

Universidade da Maia

Departamento de Ciências da Educação Física e Desporto



Estrutura Organizacional e o Desempenho
As Perceções de Federações Desportivas

Dissertação de Mestrado

Sofia Mesquita, A043331

Mestrado em Gestão de Desporto

Orientadora: Professora Doutora Celina Gonçalves

setembro 2024 Two dark red squares.

Agradecimentos

A realização desta dissertação representa o fim de um ciclo quer em termos pessoais quer em termos académicos e comprova que com persistência, foco e determinação é possível chegar a bom porto e alcançar resultados que nos encham de orgulho.

Assim sendo, é sempre importante agradecer a quem, de uma ou outra forma, nos ajudou a alcançar esta meta. Sem eles a tarefa seria bem mais difícil ou mesmo impossível de alcançar. Expresso os meus mais sinceros e sentidos agradecimentos, às seguintes pessoas e instituições:

Em primeiro lugar, à Universidade da Maia pela oportunidade que me proporcionou para realizar o mestrado na sua instituição, recheada de profissionais que, de uma forma direta ou indireta, contribuem todos os dias para elevar o bom nome da Universidade.

Em segundo lugar, à minha orientadora, a Professora Doutora Celina Gonçalves, pelo acompanhamento constante, pela paciência e pela partilha de conhecimentos particularmente nestes últimos meses.

Um agradecimento especial à Professora Doutora Júlia Campos e ao Professor Doutor Vítor Sobral pela disponibilidade e ajuda prestada com a metodologia deste estudo. Sem dúvida que foram um pilar fundamental para que a investigação florescesse.

Às Federações Desportivas, em especial aos participantes que se disponibilizaram a colaborar no trabalho, pela transparência da informação partilhada e pela confiança depositada em mim e neste projeto.

Por último, um agradecimento muito especial à minha família pelo apoio, paciência e por estarem sempre lá, junto de mim, nos bons momentos e nos menos bons. Um agradecimento especial ao meu pai, Pedro Mesquita, pela

leitura extensa do trabalho e pelas suas correções e orientações preciosas com vista à melhoria deste trabalho, e à minha prima, Andreia Miranda, pela ajuda ativa na pesquisa bibliográfica.

Resumo

No contexto dos estudos de gestão das organizações desportivas, a gestão estratégica tem vindo a emergir como tema de relevância (e.g. O'Brien et al., 2019). Contudo, ainda necessita de aprofundamento, nomeadamente em Portugal, nomeadamente ao nível da estrutura organizacional. Assim, o presente estudo pretende compreender de que forma a estrutura organizacional formal afeta o desempenho das federações desportivas. A estrutura organizacional é composta pelas relações, sistemas, processos, colaboradores e grupos de trabalho que procuram alcançar os objetivos organizacionais (Ahmady et al., 2016). O estudo adotou uma abordagem metodológica de natureza qualitativa tendo participado nele quatro Federações Desportivas Unidesportivas, nomeadamente dois colaboradores de cada Federação. O instrumento adotado foi uma entrevista semiestruturada constituída por categorias emergentes, do estado da arte. Questões como estas Federações se estruturam, a importância que atribuem a elementos considerados essenciais para o desempenho dos colaboradores, bem como a perceção e posicionamento sobre o(s) impacto(s) que a estrutura federativa tem no seu desempenho, foram incluídas. A análise dos dados foi temática tendo seguido o processo descrito por Braun e Clark (2006). Os dados obtidos sugerem que a “complexidade” interfere direta e indiretamente com o desempenho organizacional. As relações indiretas que os componentes da estrutura têm com o desempenho organizacional provêm do impacto causado nos recursos humanos da organização. Fatores como a profissionalização, a capacidade dos recursos, a força ou influência política exercida tanto pelo Estado como pelas Associações Regionais, enquanto fatores extrínsecos, podem condicionar os elementos das estruturas e, conseqüentemente, o seu desempenho.

A principal conclusão deste estudo é que grande parte dos desafios enfrentados pelas Federações Desportivas Portuguesas não depende diretamente da sua Estrutura, mas sim da reação que a Estrutura e a complexidade provocam no desempenho. Recomenda-se que as federações explorem os mecanismos de coordenação através da comunicação para maior transparência dos limites de cada um dos colaboradores quer quanto à sua área de intervenção quer quanto ao seu envolvimento na tomada de decisão.

Palavras-chave: Estrutura Formal, Complexidade, Centralização, Formalização, Performance, Associativismo

Abstract

In the context of management studies in sports organizations, strategic management has emerged as a relevant topic (e.g. O'Brien et al., 2019). However, it still needs further development, particularly in Portugal, particularly at the level of organizational structure. Thus, the present study aims to understand how the formal organizational structure affects the performance of sports federations. The organizational structure is made up of relationships, systems, processes, employees and work groups that seek to achieve organizational objectives (Ahmady et al., 2016). The study adopted a methodological approach of a qualitative nature, with four Unidesportiv Sports Federations participating in it, two employees from each Federation. The instrument adopted was a semi-structured interview composed of emerging, state-of-the-art categories. Questions such as how these Federations are structured, the importance they attribute to elements considered essential for employee performance, as well as the perception and positioning on the impact(s) that the federative structure has on their performance, were included. Data analysis was thematic, following the process described by Braun and Clark (2006). The data obtained suggests that "complexity" directly and indirectly interferes with organizational performance. The indirect relationships that the components of the structure have with organizational performance come from the impact on the organization's human resources. Factors such as professionalization, resource capacity, political strength or influence exerted by both the State and Regional Associations, as extrinsic factors, can condition the elements of the structures and, consequently, their performance.

The main conclusion of this study is that most of the challenges faced by Portuguese Sports Federations do not depend directly on their Structure, but on the reaction that Structure and complexity cause on performance. It is recommended that federations explore coordination mechanisms through communication for greater transparency of the limits of each employee, both in terms of their area of intervention and their involvement in decision-making.

Keywords: Formal Structure, Complexity, Centralization, Formalization, Performance, Associativism

Índice de Conteúdo

1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	5
2.1. Estrutura.....	5
2.1.1. Conceito de Estrutura Organizacional	5
2.1.2. Estrutura Informal Vs. Estrutura Formal.....	6
2.1.3. Elementos da Estrutura Organizacional.....	7
2.2. Desempenho Organizacional.....	14
3. Método	19
3.1. Participantes.....	19
3.2. Instrumento.....	19
3.3. Procedimento	21
3.4. Análise de Dados	21
4. Resultados e discussão	23
5. Considerações Finais	62
Referências Bibliográficas	67
Anexos	91
Anexo 1: Guião da Entrevista.....	91
Anexo 2: Figura 1	93

Índice de Ilustrações

Figura 1: Relações entre os elementos da Estrutura e o Desempenho Organizacional	62
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1: Mecanismos de Coordenação Mintzberg (1979)	9
Tabela 2: Mecanismos de Coordenação Jones (2013)	11
Tabela 3: Dimensões e categorias das componentes do instrumento	20
Tabela 4: Reflexo da importância da existência de Mecanismos de Coordenação para Instalações menos favoráveis	38
Tabela 5: Vantagens e desvantagens da Centralização do ponto de vista dos participantes.....	48
Tabela 6: Sumário das vantagens e desvantagens, de acordo com a literatura	49
Tabela 7: Vantagens e Desvantagens da Descentralização do ponto de vista dos Participantes	50
Tabela 8: Vantagens e Desvantagens da Descentralização do ponto de vista da Literatura	51

1. Introdução

Apresentação do Problema

Em Portugal, tal como noutros países da Europa (por exemplo, a Croácia), as Federações Desportivas correspondem às *National Governing Bodies* (NGB) pois são as organizações responsáveis pelas respetivas modalidades (Ruihley & Li, 2021), “em todos os níveis (desde a base à elite), a nível nacional” (Expert Group “Good Governance”, 2013, p. 4). As Federações Desportivas são as principais responsáveis pelo sistema desportivo português, em cada uma das suas modalidades, no movimento associativo (Freitas et al., 2014). Estas organizações tendem a ser instituições autónomas, independentes do Estado, não tendo como objetivo a obtenção e distribuição de lucro (Hoye et al., 2012; Lang et al., 2018) mas sim a criação de um “serviço educativo, cultural ou serviço público” (Škorić & Bartoluci, 2014; Ruihley & Li, 2021, p.4). Esta ideologia advém do Conselho da Europa (Recommendation No. R 92 13 REV) quando este organismo afirmou que um dos objetivos das organizações desportivas era certificar que todas as pessoas tivessem a mesma oportunidade para praticar desporto.

Tendo em consideração o que foi referido, as organizações desportivas são confrontadas com desafios que as obrigam a atuar progressivamente como verdadeiras organizações com fins lucrativos. Esta ideologia não se limita às organizações desportivas, aplicando-se também a outras organizações sem fins lucrativos que, cada vez mais, são confrontadas com adversidades que exigem a tomada de decisões comuns às organizações com fins lucrativos (Škorić & Bartoluci, 2014). As Federações Desportivas são organizações sem fins lucrativos, consideradas, ao mesmo tempo, organizações não governamentais que desenvolvem atividades como as organizações corporativas (Gulak-Lipka, 2020). Em Portugal têm como objetivo “promover, regulamentar e dirigir a prática de uma modalidade desportiva ou de um conjunto de modalidades afins ou associadas” bem como a representação do país a nível internacional Além disso as federações desportivas também são responsáveis por representar os interesses dos seus filiados diante da Administração Pública (Lei nº5/2007).

Parece-nos assim, que as Federações Desportivas portuguesas poderiam tirar proveito se começassem a explorar mais as temáticas de gestão, comuns às organizações com fins lucrativos.

Definição do Problema

A área da gestão de desporto tem vindo a evoluir e a ganhar notoriedade nas últimas décadas. Isso deve-se, em parte, à quantidade de estudos de investigação que se têm vindo a efetuar, nesta área. Dentro da variedade de estudos assentes nesta área, os pesquisadores têm-se focado em tópicos como o perfil e o papel do gestor de desporto (e.g. Fahrner & Schüttoff 2020; Duclos-Bastías et al., 2021), a gestão de eventos desportivos (e.g. Masterman, 2021; Correia & Ribeiro, 2022), a sustentabilidade (e.g. Gimenez et al., 2012; McCullough & Kellison, 2018), a gestão de organizações desportivas (e.g. Lang et al., 2019; Winand et al., 2023), a psicologia e sociologia no desporto (e.g. Öztürk & Koca, 2021; Giulianotti & Thiel, 2023), a tecnologia e inovação (e.g. Winand et al., 2013; Cossich et al., 2023), a gestão de infraestruturas (e.g. Akani et al., 2020; Müller-Fraczek, 2021), o *marketing* desportivo (e.g. Ivanova et al., 2021) e a responsabilidade social e ética no desporto (e.g. Robertson et al., 2019; Rowe et al., 2019).

Os estudos referentes à gestão das organizações desportivas têm-se centrado não apenas nos tópicos da sustentabilidade, inovação ou marketing, mas também noutras temáticas tais como a governança e a liderança (e.g. Dowling et al., 2018), a gestão estratégica (e.g. Zheng et al., 2010), a capacidade de recursos (e.g. Gobikas & Čingienė, 2019), a gestão financeira (e.g. Winand et al., 2012), os comportamentos e psicologia organizacional (e.g. Tur-Porcar & Ribeiro-Soriano, 2020), a análise de desempenho (e.g. Winand et al., 2023) e a gestão de talentos (e.g. Baker et al., 2019). Contudo, mesmo dentro de cada um destes temas, ainda existem vários tópicos que precisam ser respondidos e que necessitam de ser mais explorados. Um desses tópicos, está relacionado com algumas práticas de gestão típicas de organizações com fins lucrativos e que podem ser facilmente replicadas no setor não lucrativo como por exemplo, a estrutura organizacional que apresenta múltiplas dimensões (Iranmanesh et al., 2021).

Nesse sentido, este estudo procura compreender de que forma a estrutura organizacional afeta o desempenho das federações desportivas. Para isso, procurou-se (1) perceber como é que as federações desportivas se encontram estruturadas, com base nos três elementos principais que compõem uma estrutura organizacional (complexidade, centralização e formalização) e (2) compreender a importância e a influência que cada um destes elementos tem no desempenho organizacional das federações analisadas.

Nos últimos anos, tem-se assistido a um grande progresso no desporto federado português o que conduziu a um enorme progresso na gestão das organizações desportivas tornando-se esta mais semelhante à das organizações com fins lucrativos (Freitas et al., 2014). Assim sendo, estudar a estrutura das organizações desportivas reveste-se de importância para além de que a quantidade de estudos é ainda reduzida (e.g. Rodrigues & Silva, 2009; Bressan et al., 2014; Fatta et al., 2016). Os estudos são ainda mais escassos quando falamos de Federações Desportivas, particularmente das portuguesas, e os que existem, na maior parte dos casos, estão desatualizados (e.g. Bayle & Robins, 2007; Freitas et al., 2014). Por último, acreditamos que com este trabalho novos estudos poderão vir a ser desenvolvidos, especialmente em áreas ainda pouco profissionalizadas e com poucos ou nenhuns conhecimentos sobre as alterações ou reorganizações internas que podem ser feitas para melhorar o desempenho das organizações. Uma das mudanças que pode ser feita é ao nível da estrutura organizacional. Alguns estudos mostram que uma estrutura eficiente pode influenciar positivamente o desempenho económico e não económico das organizações (Leitão & Francos, 2008). Há autores que também defendem que uma estrutura apropriada determina o bom desempenho das organizações (e.g. Shabbir, 2017).

Organização da Dissertação

A presente dissertação está dividida numa introdução e quatro capítulos. O primeiro capítulo expõe a temática a explorar. O segundo descreve o estado da arte, abordando a estrutura organizacional, definindo-a, apresentando as diferenças entre as duas tipologias de estrutura (informal e formal) e identificando e explorando os três elementos que compõem o tópico de pesquisa. Na última

parte deste capítulo identificam-se as duas variantes de estudos que surgem associados ao tema do desempenho organizacional e analisa-se a importância que os elementos que compõem a estrutura têm no desempenho organizacional. O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada no trabalho. No quarto são apresentados os resultados e comparados com a literatura. No quinto capítulo são feitas as considerações finais e apresentada a conclusão do trabalho. É feita uma referência às implicações e impacto que o estudo pode ter na investigação. A dissertação termina, com a identificação de possíveis trabalhos futuros relacionados com o tema.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Estrutura

2.1.1. Conceito de Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é importante para o sucesso da organização visto que estas, para prosperarem, devem refletir sobre a sua estrutura (Bitkowska, 2009 cit. Flieger, 2020) que constitui o esqueleto e uma das bases importantes para que uma organização funcione (Shabbir, 2017). Isso deve-se ao facto de a estrutura organizacional influenciar a maneira como o trabalho decorre na organização (Setiawan et al., 2016; Shabbir, 2017). Dada a sua importância, a estrutura organizacional é uma temática que já vem sendo analisada há algumas décadas, sobretudo no domínio da gestão. No entanto, nos últimos anos, a literatura tem revelado pouco interesse em desenvolver novas investigações sobre o assunto (Mosca et al., 2021).

Mintzberg (1979, p. 20) designou estrutura organizacional como “o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas”. Para além da identificação do conceito de estrutura organizacional, vários foram os contributos que este autor fez para a gestão como a identificação dos elementos da estrutura e a apresentação das configurações base da estrutura que uma organização pode apresentar.

Os contributos fornecidos por este pioneiro da gestão, sobre a estrutura organizacional, serviram de base para que outros autores explorassem o tema mantendo-se sempre o sentido inicial, sobretudo no que diz respeito ao conceito de estrutura organizacional e aos elementos da estrutura (e.g. Frisby, 1986; Loiola et al., 2014). No que diz respeito à maneira como a estrutura se encontra configurada várias são as combinações possíveis dos elementos originando diferentes tipologias de estrutura e de abordagem (e.g. Loiola et al., 2014; Ahmady et al., 2016; Flieger, 2020; Gutterman, 2023).

2.1.2. Estrutura Informal Vs. Estrutura Formal

Existem duas grandes categorias de estrutura: (1) a informal e a (2) formal (Loiola et al., 2014).

A primeira corresponde à “rede de relacionamentos” derivada das relações interpessoais e de acordo com os laços de proximidade que existem numa organização tendo em consideração a personalidade dos colaboradores e descartando as relações resultantes dos cargos que exercem na organização (Loiola et al., 2014 p. 139). Numa fase inicial das organizações, a estrutura informal geralmente é suficiente. Contudo, com o aumento da sua complexidade começa a fazer sentido a passagem para uma estrutura formal (Gutterman, 2023).

Já a segunda, resulta da relação que os colaboradores apresentam atendendo aos seus cargos nas organizações, às responsabilidades e à autoridade que cada um tem assim como, a quem é que cada elemento tem de reportar os resultados (Lunenbun, 2012; Loiola et al., 2014). Por vezes, a estrutura formal pode diferir consideravelmente e não coincidir com a realidade (Nurek & Michalski, 2020).

Existe um conjunto de vantagens associadas às estruturas informais como sejam a maior facilidade e celeridade na tomada de decisões, a redução de distorções ou mal-entendidos, próprios de uma estrutura formal, a diminuição da carga de comunicação da administração assim como, a maior facilidade em motivar e integrar novos colaboradores. No entanto, também apresenta algumas desvantagens decorrentes do facto desta estrutura assentar mais nas pessoas e suas relações e menos nos cargos e posições que ocupam dentro organização. (Loiola et al., 2014).

Uma vez que as estruturas formais e informais se completam (Oliveira, 2012) seria interessante analisar o impacto que as duas provocam no desempenho das organizações. Contudo, para efeitos do presente estudo, apenas será explorado o impacto que a estrutura formal tem no desempenho organizacional.

2.1.3. Elementos da Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é representada por um organograma que define a divisão do trabalho, a autoridade e o sistema de comunicação da qual a organização se serve para coordenar as suas atividades (Admady et al., 2016).

Tal como já foi referido, a estrutura organizacional é um conceito multidimensional.

Na literatura, há autores que abordam três grandes elementos da Estrutura: (1) complexidade; (2) centralização; e, (3) Formalização (e.g. Pugh & Hickson, 1976; Parent et al., 2012). Outros consideram que a estrutura é composta por quatro elementos em vez de três: (1) diferenciação; (2) integração; (3) centralização; e, (4) formalização (e.g. Jones, 2013). Para estes autores a complexidade pode ser decomposta em diferenciação e integração. No presente estudo, optou-se por considerar três elementos não subdividindo a complexidade em diferenciação e a integração.

2.1.3.1. Complexidade

Conforme mencionado anteriormente, com o crescimento, as organizações tornam-se mais complexas e são obrigadas a ter colaboradores especializados para realizar funções específicas, de acordo com a divisão do trabalho. Para acompanhar a complexidade a organização tem de se tornar igualmente complexa na sua estrutura. Esta complexidade é medida através da diferenciação e da integração (Parent et al., 2012).

O grau de complexidade das organizações é proporcional ao seu nível de diferenciação (Loiola et al., 2014). Quanto mais complexa a sua estrutura maior é o número de níveis hierárquicos e, por conseguinte, mais difícil se torna a coordenação (Shabbir, 2017).

Em relação à diferenciação, embora haja autores que identifiquem mais do que duas tipologias (e.g. Bowditch & Buono, 2012), as mais referidas na literatura são a diferenciação vertical e a horizontal (e.g. Jones, 2013). O presente trabalho foca estas duas categorias não só por serem as mais aceites como também por serem as duas expressas nos organogramas das organizações (Jones, 2013).

A diferenciação refere-se ao modo como a divisão do trabalho, ou o grau de especialização, é estabelecido e controlado (Jones, 2013) resultante da “segmentação do trabalho” em funções isoladas (Loiola et al., 2014, p.112).

A divisão do trabalho é conseguida através do desenvolvimento de funções individuais relacionadas com os postos de trabalho. Cada posto tem o seu próprio conjunto de tarefas, direitos e responsabilidades, tal como descrito nas instruções de trabalho do colaborador (Kumar & Kumar, 2024).

A especialização consiste na atribuição das funções de acordo com as competências, conhecimentos e exigências determinadas pela organização (Green et al., 2005; Iranmanesh et al., 2021).

Os empregadores tendem a considerar a especialização como um indício de maior conhecimento. Nesse sentido, os especialistas são considerados entendedores nas suas áreas específicas não tendo de ser conhecedor das restantes áreas (Mintzberg, 1979; Iranmanesh et al., 2021). Existem duas maneiras para se obter a especialização: (1) através da repetição constante das mesmas funções ou (2) resultante de competências e formação (Parent et al., 2012). A primeira surge em consequência da departamentalização. Os colaboradores aperfeiçoam as suas competências alusivas às suas funções, tornando-se especialistas nas mesmas (Loiola et al., 2014) e, a segunda, através de formação contínua (Parent et al., 2012).

A diferenciação vertical surge relacionada com o número de níveis hierárquicos de uma organização e com o grau de controlo que o trabalhador tem das suas tarefas (Loiola et al., 2014). Os níveis hierárquicos permitem qualificar os colaboradores consoante a sua autoridade e posição dentro da organização ao mesmo tempo que lhes permite criar relações atendendo às funções e departamentos existentes (Jones, 2013). Quanto maior o grau de diferenciação vertical maior o número de níveis hierárquicos, conduzindo a um maior distanciamento da administração para com as tarefas, e a uma menor visão global do colaborador (Loiola et al., 2014). Por esse motivo, as relações são estabelecidas não só para assegurar o controlo dentro da organização como também para que os colaboradores estejam alinhados (Jones, 2013).

A diferenciação horizontal incide nos conceitos de especialização e departamentalização (Parent et al., 2012; Loiola et al., 2014;). A nível horizontal, uma organização distingue as funções consoante a responsabilidade dos colaboradores e as áreas de atuação (Jones, 2013). Isto acontece devido ao crescimento das organizações que passam a necessitar de segmentar as tarefas gerais pelos colaboradores, aumentando a divisão do trabalho. Para isso, os colaboradores são organizados em grupos ou equipas de trabalho (divisões) aos quais se dá, geralmente, o nome de departamentos.

Como mencionado anteriormente, a complexidade é composta pela diferenciação e pela integração que consiste na metodologia utilizada pela organização para coordenar as diferentes tarefas, funções e divisões de forma a alcançarem todos um objetivo comum (Jones, 2013). Isso é conseguido através de mecanismos de coordenação.

Tendo por base o facto da integração promover a coordenação das tarefas, existem duas formas de designar este elemento. Há autores que o denominam de mecanismo de integração (e.g. Jones, 2013) enquanto outros o identificam como mecanismo de coordenação (e.g. Loiola et al., 2014; Kumar & Kumar, 2024;). No presente estudo, utilizaremos a designação de mecanismo de coordenação mantendo a linha de base referida pelo autor Mintzberg (1979).

Mintzberg (1979) identificou como principais mecanismos de coordenação o ajuste mútuo, a supervisão direta e a padronização. A tabela 1 apresenta de forma detalhada cada um destes mecanismos.

Tabela 1: Mecanismos de Coordenação Mintzberg (1979)

MECANISMO	CONCEITO	DIMENSÃO DA ORGANIZAÇÃO
AJUSTE MÚTUO	Troca de informação entre colegas sobre como e quem deve realizar o trabalho (Wagner & Hollenbeck, 2012); comunicação simples (Mintzberg, 1979), informal (Lunenburg, 2012) e interpessoal (Wagner & Hollenbeck, 2012).	Organizações simples (Mintzberg, 1979), com um número inferior a 12 pessoas (Loiola et al., 2014).

MECANISMO	CONCEITO	DIMENSÃO DA ORGANIZAÇÃO
SUPERVISÃO DIRETA	<p>Coordenação do trabalho de terceiros (Mintzberg, 1979)</p> <p>Coordenador responsável pelo trabalho dos seus subordinados (Lunenburg, 2012)</p> <p>Existência de uma “autoridade hierárquica” para estabelecer as tarefas que devem ser executadas assim como o colaborador que ficará encarregue de executá-las (Wagner & Hollenbeck, 2012).</p>	<p>Organizações mais complexas (Mintzberg, 1979), com um número ligeiramente superior a 12 pessoas (Loiola et al., 2014).</p>
PADRONIZAÇÃO	<p>Também intitulada de normalização (Lunenburg, 2012)</p> <p>Consiste em estabelecer padrões e procedimentos (Wagner & Hollenbeck, 2012) que os colaboradores devem aplicar na concretização das suas funções</p> <p>Quatro tipologias de padronização Mintzberg (1979):</p> <p>(a) padronização dos processos de trabalho: direcionado para o conteúdo e procedimentos seguidos na elaboração do trabalho;</p> <p>(b) padronização de produto ou resultados: aponta para a especificação dos resultados que devem ser alcançados;</p> <p>(c) padronização de competências: assenta na formação específica necessária que os colaboradores têm de possuir para desenvolverem as competências que o trabalho requer;</p> <p>(d) padronização das normas: relacionado com o partilha de crenças e tradições.</p>	<p>Organizações com bastantes colaboradores (Loiola et al., 2014)</p>

Fonte: Elaboração Própria

Contudo, Jones (2013) identifica outros mecanismos de coordenação, sendo o mais simples a própria hierarquia de autoridade enquanto, o mais complexo é a criação de um departamento específico para coordenar as atividades. A tabela 2 identifica os diversos mecanismos de coordenação mencionados por Jones (2013).

Tabela 2: Mecanismos de Coordenação Jones (2013)

MECANISMO	DEFINIÇÃO
HIERARQUIA DE AUTORIDADE	Cada um coordena o seu subordinado.
CONTACTO DIRETO	Gestores encontram-se pessoalmente para coordenar as atividades.
FUNÇÃO DE LIGAÇÃO	Um gestor específico fica encarregado de coordenar as suas próprias atividades.
TASK FORCE	Gestores reúnem-se em comissões temporárias para coordenar as atividades interfuncionais.
EQUIPA	Gestores reúnem-se em comissões permanentes para coordenar atividades.
PAPEL DE INTEGRAÇÃO	Criação de um novo papel na organização para coordenar atividade de duas ou mais funções/divisões.
DEPARTAMENTO DE INTEGRAÇÃO	Um novo departamento é criado para coordenar as atividades das diferentes funções/divisões.

Fonte: Adaptado de Jones (2013)

Geralmente, uma organização com uma estrutura simples só irá necessitar de um mecanismo de coordenação (Jones, 2013). Para organizações mais complexas é possível a existência de mais do que um mecanismo de coordenação. Nestas organizações é comum aplicar-se um mecanismo de coordenação primário e outros mecanismos secundários de apoio (Loiola et al., 2014).

Os mecanismos de coordenação devem ser idealizados ao mesmo tempo que a estrutura organizacional. Fatores como a comunicação formal e informal, a autodeterminação, a violência, a flexibilidade e as mudanças ambientais devem ser considerados no momento da seleção do mecanismo de coordenação (Kumar & Kumar, 2024).

Tendo em consideração o que foi referido, a relação entre a diferenciação e a integração pode originar disfunções organizacionais e crises tanto ao nível interno como externo, que podem ter impacto no desempenho das organizações sem fins lucrativos (Bayle & Robinson, 2007).

2.1.3.2. Centralização

A centralização corresponde à concentração da tomada de decisões (Robbins, 2009) e diz respeito ao colaborador ou colaboradores que têm autoridade para o fazer dentro de uma organização (Loiola et al., 2014), isto é, ao nível hierárquico em que esta concentração se encontra (Parent et al., 2012).

Uma organização centralizada significa que quem tem o poder para tomar decisões se encontra no nível hierárquico mais elevado (Gutterman, 2023). No caso de organizações desportivas do tipo das Federações Desportivas, a pessoa com esse poder é o presidente ou um dos seus sócios mais entendidos no assunto (Parent et al., 2012). Pelo contrário, quando o poder para tomar decisões se encontra disperso pelos vários níveis hierárquicos, a organização diz-se descentralizada (Parent et al., 2012; Iranmanesh et al., 2021). Quanto maior for a descentralização maior será a delegação de poder nos colaboradores que estão mais próximos das tarefas (Loiola et al., 2014).

A descentralização, que ocorre ao nível da diferenciação vertical, é o movimento do poder ao longo de uma cadeia de comando. A descentralização aproxima o poder de decisão da situação (Helmrich et al., 2021). Já numa perspetiva de diferenciação horizontal, a descentralização é a redistribuição do poder entre divisões, diversificando quem tem a capacidade para tomar decisões (Helmrich et al., 2021). Assim sendo, através da diferenciação vertical, é possível compreender o grau de poder que os colaboradores têm, uma vez que refletem a hierarquia de autoridade (Loiola et al., 2014). Já a diferenciação horizontal expõe as áreas em que os diferentes colaboradores têm essa mesma autoridade (Jones, 2013).

Não existem fronteiras claras entre as organizações centralizadas e descentralizadas (Snowden & Boone, 2007; Helmrich et al., 2021). Na verdade, a capacidade de transição entre centralização e descentralização, vertical e horizontal, é crucial para a viabilidade a longo prazo, porque esta flexibilidade permite que as organizações se desloquem entre o habitual e a exploração, ou seja, a inovação (Mintzberg, 1979; Siggelkow & Levinthal, 2003; Uhlbien & Arena, 2018). A literatura tem demonstrado que a governação descentralizada

tem geralmente melhor desempenho em períodos de instabilidade uma vez que aproxima o poder de decisão daqueles que sentem essa instabilidade ou daqueles com experiência no tópico do conflito, enquanto a governança centralizada normalmente tem um bom desempenho em períodos de estabilidade (Mintzberg, 1979; Andersen, 2004; Uhl-Bien & Arena, 2018; Helmrich et al., 2021).

A descentralização pode ser uma mais-valia para enfrentar os desafios de coordenação provocados pela complexidade uma vez que pode conduzir a uma redução do número de níveis em que a informação tem de atravessar, promovendo uma comunicação maior e mais alargada entre departamentos (Cardinal, 2001; Jansen et al., 2006; Iranmanesh et al., 2021). Isto implica que os mecanismos de coordenação também sejam mais complexos uma vez que a especialização condiciona a comunicação (Jones, 2013).

Por esse motivo, as organizações que não enfrentam problemas de complexidade. por não serem de grande dimensão, são incentivadas a apresentar um menor número de níveis hierárquicos (Shabbir, 2017).

2.1.3.3. Formalização

A formalização incide na documentação, ou seja, nas regras, regulamentos, políticas e procedimentos que estejam escritos e que estejam relacionados com o funcionamento da organização (Parent et al., 2012). Diz respeito à forma como estão escritos (Brès et al., 2019; Iranmanesh et al., 2021). O objetivo principal da formalização é criar rotinas e padronizar transações e funções repetitivas (Ruekert et al., 1985; Iranmanesh et al., 2021).

Assim como a divisão do trabalho e a especialização se encontram diretamente relacionadas com a diferenciação, a padronização está diretamente relacionada com a formalização (Parent et al., 2012).

Há autores que consideram o grau de formalização dos processos operacionais e que fazem a separação entre a padronização e o ajuste mútuo, que se encontram em extremos opostos (Mosca et al., 2021). A padronização é uma forma de utilizar regras e normas adaptadas ao comportamento dos colaboradores enquanto, o ajuste mútuo é o processo através do qual os

colaboradores utilizam o seu julgamento em vez de regras padronizadas para resolver problemas, orientar a tomada de decisões e promover a coordenação (Mosca et al., 2021).

A organização, como um todo, não precisa de ter o mesmo grau de formalização para todas as tarefas. Pode variar dentro das organizações de acordo com os departamentos (Parent et al., 2012).

2.2. Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional, assim como o estudo das estruturas organizacionais, é um tema abordado por vários autores devido à importância que tem para as organizações. É ele que determina o sucesso de uma organização (Balushi et al., 2023).

Atendendo à importância que tem, e à sua popularidade na literatura, seria de esperar que já houvesse um conceito bem definido. Contudo, ainda não existe uma definição clara (Rasool et al., 2016).

Em consequência dos diferentes conceitos existentes (Bayle & Madella, 2002; Lebas & Euske, 2002; Khan et al., 2011; Setiawan et al., 2016; Dias & Toni, 2018;), no presente estudo será considerado que o desempenho organizacional é o processo através do qual a organização atinge e cumpre os objetivos definidos, refletindo o modo como a mesma faz uso dos seus recursos de forma eficaz, melhorando a qualidade, a produtividade e a rentabilidade dos clientes (Kareem et al., 2019; Alshammari, 2020; Balushi et al., 2023).

Existem duas grandes variantes de estudos relativamente ao desempenho organizacional. Numa delas, os autores procuram avaliar esse desempenho com a finalidade de auxiliarem os gestores a saberem se estão a tomar as atitudes certas e a cumprir as metas estabelecidas, fazendo as coisas de forma eficiente (Walter & Dunn, 2006).

Nas últimas décadas, vários foram os métodos e teorias de mensuração do desempenho organizacional (Seyedi et al., 2014; Alshammari, 2020), tendo em consideração que está associado à eficiência e eficácia. Para a análise da eficiência, existem três métodos descritos na literatura: o método *Stochastic*

Frontier Analysis (SFA) (e.g. Bensalem & Ellouze, 2019; Hernández & Trujillo, 2022; Kim et al., 2023; Meena, 2023; Choe et al., 2024), o método *Free Disposal Hull* (FDH) (e.g. Garcia-Unanue et al., 2021; Deb et al., 2022) e o método *Data Envelopment Analysis* (DEA) (e.g. Buzzacchi et al., 2021; Guzmán-Raja & Guzmán-Raja, 2021; Li et al., 2022; LV et al., 2022; Miragaia et al., 2024; Xu et al., 2024). Já para a eficácia, surgem cinco abordagens (e.g. Freitas et al., 2014): (1) dos objetivos; (2) de recursos e sistema; (3) de processos Internos; (4) de múltiplos constituintes; e, (5) de valores contrastantes.

Existem, em alternativa, modelos que analisam o desempenho das organizações como um todo, não fazendo distinção entre a eficiência e a eficácia. É o caso do modelo do *Balanced Scorecard* (BCS) de Norton e Kaplan. No setor do desporto tal também acontece. Ao longo dos anos, vários têm sido os modelos multidimensionais de medição de desempenho em organizações desportivas sugeridos por diferentes investigadores (Bayle & Madella, 2002; Gulak-Lipka, 2020).

A outra grande variante de estudo do desempenho organizacional assenta na identificação e análise da vasta diversidade de variáveis e fatores que têm impacto no desempenho. Existem três grandes tipologias de estudos; 1) os que abordam e exploram fatores exclusivamente gerais (e.g. Santos et al., 2014; Alshammari, 2020; Perechuda & Gulak-Likpa, 2020), os que se servem de fatores gerais para compreender a relação entre fatores particulares e o desempenho organizacional e vice versa (e.g. Bayle & Robinson, 2007; Setiawan et al., 2016; Dias & Toni, 2018; Almaaitah et al., 2020; Martínez-Arroyo & Valenzo-Jiménez, 2020; Muhammed & Zaim, 2020; Park et al., 2020; Iranmanesh et al., 2021; Singh et al., 2021; Balushi et al., 2023), e, por último, 3) estudos que incidem exclusivamente em fatores particulares (e.g. Khan et al., 2011). A metodologia mais comumente aplicada é aquela em que os autores recorrem à intermediação de algum fator para compreenderem a relação que os fatores têm com o desempenho organizacional.

Por forma a satisfazer os objetivos definidos, este estudo incluir-se-á no conjunto dos que se servem de fatores particulares para compreender a relação dos fatores gerais com o desempenho organizacional e a forma como a estrutura pode condicionar o desempenho organizacional.

Como as entidades são constituídas pelos indivíduos que nelas trabalham, a maneira como os colaboradores percebem a estrutura vai condicionar o seu desempenho e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

Dada esta relação, espera-se compreender como a estrutura existente pode afetar o trabalho dos colaboradores. Para isso, recorreu-se à perspectiva da aprendizagem e crescimento do método de medição do desempenho *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1992). Esta perspectiva relaciona-se com a estrutura que as organizações devem ter para evoluírem e melhorarem positivamente (Russo, 2009) através dos seus recursos humanos. O modelo do *Balanced Scorecard* (BSC) identifica duas tipologias de indicadores no que diz respeito aos Recursos Humanos: (1) indicadores genéricos de resultados e (2) indicadores específicos. Cada um é composto por três itens (Russo, 2009). Os indicadores genéricos surgem associados à satisfação, retenção e produtividade dos colaboradores enquanto, os específicos estão relacionados com a sua capacidade de formação, de informação e motivação, *empowerment* e coordenação (Russo, 2009). Conforme disse Niven (2002, p.299), “colaboradores motivados, com as competências e as ferramentas adequadas, operando num clima organizacional sustentável, são os ingredientes chave para a maioria das situações, num ambiente de limitações financeiras, visando a satisfação dos clientes e o sucesso da missão”.

Considerando que a coordenação assenta num dos elementos da estrutura que se encontra relacionado com a informação, é possível compreender que existe uma relação direta entre a estrutura e o desempenho organizacional devido à relação direta que pode apresentar com o desempenho dos colaboradores.

Um dos itens dos indicadores mencionados é a satisfação com o trabalho que é constituída pelos comportamentos e emoções dos colaboradores relativamente ao seu trabalho (Igbinoba et al., 2022). São assim, as reações emocionais complexas dos colaboradores e seus empregados e as experiências no local de trabalho (Locke, 1969; Huang et al., 2016; Kim et al., 2019; Lin & Huang, 2021).

Outro item é a retenção dos colaboradores que é definida como a capacidade que uma organização tem de criar um ambiente que impeça que os funcionários experientes e competentes a abandonem (Tyagi, 2021; Islam et al., 2022;). Deve ser uma das prioridades, demonstrando como os recursos humanos são um ativo

importante e fundamental das organizações (Halim et al., 2020; Darko et al., 2024) uma vez que é considerado um dos fatores que condiciona a eficiência e a eficácia de uma organização (Matongolo et al., 2018) e que possibilitam as organizações de alcançarem os seus objetivos de forma eficiente (Papa et al., 2018; Roslender et al., 2020).

A produtividade constitui uma das variáveis básicas mais importantes das atividades (Singh et al., 2000). Trata-se de um termo multidimensional, cujo significado pode variar consoante o contexto em que é utilizado (Targen et al., 2005). Para o presente trabalho considerou-se a produtividade como sendo a maneira como os colaboradores exercem o seu trabalho e o quão bem eles o fazem atendendo aos recursos que têm (Bernolak, 1997). Tendo em consideração que as Federações Desportivas prestam serviços e são organizações com recursos limitados, parece ser a definição mais apropriada.

Por último, a motivação diz respeito à metodologia que, por um lado, prevê, estabelece e permite concretizar as atividades direcionadas para os objetivos (Schunk & DiBenedetto, 2020) e, por outro, o envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão.

3. Método

3.1. Participantes

Este estudo foi efetuado junto de Federações Desportivas portuguesas que, de acordo com o Artigo 14º da Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, são “associações sem fins lucrativos que englobam clubes ou sociedades desportivas, associações de âmbito territorial, ligas profissionais, se as houver, praticantes, técnicos, juizes e árbitros e, demais entidades que promovam, pratiquem ou contribuam para o desenvolvimento da respetiva modalidade” (Lei nº5/2007, p.358).

Foram incluídas neste estudo quatro Federações unidesportivas tendo inicialmente sido contactadas sete.

Foram realizadas dez entrevistas (n=10), entre os dias 13 de maio e 4 de junho de 2024. Adotou-se um procedimento de seleção dos participantes por funções e atribuições profissionais. A amostra foi constituída por dois conjuntos de participantes com as seguintes funções: i) responsável de gabinete/departamento e; ii) elemento da direção.

3.2. Instrumento

Considerando a natureza do tema e do problema de investigação, a importância da estrutura no desempenho organizacional, e após consulta da bibliografia, optou-se por fazer uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, tendo sido selecionada a entrevista semiestruturada para a construção do instrumento de colheita de dados.

Foi construído um guião a partir dos seguintes componentes:

- i) uma primeira parte onde se procurou compreender de que forma a Federação se encontra estruturada;
- ii) uma segunda parte incidindo na forma como o participante percebe a importância que a Federação atribuí a alguns fatores que são mencionados na literatura como essenciais ao desempenho e;

iii) uma terceira parte onde se procurou compreender de que forma o participante interpreta a importância da estrutura no desempenho.

A tabela 3 apresenta as dimensões, divididas em estrutura e recursos humanos, e categorias que constituíram as componentes do instrumento de colheita de dados.

O guião que se encontra em anexo (anexo 1), foi submetido a uma análise por peritos em análise qualitativa que afinaram e validaram as questões e a sua sequência.

Tabela 3: Dimensões e categorias das componentes do instrumento

Dimensão	Categoria	Subcategoria
Estrutura	Complexidade	Diferenciação Mecanismos de Integração
	Centralização	Centralização Descentralização
	Formalização	Formalização Socialização
RH	Formação Contínua	Novas Competências
	Qualidade do trabalho	Satisfação Motivação
	Produtividade	
	Retenção	Linha de corte Motivos permanência/ abandono
	<i>Empowerment</i>	
	Envolvimento dos Colaboradores	Estratégia Tomada de Decisão

Fonte: Elaboração Própria

3.3. Procedimento

Os contactos com os participantes, via e-mail, foram feitos através da rede *networking* e dos dados públicos dos *sites* das respetivas Federações.

O calendário das sessões de colheita de dados foi realizado por método de conveniência do participante e foram propostas as modalidades presencial ou *online*, tendo sido consensual a modalidade *online* (através da plataforma *Microsoft Teams*), o que contribuiu para o robustecimento da consistência e coerência nos procedimentos de recolha.

Foi enviado a todos os participantes o consentimento informado onde constava informação sobre o estudo e as salvaguardas relativas aos procedimentos a adotar de proteção de dados. Foi ainda enviado um e-mail com a definição de uma data-limite para a aceitação de participação e a obtenção das respostas.

Considerando o procedimento relativo à proteção de dados, descrito no início de cada entrevista, foi solicitada a permissão para a gravação da entrevista com recurso à funcionalidade da própria plataforma que procede ao registo e transcrição instantânea.

Posteriormente, os dados recolhidos para cada entrevista foram enviados para cada um dos participantes para validação e confirmação do conteúdo.

3.4. Análise de Dados

A análise dos dados foi realizada de acordo com os seguintes procedimentos e fases:

3.4.1. A análise temática.

A análise temática consiste numa metodologia que tem como finalidade identificar, analisar e comunicar padrões observados nos dados (Braun & Clark, 2006). De acordo com estes autores, para que uma análise temática seja realizada com sucesso é essencial seguir um conjunto de etapas:

- i) Familiarização com os dados
- ii) Geração dos códigos iniciais

iii) Identificação das categorias *à priori* e categorias emergentes

1. Refinamento das categorias (respetiva revisão em procedimento de saturação)
2. Conceptualização e denominação das categorias
3. Produção do relatório

Descrição dos procedimentos de análise

A familiarização dos dados consiste em realizar múltiplas leituras dos dados (Clarke & Braun, 2013). Esta primeira etapa foi realizada no período dedicado à transcrição, linha a linha, dos dados recolhidos.

De acordo com os mesmos autores, a segunda etapa assenta num processo através do qual o investigador codifica os itens dos dados e compila-os com códigos e extratos relevantes.

Já na fase da identificação das categorias (*à priori* e emergentes), o objetivo é procurar padrões com coerência interna (face às questões colocadas ou emergentes). Esta fase inicia a seguinte onde se procura compreender se as relações estabelecidas entre as categorias e os códigos são coerentes e se a justificação para essa relação é conveniente e convincente (Clarke & Braun, 2013). Estas etapas foram realizadas simultaneamente uma vez que os códigos se encontravam dentro das categorias. O facto de ter realizado as três etapas em simultâneo não prejudicou a qualidade da análise, uma vez que a análise temática se constituiu como um método recursivo (Braun & Clarke, 2006; Clarke & Braun, 2013).

Após a identificação das relações estabelecidas, procedeu-se à última fase da análise. A revisão de literatura foi reajustada e aprofundada em convergência com os dados em análise tendo em vista a sua fundamentação e consequente substanciação dos resultados. Este procedimento alicerça a discussão de resultados e permite apresentar e discutir os mesmos com potencialidade para se constituírem como evidência sobre o problema de investigação proposto.

4. Resultados e discussão

Conforme já referido, este estudo procura compreender de que forma a estrutura organizacional afeta o desempenho das federações desportivas. Para isso, procurou-se (1) perceber como é que as federações desportivas se encontram estruturadas, com base nos três elementos principais que compõem uma estrutura organizacional (complexidade, centralização e formalização) e (2) compreender a importância e a influência que cada um destes elementos tem no desempenho organizacional das federações analisadas.

A estrutura organizacional diz respeito à “estrutura de relações entre os colaboradores, sistemas, processos operacionais, pessoas e grupos que se esforçam para atingir os objetivos” (Ahmady et al., 2016, p.1).

No nosso estudo, as organizações analisadas apresentam uma estrutura hierárquica vertical, sem níveis intermédios, ou quando presentes são de grau um e apenas existentes num ou noutro departamento. Tornando-as em organizações com uma diferenciação mais horizontal do que vertical.

O presidente é sempre o representante da Federação e é ele a quem nós reportamos [P7]

Cada um dos departamentos está alocado a um dos vice-presidentes e aloca diretamente a esse vice-presidente [P8]

A estrutura é muito horizontal [P9]

Estas afirmações mostram que as Federações são organizações com estruturas fragilmente hierarquizadas, indo de encontro ao que foi expresso por (Hoye, 2012) que diz que as organizações desportivas são caracterizadas, por uma estrutura maioritariamente plana. Por outro lado, estes mesmos resultados, apontam para a questão da centralização. Vários participantes referem que as suas Federações são tendencialmente centralizadas (poder para tomar decisões assente num grupo restrito de colaboradores).

As decisões na Federação são um bocado centralizadas na Direção [P1]

Isso está mais no pelouro da Direção [P7]

Nós temos uma estrutura, até do ponto de vista institucional, muito presidencialista. Não é só na Federação [da modalidade], de maneira geral, as Federações [...] há obviamente uma centralização das decisões no Presidente, das decisões relevantes [P9]

É tudo a Direção. Passa tudo, neste momento, pela Presidência [P10]

Estes resultados estão de acordo com o Hoye et al., (2012) que dizem que nas organizações desportivas predomina a centralização do poder para tomar decisões.

Existem, no entanto, também Federações, dentro das analisadas, com algum nível de descentralização, como se pode depreender das seguintes afirmações:

A última decisão é sempre nossa, mas é importante também saber delegar e saber dar espaço às pessoas que estão abaixo da coordenação para poderem, pelo menos, tomar decisões nos assuntos que não necessitem de vir a nós e, os assuntos que necessitem de vir a nós, já virem completamente dissecados e já virem com todos os dados para nós podermos tomar uma decisão rápida e eficaz [P2]

Grande parte das coisas estão delegadas no diretor executivo, porque é a única pessoa que está, a nível profissional dentro da própria Federação [P8]

Relativamente à formalização, as entrevistas apontam para Federações com uma estrutura fragilmente formalizada.

Do ponto de vista da gestão, não há ainda regulamentos [P9]

Não há necessidade de haver, na minha perspetiva, documentos orientadores muito importantes [P4]

As pessoas têm regras e procedimentos, mas possivelmente não estarão todos escritos [P5]

É se calhar uma das modalidades que mais regras e regulamentos têm, também pela sua especificidade. Internamente, não temos regulamento interno dos funcionários, não temos regras a aplicar a não ser a nossa feliz convivência entre uns e outros [P7]

Eu não conheço nenhum documento escrito dentro da Federação relativamente a essas coisas, mas o procedimento habitual, a forma como tem muito a ver com uma questão educacional que vem de cima para baixo, sobre aquilo que nós poderemos e deveremos fazer [P8]

As pessoas sabem na Federação que há determinados comportamentos, e atitudes, e ações que têm que ter enquanto funcionários, mas surge mais num fator educacional e não de nenhum regulamento previamente definido [P8]

Neste momento existem regras, mas não são muito rígidas [P10]

Também estes resultados estão de acordo com Hoye et al. (2012) dizem que nas organizações desportivas quanto maior for a dimensão da organização, maior é o grau de formalização.

Estas afirmações mostram que a realidade vivida pelas organizações há, pelo menos, doze anos ainda é uma realidade atual.

Passamos, de seguida, a aprofundar cada uma das dimensões da estrutura.

4.1. Complexidade

A complexidade é o termo utilizado para descrever o crescimento da organização e está relacionada com a diferenciação e com os mecanismos de coordenação (Parent et al., 2012).

De acordo com o nosso trabalho, atualmente, em algumas Federações Portuguesas, o crescimento da modalidade não se apresenta proporcional ao crescimento da organização, tornando-se um desafio para as Federações Desportivas, como revelam os seguintes dados:

A Federação em cerca de 6 anos cresceu, quadriplicou o número de atividades e as estruturas normalmente não têm capacidade para acompanhar uma evolução tão acentuada [P1]

Apesar de termos um crescimento muito grande nos últimos anos, é difícil a estrutura federativa acompanhar o crescimento da modalidade [P2]

Acho que é o grande desafio, com o crescimento das equipas direcionadas para cada área, isto é que é o grande desafio face ao crescimento que temos tido [P11]

Como resultado da progressão desajustada entre as atividades que as Federações exercem e a sua estrutura, os elementos da estrutura parecem ser afetados podendo ser mais evidentes os efeitos que provocam no desempenho.

Os nossos resultados indicam-nos que a progressão desajustada ocorre por três motivos. Em primeiro lugar, pelo facto de a própria Federação não apresentar uma estrutura de comunicação e formalização suficiente no que diz respeito à incorporação de novos elementos sem perder a sua cultura organizacional como se verifica pela afirmação seguinte.

Se me dizes assim “Ah, mas se nós tivéssemos uma grande estrutura de procedimentos e de comunicação, era possível fazer crescer a equipa.” É verdade, estamos agora a começar a estruturar um bocadinho mais a comunicação interna e os próprios procedimentos para que depois, em cima desses procedimentos e dessa estrutura, possamos então fazer crescer as equipas e não perder a identidade [P1]

Embora a comunicação e a formalização sejam desenvolvidas mais adiante, é importante não ignorar o que foi mencionado sobre a cultura organizacional e, compreender de que forma é que esta é importante para o desempenho das mesmas.

A cultura organizacional representa os valores, princípios e crenças coletivas de uma organização (Nikpour, 2017). Determina a maneira como as organizações operam e funcionam (Kim & Change, 2018) através da estipulação da realização das tarefas e da coordenação dos colaboradores na organização (Kim & Jung, 2022). Kim e Jung (2022), frisam que as organizações com uma cultura organizacional forte, geralmente têm uma comunicação mais aberta e os colaboradores têm uma participação mais ativa na tomada de decisões. Isto, desencadeia uma maior aceitação por parte dos colaboradores relativamente aos objetivos e à divisão do trabalho com base nas responsabilidades de cada um, tendo influência no desempenho (Naranjo-Valencia et al., 2016). Isso faz com que a cultura organizacional seja fundamental para o desempenho dos colaboradores (Díaz-Fernández et al., 2013; Kang, 2021).

Por outro lado, o participante 1 identifica a cultura organizacional portuguesa e as suas especificidades como fator determinante na qualidade de trabalho das organizações.

Muitas vezes, nós em Portugal [...] quando uma pessoa é competente, vamos-lhe atribuindo cada vez mais cargos e essa pessoa que era competente, de repente, começou a ser atafalhada de trabalho e, a certa altura deixa de ser competente porque faz muito mais do que as suas competências. Isso é um dos erros, a meu ver, não só das Federações Desportivas, mas das empresas em geral em Portugal. Quando identificamos alguém com competências, prescindem de uma equipa que depois faça o trabalho de campo. [P1]

Não foram encontrados na literatura estudos sobre o impacto que a cultura social portuguesa tem na acumulação de tarefas.

Um outro aspeto considerado foi o facto de as Federações revelarem limitações ao nível dos recursos financeiros. Este aspeto não pode ser ignorado pois impacta noutras áreas, como a dos recursos humanos, conforme se constata nas seguintes respostas.

Nós temos ainda muitas limitações em termos de capacidade financeira para acrescentar recursos [P6]

O financiamento do Estado é reduzido, a procura de financiamento exterior, nomeadamente patrocinadores, etc. é muito complexa, nós estamos num país e numa sociedade muito vocacionada para o futebol, por isso tudo o que não seja de futebol, o encontrar parceiros torna-se muito complexo. Neste momento a Federação, a grande parte dos seus principais parceiros são autarquias... muito pouco ao nível empresarial... há muito pouca injeção de dinheiro a nível de patrocinadores diretos [P8]

Diferentes autores referem que as capacidades organizacionais impulsionam a relação entre os recursos da organização e o seu desempenho (Shurata & Mohamed, 2016; Obeidat et al., 2017; Rehman et al., 2018) exercendo uma influência significativa no seu desempenho (Rehman et al., 2019). Isto mesmo é referido pelo participante 8 que afirma que os recursos financeiros são escassos o que constitui um problema para as organizações uma vez que o financiamento é o principal motor para a aquisição e melhoria dos restantes recursos. A perspetiva dos participantes 6 e 8 vai de encontro ao que dizem Hoye et al. (2012). Segundo eles, as organizações desportivas são financeiramente limitadas devido ao fraco financiamento que recebem do governo e restantes entidades públicas e ao custo das infraestruturas. Também Gobikas & Čingienė

(2019), na sua investigação, identificam que o modelo da dependência dos recursos explica as dificuldades enfrentadas pelas organizações desportivas sobretudo pelo facto de a grande maioria do seu orçamento advir do Estado.

No seguimento da dependência que as Federações têm em relação ao Estado central, e das suas políticas para a captação de financiamento, existe uma pressão relativamente a estas entidades cuja ação, não sendo política, depende dela para ultrapassar os desafios organizacionais e operacionais. Um estudo sobre a capacidade financeira das Federações na Lituânia mostra que estas só reduziram o financiamento do Estado e aumentaram a procura de outras fontes de receita através da implementação de novas atividades quando o governo lituano reestruturou o sistema de governação e encorajou a propriedade privada e as iniciativas individuais (Gobikas & Čingienė, 2019).

4.1.1. Diferenciação

A diferenciação encontra-se relacionada com a divisão do trabalho e a especialização necessária para que as funções sejam separadas devidamente e a qualidade do trabalho se mantenha.

A capacidade de uma organização ter o número de colaboradores suficiente para que a sua atividade decorra da forma mais fluida é considerada um dos elementos-chave em termos de recursos humanos que têm impacto e que afetam a capacidade organizacional (Clutterbuck & Doherty, 2019). Os nossos resultados indicam-nos que isso é uma realidade presente nas Federações Desportivas Portuguesas.

A falta de recursos humanos gera constrangimentos na divisão do trabalho visto que, com base dos resultados obtidos, isso implica a colaboração gratuita de colaboradores em setores que não são, à partida, da sua responsabilidade.

Eu, dentro das minhas responsabilidades, eu perco tempo ao ser diretor de um torneio, perco tempo, para as minhas funções [...] Gosto, e acho que não o faço mal, mas em termos de objetividade, perco tempo [P1].

[...] as pessoas fazem muito mais do que aquilo que é as funções do departamento [P10]

Desta forma, verifica-se um forte nível de colaboração voluntária/sem remuneração, em diferentes setores que não são, a maior parte das vezes, da área de competência e/ou responsabilidade dos funcionários. O resultado é o aparecimento de estruturas sem uma clara organização/divisão do trabalho, originando desorganização e potenciando resultados menos ambiciosos nas ações organizativas. A resposta seguinte expressa isto mesmo:

Eu estou há 16 anos e ainda não percebi quais são os meus limites, porque às vezes vão para além dos meus limites, que eu acho para além dos meus limites, às vezes há áreas que eu acho que estão completamente dentro da minha área de ação [...] e de repente, “Eh pá não, isto não é da tua área” [P1].

Relvas (2010) afirmou que um dos maiores desafios que existe dentro de uma organização assenta, precisamente, na falta de estruturação das funções e da sua consciência, por parte dos colaboradores. Isso está de acordo com a afirmação do participante 1. Esta mesma perspetiva foi também revelada pelo participante 6 que referiu que a falta de uma definição concreta da diferenciação e da divisão de trabalho implementada numa organização é o que promove desentendimentos dentro dela.

Os problemas começam quando quem executa e quando, quem está no terreno, não sabe quais são os seus limites da sua “autoridade”, da sua área de intervenção [P6]

Segundo o participante 10, estas disfunções provocam a longo prazo mudanças no clima organizacional.

Neste momento, aquilo que se passa, é que as pessoas sempre foram dizendo que sim, e agora, quem está em cima, aquilo que elas [os colaboradores], estão a fazer como extra já tomam como garantido, como normal e, as pessoas neste momento estão sobrecarregadas ao máximo e está aqui uma situação um pouco desconfortável [P10]

Também esta afirmação se encontra de acordo com Relvas (2010) que refere que um colaborador desempenhar várias funções é uma dificuldade e um dos principais indicadores de *stress* de uma organização.

Além disso, as alterações a nível de clima organizacional, tal como refere o participante 10 quando menciona que “perde tempo” a executar tarefas que vão para além das suas funções”, gera outras alterações como por exemplo nos níveis de produtividade. O facto de os colaboradores ocuparem parte do seu horário laboral com tarefas que não pertencem ao seu ramo de atuação faz com que o trabalho da sua área, propriamente dita, fique atrasado.

Os *deadlines*, muitas vezes, a que nós próprios nos propomos, não são cumpridos por excesso de trabalho [P1]

A razão maior de eventualmente haver alguns períodos em que alguma *deadline* não é cumprida tem mais que ver com a acumulação de trabalho da pessoa respetiva do que outra coisa qualquer [P4]

É mais pela sobrecarga dos colaboradores [P10]

Tendo por base a definição de produtividade de Bernolak (1997) que a define como sendo a maneira como os colaboradores exercem o seu trabalho e o quão bem eles o fazem atendendo aos recursos que têm; é possível constatar que a produtividade se encontra relacionada com a disponibilidade dos recursos. O *feedback* dos participantes apela para a falta de recursos humanos devido à falta de recursos financeiros. Nesse sentido, o ponto de vista dos participantes vai de encontro ao que diz a literatura na medida em que quando uma organização não faz uma alocação apropriada dos recursos ou quando os mesmos são insuficientes, a sua produtividade tende a diminuir (Tangen et al., 2005).

A divisão do trabalho remete para a especialização que consiste na realização de uma atividade de forma mais eficiente (Haeussler & Sauermann, 2016). Por este motivo, é importante que os trabalhadores se especializem para que a organização tenha sucesso. Os resultados apurados sugerem que as Federações consideram essencial que os colaboradores responsáveis pelas diferentes funções sejam especializados na sua execução.

Eu acho que é muito importante [...] É importante que esses trabalhos sejam separados e que as pessoas se especializem e percebam exatamente o que têm que fazer. Não só nesta área desportiva como também nas outras áreas [P2]

É fundamental ter nos cargos principais, ter gente que tem conhecimentos empíricos e científicos para poder desenvolver a modalidade [P4]

Em toda a área de intervenção da Federação é absolutamente essencial o perfil certo, especializado para as funções que desempenham [P6]

A mão de obra especializada tem outra valência [P7]

Se nós olharmos um bocadinho para estes departamentos todos, têm uma área de trabalho muito específica e que se as pessoas não forem especializadas nessas áreas, dificilmente, poderão dar uma saída adequada às respostas [P8]

A especialização é obrigatória [P11]

O ponto de vista destes participantes encontra-se de acordo com Iranmamesh et al. (2021) que afirmam que quanto maior for o nível de especialização melhor sabem os funcionários como complementar as suas tarefas num nível aceitável de qualidade.

No entanto, atendendo ao facto de os colaboradores executarem funções de outras áreas, para as quais não foram contratados e, podendo a especialização ser obtida pela formação contínua (Parent et al., 2012), foi perguntado aos participantes se as Federações apostavam neste tipo de formação e diferenciação dos colaboradores. Os participantes responderam, maioritariamente, de forma negativa apontando a falta de recursos como um dos principais motivos para a escassez de formação especializada.

Cumprimos com as regras da formação, ou seja, nós temos regras, inclusive impostas pelo IPDJ: o nosso selecionador tem que ter grau 2, quem trabalha com o alto rendimento tem que ter grau 3, isso aí, sim, a Federação apoia essa progressão de formação também, que é uma exigência do IPDJ. Hm... poderíamos valorizar e apoiar mais a formação de quadros mais até superiores, na área da gestão desportiva, na área da informática [...] Era impossível neste momento. Alguém da equipa de eventos, por exemplo, ir fazer um MBA ou o que é que seja... seria caótico. Acho que tem que estabilizar primeiro para depois dar um passo em frente [P1]

Não, ao longo destes anos todos, foram poucas as vezes que tive formação ou nenhuma. As que fizemos foi por circunstância, porque houve aqui e eu propus-me a fazê-las [P7]

Não tanto quanto gostaríamos. [...] Do ponto de vista da gestão, temos elementos que precisam de atualizações constantes em ferramentas do ambiente Office. Temos formação que é necessária fazer do ponto de vista também daquilo que é a gestão e temos formação que é necessário fazer ao nível de línguas [P9]

No entanto, o participante 6 afirma que, embora os recursos sejam escassos, a Federação que representa investe em algumas formações caso considerem ser uma mais-valia para o desempenho dos colaboradores.

Dentro das limitações dos nossos recursos e, sobretudo, através de formações técnicas de utilização de *Software* e uma abertura total para proporcionar essas formações aos nossos colaboradores quando eles entendem que isso pode ser benéfico para o seu desenvolvimento enquanto profissionais e no desenvolvimento das suas funções [P6]

Os nossos resultados permitem também concluir que as Federações também não conseguem obter um melhor desempenho porque, de uma maneira geral, têm taxas de retenção de colaboradores muito elevadas. Nos últimos anos, as organizações alteraram radicalmente a sua maneira de trabalhar fruto da revolução tecnológica e do aumento da competitividade a que se encontram sujeitas. As Federações, ao não renovarem as equipas e ao apresentarem uma frágil planificação e ausência de formação contínua, podem ter, como consequência, a diminuição do desenvolvimento das competências necessárias para os colaboradores responderem às crescentes exigências do setor.

São pessoas que estão mais cansadas e também, de certa forma mais desatualizadas [P9]

Com o atual nível de exigência do ponto de vista do planeamento, do ponto de vista fiscal, administrativo, legal, do ponto de vista daquilo que são os desafios e complexidades da sociedade onde o desporto se insere [...] não tenho dúvidas nenhuma em exprimir, de forma muito clara, que trabalhar de forma profissional, com metodologias de gestão bastante rigorosas, garante um trabalho mais eficaz e mais eficiente [P9]

Hoje em dia já está a mudar, ou seja, já está a valorizar as pessoas que têm vários trabalhos e que adquirem experiência ali, ali, ali mas sabes que isto também é uma mudança de mentalidade agora recente [P10]

Eu acho que é muito importante esta estruturação e ter pessoas dinâmicas à frente de cada departamento e, que estejam dentro daquilo que também

são as novas tecnologias, que isso é outro problema, a implementação de novas tecnologias acaba por ser difícil porque os nossos recursos humanos não estão muito aptos com esse tipo de situações [P10]

Assim, o facto de as Federações terem uma retenção de colaboradores elevada pode reduzir a produtividade acabando por ser um fator inibidor da inovação.

Aquilo que se valorizava antigamente era a estabilidade e, ficares efetivo no lugar e quando ficas efetivo já trabalhas a outro ritmo e vais mantendo as coisas [...] Neste momento temos que fazer uma reestruturação, porque lá está, estamos com pessoas que já estão há mutos anos na Federação, a fazer o mesmo todos os dias, todas as épocas. Não há grandes projetos criativos, grandes propostas para coisas diferentes e, normalmente, as coisas diferentes quando aparecem não são aceites, é difícil. [...] Já é difícil mexer, há coisas que são feitas assim há 20 anos e é assim que é para ser feito e, tudo o que sair daqui, não está bem feito [P10]

A retenção dos colaboradores diz respeito às políticas e práticas que permitem que permaneçam numa organização durante um longo período (Fahim, 2018). Apesar de haver estudos que dizem que elevadas taxas de retenção diminuem a produtividade, também há outros que demonstram que uma elevada retenção de colaboradores proporciona um aumento da produtividade (e.g. Halim et al., 2020). Isso deve-se, segundo estes autores, ao facto de os colaboradores terem uma melhor compreensão das políticas dos processos e da cultura da organização, o que pode contribuir para o aumento da produtividade e para estimular o desempenho organizacional. Além disso, estes colaboradores também apresentam uma maior compreensão sobre as suas funções e responsabilidades, proporcionando uma maior eficiência e eficácia (Darko et al., 2024).

No entanto, estatísticas laborais internacionais mostram que a idade média da força de trabalho tem vindo a crescer (NG & Feldman, 2010) e que as diferenças de produtividade entre os colaboradores com mais anos de casa e os mais recentes, podem estar relacionadas com as diferenças observadas no comportamento que têm durante o trabalho (Harrison et al., 2006). Sendo os comportamentos as atitudes que os colaboradores têm e que dizem respeito às

emoções, pensamentos e crenças sobre o próprio trabalho (Igbinoba et al., 2022).

O desafio enfrentado pelas organizações não se encontra apenas estritamente relacionado com a retenção dos colaboradores, mas também com a cultura organizacional. Geralmente quando uma organização precisa de mudar é precisamente ao nível da cultura organizacional uma vez que os colaboradores já se encontram acostumados a trabalhar de uma determinada maneira, dificultando assim a adaptação às novas exigências (Kim & Jung, 2022). Nesse sentido, esta perspetiva encontra-se de acordo com o exposto pelo participante.

Não sendo a formação contínua uma componente ativa nas Federações Desportivas, a qualidade dos trabalhadores especializados dentro de uma organização encontra-se mais dependente do processo de recrutamento e de seleção da entidade. Balushi et al., (2023) indicam que a seleção e o recrutamento são atividades fundamentais dos recursos humanos e que impulsionam o sucesso da organização. O mesmo é dito por Tzabbar et al. (2016) e Miah e Uddi et al. (2017) que demonstraram existir uma associação positiva entre o processo de recrutamento e o sucesso organizacional. Os dados colhidos com o participante 8 mostram uma relação positiva entre a especialização e a qualidade do trabalho assim como entre a qualidade do trabalho e os resultados do desempenho da Federação.

Havia no passado muita tendência de contratação de pessoas habitualmente ligadas à modalidade, mas as pessoas ligadas à modalidade não trazem essa especialização necessária. Há uns tempos, cortou-se o elo umbilical, as pessoas podem nem ter nada a ver com a modalidade, mas, eventualmente, a sua contratação tem a ver com a sua especialização. Se nós precisamos de alguém para a área de comunicação, é um licenciado, alguém com formação nesta área que é contratado, independentemente de ter alguma coisa a ver com a modalidade e penso que, a partir do momento que se mudou esse perfil, o tipo de trabalho desenvolvido foi claramente...” entrou aqui numa fase de crescimento e de melhoria de qualidade [P8]

Tal como já foi mencionado, segundo a literatura existe uma relação positiva entre o recrutamento e a seleção com o desempenho da organização (e.g. Wright et al., 2005; Katou & Budhwar, 2006; Syed & Jamal, 2012; Gamage, 2014; Ekwoaba et al., 2015). O recrutamento e a seleção dos novos colaboradores é

inevitável nas organizações (Ekwoaba et al., 2015) estando a qualidade dos recursos humanos de uma organização dependente, na grande maioria das vezes, da eficácia destas funções e, em última estância, dependente da qualidade dos candidatos (Gamage, 2014; Ekwoaba et al., 2015).

Contudo, o processo de recrutamento e seleção deve ser adaptado a diferentes variáveis como o cargo ou os recursos disponíveis na organização. A utilização de um processo de recrutamento e seleção adequados aumenta a probabilidade de se conseguir escolher o candidato mais apropriado para o cargo e, conseqüentemente, a produtividade da organização (Ekwoaba et al., 2015).

Pelos obstáculos que foram apresentados neste tópico de análise, os nossos resultados sugerem a importância da complexidade, através da diferenciação e de uma divisão do trabalho muito bem definida, e que isso tem impacto direto no desempenho das Federações.

Tem direto e, sobretudo quando as funções estão bem definidas [...] Se houver uma estrutura e as pessoas souberem exatamente quais são as áreas de ação e as funções, eu acho que facilita imenso o trabalho [P1]

Esta linha de pensamento também vai de encontro à literatura, nomeadamente aos estudos de Bayle & Robinson (2007) que afirmam que a relação entre a diferenciação e a integração originam disfunções organizacionais, quer internas quer externas, condicionando o desempenho organizacional. Para Kumar e Kumar (2024) essa relação menos positiva condiciona igualmente o desempenho organizacional de forma negativa uma vez que o sucesso das organizações depende daquelas duas variáveis.

4.1.2. Integração

A integração envolve a coordenação das tarefas que inicialmente foram fragmentadas fruto da divisão do trabalho (Jones, 2013; Kumar & Kumar, 2024;) sendo a capacidade de coordenação das equipas fundamental para qualquer organização (Pilny et al., 2020).

Os nossos resultados comprovam que sem mecanismos de coordenação não existe integração eficaz das funções. As Federações que apresentam problemas de integração são as que não apresentam mecanismos de coordenação sólidos, consistentes e precisos.

A Federação tem um handicap que é exatamente a parte da comunicação. Nós aqui não funcionamos nem por circulares nem por reuniões que sejam previamente estipuladas ao longo do ano. Conforme vamos necessitando, vamos fazendo essas reuniões. Vai havendo comunicação sim, [...] mas não existe esse cuidado de haver previamente estabelecido qualquer comunicação tem que ser transmitida a X pessoas, ou que tem que haver uma comunicação mais organizada, isso não existe dentro da nossa estrutura [...] Não é eficaz [P7]

Funciona muito mal, não existe nenhuma metodologia, não existe nenhum método. Nós temos reuniões [...] pontuais trimestrais com os diferentes departamentos [...] De resto toda a comunicação fundamentalmente é por via e-mail [...] mesmo entre os diferentes departamentos. [...] Nada eficaz, nada eficaz. É por iniciativa um pouco individual eu enviar a informação por e-mail para os restantes departamentos [P8]

A principal falha aqui na nossa Federação é a parte da comunicação entre os departamentos e conseguir juntar toda a gente, por exemplo, para um evento [P10]

Geralmente a comunicação surge associada à integração uma vez que esta pode ser considerada o resultado de uma comunicação eficaz (McPhee & Iverson, 2013). Isto resulta do facto de se saber que as equipas praticamente não se podem coordenar sem estabelecerem comunicação (Pilny et al., 2020) o que transforma a comunicação num instrumento crucial para a coordenação (Poole, 2013).

Tendo em consideração esta perspetiva, as Federações que indicaram uma comunicação eficaz apresentaram pelo menos, um mecanismo de coordenação.

Fazemos de forma eficaz, também porque a equipa não é muito extensa [P1]

Nós somos 7 a trabalhar diretamente na Federação [...] A interna, é uma comunicação feita pessoa a pessoa [...] estamos todos no mesmo espaço e vamos comunicando e tomando as decisões em conjunto, olhando para as opiniões das várias áreas [P2]

A comunicação é feita diariamente, não só nos contactos diários que se tem [...] como em reuniões específicas [P4]

A comunicação é muito fluída [...] aqui na Federação somos poucos, somos 10 e, portanto, a comunicação é fluída [P5]

Se baseia em reuniões mensais da direção, reuniões com maior frequência de um núcleo dentro da direção, que é a comissão executiva, os 4 elementos. Aí estamos a falar de reuniões porventura, 2 vezes por mês. E depois, cada um dos diretores e dos responsáveis pelas áreas acaba por ter reuniões com as equipas, com os técnicos, com as áreas respetivas em no fundo, esse é o principal trabalho de articulação em termos coletivos [P9]

Os resultados expostos por estes participantes demonstram que as Federações apresentam mecanismos de coordenação idênticos uma vez têm dimensão semelhante. Além disso, estas Federações servem-se particularmente do contacto direto, com introdução de algumas divisões, uma vez que apresentam poucos colaboradores. Isto está de acordo com a literatura (e.g. Jones, 2013) que sugere que organizações pequenas geralmente são compostas por uma estrutura mais simples e, conseqüentemente, conseguem apresentar uma comunicação mais eficaz com mecanismos de coordenação simples.

Os participantes P2 e P6 vão mais longe afirmando que os mecanismos utilizados pela sua Federação só permitem uma coordenação eficaz porque se trata de uma estrutura simples e que com o aumento da complexidade da organização estes mecanismos terão de ser adaptados.

Neste momento é eficaz [...] com o crescimento da Federação e, eventualmente, a necessidade de haver mais pessoas e de se calhar deixar de haver esta questão do espaço, se calhar então que se criar procedimentos diferentes de comunicação interna [P2]

Dentro de uma estrutura pequena é eficaz, certamente. Quando essa estrutura crescer teremos de desenvolver ferramentas de comunicação, sobretudo no plano horizontal, para que os vários departamentos tenham conhecimento do funcionamento e da evolução essencial dos processos nas outras áreas [P6]

Estes dados fornecem-nos informações convergentes com o que já tinha sido referido pela literatura relativamente ao facto de os mecanismos de coordenação

terem de ser ajustados e diretamente proporcionais à complexidade que a organização apresenta (Parent et al., 2012).

A importância dos mecanismos de coordenação também se torna mais visível quando as instalações não são as melhores. Analisando o que dizem os participantes P6 e P8, é possível compreender a diferença que os mecanismos de coordenação pode provocar na comunicação quando as instalações de trabalho não são as melhores.

Os dados obtidos encontram-se expostos na tabela 4.

Tabela 4: Reflexo da importância da existência de Mecanismos de Coordenação para Instalações menos favoráveis

	PARTICIPANTE 6	PARTICIPANTE 8
MECANISMOS DE COORDENAÇÃO	<i>A comunicação é normalmente interpessoal e direta porque, como o staff é muito reduzido, estão todos basicamente no mesmo sítio sobre a coordenação do [secretário desportivo]</i>	<i>Funciona muito mal, não existe nenhuma metodologia, não existe nenhum método. Nós temos reuniões [...] pontuais trimestrais com os diferentes departamentos [...] De resto toda a comunicação fundamentalmente é por via e-mail [...] mesmo entre os diferentes departamentos</i>
EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO	<i>É de facto eficaz</i>	<i>Nada eficaz</i>
CONDIÇÕES INSTALAÇÕES	<i>Vai proporcionar a possibilidade de termos uma sede própria desenhada de raiz para proporcionar as melhores condições, o melhor ambiente de trabalho e uma comunicação permanente, mais eficiente e agradável. Sair de uma sala fria, num edifício frio para ir bater a uma porta no outro andar de cada vez que se quer falar com [a Secretária-Geral] não é a melhor maneira de proporcionar esse tipo de ambiente</i>	<i>A Federação funciona num edifício, está em Lisboa, muito característico, edifício antigo, eu costumo dizer que parece que estão em bunkers que são gabinetes pequenos em vez de ser um espaço amplo, aberto. Parece que cada um trabalha um bocado assim e esse processo do próprio edifício da Federação não torna fácil em ter relação de proximidade entre os diferentes departamentos, até porque é um edifício em altura, tem 3 andares, cada andar tem 3,4 gabinetes, quando alguém precisa de alguma coisa tem que ir ao terceiro andar, por isso não é muito ágil em termos de relação</i>

Fonte: Elaboração Própria

Kim & Dear, (2013), no seu estudo sobre os comportamentos dos colaboradores em diferentes tipos de escritórios, concluíram que o *layout* de escritórios com gabinetes privados foi o que apresentou resultados mais positivos. As respostas do participante P8 não estão de acordo com o que estes autores referem pois afirma que para resolver os problemas de comunicação subjacentes às instalações, a sua Federação deveria alterar as suas instalações para um *open space*.

Os problemas melhoravam significativamente se a Federação saísse daquele edifício e fosse para um *Open Space*. Um *Open Space* em que toda a gente trabalhasse. As coisas mudariam de forma acentuada, porque o próprio edifício, sinto isso quando estou lá. É inibidor de eu ir falar com o [faz referência a dois colegas], porque parece que estamos em *bunkers* e eu estou no terceiro andar. Digo assim: “agora tenho que ir lá abaixo ao primeiro, vou pegar no telefone, vou mandar um e-mail”, e perde-se muito tempo aqui, coisas que eram muito mais ágeis [P8]

Outros autores, no entanto, referem que os *open space* apresentam condições facilitadoras da comunicação tornando-a mais eficaz, o que deveria contribuir para a melhoria da produtividade e do desempenho individual dos colaboradores (Kupritz, 2003; Brand & Smith, 2005; Kim & Dear, 2013), o que está em sintonia com a resposta do participante 8. Apesar desta aparente divergência, a grande maioria das investigações realizadas na área concluem o oposto (Bernstein & Turban, 2018). Muitas delas, detetam várias consequências negativas na implementação do modelo de *open space*, como é o caso da satisfação dos colaboradores, a concentração e a privacidade psicológica (Kim & Dear, 2013; Bernstein & Turban, 2018), dizendo que esses espaços abertos podem inibir a colaboração e conduzir a uma redução da coordenação entre os colaboradores (Hatch, 1987; Bernstein & Turban, 2018). Para além disso, o estudo de Bernstein & Turban (2018) também refere que, com as novas tecnologias, a interação entre os colaboradores por via tecnológica substituiu a interação pessoal podendo provocar precisamente o efeito contrário ao pretendido com a mudança para um *open space* e diminuindo a produtividade (Marsden, 2011).

Nesse sentido, não sendo a transição para um *open space* a mudança mais apropriada, o participante P10 assume que os problemas de comunicação da

sua Federação seriam facilmente ultrapassados com a incorporação de mecanismos de coordenação. No seu caso, menciona a realização de reuniões semanais, tanto entre departamentos como dentro de cada um deles, por forma a regularmente se fazer uma síntese do trabalho que foi desenvolvido na semana anterior.

Haver reuniões fixas [...] Uma rotina de reuniões, começando pela geral e depois reuniões de departamento [P10]

Estes dados reiteram os dados recolhidos com os participantes P2 e P6 sobre a adaptação dos mecanismos de coordenação à complexidade e estão em sintonia com o que foi mencionado por Kumar e Kumar (2024) quando estes indicaram que o método mais eficaz para preservar o desempenho das funções, salientado pelos académicos, é a realização de reuniões dos chefes de departamento. Contudo, é importante não esquecer, que os mecanismos de coordenação devem ser adaptados à estrutura e, infelizmente, a literatura ainda não apresenta uma concordância sobre o melhor mecanismo a adotar em cada tipologia de estrutura (Mosca et al., 2021).

Atendendo ao que foi mencionado sobre os mecanismos de coordenação, os participantes realçam a importância que os mesmos têm para o desempenho organizacional fruto da ligação direta que existe entre ambos.

Afeta diretamente porque [...] se a estrutura funciona bem, o funcionamento de toda a instituição flui e é muito mais linear sem ter que andar a corrigir o percurso [P4]

É essencial uma gestão e uma coordenação sensata dos vários departamentos que colaboram direta ou indiretamente para alcançar os nossos objetivos [P6]

Parte aí tudo. Não existe comunicação interna já estamos a falhar de dentro para fora [P7]

Direto, influência numa forma direta [...] Na parte da organização propriamente dita, naquilo que é a comunicação [P10]

Estes resultados estão de acordo com a literatura, nomeadamente com o estudo de Kumar e Kumar (2024) que sugere que a coordenação incorpora uma das

funções primárias da gestão pelo que sem ela todas as outras funções não funcionam. Para os mesmos autores, isto é justificado pelo facto de a coordenação reunir indivíduos com tarefas distintas, mas interligadas, para a realização dos objetivos e metas da empresa. Tal como estes autores, também Relvas (2010) menciona que um dos constrangimentos das organizações é precisamente a existência de lacunas no sistema de comunicação.

De acordo com os participantes, a falta de mecanismos de coordenação ao nível da comunicação pode influenciar negativamente a produtividade de quem executa os diferentes trabalhos, visto que sem esta coordenação não existe organização interna de informação.

Tem grande, tem grande importância. Isto de tu tens que ir atrás confirmar todos os processos faz perder tempo e, às vezes, perder tempo, muitas vezes, não é só assoberbar as pessoas com mais trabalho, muitas vezes é perder oportunidades porque perdes tempo, às vezes podes perder a oportunidade. Quanto mais não seja, às vezes, perdes a oportunidade de fazer atempadamente [P1]

Era decisivo. Para mim, era decisivo que houvesse ali uma coordenação [...] que levasse a que toda a comunicação fosse mais fluída [...] o facto de não existir leva a que muitas vezes, muitos assuntos fiquem pendentes [P8]

Não existe comunicação interna, muitas vezes estamos a responder quando não sabemos que aquilo já não é assim [Já passou o assunto?]. Já nem é assunto sequer [P7]

Reajustando a definição de produtividade ao contexto aqui descrito, a produtividade consiste na força de trabalho dos colaboradores que pode ser avaliada através da quantidade de trabalho que os colaboradores executam num determinado período de tempo (Abdelwahed & Doghan, 2023). Ao longo dos anos, a literatura tem mostrando como a produtividade contribui, de forma positiva, para o desempenho organizacional (e.g. Prakash et al., 2017; Kengatharan, 2019; Kim, 2022; Abdelwahed & Doghan, 2023). Como ainda é necessário aprofundar os determinantes individuais da produtividade organizacional (Leitão et al., 2019), uma análise à relação direta entre a comunicação e a produtividade não foi encontrada na literatura pesquisada. No entanto, deduz-se que tal relação exista fruto da relação que a comunicação e a produtividade têm com o desempenho.

Os nossos resultados sugerem que, atualmente, o principal método de comunicação é o digital, com as empresas a recorrerem frequentemente ao e-mail, às chamadas telefónicas, a grupos de *WhatsApp* e a plataformas de colaboração *online* como principais formas de comunicação para a realização de reuniões, desenvolvimento de atividades por grupos de trabalho e partilha de documentos. Isto também afeta a produtividade.

Quando são projetos novos, falamos muitas vezes e, utilizamos os meios mais convencionais, às vezes até arcaicos: o telefone e as conversas telefónicas são basicamente a nossa maior fonte de análise de processos e de comunicação interna [P1]

Além das obrigações institucionais que temos e que têm de ser que temos e que têm de ser comunicadas oficialmente por e-mail mas, normalmente, quando estão num estado mais avançado de organização, temos grupos de *WhatsApp* para várias áreas, cada uma com o seu coordenador para permitirem o agilizar dessa comunicação em tempo real. [P6]

É através do e-mail. Nós funcionamos basicamente através de e-mail [P7]

Do ponto de vista das ferramentas que utilizamos, todos temos telemóvel com Internet, com e-mail, trabalhamos com base no *teams*, onde há reuniões online, onde há Chat, onde há as drives e calendários partilhados [P9]

A comunicação é sempre basicamente feita por e-mail. Eu na área que me corresponde, faço o meu trabalho e comunico, e cada um faz isso. Ou seja, a parte do marketing faz o seu trabalho e comunica, mas não existe, como um: “vamo-nos sentar aqui todos juntos e vamos discutir todos juntos como é que isto se vai fazer”. Podem existir algumas [reuniões] em alguns eventos, agora estamos a tentar insistir para que isso aconteça, mas ainda não é uma regra, ainda não está bem adquirido essa forma de trabalho [P10]

Existem vários mecanismos que nós utilizamos. Dependendo de cada projeto, utilizamos mais uns do que outros, mas temos reuniões periódicas marcadas nalguns projetos, temos comunicação diária em grupos de *WhatsApp* que fazem uma grande diferença para que a equipa esteja toda por dentro e esteja mais coesa nalguns projetos. Temos a comunicação partilha através de e-mail para que as coisas fiquem mais registadas e quando são medidas de tomadas de decisões mais importantes que fiquem as coisas registadas. Temos plataformas, documentos partilhados em que , quando é preciso que todas as pessoas estejam a par das atualizações, documentos partilhados que é uma grande forma de comunicação também através das nossas nuvens e, obviamente, a comunicação do dia a dia, dependendo dos projetos, sobretudo nos técnicos, é muito importante a comunicação pessoal, um frente a frente, a conversa de corredor [...] porque a comunicação in persona é sempre muito melhor do que o documento escrito [P11]

A digitalização consiste na adoção de tecnologias de informação e da comunicação (TIC) (Legner et al., 2017) com o objetivo de aumentar a eficiência e a produtividade (Martín-Peña et al., 2020; Ritter & Pedersen, 2020). Nesse sentido, a digitalização assenta no processo de transformação dos processos físicos e recursos que se encontram ativos, em formato digital por meio da utilização da tecnologia (Ritter & Pederson, 2020; Arslan et al., 2021;). Isto permite às organizações não só otimizarem as suas operações como aumentar a produtividade e criar modelos de negócio (Adomako & Nguyen, 2023). Para além deste, outros estudos também enfatizam o mesmo relativamente ao aumento da produtividade proveniente da digitalização (e.g. Martin & Omrani, 2015; Bolli & Pusterla, 2022).

Embora grande parte das investigações sobre a importância das TIC nas Associações sem fins lucrativos, se baseiem na comunicação com as partes interessadas externas, as TIC também desempenham um papel importante na comunicação interna neste tipo de organizações uma vez que proporcionam um processo de colaboração interna mais eficiente e contribuem para o aumento do desempenho da organização (Ihm & Kim, 2021).

Apesar de a digitalização proporcionar um aumento na intensidade da transferência de conhecimentos nas organizações ainda é desconhecida a forma como isto pode ser conseguido (Adomako & Nguyen, 2023). Contudo, é sabido que a digitalização ao melhorar os processos de negócio, melhora o desempenho da organização (Martín-Peña et al., 2020).

Isto é realçado pela teoria de Castellacci e Tveito (2018) que afirma que a digitalização aumenta a eficiência e liberta tempo para que os colaboradores obtenham, acedam e processem a informação de uma maneira muito mais rápida, tornando mais simples as interações entre eles, no próprio local de trabalho (Bolli & Pusterla, 2022).

Estes resultados vêm mostrar a importância da existência de mecanismos de coordenação. Embora a comunicação digital permita aumentar a produtividade e o desempenho organizacional, as organizações, ao recorrerem a ela não ficam isentas de implementarem os seus mecanismos de coordenação. A prova disso é o facto de, dos participantes que reportaram utilizar meios digitais para comunicar, alguns dizem respeito a Federações cuja comunicação não é eficaz.

O participante P7 vai mais longe dizendo que uma comunicação mais eficiente traria um melhor clima organizacional.

Se houvesse comunicação entre todas as partes, haveria certamente até um melhor à vontade para trabalharmos, ou seja, estaríamos mais seguros até do nosso trabalho [P7]

Esta resposta está de acordo com os trabalhos de Martínez-Arroyo e Valenzo-Jiménez (2020) que afirmam que uma maior e mais eficaz comunicação contribui para um melhor ambiente de trabalho.

O ambiente de trabalho condiciona de uma maneira bastante significativa o empenho dos colaboradores e, conseqüentemente, o desempenho organizacional (Nayak & Sahoo, 2015; Leitão et al., 2019). Isso acontece porque, o ambiente tem impacto no bem-estar dos trabalhadores, influenciando diretamente, a qualidade e quantidade de trabalho realizado (Mullins, 2010 cit Berberoglu, 2018). A literatura tem dado bastante atenção a fatores como as exigências do trabalho, o controlo no trabalho, a insegurança, a justiça organizacional, os conflitos entre grupos de trabalho e tem deduzido que todos esses fatores afetam negativamente o desempenho dos colaboradores (Deguchi et al., 2017; Leitão et al., 2019).

As organizações devem criar um ambiente de trabalho flexível de modo que os trabalhadores possam aprender a trabalhar e a ter um bom desempenho (Petrou et al., 2012; Park et al., 2020). Os dados recolhidos pelo participante P7 vão de encontro ao referido por estes autores, quando afirma que o desempenho dos colaboradores é influenciado pelo clima organizacional.

O ambiente onde estamos inseridos influencia claramente no nosso trabalho [P7]

Não só é importante haver uma boa comunicação para haver um bom clima organizacional como também deve haver comunicação e partilha de informação e conhecimento entre todos para um bom desempenho organizacional.

Tem que haver aqui uma interligação grande e, portanto, tem que haver comunicação entre os departamentos, é fundamental [P1]

É necessário haver esta constante articulação [P9]

Muito importante. Para mim é muito importante [P10]

De acordo com a literatura, a falta de comunicação pode advir da falta de uma liderança comunicativa. De acordo com o [Strategic direction, 2014], os líderes comunicativos influenciam o desempenho através de quatro comportamentos fundamentais da comunicação: (1) estruturar, (2) facilitar, (3) relacionar e (4) representar. A estruturação assenta na distribuição das tarefas pelos colaboradores assim como dos seus objetivos e expectativas. A facilitação diz respeito ao *feedback* dado sobre o seu desempenho assim como o envolvimento tanto na resolução dos desafios encontrados como na tomada de decisão. Relativamente ao comportamento relacionar, este consiste no clima de comunicação saudável que o líder tem que ter com quem é liderado e, finalmente, o “representar”, como o próprio termo indica, diz respeito à capacidade de representar os seus liderados e estar sistematicamente à procura de ferramentas para protegê-los e desenvolvê-los através da sua influência na organização.

Associado à comunicação surge a partilha de conhecimento/informação entre os departamentos. A existência de colaboração entre os departamentos estimula a partilha de conhecimento, conduzindo a uma melhor compreensão dos desafios e oportunidades e à geração de ideias inovadoras que permitam tirar partido das oportunidades e ultrapassar os desafios (Irenmamesh et al., 2021). A falta de vontade ou incapacidade dos trabalhadores para partilharem os conhecimentos com os colegas de trabalho ameaça os interesses fundamentais de uma organização (Bavik et al., 2018, p.1048; Muhammed & Zaim, 2020). O participante 7 vai de encontro a esta ideia.

Não existe antecipação dos problemas, depois também não os conseguimos resolver com antecedência necessária [P7]

No entanto, pelo que os participantes expressaram isso nem sempre é uma realidade presente nas Federações.

Nós procuramos ajudar-nos uns aos outros, mas depois não temos toda a informação [P1]

Cada um exerce as suas funções com a sua própria responsabilidade mas, não existe interligação entre todos [...] Se houvesse uma pessoa que faz essa ligação, em que tem conhecimento de tudo o que se está a passar em cada departamento, o que é que vai acontecer, o que é que é necessário... fazer aqui a ponte.... E aí depois sim, pode haver coordenadores ou outras pessoas responsáveis, se calhar seria mais fácil [P7]

Não existe uma pessoa que comunica com todas [P7]

É interessante que cada área seja mais conhecedora daquilo que é o trabalho das outras pessoas, porque fomentam um bom espírito de equipa entre toda a estrutura e também porque muitas vezes nós estamos a fazer coisas que são a pedido de outras áreas e sabermos do porquê que são necessárias também ajuda para que consigamos ou fazê-las melhor ou fazê-las de uma forma mais motivadora [P11]

Vários estudos apontam para a existência de uma relação positiva entre a partilha de conhecimentos e o desempenho organizacional (Dyer & Nobeoka, 2000; Du et al., 2007; Law & Ngai, 2008; Wang & Wang, 2012; Wang et al., 2014; Ali et al., 2019; Keszey, 2018; Grant & Preston, 2019). No entanto, é necessário perceber melhor como a partilha de conhecimento pode ser conceptualizada dentro das organizações e de que forma pode impactar no desempenho organizacional (Edwards, 2017). Para além disso também é necessário compreender quais são as componentes que influenciam essa relação (Almmaitah et al., 2020).

Tal como foi mencionado anteriormente, a partilha de conhecimento nem sempre é estimulada nas Federações Portuguesas, em especial sobre a estratégia.

A estratégia devia ser mais interiorizada pelas equipas depois que vão operacionalizar situações, porque é para fazer assim, mas não sabemos qual é a estratégia, portanto, o envolvimento da estratégia poder-nos-ia dar um bocadinho mais flexibilidade a gerir situações operacionalizar [P1]

Tem de haver uma preocupação muito grande com a forma como os nossos objetivos são transmitidos a esses agentes, mas também aos nossos colaboradores e às várias camadas de intervenção da Federação [P6]

Mansor et al., (2023) afirmaram que a comunicação transparente sobre os objetivos, expectativas e mudanças, dentro de uma organização, contribuem para que os colaboradores se sintam mais informados e envolvidos.

A verdade é que qualquer mudança efetuada na estratégia de uma organização conduz a uma alteração na sua estrutura (Iranmanesh et al., 2021). Assim, a estrutura deve ser interpretada como fator de implementação da estratégia (Iranmanesh et al., 2021) e ao mesmo tempo contribuir para o desempenho (Pertusa-Ortega et al., 2010 a,b). Os resultados estão de acordo com a literatura quando os participantes reconhecem a importância que a estrutura tem no desempenho, por via da estratégia.

A definição de uma estratégia, o planeamento da execução dessa estratégia, a transmissão dessa estratégia e todas as pessoas que são envolvidas na sua execução e depois garantir que existem os meios para executar essas tarefas [P4]

Da Federação em absoluto. Se a estrutura da Federação não funcionar bem, nada disto acontece [...] Se a estrutura não funcionar, a missão da Federação não funciona [P6]

Precisamos de um plano estratégico, no mínimo a 8 anos.

Precisamos de plano de formação e de capacitação interna para termos os nossos elementos mais aptos para trabalharem em conjunto e para lidarem com aquilo que são os desafios de hoje e aqueles que são os desafios também do futuro. [P9]

isto seria através de um plano estratégico agora para os próximos 4 anos de candidatura que temos e, esse plano estratégico ser “a mãe” de todos os objetivos e todos os projetos que se querem fazer, só que.... Fazer....mas isto seria o grande desafio. O grande desafio para mim passa por esta organização da visualização do todo, conseguir ter um documento em que consiga ver o todo e depois distribuir e perceber as necessidades de cada departamento, dos projetos todos que se podem e que se devem desenvolver e, ter trabalho para os 4 anos de mandato e, ter uso objetivos bem claros, porque eu acho que aquilo que faz falta é estipular os objetivos: objetivos por época e pensar objetivos daqui a 4 anos. [P10]

Quando reestruturei um clube, é claro que a dimensão é completamente diferente mas, quando estruturei o clube foi esse mesmo o processo: foi fazer um plano estratégico para aquele clube, apresentar à direção, meter toda a gente dentro daquilo que é a missão, a visão, os valores, dentro daquilo que é os objetivos, tudo. A partir daí, as respostas a qualquer coisa que surja, é muito mais fácil porque temos claro os objetivos, temos claro a meta e, tudo se simplifica e, neste momento, quando às vezes não temos

esta visão a longo prazo, as decisões foram tomadas para agora, para a próxima época e descaramos aquilo que é o longo prazo [P10]

Influencia o planeamento e organização para que as pessoas possam trabalhar mais vezes naquilo que é um importante e não naquilo que é urgente [P11]

4.2. Centralização

A centralização é o termo atribuído às organizações que concentram nos gestores de topo, no caso das organizações desportivas o Presidente ou a Direção, a autoridade para tomarem decisões. Pelo contrário, diz-se que uma organização é descentralizada quando existe delegação de autoridade nos gestores de todos os níveis hierárquicos, para tomarem decisões importantes (Jones, 2013).

Tal como já foi referido no início deste capítulo, a amostra do presente estudo inclui Federações com uma estrutura centralizada e outras mais descentralizadas. Isto certamente interfere na perceção dos intervenientes relativamente ao tópico em questão, conduzindo a uma certa divergência de opiniões, inclusive, dentro da mesma Federação.

A tabela 5 apresenta as vantagens e desvantagens expostas pelos participantes relativamente ao impacto que a centralização pode exercer numa organização e, conseqüentemente, no desempenho organizacional.

Tabela 5: Vantagens e desvantagens da Centralização do ponto de vista dos participantes

	CENTRALIZAÇÃO	RESULTADOS
VANTAGENS	Controlo	É mais fácil manter o controlo das situações [P1]
DESVANTAGENS	Tomada de decisão mais lenta	Às vezes faz perder um bocado de tempo [P1] As decisões estavam muito centralizadas na presidência e, às vezes, era complicado de os assuntos terem o seu andamento em tempo devido [P2] Por vezes é complicado quando precisamos das decisões para agora [P7]

	CENTRALIZAÇÃO	RESULTADOS
DESVANTAGENS	Tomada de decisão mais lenta	Prejudica muito, porque muitas das vezes demora [P10]
	Falta de envolvimento dos colaboradores	Muitas vezes não há capacidade para nós discutirmos a decisão [P1] Eu acho que devia ter capacidade para decidir se quer mais aquele projeto, se é bom para o fomento aumentar aquele projeto ou criar um novo. Se calhar aquele está bem assim, eu quero é um novo. Mas não, isso não acontece assim, vem a decisão de cima e eu tenho que respeitar [P1]
	Redução da Motivação	É demasiado desgastante estar a tentar acompanhar todo o que se passa [P9]

Fonte: Elaboração Própria

Estes resultados mostram que a centralização afeta positivamente a Estratégia e a capacidade de coordenação. No entanto, tende a afetar negativamente fatores como a tomada de decisão, o envolvimento dos colaboradores na discussão, a apresentação de novas ideias e a motivação. A literatura apresenta uma visão relativamente aos impactos que uma organização mais centralizada pode ter. A Tabela 6 sumaria algumas das vantagens e desvantagens da centralização, segundo a literatura.

Tabela 6: sumário das vantagens e desvantagens da centralização, de acordo com a literatura

	CENTRALIZAÇÃO	FONTE
VANTAGENS	Maior controlo	Andrews et al., (2009) Savi e Randma-Liiva (2015) Altamimi et al., (2023)
	Maior coordenação	Altamimi et al., (2023)
	Organização como um todo	Jones (2013) Altamimi et al., (2023)
	Ações são mais rápidas	Altamimi et al., (2023)

	CENTRALIZAÇÃO	FONTE
DESVANTAGENS	Tomada de decisão mais lenta	Jones e Baumgartner (2005) Workman et al., (2009) Altamimi et al., (2023)
	Capacidade cognitiva limitada	Mintzberg (1979) Altamimi et al., (2023)
	Falta de tempo para delinear a estratégia de longo prazo	Jones (2013)
	Limita a criação de novas soluções	Souitaris (2001)
	Sem oportunidade para discutir a decisão	Iranmamesh et al., (2021)
	Inibe a inovação	Iranmamesh et al., (2021)

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 7 mostra as vantagens e as desvantagens que os participantes neste trabalho identificaram relativamente à descentralização.

Tabela 7: Vantagens e desvantagens da descentralização na perspetiva dos Participantes

	DESCENTRALIZAÇÃO	RESULTADOS
VANTAGENS	Tomada de decisão mais rápida e eficaz	Permite que os assuntos sejam tratados mais rapidamente [P2]
	Autonomia & Envolvimento dos colaboradores	É importante também saber delegar e saber dar espaço às pessoas que estão abaixo da coordenação para poderem pelo menos tomar decisões nos assuntos que não necessitem de vir a nós e, os assuntos que necessitem de vir a nós, já virem completamente dissecados e já virem com todos os dados para nós podermos tomar uma decisão mais rápida e eficaz [P2]
DESVANTAGENS	Pode levar a tomada de decisões erradas	A descentralização [...] pode levar a tomar decisões erradas [P2]

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 8 mostra, com base na literatura, como a descentralização pode permitir às organizações terem uma capacidade de resposta mais acelerada, uma maior autonomia e um maior envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão.

Tabela 8: Vantagens e desvantagens da descentralização do ponto de vista da Literatura

	DESCENTRALIZAÇÃO	FONTES
VANTAGENS	Tomada de decisão mais rápida e eficaz	Jones (2013) Altamimi et al., (2023)
	Promove o pensamento inovador	Daugherty et al., (2011) Jones (2013)
	Aumento do Empenho	Alchian e Demsetz (1972) Altamimi et al., (2023)
	Aumento da motivação	Alchian e Demsetz (1972) Mosca et al., (2021) Altamimi et al., (2023)
	Aumento da autonomia	Altamimi et al., (2023)
	Aumento do envolvimento dos colaboradores	Alchian e Demsetz (1972) Iranmamesh et al., (2021)
	Aumento da Safistação Profissional	Alchian e Demsetz (1972) Altamimi et al., (2023)
	Aumento da Confiança	Alchian e Demsetz (1972) Altamimi et al., (2023)
DESVANTAGENS	Dificuldade de coordenação e de planeamento	Jones (2013)

Fonte: Elaboração Própria

Tal como na centralização, as vantagens e desvantagens da descentralização, de acordo com os participantes no nosso estudo, estão de sintonia com a literatura.

Perante os resultados deste estudo não foi possível encontrar um consenso entre os participantes sobre qual o panorama mais favorável para as Federações Desportivas.

Os nossos resultados apontam para a existência de três perspetivas diferentes: (1) preferência pela centralização, (2) preferência pela descentralização (3) existência de um equilíbrio entre ambas.

No geral, a descentralização é melhor do que a centralização [P2]

Afeta positivamente [a centralização] porque as decisões são tomadas [...] rapidamente [P5]

Para conseguirmos ser eficazes é uma questão de equilíbrio, esse equilíbrio varia consoante as características das organizações [P6]

Estes resultados acabam por não ser surpreendentes pelo facto de cada Federação ser um caso particular. Na verdade, isso acaba por, possivelmente, justificar a ausência de investigações na literatura sobre qual a melhor opção para uma organização. Não obstante, o participante P6 apresenta uma posição em sintonia com Simon (1981) que defende que as empresas podem beneficiar simultaneamente da descentralização e da centralização, sobretudo quando o ambiente da organização é de elevada incerteza (cit Iranmamesh et al., 2021).

Os resultados apresentam igualmente critérios que devem ser estabelecidos e observados para que a descentralização possa ser bem-sucedida, nomeadamente: (1) existência de uma estratégia bem definida, (2) colaboradores especializados, (3) trabalho em equipa, (4) interligação departamental e (5) definição das áreas de intervenção,

Quando as coisas estão bem definidas em termos de estratégia e, tens as pessoas que sabem respeitar essa estratégia e o trabalho do setor do lado e tens pessoas competentes, aí sim, podes criar autonomia [P1]

Eu acho que podemos dizer que tem muita importância no sentido das pessoas saberem exatamente o que é que têm de fazer e, sobretudo, da parte de decisão [P2]

A nossa preocupação é conseguirmos ter solidez na abordagem estratégica e nos critérios que estabelecemos que é aquilo que vai permitir a descentralização e a maior autonomia de quem executa, de quem está no terreno, porque a dificuldade está em delegarmos com critério [P6]

Quanto mais clara for a estratégia e a definição de áreas de intervenção, mais eficaz é a descentralização. Se isso não estiver bem estabelecido, a descentralização passa a ser um problema [P6]

A questão da descentralização pode contribuir muito se houver uma rede de trabalho e capacidade para intervir nela de forma rápida e com algum tipo de disciplina, porque a descentralização pressupõe um controlo, seja ele dos próprios elementos, seja ele dos restantes elementos que compõem a rede. Mas para isso acontecer, tem de haver também formação e uma implementação de uma forma de trabalho que nem sempre é a mesma em toda a estrutura [P9]

Uma autonomia organizada. Ou seja, nós temos o planeamento anual, todo feito, toda a gente ter a informação toda e saber até onde é que pode ir [P10]

Tendo por base os critérios e as opiniões apresentadas, o caminho para a descentralização não depende apenas da organização em si, mas também dos colaboradores que nela trabalham. Pode assim, na mesma organização, haver departamentos mais descentralizados do que outros. O participante 8 aborda esta perspetiva de uma maneira bastante direta.

Aquilo que eu sinto é que a autonomia é delegada em determinados departamentos, em determinadas áreas, em função dos colaboradores que estão nessas áreas [P8]

Não foram encontrados na literatura pesquisada critérios para que a implementação de uma descentralização seja eficaz. Nesse sentido, não é possível comparar os pontos apresentados pelos participantes neste estudo e a literatura internacional. Considero, no entanto, ser um ponto importante para possíveis investigações futuras.

A acrescentar aos critérios anteriormente enumerados, os nossos resultados apontam para alguns aspetos dentro das Federações que condicionam a transição para a descentralização, nomeadamente a entrada de novos colaboradores por ausência de retenção de outros, que, aliada à ausência de formação inicial numa organização descentralizada, pode gerar uma produtividade mais lenta fruto da dependência das decisões vindas das chefias.

A tal rotatividade de que lhe falei, às vezes faz com que as pessoas que entrem na Federação, tenham que aprender mais rápido do que deveriam

e, às vezes, há falhas nessa aprendizagem e, obviamente que isso, faz com que haja mais dependência de decisões de cima e havendo mais dependência de decisões de cima, às vezes atrasa algumas decisões. [P2]

O que o participante 2 afirma, está de acordo com as conclusões do estudo de Darko et al., (2024) que dizem que os colaboradores com mais anos na organização possuem um conhecimento mais profundo dos processos e sistemas do setor o que lhes permite tomar decisões de uma maneira mais rápida, resolver problemas e gerar um fluxo de trabalho de forma mais eficiente.

Atualmente, a retenção dos colaboradores parece ser um dos maiores desafios com que as organizações se deparam (kundu & Lata, 2017). Essa retenção é um processo complexo e difícil de alcançar (Arman-Ullah et al., 2022) que consiste na combinação de diferentes fatores, como o desenvolvimento de estratégias que incorporem fatores económicos, motivacionais, ambientais, entre outros, visando estimular os colaboradores a permanecerem na organização (Darko et al., 2024).

Um outro fator que pode afetar a descentralização é a influência e pressões a que as Federações podem estar sujeitas por parte das Associações Regionais.

As Associações Regionais deviam ser os principais polos de implementação dos projetos da Federação e não dizer à Federação “Eu quero isto, eu quero aquilo”. O percurso devia ser ao contrário. E, durante muitos anos foi ao contrário, foi por pressão das Associações e a Federação executava e isso demora tempo a desconstruir [P1]

Às vezes, nem sou eu que decido, ou seja, é decidido mais X euros para ali e é me comunicado “Olha, para este projeto tens mais X euros”, e se eu dizer que não faz sentido? Já não adianta porque já foi atribuído e apresentado em Assembleia, portanto as Associações já sabem [P1]

Devido à influência que as Associações Regionais exercem, por vezes, sobre as Federações Nacionais, o participante 1 refere este tipo de pressão como sendo um entrave à descentralização.

Os projetos, têm de ser validados, quando tocam na esfera política, devem ser verbalizados pela direção, obviamente, devem ser validados pela direção [...] Quando tens um sistema de eleição de uma direção que, infelizmente, muitas vezes fica refém das 13 Associações mais dos

restantes organismos que elegem é mais difícil tu consegues a implementação de projetos. Uma Federação deve ser o principal motor, quer da economia, que do trabalho técnico nos restantes clubes, mas quando, para mudares sistemas tens de ter o aval de 13 Associações Regionais, quando a esfera política tem aqui um peso significativo é mais difícil. [...] Ou seja, devia ouvir a esfera técnica, depois fazer a análise política porque tem que gerir com 13 associações, perceber o conflito que pode aí haver, e atuar e se, essas áreas disserem que é uma prioridade, uma alteração de determinado regulamento isso, devia-se passar a ser também uma prioridade para a direção da Federação. Devia vir de baixo para cima e não “a direção decidiu que, a partir de agora, o regulamento é este”. Está feito e nós, temos que nos inteirar o que é que foi feito em termos de alterações de regulamento e ajustar os nossos programas, em funções do que foi decidido no regulamento, não faz sentido [...] Tem que haver uma influência [...] de um diretor técnico nacional. Devia ser uma prioridade, adaptar os sistemas competitivos há realidade nos dias que correm é fundamental. Isso são destas áreas, não devia ser algo que é decidido pelas Associações Regionais em Assembleia Geral [P1]

Não foram encontradas investigações relativamente à pressão exercida pelas Associações Regionais, para a realidade portuguesa. Parece-nos, no entanto, que este tópico poderia ser mais bem explorado em investigações futuras.

Atendendo ao que foi mencionado, os nossos resultados indicam que a centralização (como dimensão) influencia o desempenho das Federações.

Afetar, afeta sempre [P4]

Afeta sempre [P6]

Pode afetar bastante [P9]

No entanto, há participantes que discordam e que afirmam que a centralização, propriamente dita, não tem relevância para o desempenho, sendo o mais importante a comunicação e coordenação entre todos.

A delegação para tomar decisões não desempenha a operacionalização das coisas, o que afeta a operacionalização das coisas é claramente a falta de comunicação e de coordenação. Têm a ver com isso, porque num sistema ideal, a delegação de competências, a delegação dos atos da própria estratégia de ação deveria ser clara, deveria ser aberta para que os diferentes departamentos pudessem definir a sua estratégia, tomar as suas decisões e seguir o seu próprio caminho apenas reportando para cima, se houvesse uma coordenação efetiva de todo o processo, como ela não

existe, o facto de ela não existir, obriga a que haja uma direção que vai definir a estratégia, mas que está sempre presa pelas questões financeiras de poder ser operacionalizada ou não e, os diferentes departamentos acabam por ser apenas uns executores da estratégia definida [P8]

Esta perspetiva do participante 8 retirando importância à centralização/descentralização está em desacordo com a literatura que indica que a centralização condiciona a coordenação (Jones, 2013; Altamimi et al., 2023).

Relvas (2010) afirma que a estrutura de tomada de decisão deve proporcionar um sistema de comunicação que seja sólido, robusto e claro. O estudo de Iranmamesh et al. (2021) diz que numa organização centralizada, como os gestores têm maior poder e liberdade para tomarem decisões, conseguem coordenar mais eficazmente os recursos necessários para reduzir os custos de coordenação e de comunicação na transferência de informações internas.

Já o participante P11 defende que a centralização só afeta quando a organização não tem capacidade de resposta adequada.

Depende muito da capacidade de resposta que tenha a centralização. Se a centralização tiver uma grande capacidade de resposta acho que pode não ser um problema. Se não tiver a capacidade de resposta, pode ser um problema [P11]

A literatura não é coerente quanto à complexidade e a tomada de decisão. Existem estudos alinhados com o que diz o participante P11, defendendo que à medida que a complexidade de uma organização aumenta esta deve ser cada vez mais descentralizada. No entanto, Mosca et al. (2021) citam alguns autores que defendem que este ponto depende muito da organização; para umas organizações a descentralização é mais benéfica enquanto, para outras, a centralização permite solucionar melhor os problemas.

Por outro lado, o participante P8 afirma que o problema com a tomada de decisões em estruturas centralizadas é fruto da falta de profissionalização e não da centralização propriamente dita.

É uma direção não profissionalizante, por isso, muitas vezes, a resposta de algumas coisas demora muito tempo, por isso, o processo não é o mais ágil, por isso, muitas vezes empurramos em pequenas questões que demoram efetivamente muito tempo [P8]

É uma falta de organização, de se pensar no todo e de ter uma pessoa responsável pelo todo. Neste caso é o Presidente, mas o Presidente tem outra função, não é executivo e então, existem muitas coisas que se perdem [P10]

Dos nossos resultados parece resultar que as Federações centralizadas “sentem” que deveriam ser mais descentralizadas porque a centralização não proporciona a capacidade de resposta mais adequada face ao ritmo de trabalho que as Federações exigem. No entanto, parece que, para estes participantes, a demora na tomada de decisão numa organização centralizada se deve mais ao facto de as Federações terem direções não profissionalizantes e não propriamente pelo facto de serem centralizadas. Aquilo que a literatura diz é que a centralização conduz à tomada de decisões mais lenta sobretudo quando se trata de organizações com estruturas complexas, o que não é o caso das Federações Desportivas Portuguesas.

Os nossos resultados apontam ainda para que as Federações analisadas não têm uma direção totalmente profissionalizada.

Acho que as Federações, os clubes e as Associações têm que se profissionalizar [P1]

Vivemos num tempo em que é fundamental para qualquer modalidade a profissionalização das várias funções que giram à volta do desporto [P4]

Como é normal no movimento associativo, na maior parte das Federações, os membros da direção não têm uma intervenção diária na atividade da Federação e, têm as suas vidas profissionais e participam na prática, em funções do órgão colegiado. Portanto, na prática, em funções executivas, são poucas as pessoas dos órgãos sociais que têm uma atividade, que têm uma participação diária na atividade da Federação [P6]

Toda a direção da estrutura é não profissional [P8]

Existem 2 pessoas com funções executivas na direção [um vice-presidente] e o Presidente [P9]

Temos o [nome de um colaborador] que é Vice-Presidente e executivo. De resto, agora neste momento temos eu também, porque ao acumular a diretora técnica como Vice-Presidente, não estou a receber por Vice-

Presidente, mas estou a acumular funções, então também acabo por estar a trabalhar única e exclusivamente para a Federação [P10]

Os vice-Presidentes são não profissionalizantes [P11]

Acho que tem vindo a evoluir a realidade das Federações [...] acho que o que faz sentido é a profissionalização cada vez maior [P11]

As federações desportivas, sendo associações sem fins lucrativos, dependem tradicionalmente do trabalho voluntário. Contudo, os colaboradores remunerados têm vindo a assumir um papel cada vez mais importante, nas estruturas de governação, à medida que os processos de gestão se estão a tornar se cada vez mais “empresariais”. (Hwang & Powell, 2009; Maier et al., 2016; Lang et al., 2018). A profissionalização organizacional recorre à contratação de pessoal remunerado e às mudanças provocadas por esse processo, como a implementação de instrumentos de gestão, documentos mais formais e planeamento estratégico (Dowling et al., 2014; Lang et al., 2018), consistindo este processo de profissionalização na transição de um passatempo amador, orientado para o voluntariado, para algo mais formal (Shilbury & Ferkins, 2011, p.108; Lang et al., 2018). O nível de profissionalização das federações desportivas está a aumentar estando o *feedback* fornecido pelos participantes de acordo com a literatura.

O participante 10 refere que uma das condições necessárias para a profissionalização é a mudança de mentalidade. Refere ainda que o percurso já está a ser feito mas que ainda existe um longo caminho a percorrer.

Ainda temos muito os clubes, as associações, a própria Federação, ainda está muito assente na mentalidade de há muitos anos atrás, em que era o associativismo, que era tudo voluntariado e tudo sem se pagar quando nós já devíamos estar... já estamos a dar o passo, mas ainda é pequenino [P10]

A profissionalização das organizações desportivas encontra-se dependente dos recursos financeiros que, sendo escassos, acabam por condicioná-las, sobretudo as Associações e as Federações que são caracterizadas pela falta de colaboradores e, sobretudo, pessoal qualificado (Gulak-Lipka, 2020). Esta

posição está alinhada com a do participante 1 que refere que a falta de qualificações do pessoal na tomada de decisões é comum.

No fundo, tens uma equipa técnica na Federação a *full time*, consciente, mas ainda tens muitos voluntários que, não estão muitas vezes minimamente a par dos assuntos, mas que vão decidir. Tens 13 Associações Regionais, mais de metade delas, eu diria que quem vai decidir não tem consciência nenhuma das necessidades das modalidades em Portugal, mas tem uma capacidade de dizer que sim ou que não [P1]

A falta de conhecimento dos elementos das equipas, expressa pelo participante 1, também permite inferir que a influência que esses elementos têm pode inibir a inovação e criatividade dentro das Federações. Contudo, estes resultados não podem ser comparados com a literatura uma vez que, em primeiro lugar, as influências aqui mencionadas são muito específicas de organizações e Federações Desportivas e, em segundo lugar, porque só deveria ser considerada a literatura portuguesa uma vez que as políticas e os regulamentos dos vários países não coincidem na sua totalidade. Assim, não foram encontrados estudos sobre este tema que permitam suportar o que foi mencionado pelo participante 1.

4.3. Formalização

A formalização é o elemento da estrutura relacionado com o uso de regras e procedimentos escritos para padronizar e normalizar operações (Jones, 2013).

Não existe consenso sobre o facto de a formalização ser uma vantagem ou uma desvantagem para o desempenho organizacional.

É uma vantagem quando elas estão definidas e possam ser formais e que se tivermos a capacidade de adaptação das regras à realidade, a cada situação e não que fiquemos bloqueados sobre isso [...] ganhamos quando temos as coisas mais organizadas e temos procedimentos um bocadinho mais claros porque ganhamos organização, perdemos menos tempo em adaptação [P11]

Eu penso que a não existência é uma vantagem para o desempenho organizacional. O facto de eu fazer as coisas, porque acho que elas devem ser feitas assim, em vez de as fazer porque está regulamentado que será

assim, para mim, é muito mais facilitador e dentro da própria organização é facilitadora. [...] Os regulamentos são, muitas vezes, castradores, não é da criatividade, mas da capacidade de fazermos outras coisas. Os regulamentos, quanto a mim, existem para regular aqueles que trabalham mal, mas se nós revelarmos as pessoas pelos seus fatores educacionais e éticos e cívicos a forma como cumprimos as coisas é completamente diferente” [P8].

São umas desvantagens e são uma desvantagem principalmente para se gastar dinheiro [P10]

É um bocadinho as regras que a cultura da organização tem e não aquelas que estão escritas quando no primeiro dia de trabalho [P11]

Com base na literatura, é necessário encontrar um equilíbrio. Quando uma organização apresenta elevados níveis de formalização isso pode condicionar a capacidade de as equipas serem ágeis e reativas (Zellmer-Bruhn & Gibson, 2006; Gibson et al., 2019). O aumento da formalização traz benefícios, mas pode comportar custos (Crawford & LePine, 2013). Mais formalização é melhor uma vez que facilita a troca de informações e a atribuição de tarefas (Bunderson & Boumgarden, 2010; Gibson et al., 2019).

Os nossos resultados também permitem encontrar uma relação entre a formalização e as duas componentes que formam a complexidade. No que diz respeito à ligação entre a formalização e os mecanismos de coordenação, o participante P4 revela que estes elementos se podem relacionar através da padronização sobre o trabalho que é desenvolvido pelas instituições.

Reuniões pontuais que se fazem e e-mails que depois são feitos os resumos dessas reuniões e, não existe e, não tem existido, na minha perspetiva, uma avaliação final consistente sobre o que o evento proporcionou, como as coisas se vão sucedendo e, as pessoas vão estando permanentemente em contacto, acaba por ser muito mais a nível de conversas de reuniões do que de documentos escritos muito bem elaborados com todos os planos para futuro e com avaliação do que é que aconteceu no passado recente [P2]

Já o participante P6, defende que, por vezes, deve haver alterações nos documentos escritos para que a divisão do trabalho seja mais eficiente.

O trabalho que consome aos nossos recursos é demasiado para os recursos que temos, portanto, temos que conseguir aliviar essa carga e tornar as funções deles mais fáceis e mais eficazes [P6]

Na verdade, a formalização permite reduzir as exigências de comunicação, contribui para a definição dos comportamentos desejados e possibilita o estabelecimento de padrões pela comparação dos comportamentos (Walsh & Dewar, 1987). Nesse sentido, a formalização encontra-se ligada à complexidade tanto através da divisão do trabalho como pela comunicação que é projetada na estrutura pelos mecanismos de coordenação.

O participante P7 afirma que quando existe formalização numa Federação, as regras e os procedimentos devem ser aplicados a todos os funcionários da mesma maneira porque, quando isso não acontece gera-se uma insatisfação que influencia o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

Influencia diretamente no desempenho, mas obviamente que quando existe uma regra é para aplicar a todos e isso às vezes faz falta [...] é complicado neste momento dizer que estamos todos felizes [...] talvez à saturação de algumas regras que não foram aplicadas, algumas situações que não foram resolvidas [P7]

Segundo a literatura, a formalização pode contribuir para o aumento da responsabilidade e do empenho dos colaboradores ou condenar a própria essência da organização pela redução do bem-estar dos colaboradores no local de trabalho e da capacidade da equipa em contribuir para os objetivos organizacionais (Gibson et al., 2019). A literatura diz-nos que a chave não está apenas na criação de políticas, mas também na maneira como são implementadas em toda a organização (Luo, 2001; Zellmer-Bruhn & Gibson, 2006; Gibson et al., 2019) uma vez que a satisfação no trabalho está relacionada com o comportamento (Lin & Huang, 2021), indo assim de encontro ao referido pelo participante 7.

5. Considerações Finais

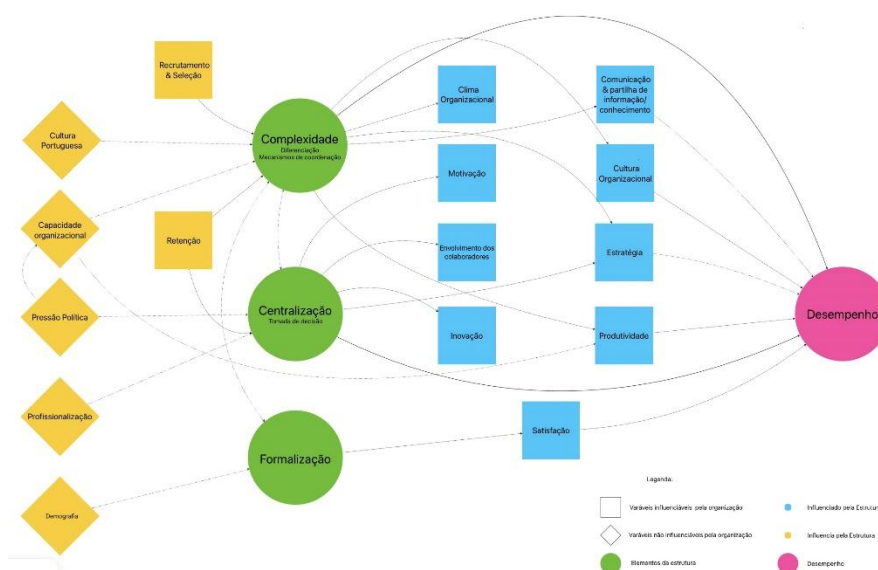
O presente estudo teve como objetivo compreender a percepção que os colaboradores de algumas Federações Desportivas têm sobre o impacto e importância que a estrutura organizacional tem no seu desempenho. A nossa questão de investigação foi “De que forma é que os elementos da estrutura condicionam o desempenho organizacional?”

Com base na revisão da literatura, existem três grandes dimensões (complexidade, centralização e formalização) que compõem a estrutura e onde, se enquadram quatro elementos (diferenciação, mecanismos de coordenação, centralização e formalização).

Pelos dados apurados, é possível compreender que as Federações Desportivas continuam a apresentar um predomínio da diferenciação horizontal, sem uma divisão de trabalho claro, e sem um sistema de comunicação concreto estabelecido. Também se continuam a apresentar como maioritariamente centralizadas e fracamente formalizadas.

Várias foram as relações encontradas entre os elementos da estrutura e o desempenho. Essas relações encontram-se identificadas pelas setas na figura 1 (Anexo 2).

Figura 1: Relações entre os elementos da Estrutura e o Desempenho Organizacional



Fonte: Elaboração Própria

Com base no nosso trabalho e neste esquema, é possível concluir que as dimensões da estrutura interferem tanto de uma maneira direta como indireta no desempenho organizacional. A relação direta estabelece-se através da complexidade, através da relação de proporcionalidade direta que a diferenciação e a integração têm no desempenho organizacional.

Já a relação indireta ocorre ao longo das três dimensões. A complexidade e a centralização influenciam de três maneiras (1) por via do impacto que provocam nos recursos humanos da organização, os principais impulsionadores da sua estratégia, (2) pela interligação que ambas as dimensões exercem uma com a outra e, (3) pela influência que estas dimensões exercem noutras componentes da gestão estratégica. Já a formalização condiciona o desempenho apenas através dos dois primeiros fatores apresentados.

Para além das variáveis relacionadas com os recursos humanos mencionadas, foram detetadas algumas variáveis externas que têm uma importância considerável para a configuração da estrutura das Federações Desportivas e que indiretamente acabam por ter repercussões no desempenho. É o caso da profissionalização, da capacidade dos recursos e a envolvência externa. Na verdade, é nestes fatores externos que as Federações veem a solução de grande parte dos desafios que enfrentam atualmente. Isso é fundamentado pela literatura quando Gutterman (2023) afirmou que cada organização deve estruturar a sua organização de acordo com a sua estratégia, recursos humanos, cultura, tecnologia e ambiente externo e por Mosca et al., (2021) que indicaram que a alteração num destes fatores implica modificar a estrutura organizacional.

Uma vez que nos fatores externos as Federações não podem intervir resta focar nas variáveis internas que influenciam o desempenho organizacional.

Nesse sentido, sugere-se que as Federações Desportivas invistam tempo a avaliar e a reajustar, caso seja necessário, os seus mecanismos de coordenação uma vez que não só irá melhorar a comunicação e a partilha de informação/conhecimento como também contribuir para uma divisão do trabalho mais transparente assim como do estabelecimento de limites quanto à tomada de decisão.

Uma segunda sugestão centra-se na estratégia. Não foi um tópico muito aprofundado mas como a estrutura e a estratégia se influenciam mutuamente, sugere-se uma reflexão sobre se a estrutura atual é a mais favorável para a estratégia em vigor.

Um terceiro aspeto incide com os recursos humanos. As Federações devem começar a preocupar-se com os recursos humanos uma vez que, num médio prazo, a retenção dos colaboradores poderá tornar-se um problema. Atualmente, a retenção dos colaboradores já é um dos desafios que as organizações de todo o mundo enfrentam uma vez que o número de trabalhadores qualificados é escasso (Halim et al., 2020) e tem-se assistido a um aumento do número de empregados que procuram novas oportunidades (Ahammad et al., 2016). Além disso, as Federações terão um desafio adicional porque não vão conseguir dar resposta a alguns dos fatores que contribuem para a rotatividade dos recursos humanos. As razões que mais levam os colaboradores, atualmente, a deixarem uma organização são: (1) a falta de oportunidade para progredir na carreira e crescimento pessoal, (2) remuneração, (3) falta de apoio organizacional, (4) falta de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e (5) a pouca flexibilidade de horário. Analisando estes cinco pontos, as Federações Desportivas apresentam baixos níveis em grande parte deles, sobretudo na falta de oportunidade de progressão na carreira uma vez que são organizações maioritariamente com uma estrutura horizontal, com falta de apoio organizacional, e com limitações financeiras que condicionam as remunerações. Assim, as Federações devem procurar soluções para combater esta limitação que, no médio prazo, se transformará num grande desafio. Algumas delas poderão estar relacionadas com a criação de um clima organizacional saudável, maior apoio organizacional, maior reconhecimento e maior valorização pelo trabalho, mais formação, melhor capacidade de liderança e através da medição do desempenho do trabalhador com *feedback* construtivo (Halim et al., 2020).

Este trabalho, na nossa opinião, contribui para os estudos na área da gestão e, em especial, na área do desporto uma vez que procura compreender a visão que as Federações Desportivas têm sobre a importância e influência que a estrutura organizacional tem no seu desempenho. Isto ganha maior relevância uma vez que, conforme foi mencionado na introdução, a literatura sobre a influência da

estrutura no desempenho em organizações desportivas é escassa e desatualizada. Um segundo contributo que este estudo proporciona é a chamada de atenção para a importância de um tema essencial para as organizações ao qual, por vezes, ainda não é dada a devida importância num setor onde ainda predomina a falta de profissionalização e a falta de conhecimentos sobre organização interna. Por outro lado, a metodologia utilizada é pouco frequente nos estudos publicados uma vez que a grande maioria se baseia em estudos quantitativos e não qualitativos como o nosso. Por último, este estudo permite obter uma visão externa, mas também mais aprofundada sobre os desafios que as Federações Nacionais enfrentam atualmente e que foram identificados pelos participantes como sendo derivados da estrutura organizacional.

Atendendo ao facto de não haver muitos estudos sobre a importância da estrutura no desempenho das organizações desportivas, consideramos ser necessária a realização de mais estudos e investigações por exemplo na área da profissionalização para se poder compreender se os desafios que as Federações enfrentam são derivados da falta de profissionalismo dos cargos de chefia ou se são provocados pela centralização.

Também seria interessante a realização de estudos relacionados com a força política que as Associações Regionais têm sobre as Federações Nacionais.

Finalmente, estudos sobre a forma como a gestão de recursos humanos condiciona a estrutura e vice-versa, a influência que esses fatores exercem sobre o desempenho organizacional e mesmo a importância da existência de estratégias de gestão bem delineadas também seriam, seguramente, uma mais-valia.

Referências Bibliográficas

- Abdelwahed, N. A. A., & Doghan, M. A. A. (2023). Developing Employee Productivity and Performance through Work Engagement and Organizational Factors in an Educational Society. *Societies*, 13(5), 65-82. <https://doi.org/10.3390/soc13030065>
- Adomako, S., Nguyen, N. P. (2023). Digitalization, inter-organizational collaboration, and technology transfer. *Journal of Technology Transfer*, 49(4), 1176–1202. <https://doi.org/10.1007/s10961-023-10031-z>
- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 455–462. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
- Akani, Chizy, Brisibe, & Warebi. (2020). Reviewing Sustainable Sports Infrastructure: Implications for Sports Development in Nigerian Universities. *Internacional Journal of Constructive Research in Civil Engineering*, 6(1), 19-36. <http://dx.doi.org/10.20431/2454-8693.0601003>
- Alchian, A. A., Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Ali, A. A., Selvam, D. D. D. P., Paris, L., & Gunasekaran, A. (2019). Key factors influencing knowledge sharing practices and its relationship with organizational performance within the oil and gas industry. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1806-1837. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2018-0394>
- Almaaitah, M. F., Alsafadi, Y., Altahat, S. M., & Yousfi, A. M. (2020). The effect of talent management on organizational performance improvement: the mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(12), 2937-2944. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.012>
- Alshammari, A. (2020). The impact of human Resource Management Practices, Organizational Learning, Organizational Culture and Knowledge Management Capabilities on organizational Performance in Saudi Organizations: A conceptual Framework. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(4), 714-721. <https://doi.org/10.24205/03276716.2020.876>

- Altamimi, H., Liu, Q., & Jimenez, B. (2023). Not Too Much, Not Too Little: Centralization, Decentralization, and Organizational Change. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(6), 170-185.
- <https://doi.org/10.1093/jopart/muac016>
- Aman-Ullah, A., & Aziz, A. (2022). The impact of job security, job satisfaction and job embeddedness on employee retention: an empirical investigation of Pakistan's health-care industry. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6), 904-922. <https://doi.org/10.1108/JABS-12-2020-0480>
- Andersen, T. J. (2004). Integrating Decentralized Strategy Making and Strategic Planning Processes in Dynamic Environments. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1271–1299.
- <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00475.x>
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J. & Walker, R. M. (2009). Centralization, Organizational Strategy, and Public Service Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 57-80.
- <https://doi.org/10.1093/jopart/mum039>
- Arslan, A., Ruman, A., Naughton, S., Tarba, S. Y., Floriani, D. E., Gonzalez-Perez, M. A., & Park, S. H. (2021). Human Dynamics of Automation and Digitalisation of Economies: Discussion on the Challenges and Opportunities. S. H. Park, M. A. Gonzalez-Perez & D. E. Floriani (Eds.), *The Palgrave Handbook of Corporate Sustainability in the Digital Era*, (pp.613-629). Cham: Springer International Publishing
- Baker, J., Wattie, N., & Schorer, J. (2019). A proposed conceptualization of talent in sport: The first step in a long and winding road. *Psychology of Sport & Exercise*, 43, 21-33. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2018.12.016>
- Balushi, I. A. A. A., Muslim, N. A., & Khudari, M. (2023). The effect of Human Resources Practices on Sport Organization's Performance in Oman: The Mediating Role of Leadership Style. *International Journal of Professional Business Review* 8(7), 1-25.
- <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.2616>

- Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., Lam, L.W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *The Leadership quarterly*, 29(2), 322-332.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.006>
- Bayle, E., & Madella, A. (2002). Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. *European Journal of Sport Science*, 2(2), 1-21.
<https://doi.org/10.1080/17461390200072205>
- 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.
<https://doi.org/10.1080/16184740701511037>
- Bensalem, S., & Ellouze, A. (2019). Profit-orientation and efficiency in microfinance industry: an application of stochastic frontier approach. *INFOR: information Systems and Operational Research*, 57(3), 411-429.
<https://doi.org/10.1080/03155986.2017.1412123>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC health services research*, 18(1), 399-407.
<https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Bernolak, I. (1997). Effective measurement and successful elements of company productivity: The basis of competitiveness and world prosperity. *International journal of production economics*, 52(1), 203-213.
[https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(97\)00026-1](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(97)00026-1)
- Bernstrein, E. & Turban, S. (2018). The impact of the 'open' workspace in human collaboration. *Philosophical transactions - Royal Society. Biological sciences*, 373(1753), 20170239. <https://doi.org/10.1098/rstb.2017.0239>
- Bolli, T., & Pusterla, F. (2022). Decomposing the effects of digitalization on workers' job satisfaction. *International Review of Economics*, 69(2), 263-300. <https://doi.org/10.1007/s12232-022-00392-6>
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2012). Elementos de Comportamento Organizacional. Cengage Learning.

- Brand, J. L., & Smith, T. J. (2005). Effects of Reducing Enclosure on Perceptions of Occupancy Quality, Job Satisfaction, and Job Performance in Open-Plan Offices. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 49(8), 818-842. <https://doi.org/10.1177/154193120504900806>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brès, L., Mena, S., & Salles-Djelic, M. (2019). Exploring the formal and informal roles of regulatory intermediaries in transnational multistakeholder regulation. *Regulation & Governance*, 13(2), 127-140.
<https://doi.org/10.1111/rego.12249>
- Bressan, P. E. R., Lucente, A. R., & Louzada, R. (2014, Set 22- 26). *Análise da Estrutura organizacional de um clube de futebol do interior paulista: o estudo do Botafogo Futebol Clube* [paper presentation]. *Gestão Estratégica: Ética e Transparência nas Organizações*, Ponta Grossa, Brasil.
- Bunderson, J. S., & Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why “bureaucratic” teams can be better learners. *Organization Science*, 21(3), 609-624.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0483>
- Buzzacchi, L., Caviggioli, F., Milone, F., L., & Scotti, D. (2021). Impact and Efficiency Ranking of Football Managers in the Italian Serie A: Sport and Financial Performance. *Journal of Sports Economics*, 22(7), 744-776.
<https://doi.org/10.1177/15270025211012053>
- Cardinal, L. B. (2001). Technological Innovation in the Pharmaceutical Industry: The Use of Organizational Control in Managing Research and Development. *Organization Science*, 12(1), 19–36.
<https://doi.org/10.1287/orsc.12.1.19.10119>
- Carvalho, J. M. S. (2005). *Organizações não lucrativas*. Edições Sílabo.

- Castellacci, F., & Tveito, V. (2018). Internet use and Well-being: A survey and a theoretical framework. *Research Policy*, 47(1), 308-325.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.11.007>
- Choe, C., Lee, D., & Choi, K. (2024). Job training and firm efficiency: evidence from a meta-frontier analysis. *Applied Economics*, 56(22), 2646-2653.
<https://doi.org/10.1080/00036846.2023.2198192>
- Clarke, V. & Braun, V. (2013) Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. *The Psychologist*, 26(2), 120-123.
- Clutterbuck, R. & Doherty, A. (2019). Organizational capacity for domestic sport for development. *Journal of Sport for Development*, 7(12), 16-32.
- Communication competence improves organizational effectiveness: How communicative leaders influence employee attitudes, well-being and performance. (2014).
Strategic direction (Bradford, England), 30(8), 28-31.
<https://doi.org/10.1108/SD-08-2014-0097>
- Correia, A., & Ribeiro, T. (2022). Eventos de Desporto: Conceito e Classificação. In Sílabas & Desafios (Eds.), *Gestão de Eventos de Desporto: Um Guia para a Gestão* (pp. 13–32). Sílabas & Desafios.
- Cossich, V. R. A., Cargren, D., Holash, R. J., & Katz, L. (2023). Technological Breakthroughs in Sport: Current Practice and Future Potential of Artificial Intelligence, Virtual Reality, Augmented Reality, and Modern Data Visualization in Performance Analysis. *Applied Sciences*, 13(23), 1-26.
<https://doi.org/10.3390/app132312965>
- Crawford, E. R., & LePine, J. A. (2013). A configural Theory of Team Processes: Accounting for the Structure of Taskwork and Teamwork. *The Academy of Management Review*, 38(1), 32-48. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0206>
- Darko, I. L. O., Bans-Akutey, A., Amoako, P., & Affum, L. K. (2024). Employee retention and organizational performance: Evidence from Ghana Police Service. *Annals of Management and Organization Research*, 5(3), 219-230.
<https://doi.org/10.35912/amor.v5i3.1855>

- Daugherty, P.J., Chen, H., & Ferrin, B. G. (2011). Organizational structure and logistic service innovation. *The International Journal of Logistics Management*, 22(1), 26-51. <https://doi.org/10.1108/09574091111127543>
- Deb, D., Gillet, P., Bernard, P., & De, A. (2022). Examining the Impact of Corporate Social Responsibility on the Financial Performance of Indian Companies. *FII Business Review*, 1-20.
<https://doi.org/10.1177/23197145221099682>
- Deguchi, Y., & Iwasaki, S. (2017). Relationships between temperaments, occupational stress, and insomnia among Japanese workers. *PloS one*, 12(4), e0175346-e0175346. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0175346>
- Dias, D. T. Á., & Toni, D. (2018). Fatores impactantes no desempenho organizacional: Proposição de um modelo conceitual. *Revista Gestão Organizacional*, 11(3), 110- 127. <https://doi.org/10.22277/rgo.v11i3.3952>
- Díaz-Fernández, M., López-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2013). In search of demanded competencies: designing superior compensation systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 643-666. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.677461>
- Dowling, M., Jonathon, E., & Washington, M. (2014). Understanding the concept of professionalisation in sport management research. *Sport Management Review*, 17(4), 520-529. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.02.003>
- Dowling, M., Leopkey, B., & Smith, L. (2018). Governance in Sport: A scoping Review. *Journal of Sport Management*, 32(5), 438-451. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0032>
- Du, R., Ali, S., & Ren, Y. (2007). Relationship between knowledge sharing and performance: A survey in Xi'an China. *Expert systems with applications*, 32(1), 38-46. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2005.11.001>
- Duclos-Bastías, D., Giakoni-Ramírez, F., Parra-Camacho, D., Rendic-Vera, W., Rementería-Vera, N., & Gajardo-Araya, G. (2021). Better managers for more sustainability sports organizations: Validation of sports managers competency scale (COSM) in Chile. *Sustainability*, 13(2), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su13020724>

- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance Knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<345:AID-SMJ96>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<345:AID-SMJ96>3.0.CO;2-N)
- Edwards, J. S. (2017). Knowledge sharing: at the heart of knowledge management. In P. Jain, & N. Mnjama (Eds.), *Managing Knowledge Resources and Records in Modern Organizations* (pp. 1-14). IGI Global.
- Ekwoaba, J. O., Ikeije, U. U., & Ufoma, N. (2015). The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2), 22-33.
- Expert Group “Good Governance”. (Setembro, 2013). Deliverable 2: Principles of good governance in sport. União Europeia. http://ec.europa.eu/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrb12-sept2013.pdf
- Fahim, M. G. A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2), 20-39. <https://doi.org/10.1108/REPS-07-2018-002>
- Fahrner, M., & Schüttoff, U. (2020). Analysing the context-specific relevance of competencies—sport management alumni perspectives. *European Sport Management Quarterly*, 20(3), 344–363. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1607522>
- Fatta, G., Barros, G. Pedroso, C., Filho, M. Silva, T., & Santos, Â. (2016). Gestão e estrutura organizacional no futebol: uma revisão sistemática. *Revista Intercontinental da Gestão do Desporto*, 6(2), 234-243.
- Flieger, M. (2020). Consistency concept in different organizational structures: functional, process and hybrid. *Scientific Journal of the Military University of Land Forces*, 197(3), 676–687. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.3961>
- Freitas, D. M., Fonseca, A. M., Carvalho, M. J. (2014). A eficácia organizacional na percepção do presidente da Federação Portuguesa de Canoagem. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 28(1), 113-124. <https://doi.org/10.1590/S1807-55092014000100113>

- Frisby, W. (1986). The Organizational Structure and Effectiveness of Voluntary Organizations: The Case of Canadian National Sport Governing Bodies. *Journal of Park and Recreation Administration*, 4(3), 61-74.
- Gamage, A. (2014). Recruitment and Selection Practices in Manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1(1), 37-52.
- Garcia-Unanue, J., Felipe, J. L., Gallardo, L., Majano, C., & Perez-Lopez, G. (2021). Decentralisation and Efficiency in Municipal Sports Services: Expenditure vs. Cost. *Sustainability*, 13(4), 2260. <https://doi.org/10.3390/su13042260>
- Gibson, C. B., Dunlop, P. D., & Cordery, J. L. (2019). Managing formalization to increase global team effectiveness and meaningfulness of work in multinational organizations. *Journal of International Business Studies*, 50(6), 1021-1052. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00226-8>
- Gimenez, C., Sierra, V., & Rodon, J. (2012). Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 149–159. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.035>
- Giulianotti, R. & Thiel, A. (2023). New horizons in the sociology of sport. *Frontiers in Sports and Active Living*, 4, 1-15. <https://doi.org/10.3389/fspor.2022.1060622>
- Gobikas, M., & Čingienė, V. (2019). Role of Capacity in Understanding Organizational Change in National Sports Federations. *Management of Organizations: Systematic Research* 82(1), 13-23. <https://doi.org/10.1515/mosr-2019-0010>
- Grant, S. B., & Preston, T. A. (2019). Using social power and influence to mobilise the supply chain into knowledge sharing: A case in insurance. *Information & Management*, 56(5), 625-639. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.10.004>
- Green, K. W., Irman, R. A., Brown, G. & Hillman Willis, T. (2005). Market orientation: relation to structure and performance. *The Journal of business & industrial marketing*, 20(6), 276-284. <https://doi.org/10.1108/08858620510618110>

- Gulak-Lipka, P. (2020). Application of the balanced scorecard in Polish sports associations. *Journal of Physical Education and Sport*, 20(2), 1124-1129. <https://doi.org/10.7752/jpes.2020.s2156>
- Gutterman, A. S. (2023, Agosto 19). Basic Models of Organizational Structure. *SSRN*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4545843>
- Guzmán-Raja, I., & Guzman-Raja, M. (2021). Measuring the Efficiency of Football Clubs Using Data Envelopment Analysis: Empirical Evidence From Spanish Professional Football. *SAGE Open*, 1(13), 1-13. <https://doi.org/10.1177/2158244021989257>
- Haeussler, C., & Sauermann, H. (2016). The Division of Labor in Teams: A Conceptual Framework and Application to Collaborations in Science. *NBER Working Paper Series*. <https://doi.org/10.3386/w22241>
- Halim, Z., Maria, Waqas, M., Edwin, C. A., Shah, A. (2020). Identifying factors for employee retention using computational techniques: an approach to assist the decision-making process. *SN Applied Sciences*, 2(9), 1612. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-03415-5>
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786077>
- Hatch, M. J. (1987). Physical barriers, task characteristics, and interaction activity in research and development firms. *Administrative science quarterly*, 32(3), 387-399. <https://doi.org/10.2307/2392911>
- Helmrich, A., Markolf, S., Li, R., Carvalhaes, T., Kim, Y., Bondank, E., Natarajan, M., Ahmad, N. (2021). Centralization and decentralization for resilient infrastructure and complexity. *Environmental Research: Infrastructure and Sustainability*, 1(2), 1-11. <https://doi.org/10.1088/2634-4505/ac0a4f>
- Hernández, S. B., & Trujillo, G. S. (2022). Technical Efficiency in Small and Medium-Sized firms in Mexico: A stochastic frontier analysis. *Estudios Económicos*, 37(1), 103-147. <https://doi.org/10.24201/ee.v37i1.427>

- Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholain, M., & Stewart, B. (2012). *Sport Management: Principles and Applications*. Routledge.
- Huang, Y., Lee, J., McFadden, A. C. M., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applies Ergonomics*, 55(1), 248-257. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.10.007>
- Hwang, H., & Powell, W. W. (2009). The Rationalization of Charity: The influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly*, 54(2), 268-298.
<https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.2.268>
- Igbinoba, E., Joel, O., Igbadumhe, F., & Peter, D. (Eds.) (2022). Employee' Retention Strategies and Organizational Performance. [Special issue] *Academy of Entrepreneurship Journal*, 28(5).
- Ihm, J., & Kim, E. (2021). When Nonprofit Organizations Meet Information and Communication Technologies: How Organizational Culture Influences the Use of Traditional, Digital, and Sharing Media. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(3), 678-694. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00335-9>
- Iranmanesh, M., Kumar, K. M., Foroughi, B., Mavi, R. K., Min, N. H. (2021). The impacts of organizational structure on operational performance through innovation capability: innovative culture as moderator. *Review of Managerial Science*, 15, 1885-1911. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00407-y>
- Islam, M. A., Hack-Polay, D., Rahman, M., Hunt, A., & Shafique, S. (2022). Work environment, HR practices and millennial employee retention in hospitality and tourism in Bangladesh. *Internacional Journal of Emerging Markets*, 19(4), 846-867. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-06-2021-0859>
- Ivanova, L., Danilova, A. M., & Voronin, A. D. (2020, Dezembro 15-16). Sports marketing and its role in promoting sporting goods and services [paper

presentation]. *GCPMED 2020 Global Challenges and Prospects of the Modern Economic Development*, Samara, Rússia.

<https://doi.org/10.15405/epsbs.2021.04.02.8>

Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>

Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of marketing*, 57(3), 53-70. <https://doi.org/10.1177/002224299305700304>

Jones, B. D., & Baumgartner, F. R. (2005). *The politics of Attention: How Government Prioritizes Problems*. Chicago; London: University of Chicago Press.

Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*. Pearson Education.

Kang, E., & Lee, H. (2021). Employee compensation strategy as sustainable competitive advantage for HR education practitioners. *Sustainability*, 13(3), 1-23. <https://doi.org/10.3390/su13031049>

Kareem, H. M., Aziz, K. A., Maelah, R., Yunus, Y. M., & Dauwed, M. (2019). Organizational Performance in Iraqi SMEs: Validity and Reliability questionnaire. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 23(6), 1-16.

Katou, A., & Budhwar, P. S. (2006). Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1223-1253.

<https://doi.org/10.1080/09585190600756525>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

- Kengatharan, N. (2019). A knowledge-based theory of the firm: Nexus of intellectual capital, productivity and firms' performance. *International journal of Manpower*, 40(6), 1056-1074. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2018-0096>
- Keszey, T. (2018). Boundary spanners' Knowledge sharing for innovation success in turbulent times. *Journal of Knowledge Management*, 22(5), 1061-1081. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0033>
- Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of Training and Development on Organizational Performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(7), 62-68.
- Kim, J & Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18-26. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.06.007>
- Kim, T., & Chang, J. (2018). Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study. *Leadership & organization development journal*, 40(1), 65-84. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2018-0291>
- Kim, M., Kim, A. C. H., Newman, J. I., & Ferris, G.R. (2019). The antecedents and consequences of positive organizational behavior: the role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations. *Sport Management Review*, 22(1), 108-125. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.04.003>
- Kim, H. (2022). Performance from building smart factories of small-and medium-sized enterprises: the moderating effects of product complexity and company size. *Internacional Journal of Operations & Production Management*, 42(10), 1497-1520. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2021-0654>
- Kim, J. & Jung, H. (2022). The Effect of Employee Competency and Organizational Culture on Employees' Perceived Stress for Better Workplace. *Internacional Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 1-22. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084428>

- Kim, K., Lee, J., & Lee, C. (2023). Which innovation type is better for production efficiency? A comparison between product/ service, process, organisational and marketing innovations using stochastic frontier and meta frontier analysis. *Technology Analysis & Strategic Management*, 35(1), 59-72. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1965979>
- Kumar, P., & Kumar, S. (2024). The influence of coordination on Organizational Processes. *International Journal of Multidisciplinary*, 9(1), 116-128. <https://doi.org/10.31305/rrijm.2024.v09.n01.015>
- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 703-722. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2016-1100>
- Kupritz, V. (2003). Accommodating Privacy to Facilitate New Ways of Working. *Journal of architectural and planning research*, 20(2), 122-135.
- Lang, G., Schlesinger, T., Lamprecht, M., Ruoranen, K., Klenk, C., Bayle, E., Clausen, J., Giauque, D., & Nagel, S. (2018). Types of professionalization: Understanding contemporary organizational designs of Swiss national sport federations. *Sport, Business and Management*, 8(3), 298-316. <https://doi.org/10.1108/SBM-11-2017-0076>
- Lang, G., Ströbel, T., & Nagel, S. (2019). Professionalization forms in mixed sport industries: is it time to rethink the stereotypes of non-profit and profit sport organizations? *Managing Sport and Leisure*, 24(4), 208-225. <https://doi.org/10.1080/23750472.2019.1611470>
- Law, H. C. H., Ngai, E. W. T. (2008). An empirical study of the effects of Knowledge sharing and learning behaviors on firm performance. *Expert Systems with Applications*, 34(4), 2342-2349. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.03.004>
- 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 University Press.

- Legener, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, & N., Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenger for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & Information Systems Engineering*, 59(4),301-308. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>
- Lei no5/2007 da Assembleia da República. (2007). Diário da República: I série, no11. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/5-2007-522787>
- Leitão, J., & Franco, M. (2008, Dezembro 4). Individual entrepreneurship capacity and performance of SMEs. *SSRN*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1118257>
- Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2019). Quality of Work Life and Organizational Performance: Workers' Feelings of Contributing, or Not, to the Organization's Productivity. *International journal of environmental research and public health*, 16(20), 3803-2820. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph16203803>
- Li, Y., Ma, H., Xiong, J., Zhang, J., & Divakaran, P. K. P. (2022). Manufacturing structure, transformation path, and performance evolution: An industrial network perspective. *Socio-Economic Planning Sciences*, 82(A), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101230>
- Lin, C. & Huang, C. (2021). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409-423. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0281>
- Locke, EA. (1969). What is a job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Loiola, E., Bastos, A. V. B., Queiroz, N. S., Silva, T. D. (2014). Dimensões Básicas de Análise das Organizações. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 109-170). Artmed.
- LV, C., Wang, Y., & Jin, C. (2022). The possibility of sports industry business model innovation based on blockchain technology: Evaluation of the

- innovation efficiency of listed sports companies. *Plos One*, 17(1), 1-24.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0262035>
- Lunenburg, F.C. (2012) Organizational Structure: Mintzberg's Framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14(1), 1-7.
- Luo, Y. (2001). Determinants of local responsiveness: perspectives from foreign subsidiaries in na emerging market. *Journal of Management*, 27(4), 451-477. <https://doi.org/10.1177/014920630102700404>
- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64-86. <https://doi.org/10.1177/0899764014561796>
- Mansor, F. A., Jusoh, Y. H. M., Hashim, M. Z., Muhammad, N., Omar, S. N. Z. (2023). Employee Engagement and Organizational Performance. *Internacional Journal of Accounting Finance and Business*, 8(50), 69-80. <https://doi.org/10.55573/IJAFB.085006>
- Marsden, P. (2011). Survey Methods for Network Data. In P. J. Carrington, & J. Scott (Eds.), *The SAGE Handbook of Social Network Analysis*, (pp. 370-388). United Kingdom: SAGE Publications.
- Martin, L., & Omrani, N. (2015). An assessment of trends in technology use, innovative work practices and employees' attitudes in Europe. *Applied economics*, 47(6), 623-638.
<https://doi.org/10.1080/00036846.2014.978072>
- Martín-Peña, M., Sanchez-Lopez, J., & Diaz-Garrido, E. (2020). Servitization and digitalization in manufacturing: the influence on firm performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(3), 564-574.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2018-0400>
- Martínez-Arroyo, J., & Valenzo-Jiménez, M. (2020). Factors that influence the organizational climate of a higher education institution. *Revista Espacios*, 41(26), 148-160.

<https://www.revistaespacios.com/a20v41n26/a20v41n26p13.pdf>

- Masterman, G. (2021). The sports event planning process. In G. Masterman (4th Eds.), *Strategic Sports Event Management* (pp. 65–98). Routledge.
- Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 217-233. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2018-0031>
- McCullough, B. P., & Kellison, T. B. (2018). An Introduction to Environmental Sustainability and Sport. In B. P. McCullough & T. B. Kellison (Eds.). *Routledge Handbook of Sport and the Environment*. Routledge.
- McPhee, R., & Iverson, J. O. (2013). Activity Coordination and the Montreal School. In F. Cooren, & D. Robichaud (Eds.), *Organization and organizing: materiality, agency, and discourse* (pp. 109-124). New York: Routledge.
- Meena, J. R. (2023). Productive Performance of Indian Food Manufacturing Industry: A Sub-Sectoral Analysis in a Stochastic Frontier Framework. *Small Enterprises Development, Management & Extension Journal*, 51(1), 27-40. <https://doi.org/10.1177/09708464231207928>
- Miah, M. D., & Uddin, H. (2017). Efficiency and stability: A comparative study between islamic and conventional banks in GCC countries. *Future Business Journal*, 3(2), 172-185. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.11.001>
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations* [Estrutura e Dinâmica das Organizações]. Publicações Dom Quixote.
- Miragaia, D. A. M., Ferreira, J. J. M., & Vieira, C. T. (2024). Efficiency of Non-profit Organizations: a DEA Analysis in Support of Strategic Decision-Making. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 3239–3265. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01298-6>
- Mosca, L., Gianecchini, M., & Campagnolo, D. (2021). Organizational Life cycle models: a design perspective. *Journal of Organization Design*, 10(3), 3-18. <https://doi.org/10.1186/s41469-021-00090-7>
- Muhammed, S. & Zaim, H. (2020). Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management

success. *Journal of Knowledge Management*, 24(10), 2455-2489. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0227>

Müller-Fraczek, I. (2021). Sports infrastructure vs. sport development in Poland. *Journal of Physical Education and Sport*, 21(2), 1014-1020. <https://doi.org/10.7752/jpes.2021.s2126>

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studing the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>

Nayak, T., & Sahoo, C. K. (2015). Quality of Work Life and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Commitment. *Journal of health management*, 17(3), 263-273. <https://doi.org/10.1177/0972063415589236>

NG, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationship of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677-718. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>

Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65-72. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>

Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results*. Wiley.

Nurek, M., & Michalski, R. (2020). Combining Machine Learning and social Network Analysis to Reveal the Organizational Structures. *Applied Sciences*, 10(5), 1-43. <https://doi.org/10.3390/app10051699>

O'Brien, D., Parent, M. M., Ferkins, L., & Gowthorp, L. (2019). *Strategic Management in Sport*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315266671>

Obeidat, B. Y., Abdallah, A. B., Aqqad, N., O., Akhoershiedah, A. H. O. M., & Maqableh, M. (2017). The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Communications and Network*, 9(1), 1-27. <https://doi.org/10.4236/CN.2017.91001>

- Oliveira, D. P. R. (2012). *Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática*. Atlas. (Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática, 2008, 2010)
- Öztürk, P., & Koca, C. (2021). "The club management ignores us": Gender-power relations in women's football in Turkey. *Sociology of Sport Journal*, 38(3), 285–292. <https://doi.org/10.1123/SSJ.2019-0120>
- Papa, A., Dezi, L., Gregori, G. L., Mueller, J. & Miglietta, N. (2018). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 589-605. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0391>
- Park, Y., Lim, D., Kim, W., & Kang, H. (2020). Organizational Support and Adaptive Performance: The Revolving Structural Relationships between Job Crafting, Work Engagement, and Adaptive Performance. *Sustainability*, 12(12), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su12124872>
- Parent, M. M., O'Brien, D., & Slack, T. (2012). Organization theory and sport management. In L. Trenbert & D. Hassan (Eds.), *Managing Sport Business: An Introduction* (pp. 99-120). Routledge.
- Perechuda, I., & Gulak-Lika, P. (2020). Balanced scorecard decomposition in teams sports federations. *Journal of Physical Education and Sport*, 20(4), 2431-2436. <https://doi.org/10.7752/jpes.2020.s4332>
- Pertusa-Ortega, E. M., Zaragoza-Sáez, P., & Claver-Cortés, E. (2010a). Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance? *Journal of Business Research*, 63(3), 310-320. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.03.015>
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2010b). Competitive strategy, structure and firm performance: A comparison of the resource-based view and the contingency approach. *Management Decision*, 48(8), 1282-1303. <https://doi.org/10.1108/00251741011076799>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work

engagement. *Journal of organizational behavior*, 33(8), 1120-1141.
<https://doi.org/10.1002/job.1783>

Pilny, A., Dobosh, M., Yahja, A., Poole, M. S., Campbell, A., Ruge-Jones, L., & Proulx, J. (2020). Team Coordination in Uncertain Environments: The Role of Processual Communication Networks. *Human Communication Research*, 46(1), 385-411. <https://doi.org/10.1093/hcr/hqz020>

Poole, M. S. (2013). On the Study of Process in Communication Research. *Annals of the International Communication Association*, 36(1), 371-409. <https://doi.org/10.1080/23808985.2013.11679140>

Prakash, A., Jha, S. K., Prasad, K. D., & Singh, A. K. (2017). Productivity, quality and business performance: an empirical study. *International journal of productivity and performance management*, 66(1), 78-91. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2015-0041>

Pugh, D. S., & Hickson, D. J. (1976). *Organizational Structure in Its Context: The Aston Programme I*. Lexington Books.

Rasool, S., & Koser, M. (2016). Two Folded Layers of Organizational Justice. *International Journal of Research*, 3(14), 368-381.

RECOMMENDATION No. R (92) 13 REV do comité de ministros. (1992). Conselho da Europa. <https://rm.coe.int/16804c9dbb>

Rehman, S., Mohamed, R., & Ayoup, H. (2018). Cybernetic Controls, and Rewards and Compensation Controls Influence on Organizational Performance. Mediating Role of Organizational Capabilities in Pakistan. *International Journal of Academic Management Science Research*, 2(8), 1-10.

Rehman, S., Mohamed, R., & Ayoup, H. (2019). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(30),1-23. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0155-5>

Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D., & Richardson, D. (2010). Organizational Structures and Working Practices in elite European Professional Football Clubs: Understanding the Relationship between

- Youth and Professional Domains. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 165-187. <https://doi.org/10.1080/16184740903559891>
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitalization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180-190. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019>
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento Organizacional*. (R. Marcondes, Trans; 11 ed.) Pearson Education Brasil. (Organizational behavior, 2005).
- Robertson, J., Eime, R., & Westerbeek, H. (2019). Community sports clubs: are they inly about playing sport, or do they have broader health promotion and social responsibilities? *Annals of Leisure Research*, 22(2), 215-232. <https://doi.org/10.1080/11745398.2018.1430598>
- Rodrigues, M., & Silva, R. (2009). A Estrutura Empresarial nos Clubes de Futebol. *Organizações & Sociedade*, 16(48), 17-37. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302009000100001>
- Roslender, R., Monk, L., & Murray, N. (2020). Promoting Greater Levels of Employee Health and Well-Being in the UK: How Much Worse Do the Problems Have to Get? In R. Aguado & A. Eizaguirre (Eds.), *Virtuous Cycles in Humanistic Management*, (pp. 135-149). Springer.
- Rowe, K., Karg, A., & Sherry, E. (2019). Community-oriented practice: Examining corporate social responsibility and development activities in professional sport. *Sport Management Review*, 22(3), 363-378. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.05.001>
- Ruekert, R. W., Walker, O. C., & Roering, K. J. (1985). The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance. *Journal of Marketing*, 49(1), 13-25. <https://doi.org/10.2307/1251172>
- Ruihley, B. J., Li, B. (2021). An Introduction to Sport Organizations. In B. J. Ruihley & B. Li (Eds.), *Administration and Governace in Global Sport Business* (pp. 1-12). Kendall Hunt Publishing.
- Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias instituições*. LIDEL.

- Santos, N. M., Bronzo, M., Oliveira, M. P. V., & Resende, P. T. V. (2014). Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas como base para uma Gestão orientada Por Processos e seus Impactos no Desempenho Organizacional. *BBR Brazilian business review*, 11(3), 106-129.
- Savi, R., & Rand-Liiva, T. (2015). Decision-making in time of crisis: cutback management in Estonia. *International Review of Administrative Sciences*, 81(3), 479-497. <https://doi.org/10.1177/0020852315573131>
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and Social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101832. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832>
- Setiawan, B. M., Putrawan, I. M., Murni, S., & Ghozali, I. (2016). Effect of Organizational Structure, Leadership and Trust on Job Performance of Employee: A case Study on Employee at Universitas Ternama. *Internacional Review of Management and Marketing*, 6(4), 711-721.
- Seyedi, O., Alam, S., & Zargar, T. (2014). The evaluation of the performance of Football academy of Fooladkhusestan based on Balanced Scorecard (BSC). *Research Journal of Recent Sciences*, 3(8), 80-85. <https://www.isca.in/rjrs/archive/v3/i8/13.ISCA-RJRS-2014-778.pdf>
- Shabbir, M. (2017). Organizational Structure and Employee's Performance: A study of Brewing Firms in Nigeria. *American Research Journal of Business and Management*, 3(1), 1-16.
- Shilbury, D., & Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, 16(2), 108-127. <https://doi.org/10.1080/13606719.2011.559090>
- Shurafa, R., & Mohamed, R. B. (2016). Management control system, organizational learning, and firm's performance: An empirical study from developing economy. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 3(10), 79-88. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2016.10.013>
- Siggelkow, N. & Levinthal, D. A. (2003). Temporarily Divide to Conquer: Centralized, Decentralized, and Reintegrated Organizational Approaches to

Exploration and Adaptation. *Organization Science*, 14(6), 650-669.
<https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.650.24840>

Singh, H., Motwani, J., & Kumar, A. (2000). A review and analysis of the state-of-the-art research on productivity measurement. *Industrial management & data systems*, 100(5), 234-241.

<https://doi.org/10.1108/02635570010335271>

Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128, 788-798.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.040>

Škorić, S., & Bartoluci, M. (2014). Planning in the Croatian national sport federations. *Kinesiology: international journal of fundamental and applied kinesiology*, 46(1), 119-125.

<https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=57d1f8ec-2081-4459-9b15-49a15127cf5d%40redis>

Snowden, D. J. & Boone, M. E. (2007, Novembro, n.d.). *Decision making and problem solving: A Leader's Framework for Decision Making*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>

Souitaris, V. (2001). Strategic Influences of Technological Innovation in Greece. *British Journal of Management*, 12(2), 131-147.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.00190>

Syed, Z., & Jamal, W. (2012). Universalistic Perspective of HRM and Organisational Performance: Meta-Analytical Study. *International Bulletin of Business Administration*, 13, 47-57.

Targen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International journal of productivity and performance management*, 54(1), 34-46. <https://doi.org/10.1108/17410400510571437>

Tur-Porcar, A. & Ribeiro-Soriano, D. (2020). The role of Emotions and Motivations in Sport Organizations. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-8.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00842>

- Tyagi, N. (2021). Aligning organizational culture to enhance managerial effectiveness of academic leaders: an interface for employee engagement and retention. *Internacional Journal of Educational Management*, 35(7), 1387-1404. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2020-0447>
- Tzabbar, D., Tzafrir, S. & Baruch, Y. (2017). A bridge over troubled water: Replication, integration and extension of the relationship between HRM practices and organizational performance using moderating meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 134-148. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.08.002>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899-8908. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decison*, 52(2), 230-258. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2013-0064>
- Wagner, A. J., & Hollenbeck, J. R. (2012). *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. Saraiva (Geral) – Grupo Saraiva.
- Walker, K. B., & Dunn, L. M. (2006). Improving hospital performance and productivity with the balanced scorecard. *Academy of Health Care Management Journal*, 2, 85-110.
- Walsh, J. P., & Dewar, R. D. (1987). Formalization and the organizational life cycle[1]. *Journal of Management Studies*, 24(3), 215-231. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00700.x>
- Winand, M., Zintz, T., & Scheerder, J. (2012). A Financial management tool for sport federations. *Internacional Journal of Sport Business and Management*, 2(3), 225-240. <https://doi.org/10.1108/20426781211261539>
- Winand, M., Vos, S., Zintz, T., & Scheerder, J. (2013). Determinants of service innovation: A typology of sports federations. *Internacional Journal of Sport*

Management and Marketing, 13(1), 55-73.
<https://doi.org/10.1504/IJSMM.2013.055194>.

Winand, M., Steen, A., & Lobone, L. K. (2023). Performance Management Practices in the Sport Sector: An Examination of 32 Scottish National Sport Organizations. *Journal of Global Sport Management*, 8(4), 739-762.
<https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1899765>

Workman, S., Jones, B. D., & Jochim, A. E. (2009). Information Processing and Policy Dynamics. *Policy Studies Journal*, 37(1), 75-92.
<https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2008.00296.x>

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynhan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order. *Personnel psychology*, 58(6), 409-446.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00487.x>

Xu, X., Huang, C., & Shah, W. U. H. (2024). Financial resources utilization efficiency in sports infrastructure development, determinant of total factor productivity growth and regional production technology heterogeneity in China. *Heliyon*, 10(5), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26546>

Zellemer-Bruhn, M., & Gibson, C. (2006). Multinational Organization Context: Implications for Team Learning and Performance. *Academy of Management Journal*, 49(3), 501-518.
<https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794668>

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G.N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of Knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

Anexos

Anexo 1: Guião da Entrevista

1. Fale-me, brevemente, sobre o seu percurso até chegar ao seu cargo atual na Federação por favor
2. Pode descrever-me como estão organizados os diferentes trabalhos na Federação e quais os critérios utilizados para essa organização?
3. Que importância considera que o trabalhador especializado tem para o desempenho organizacional?
4. Como vê o facto de haver muitos trabalhadores voluntários nas federações para o desempenho das mesmas?
5. Poderia detalhar-me como é estruturada a comunicação entre os diferentes setores e colaboradores na Federação? Existem ferramentas ou métodos específicos que utilizam para facilitar essa comunicação?
6. Qual é o processo utilizado para garantir que informações críticas alcancem os responsáveis pela tomada de decisão?
7. Quão eficaz considera ser o sistema de transmissão de informação na Federação? Pode dar exemplo de como essa eficácia se manifesta na prática?
8. Que importância crê que a coordenação tem para o desempenho organizacional?
9. Como são tomadas as decisões estratégicas e operacionais na Federação? Há diferenças no processo decisório para esses dois tipos de decisões?
10. Onde está a autoridade para a tomada de decisão?
11. Até que ponto considera que a centralização e a descentralização do poder para tomar decisões afeta o desempenho?
12. Sente que a Federação aplica regras e procedimentos aos seus funcionários?
13. Considera que as regras e procedimentos pode ser uma vantagem para o desempenho organizacional?
14. A federação procura que os seus colaboradores estejam frequentemente a desenvolver novas competências? Se sim, como?

15. Como considera ser o nível de satisfação e motivação dos colaboradores em suas atividades diárias? Que fatores contribuem para essa percepção?
16. Sente que as deadlines atribuídas as diferentes atividades e tarefas são cumpridas? Quando isso não acontece sente que é devido à dependência de terceiros?
17. Quantos anos, em média, ficam os colaboradores na Federação? O que acha que mantém os colaboradores na Federação?
18. Há oportunidade para os colaboradores crescerem dentro da Federação tanto a nível de autonomia como de responsabilidades e poder para tomar decisões?
19. Quem colabora para o planeamento e coordenação das estratégias e táticas a aplicar nas atividades?
20. Todos os colaboradores são ou estão envolvidos no processo de planeamento?
21. Quais são os fatores que considera serem essenciais e fundamentais para o desempenho?
22. Considera que a estrutura influencia e provoca impacto direto ou indireto sobre o desempenho? Através de que fatores?

Anexo 2: Figura 1

