Universidade do Porto

Faculdade de Ciências do
Desporto e de Educação Física

O desempenho dos voluntários e profissionais na organização de eventos desportivos internacionais:

o papel das relações humanas

Bruno Augusto Teixeira de Almeida

Janeiro 2001

UNIVERSIDADE DO PORTO

FACULDADE DE CIÊNCIAS DO DESPORTO E DE EDUCAÇÃO FÍSICA

O desempenho dos voluntários e profissionais na organização de eventos desportivos internacionais: o papel das relações humanas

BRUNO AUGUSTO TEIXEIRA DE ALMEIDA

Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre em Gestão Desportiva, orientada por:

PROFESSOR DOUTOR JOÃO ABREU DE FARIA BILHIM

JANEIRO 2001

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é o culminar de um percurso, nem sempre fácil, que passei ao longo destes últimos dois anos. Para a sua conclusão muito contribuiu a ajuda de inúmeras pessoas. Esta, é a forma de demonstrar a minha gratidão pelo seu apoio nesta caminhada.

Ao Dr. João Bilhim, pela orientação cientifica e conhecimentos transmitidos, pela disponibilidade e fundamentalmente pelo apoio e incentivo que sem dúvida foram fundamentais na realização da investigação.

Ao Dr. José Cruz, pela ajuda e conhecimentos empregues na elaboração e discussão dos dados do questionário.

Ao Fernando Parente, por toda a disponibilidade, ajuda pessoal, conselhos, orientação e principalmente pela sua amizade.

Ao Eng. Diogo Azevedo e ao Eng. Luís Lopes, pela ajuda preciosa no tratamento dos dados em SPSS e pela disponibilidade demonstrada.

Aos meus colegas de mestrado, Maria José Carvalho, Pedro Caramez e Paulo Sena, pelo apoio e indicações preciosas na elaboração da tese.

Ao amigos Pedro Dias e ao Adolfo Vidal, por toda a sua ajuda e disponibilidade sempre demonstrada.

Ao Dr. Adelino Furriel e Drª Alice Portocarrero, que empregaram todos os meios ao seu alcance para me fornecer os dados necessários relativos à sua organização.

A todos os inquiridos que participaram nesta investigação, através do preenchimento do inquérito.

Ao Dr. Chelladurai e Dr. Kim Mahoney, que via internet tudo fizeram para responder aos meus pedidos e dúvidas.

Ao Sr. Nuno Macedo e D. Adelina Macedo, pela compreensão e apoio sempre manifestados numa altura tão sensível do Wave Health Club.

Á Paula Cruz, pelo apoio incondicional e pela grande amizade.

Aos meus grandes amigos, Rui Oliveira e Nuno Gramaxo, por tudo.

Ao Duarte, que desde o primeiro momento foi uma "muleta" preciosa na busca e procura de informação apoiando-me sempre como amigo que é.

Á minha irmã Kátia, por todos os conselhos e ajuda fundamental quando eu mais necessitei, pela clarificação de ideias e pelo seu grande conhecimento cientifico.

Á minha família, Pai, Mãe, Avô e Avó, que sempre acreditaram, mesmo quando eu lhes dizia que "estava difícil", por todo o seu apoio, amor e confiança no "filhote", pelas ausências constantes, o meu muito obrigado.

Por último, mas talvez mais importante, a minha profunda gratidão à Xana, pela sua dedicação constante, por todo o seu apoio, pelas noites mal passadas e sacrifícios feitos, demonstrando todo o seu amor e carinho.

RESUMO

Os grandes eventos desportivos internacionais, são dos projectos mais complexos a ter em consideração para o próximo século, sobretudo devido à sua dimensão e pelo facto de envolverem inúmeros recursos humanos para a sua execução.

As questões relacionadas com o envolvimento e compromisso por parte dos recursos humanos participantes, tornam-se por isso essenciais para um correcto desenrolar do evento. Este facto levanta-nos a seguinte questão.

O envolvimento em regime de voluntariado ou profissional não condicionará a percepção do sucesso da organização do evento desportivo ?

Através de um questionário, avaliou-se a percepção do sucesso e envolvimento dos recursos humanos na organização de eventos desportivos. A amostra constou de 80 pessoas que participaram na organização do VI Campeonato Mundial Universitário de Futebol de 5 (1998) e no Campeonato Mundial de Voleibol Escolar – ISF 2000.

O questionário foi ministrado aos dois grupos estratégicos (voluntários e profissionais) considerados no estudo, que desempenharam tarefas na estrutura organizativa do evento desportivo.

A conclusão a que se chegou foi que, apesar de existirem diferenças na percepção do sucesso e envolvimento dos voluntários e profissionais, ambos consideram que o envolvimento e interacção pessoal é fundamental para o seu comprometimento com o evento.

ABSTRACT

The volunteers and professionals performance on the organization of international sportive events: the human relationships role.

The major international sportive events are the most complex projects for the next century especially because of its dimension and because it requires several human resources to make it happen.

The issues related with the involvement and compromise of the human resources involved are essential for a proper event running.

Because of it our question is: Is the success perception of the sportive event organization conditioned by the volunteers or professionals?

We evaluated the perception of success and human resources involvement on the organization of international sportive events through a questionnaire. Our sample was composed by 80 persons that were part of the staff of the VI World University Futsal Championship (1998) or the World Volleyball High School Championship (2000).

We concluded that there are differences between professionals and volunteers on the perception of success and involvement on a sportive event organization, although both groups consider that the involvement and personal interaction are very important for their compromise with the event.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS 3
RESUMO 5
ÍNDICE GERAL 7
ÍNDICE DE QUADROS 10
ÍNDICE DE FIGURAS 11

I INTRODUÇÃO **12**
II. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA **16**
II.1 ÂMBITO DO ESTUDO 16
II.2 FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES 19
II.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO 21
II.4 ENQUADRAMENTO NORMATIVO DO VOLUNTÁRIO 23
II.4.1. Estatuto legal do voluntário 26
II.4.2. Reconhecimento Internacional 28
III. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA **30**
III.1 INTRODUÇÃO 30
III.2 VOLUNTARIADO 32
III.2.1. Características direitos e deveres do voluntário 33
III.3. VOLUNTÁRIO DESPORTIVO 36
III.3.1. Tipos de voluntário desportivo 40
III.3.2. Valores, Motivos e necessidades para a participação em eventos desportivos como voluntários 42
III.3.3. Motivação como factor essencial na participação dos voluntários desportivos ... 47
III.3.4. A importância do trabalho voluntário desportivo 52
III.4 PROFISSIONAIS DO DESPORTO 56
III.5 RELAÇÃO ENTRE PROFISSIONAIS E VOLUNTÁRIOS DESPORTIVOS 57
III.5.1. Gestão de Conflitos 58
III.5.2. Motivos do Conflito 60
III.5.3. Diferenças entre voluntários e profissionais 65
III.6 SISTEMA DESPORTIVO 68

III.7 EVENTOS DESPORTIVOS 70
III.7.1. Eventos desportivos versus participação dos voluntários 73
III.7.2. Identificação dos problemas de gestão dos voluntários em eventos desportivos 77
III.7.2.1. Grandes eventos desportivos/ voluntários ocasionais 78
III.7.2.2. Grandes eventos desportivos/ voluntários permanentes 80
III.7.2.3. Pequenos eventos desportivos/ voluntários ocasionais 83
III.7.2.4. Pequenos eventos desportivos/ voluntários permanentes 84
III.8 ENQUADRAMENTO DOS MODELOS DE GRANDES EVENTOS DESPORTIVOS 87
III.8.1. Fases de gestão de um evento desportivo 89
III.9. CONSTRUÇÃO DE UMA ESTRUTURA ORGANIZATIVA DE ANÁLISE DE GRANDES EVENTOS DESPORTIVOS 93
III.9.1 Gestão da Crise 108
IV. METODOLOGIA 110
IV.1. O INSTRUMENTO 112
IV.2. O UNIVERSO DA INVESTIGAÇÃO 121
IV.2.1. Caracterização do Universo da Investigação 123
IV.3 PROCEDIMENTOS E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA 128
IV.4 ANÁLISE E PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS 131
IV.4.1. Hipóteses Nulas 131
IV.4.2. Correlação e Regressão Linear 133
IV.4.3. Comparação dos Grupos 136
V. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 137
V.1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 137
V.1.1. I Parte – Avaliação do Sucesso 138
V.1.1.1. Dimensão A (Cerimónias) 138
V.1.1.2. Dimensão B (Promoção e Imagem) 139
V.1.1.3. Dimensão C (Informática) 140
V.1.1.4. Dimensão D (Transportes) 141
V.1.1.5. Dimensão E (Apoio às equipas) 142
V.1.1.6. Dimensão F (Alojamento) 143
V.1.1.7. Dimensão G (Segurança) 144
V.1.1.8. Dimensão H (Informativo) 145
V.1.1.9. Dimensão I (Comissão Técnica) 146
V.1.1.10. Dimensão J (Apoio Médico) 147

V.1.1.11. Dimensão L (Logística) 148
V.1.1.12. Dimensão M (Marketing) 149
V.1.2. II Parte – Avaliação do Envolvimento 150
V.1.2.1. Dimensão N (Trabalho em equipa) 150
V.1.2.2. Dimensão O (Liderança) 151
V.1.2.3. Dimensão P (Desempenho da tarefa atribuída) 153
V.1.2.4. Dimensão Q (Envolvimento e interacção social) 154
V.1.2.5. Dimensão R (Reconhecimento) 155
V.1.2.6. Dimensão S (Enriquecimento pessoal) 156
V.1.2.7. Dimensão T (Condições materiais) 158
V.2. ANÁLISE DAS DIMENSÕES PRINCIPAIS 159
V.2.1. Total das Dimensões de sucesso 159
V.2.2. Total das Dimensões de envolvimento 163
V.3. COMPARAÇÃO ENTRE OS GRUPOS ESTRATÉGICOS 168
V.4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 173
VI. CONCLUSÕES 175
VII. BIBLIOGRAFIA 181
VIII. ANEXOS 189

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Idade dos voluntários do estudo LIRC 53
Quadro 2: Divisão das actividades desportivas 71
Quadro 3: Proposta de facetas classificadas como extrínsecas e intrínsecas 112
Quadro 4: Tabela de frequências dos grupos estratégicos 129
Quadro 5: Tabela de valores KMO 134
Quadro 6: Relação entre o coeficiente de correlação e a percentagem de relação 135
Quadro 7: Estatística Descritiva da Dimensão A 138
Quadro 8: Estatística Descritiva da Dimensão B 139
Quadro 9: Estatística Descritiva da Dimensão C 140
Quadro 10: Estatística Descritiva da Dimensão D 141
Quadro 11: Estatística Descritiva da Dimensão E 142
Quadro 12: Estatística Descritiva da Dimensão F 143
Quadro 13: Estatística Descritiva da Dimensão G 144
Quadro 14: Estatística Descritiva da Dimensão H 145
Quadro 15: Estatística Descritiva da Dimensão I 146
Quadro 16: Estatística Descritiva da Dimensão J 147
Quadro 17: Estatística Descritiva da Dimensão L 148
Quadro 18: Estatística Descritiva da Dimensão M 149
Quadro 19: Estatística Descritiva da Dimensão N 150
Quadro 20: Estatística Descritiva da Dimensão O 152
Quadro 21: Estatística Descritiva da Dimensão P 153
Quadro 22: Estatística Descritiva da Dimensão Q 154
Quadro 23: Estatística Descritiva da Dimensão R 156
Quadro 24: Estatística Descritiva da Dimensão S 157
Quadro 25: Estatística Descritiva da Dimensão T 158
Quadro 26: Matriz de 6 componentes principais de sucesso não rodada 162
Quadro 27: Matriz de 7 componentes principais de envolvimento não rodada 166

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Hierarquia das necessidades humanas 49
Figura 2: Condições antecedentes e condições desencadeantes do conflito 59
Figura 3: Evolução do número de voluntários nos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de verão 74
Figura 4: Dimensões dos eventos desportivos e respectiva importância dos voluntários 76
Figura 5: Factores críticos de sucesso na gestão de Recursos Humanos nos eventos desportivos 86
Figura 6: Fases da gestão de um evento desportivo 92
Figura 7: Semelhanças entre as estruturas organizativas estudadas 95
Figura 8: Proposta de organograma da estrutura organizativa de grandes eventos desportivos 97
Figura 9: Organograma do Comité Organizador dos Jogos Olímpicos de Barcelona 92 105
Figura 10: Organograma do Comité Organizador dos Jogos Olímpicos de Jaca 95 106
Figura 11: Organograma do Comité Organizador dos Jogos Olímpicos de Fukuoka 95 107
Figura 12: Logotipo do Campeonato Mundial Universitário de Futebol de 5 123
Figura 13: Organograma do Campeonato Mundial Universitário de Futebol de 5 125
Figura 14: Logotipo do Campeonato Mundial de Voleibol escolar – ISF 2000 125
Figura 15: Organograma do Campeonato Mundial de Voleibol escolar – ISF 2000: 127
Figura 16: Gráfico de barras agrupadas dos grupos estratégicos 129
Figura 17: Gráfico de barras relativo à experiência dos inquiridos na organização de grandes eventos desportivos 137
Figura 18: Resultados dos testes de Kaiser-Meyer-Olkin, e de esfericidade de Bartlett das componentes de sucesso 160
Figura 19: Scree Plot para análise factorial das componentes de sucesso 161
Figura 20: Resultados dos testes de Kaiser-Meyer-Olkin, e de esfericidade de Bartlett das componentes de envolvimento 164
Figura 21: Scree Plot para análise factorial das componentes de envolvimento 164
Figura 22: Comparação de componentes principais dos dois grupos estratégicos na avaliação do sucesso 169
Figura 23: Comparação de componentes principais dos dois grupos estratégicos na avaliação do envolvimento 171

I. INTRODUÇÃO

Os Eventos Desportivos Internacionais são hoje um fenómeno desportivo à escala global.

Mesmo antes da globalização ser um tema de discussão actual, já o Desporto, nomeadamente através dos Jogos Olímpicos e de Campeonatos Mundiais de diferentes modalidades, se assumia como um fenómeno à escala mundial, sendo que o sistema de comunicação entre os diferentes países e continentes se realizava e ainda hoje se realiza, através dos códigos, símbolos e linguagens específicas do desporto.

O que o desporto é, hoje, como fenómeno social de escala global, deve-se indiscutivelmente à sua capacidade de comunicação, nomeadamente através da realização e sucesso de acontecimentos desportivos de carácter internacional.

Deste sucesso de organizações está dependente o desempenho dos Recursos Humanos envolvidos nas centenas de tarefas e actividades necessárias para colocar este tipo de empreendimentos de pé.

Expectativas e motivações especiais fazem com que agentes desportivos profissionais e voluntários adiram a estes projectos com um comprometimento com as organizações dos eventos, verdadeiramente espectacular.

No entanto, o conhecimento e compreensão deste fenómeno tem ainda algumas limitações, nomeadamente por falta de estudos de carácter académico sobre a Actividade dos Recursos Humanos na Organização de eventos Desportivo Internacionais, particularmente nas abordagens à análise das expectativas e desempenho das estruturas profissionais e voluntárias neste tipo de eventos.

Assim, este estudo pretende ser, paralelamente, um contributo e ponto de partida para a realização de estudos e para um melhor conhecimento e intervenção na actividade dos recursos humanos na Organização de Eventos Desportivos Internacionais.

Abordaremos a problemática do trabalho voluntário nos grandes eventos desportivos e a sua relação com os recursos humanos profissionais. Estudaremos particularmente a convivência entre estes – profissionais e voluntários -, os interesses e expectativas de cada um dos grupos e a razão para o aparecimento do conflito. A resolução deste problema pelo gestor é que em nosso entender está na base dos resultados futuros.

A identificação das actividades/ eventos existentes no sistema desportivo é por isso tarefa primordial para o processo de tomadas de decisão por parte dos gestores desportivos, tendo em vista os problemas de gestão dos recursos humanos envolvidos.

Mediante esta análise, avaliou-se através de um inquérito, a importância que o envolvimento e compromisso mantido pelos recursos humanos com a estrutura organizativa têm, na percepção do sucesso do evento.

A escolha da estrutura organizativa a adoptar nos grandes eventos desportivos pelos órgãos de gestão, é uma decisão que (como veremos) condicionará significativamente o modelo de gestão escolhido, e por conseguinte as estratégias de gestão de recursos humanos a seguir. Por este motivo, houve necessidade de elaborar uma proposta de modelo organizativo de grandes eventos desportivos, reunindo um conjunto de factores essenciais para o seu funcionamento com sucesso.

A procura de respostas que permitam identificar os factores condicionantes do envolvimento dos recursos humanos em grandes eventos desportivos, para uma optimização de estratégias de gestão, é um dos grandes objectivos deste trabalho.

Convirá ainda ter em conta que em paralelo com a avaliação descrita anteriormente, há que considerar outro factor decorrente dos resultados

desportivos obtidos pelas "equipas da casa", sendo que reside aqui um dos indicadores de sucesso de qualquer organização desportiva. Porém, não é controlável no planeamento da gestão de recursos humanos da organização.

II. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

II.1 ÂMBITO DO ESTUDO

A constatação que as pessoas são *a parte mais importante de uma organização* tornou-se numa verdade irrefutável. São as pessoas que criam as organizações, são elas que fazem com que esta se desenvolva e o sucesso depende da forma como os indivíduos administram e se entregam a estes projectos (Pfeffer, 1996).

No entanto, a entrega e o interesse dos indivíduos dentro da organização não é similar, há por isso interesses divergentes. Bilhim (1996) considera que "os interesses daquele que toma as decisões e os interesses da organização raramente são os mesmos".

É neste contexto que surgem os estudos sobre a administração dos recursos humanos, tentando optimizar as decisões de gestão para que a organização se torne mais produtiva e eficaz. Os aspectos da socialização e satisfação dos recursos humanos das mais variadas estruturas organizacionais, são hoje uma preocupação por parte dos órgãos gestores.

A classificação de recursos humanos nas organizações desportivas proposta por Chelladurai (1999)– Profissionais, Voluntários e Clientes – leva a que a discussão da gestão dos recursos humanos seja centrada nas diferenças individuais destas três categorias. A busca dos métodos de gestão apropriados para o seu recrutamento, manutenção, desenvolvimento e crescimento dentro da organização desportiva, é então um desafio para os órgãos gestores.

Focaremos o nosso estudo em duas das categorias de recursos humanos mencionadas anteriormente, profissionais e voluntários, inseridos no contexto dos grandes eventos desportivos.

Cuskelly et al (1999) afirmam no seu estudo que há evidências suficientes indicando que os voluntários e os profissionais percepcionam o seu envolvimento e compromisso de forma diferente. Contudo estes estudos referem-se a projectos desportivos de longa duração, onde participam voluntários e profissionais permanentes (Blanc, 1999). O âmbito de eventos desportivos que escolhemos para análise, pressupõem uma duração temporal menor dos recursos humanos envolvidos.

De qualquer forma, em qualquer evento desportivo as questões relacionadas com o envolvimento e motivação dos recursos humanos participantes, são determinantes para o sucesso organizacional (Chelladurai, 1999).

A grande dúvida que nos surgiu é se o envolvimento destes indivíduos depende da forma como eles estão inseridos na organização, se pelo facto de se apresentarem como voluntários ou profissionais condiciona a sua forma de actuar e de agir perante o evento.

O envolvimento em regime de voluntariado ou profissional não condiciona a percepção do sucesso da organização do evento desportivo ?

É com o intuito de dar resposta a esta pergunta que elaborámos este estudo, centrando o nossa investigação nos motivos que levam os indivíduos a participar na organização de grandes eventos desportivos e situando-os conforme a sua posição no evento.

II.2 FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES

"Não há dúvida de que os grandes eventos desportivos internacionais, como os Jogos Olímpicos ou o Campeonato do Mundo de Futebol, são dos projectos mais complexos a ter em consideração para o próximo século, sobretudo devido à sua dimensão e pelo facto de ser impossível modificar as datas da sua realização" (Chappelet, 1999)

Mas este tipo de estruturas/ organizações dependem de pessoas para o planeamento e organização. Não há organização sem pessoas (Chiavenato, 1988), "organizações são pessoas, organizações são grupos; e organizações são organizações"

No entanto, a variabilidade humana[1] é enorme, neste sentido compete à gestão dos recursos humanos conjugar as diferenças e semelhanças dos recursos disponíveis orientando-os para o objectivo da organização (Chelladurai, 1999).

Surge então a complexa relação entre o trabalho voluntário e o trabalho profissional nos grandes eventos desportivos. A natureza da organização em que o indivíduo está inserido condiciona o tipo de envolvimento que este terá, e o tipo de compromisso existente entre ambos poderá também ser um dos

[1] CHIAVENATO, Idalberto (1998). *Recursos Humanos – Edição Compactada (5ª edição) – S. Paulo. Edições Atlas.*

factores geradores de envolvimento. O trabalho voluntário surge neste âmbito como um dos mais importantes factores de sucesso para as organizações desportivas (Chalip, 1999), mais concretamente para o desenvolvimento dos grandes eventos desportivos

Mas será que todos os intervenientes na organização de eventos desportivos terão a mesma noção do sucesso da actividade ?.

Julgamos que não, até pelo simples facto de terem experiências desportivas diferentes, de terem maneiras diferentes de encarar as situações, pelas vivências que terão neste tipo de actividades, ...
No entanto, e pelas razões enumeradas anteriormente consideramos haver algumas diferenças na percepção de sucesso por parte dos voluntários e dos profissionais, que colaboram na organização de grandes eventos desportivos.

Partimos mesmo da hipótese que *os voluntários percepcionam o evento desportivo com maior sucesso do que os profissionais.*

Este facto deve-se essencialmente ao diferente envolvimento que os voluntários terão com o evento desportivo, mais sentimental, mais emocional (Cingiene et al, 1995) do que os profissionais. Surge então a nossa segunda hipótese neste trabalho, *os voluntários têm um maior envolvimento pessoal nos eventos desportivos do que os profissionais.*

II.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A ausência de estudos sistematizados sobre a problemática do voluntariado nas organizações desportivas, leva-nos a crer que a pesquisa proposta poderá contribuir para um melhor conhecimento da realidade dos recursos humanos empregues nas grandes organizações desportivas.

A bibliografia consultada, quase sempre refere como sendo de extrema importância o trabalho dos voluntários no sistema desportivo, mas os estudos já efectuados referem-se normalmente aos dirigentes, administradores, gestores, que laboram nos clubes desportivos (Beamish,1999; Shibli, 1999).

No entanto, existe outro tipo de voluntários, que são aqueles que se dedicam à organização de eventos desportivos, é sobre estes que o nosso estudo pretende tratar.

A sua relação com os profissionais, os problemas e conflitos que poderão surgir na gestão dos recursos humanos nos grandes eventos desportivos é outro dos motivos que nos levou a escolher esta área de estudo.

As questões relacionadas com o envolvimento e compromisso por parte dos recursos humanos estão a ser cada vez mais abordadas por vários investigadores (Cuskelly, 1999; Farrel, 1998; Inglis, 1994) e são de facto

problemas que urgem definir para uma melhor optimização das relações entre as estruturas desportivas e os indivíduos que intervêm na sua organização e conceptualização, no entanto, dizem unicamente respeito a projectos desportivos como clubes ou associações desportivas, não se tem abordado esta problemática sob o prisma dos grandes eventos que fazem parte do sistema desportivo.

Esse é um dos objectivos deste estudo, que poderá assim contribuir para ajudar a entender objectivos e motivos para o envolvimento voluntário das pessoas em organizações desportivas, e qual o trajecto a seguir pelos gestores perante a administração destes recursos humanos benévolos.

Poderá ainda vir a ser válido para, no futuro, servir de termo de comparação e ponto de partida a outros trabalhos da mesma linha de investigação, quer na área da gestão do desporto, quer no domínio da administração dos recursos humanos em eventos desportivos.

II.4 O ENQUADRAMENTO NORMATIVO DO VOLUNTARIADO

O voluntariado nasce na Inglaterra após a Revolução Industrial. Surge como consequência natural das mudanças e necessidades sociais ocorridas. Desde a primeira e segunda grandes guerras mundiais, que o voluntariado é uma resposta da sociedade Europeia para a reconstrução dos países envolvidos no conflito bélico (Alvarez, 1995). O papel desempenhado por instituições de solidariedade social tornou-se, portanto, essencial na ajuda da resolução dos mais variados problemas sociais e políticos da sociedade moderna.

Neste momento vivemos numa sociedade onde a procura do bem-estar económico é uma meta a atingir por todos, a lei de mercado e a competitividade, sobrepôs-se aos aspectos da dignidade e bem estar físico e psicológico dos indivíduos.

"Com o príncipio de rendimento como centro de gravidade, o sistema desportivo moderno pode ser considerado uma representação simbólica da sociedade industrial que funciona na lógica da concorrência, da produção, da maior eficácia, do progresso" (Costa, 1993)

Neste sentido, o Concelho Económico e Social das Nações Unidas[2] alertou para o fosso cada vez mais profundo entre os países industrializados e os chamados "países do terceiro mundo" ocorrido durante o ano 2000. No seu relatório anual são ainda mencionadas as diferenças sociais internas graves, existentes nos países.

É neste ponto que surgem as instituições de solidariedade social, como complemento à ineficácia dos sistemas políticos. Por se tratarem de instituições sem fins lucrativos servem-se primordialmente do trabalho voluntário para a execução das suas tarefas.

O voluntariado é definido no n.º 1 do Artigo 2º da Lei n.º 71/ 98, de 3 de Novembro como *"(...) conjunto de acções de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projectos, programas (...) desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas e privadas."*

O Decreto Lei n.º 389/ 99, de 30 de Setembro, consagra o voluntariado como "(...) uma actividade inerente ao exercício de cidadania que se traduz numa relação solidária para com o próximo, participando, de forma livre e organizada, na solução de problemas que afectam a sociedade em geral(...)", existe assim um reconhecimento importante do Estado português em relação ao trabalho voluntário.

[2] Relatório mundial sobre a situação social do ano 2000. (E/2000/9)

Há, portanto, uma clara intenção do Estado em salvaguardar o papel do voluntariado no sistema social português, reconhecendo que o trabalho voluntário representa hoje um dos instrumentos básicos de participação na sociedade civil nos mais diversos domínios de actividade. A Lei 71/ 98, de 3 de Novembro estabeleceu as bases do enquadramento jurídico do voluntariado, e o Decreto-Lei n.º 389/99, de 30 de Setembro regulamenta esta Lei, criando as condições que permitem promover e apoiar o voluntariado tendo em conta a relevância da sua acção na "(...) construção de uma sociedade mais solidária e preocupada com os seus membros." .

II.4.1 ESTATUTO LEGAL DO VOLUNTÁRIO

A definição de voluntário está plasmada no n.º 1 do artigo 3º da Lei n.º 71/98, que passamos a transcrever: "(...) é o indivíduo que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar acções de voluntariado no âmbito de uma organização promotora."

Existe assim um reconhecimento do Estado na importância social do trabalho voluntário levando a que este legisle nos artigos 5º, 6º, 7º e 8º da Lei n.º 71/ 98 sobre os princípios, direitos e deveres do voluntário. Assim, no seu artigo 5º define o principio geral, reconhecendo o valor social do trabalho voluntário como "(...) expressão do exercício livre de uma cidadania activa e solidária(...)", no artigo 6º enquadra os princípios do voluntariado "(...) obedece aos princípios da solidariedade, da participação, da cooperação, da complementaridade, da gratuitidade, da responsabilidade e da convergência.."

Os artigos 7º e 8º da Lei 71/ 98, dizem respeito aos direitos e deveres do voluntário, que transcreve-mos de seguida:

Artigo 7º
Direitos do Voluntário

1- São direitos do voluntário:
a) Ter acesso a programas de formação inicial e continua, tendo em vista o aperfeiçoamento do seu trabalho voluntário;
b) Dispor de um cartão de identificação de voluntário;
c) Enquadrar-se no regime do seguro social voluntário, no caso de não estar abrangido por um regime obrigatório de segurança social;
d) Exercer o seu trabalho voluntário em condições de higiene e segurança;
e) Faltar justificadamente, se empregado, quando convocado pela organização promotora, nomeadamente por motivo do cumprimento de missões urgentes, em situações de emergência, calamidade pública ou equiparadas;
f) Receber as indemnizações, subsídios e pensões, bem como outras regalias legalmente definidas, em caso de acidente ou doença contraída no exercício do trabalho voluntário;
g) Estabelecer com a entidade que colabora um programa de voluntariado que regule as suas relações mutuas e o conteúdo, natureza e duração do trabalho voluntário que vai realizar
h) Ser ouvido na preparação das decisões da organização promotora que afectem o desenvolvimento do trabalho voluntário;
i) Beneficiar, na qualidade de voluntário, de um regime especial de utilização de transportes públicos, nas condições estabelecidas na legislação aplicável;
j) Ser reembolsado das importâncias despendidas no exercício de uma actividade programada pela organização promotora, desde que inadiáveis e devidamente justificáveis, dentro dos limites eventualmente estabelecidos pela mesma entidade.

2- As faltas justificadas previstas na alínea e) contam, para todos os efeitos, como tempo de serviço efectivo e não podem implicar a perda de quaisquer direitos ou regalias.
3- A qualidade de voluntário é compatível com a de associado, de membro dos corpos sociais e beneficiário da organização promotora através da qual exerce o voluntariado.

Artigo 8º
Deveres do voluntário

São deveres do voluntário:
a) Observar os princípios deontológicos por que se rege a actividade que realiza, designadamente o respeito pela vida privada de todos quantos dela beneficiam;
b) Observar as normas que regulam o funcionamento da entidade a que presta colaboração e dos respectivos programas e projectos;
c) Actua de forma diligente, isenta e solidária;
d) Participar nos programas de formação destinados ao correcto desenvolvimento do trabalho voluntário;
e) Zelar pela boa utilização dos recursos materiais e dos bens, equipamentos e utensílios postos ao seu dispor;
f) Colaborar com os profissionais da organização promotora, respeitando as suas opções e seguindo as suas orientações técnicas;
g) Não assumir o papel de representante da organização promotora sem o conhecimento e prévia autorização desta;
h) Garantir a regularidade do exercício do trabalho voluntário de acordo com o programa acordado com a organização promotora;
i) Utilizar devidamente a identificação como voluntário no exercício da sua actividade.

II.4.2 RECONHECIMENTO INTERNACIONAL

Em Rhodes (1992), os ministros europeus responsáveis pelo desporto, adoptaram uma resolução relativa aos princípios devendo inspirar as políticas desportivas dos diversos estados membros, intitulada a Carta Europeia do Desporto, que no seu n.º 2 do artigo 3º refere que "Será oportuno estimular e desenvolver o espirito e o movimento do voluntário, nomeadamente, favorecendo a acção das organizações desportivas benévolas."

No parecer da União Europeia do Comité das Regiões de 16 de Setembro de 1999 sobre "O modelo europeu do desporto" esta destaca a sua importância incontroversa para os Estados-Membros da União, em especial ao nível das regiões e das autarquias locais. O desporto tornou-se um importante e imprescindível elemento da vida social.

Neste mesmo parecer, o Comité das Regiões constata que, em virtude das competências atribuídas à UE, até agora limitadas aos aspectos económicos do desporto, são pouco visíveis os fundamentos do desporto e a sua importância para a Europa dos cidadãos. Defende, por isso, o desenvolvimento de uma política europeia do desporto que dê mais ênfase ao papel essencial do desporto na Europa no domínio cultural e socio-económico e que, a par das questões meramente económicas, tais como as competições desportivas e o direito de concluir acordos, a livre circulação dos desportistas profissionais ou a

televisão sem fronteiras, se ocupe de temas tais como a contribuição do desporto para a Agenda 2000, a utilidade pública dos clubes e das fundações e a especial importância da actividade voluntária, o contributo do desporto no âmbito do serviço voluntário europeu.

O voluntário desportivo é um indivíduo com as mesmas características, direitos e deveres do voluntário tal como expresso anteriormente mas que participa em actividades/ eventos desportivas realizados por entidades promotoras reconhecidas no n.º 3 do artigo 4º da Lei n.º. 78/ 98.

III. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

III.1 INTRODUÇÃO

" As organizações voluntárias são criaturas do seu tempo: elas reflectem as estruturas do seu tempo e as preocupações do seu tempo"

Nigel Gann, 1996

A bibliografia consultada diz-nos que na sociedade actual ainda não se encontrou os mecanismos que venham a garantir uma vida justa e digna para todos, passa por uma continua e vertiginosa mudança tentando encontrar soluções urgentes para lapidar os problemas da chamada "crise da utopia" (Cansino, 1995), aquela que impossibilita que as pessoas sonhem com um mundo e um futuro melhor.

Perante esta versão pessimista existem uns que se recusam a manter os braços cruzados e, que não estão dispostos a aceitar esta versão dos factos, decidindo ser protagonistas e o centro da sua própria história, adoptando uma forma distinta na vida, fazendo do voluntariado a sua razão de viver. Estas pessoas decidem compartilhar a sua vida com os outros, estando "presentes" em actividades que fazem deste um mundo mais justo e solidário.

É o caso dos voluntários, os indivíduos que se oferecem para realizar tarefas de uma forma benévola em prol da comunidade e que tanto prestam os seus serviços a actividades de solidariedade social como preferem desenvolver trabalho em actividades desportivas, em grupos, associações, clubes ou eventos de índole desportivo.

Este estudo foca o trabalho desenvolvido por pessoas que se ofereceram para executar tarefas nos grandes eventos desportivos e tentará perceber como é que o compromisso assumido com as entidades organizadoras poderá influenciar a sua forma de estar de atingir e mesmo de avaliar o sucesso do evento desportivo da qual fizeram parte, quer seja na condição de voluntário como de profissional.

III.2 O VOLUNTARIADO

"Voluntário é aquele indivíduo que dedica, de um modo continuo, desinteressado e responsável, parte do seu tempo em actividades em beneficio de outros, ou de interesses sociais colectivos(...)"

Noguero, F. , 1995

Alguns países com tradição na investigação e implementação de programas de voluntariado como é o caso da Bélgica, criaram estruturas de controlo e apoio a este fenómeno, é o caso da Associação de Voluntariado Belga, que define voluntário como " aquela(e), que individualmente ou em grupo, compromete desinteressadamente a sua pessoa, as suas capacidades e uma parte do seu tempo em tarefas sociais, culturais ou cívicas ao serviço de um indivíduo, de um grupo ou da colectividade".

O voluntariado é pois um instrumento de acção e dinamização social. Isto se considerarmos como instrumento todo aquele que nos serve como meio para atingir um fim e que acção social se entende como toda a actividade de desenvolvimento nas comunidades, o serviço voluntário é um dos meios que procurar colaborar com a resolução dos problemas sociais.

Em resumo podemos concluir que o voluntário é aquele indivíduo que de uma forma benévola se predispõem a colaborar na execução de uma determinada tarefa tendo como finalidade última ajudar os outros.

Segundo Mass (1994), trabalho voluntário é uma actividade que se realiza para outros e/ ou para a sociedade, numa organização esporádica ou continua, que não é obrigatória nem é remunerada. No entanto, e apesar destes indivíduos não receberem qualquer recompensa financeira, quando se comprometem com uma organização adquirem direitos e deveres que estão inerentes à actividade que vão desempenhar.

III.2.1 CARACTERISTICAS, DIREITOS E DEVERES DO VOLUNTÁRIO

Para um correcto desenrolar da acção voluntária, exige-se ao indivíduo uma serie de características que facilitem a execução do projecto em causa.

Segundo Noguero (1995), essas exigências podem-se resumir em:

- Aceitação do código deontológico inerente à acção solidária;
- Regularidade na sua participação;
- Informação e conhecimento dos problemas que há a resolver;
- Atitude de diálogo e grande capacidade de trabalho em grupo;
- Sentido de responsabilidade e compromisso;

- Motivação inspirada na solidariedade e não no interesse pessoal.

Os direitos e deveres dos voluntários estão consagrados na legislação portuguesa, no entanto passamos a mencionar alguns dos mais citados na bibliografia consultada.

DIREITOS

- Poder cessar livremente a sua condição de voluntário;
- Receber por parte da organização os meios necessários para o exercício da sua actividade;
- Comportar-se de uma forma altruísta;
- Ser assegurado pela organização, em relação aos riscos que poderá ter derivados da acção que desempenha como voluntário;
- Ser acreditado como voluntário e receber um certificado de participação como prova da sua colaboração;
- Participar no desenrolar e evolução do programa para o qual está destinado, assim como a participação na elaboração de programas futuros;
- Receber a formação necessária para o desempenho da sua tarefa;
- Ser informado pela organização do funcionamento da actividade a desempenhar.

DEVERES

- Tratar com respeito e cortesia todas as pessoas envolvidas na organização, bem como aquelas a que se dirige a sua actividade;
- Respeitar as normas internas de funcionamento da sua associação;
- Manter a confidencialidade da informação recebida no desenrolar da sua actividade;
- Acatar as decisões e instruções que receba da organização para o desenrolar da sua actividade;
- Seguir as medidas de segurança e higiene que se adoptem;
- Realizar a actividade a que se à comprometido conforme as exigências da boa fé;

Cooperar para que se atinjam os objectivos do programa onde está inserido.

III.3 VOLUNTÁRIO DESPORTIVO

A crise que engloba toda a sociedade faz com que se tentem encontrar novos valores e novos motivos que ajudem a superar as adversidade do dia a dia e que devolvam um sentido humano à vida. A participação voluntária em organizações desportivas é uma das formas que os cidadãos adoptaram para fugir ao stress e à rotina de trabalho diária.

Se repararmos nos números que nos oferece o estudo de Blanc, X. (1999)

- Em 1990, Alemanha contabilizou que os 2.700.000 voluntários desportivos equivaleram a 200 milhões de horas de trabalho anuais;
- em Franca 1.000.000 de voluntários 300 milhões de horas de trabalho;
- em Itália 600.000 de voluntários desportivos equivaleram a 151.2 milhões de horas de funcionamento

(Halba & Le Net, 1997)[2] .

Perante estes valores, constatamos a importância que neste momento têm os voluntários desportivos no sistema desportivo mundial.

Ainda no mesmo estudo Blanc afirma que se em 1997, o governo suíço resolvesse pagar aos voluntários desportivos representaria um custo de 1.5 bilhões de francos suíços.

[2] In BLANC Xavier (1999). *Láctivation des benevoles dans le management de projects sportifs.* Symposium Volunteers, Global Society and the Olympic Movement. Lausanne. (On Line).

No entanto, não se poderá unicamente ver este problema no plano económico, mas sim ter-se-á que considerar os planos político, social e cultural. No político a desconfiança é generalizada pela falta de representatividade nas instituições públicas, debilitando-se com isso o sistema democrático. No plano social, a falta de integração e comunicação entre os vários agentes sociais (países pobres/ países ricos) e no cultural a perda de valores e raízes culturais.

Vinuesa (1995), citando Martin (1979) centra a importância do voluntariado desde três pontos de vista diferentes:

- *Ponto de vista político,* o voluntariado pressupõe pela participação de um grande número de cidadãos, o reconhecimento dos problemas da sociedade e a consciência da classe social onde estão inseridos;
- *Ponto de vista económico,* a redução de custos, pelo que as medidas económicas poderão incidir mais sobre os grupos especialmente carenciados;
- *Ponto de vista cultural,* implica a educação popular na análise das causas geradoras dos desajustes sociais.

O movimento de voluntariado surge neste âmbito como uma "provável" saída para a reconstrução de valores desacreditados, comprometendo-se com as causas mais diversas como: Serviços sociais, Defesa e protecção do meio ambiente, Cooperação internacional, Pacifismo, Saúde, Direitos humanos, Desporto, Cultura, Emprego, ...

Neste contexto surge o **Voluntariado Desportivo**, que nos seus direitos, deveres e obrigações é igual ao voluntariado social aparecendo como uma alternativa da sociedade, assumindo a sua acção livremente sem objectivo de lucro e sem o desejo de recompensas económicas e com um propósito socialmente útil. Procura um maior bem estar para a comunidade, maior qualidade de vida, etc.

Tradicionalmente considerava-se que o voluntário empenhava parte do seu tempo apenas em actividades de assistência social ou de beneficência, mas nos últimos anos, pelas mudanças profundas ocorridas na nossa sociedade surgiram novas necessidades e novas iniciativas. O plano desportivo é uma delas e com necessidades cada vez maiores, devido ao grande crescimento que determinadas instituições desportivas e eventos obtiveram.

Para este facto muito terá contribuído a acção e desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação social, bastará observarmos como se processam os concursos para a aquisição de direitos televisivos de determinadas competições desportivas. A atracção das pessoas por este tipo de organizações é proporcionalmente maior quanto mais visibilidade mediática tiver o evento em causa, cria-se a noção de que a colaboração dos cidadãos é imprescindível para o sucesso da organização desportiva, a acção benévola é portanto desinteressada, já que se desenvolve para "ajudar" a que as organizações desportivas se desenvolvam e obtenham mais notoriedade.

"Devemos entender a acção do voluntário desportivo como a ajuda e colaboração desinteressada em beneficio de tudo o que é relacionado com as pessoas do chamado sistema desportivo" Cansino, P. (1995).

O papel que desempenham os recursos humanos em cada organização desportiva deverá estar correctamente definido, e, enquanto que no processo de inclusão de profissionais numa organização o seu curriculum e experiências anteriores servem de base à sua contratação, também o recrutamento dos voluntários deverá ser feito mediante as suas vivências passadas, neste contexto Vinuesa (1995) e Cansino (1995), conseguem distinguir três categorias de voluntários desportivos:

- Voluntário profissional – pessoas qualificadas que oferecem os seus serviços profissionais a titulo gratuito (advogados, economistas, professores de Educação Física e Desporto,...);
- Voluntário preparado – pessoas com conhecimentos e experiência prévia, com uma determinada profissão ou não, que cedem parte tempo e dedicação;
- Voluntário sem preparação – indivíduo que pelas suas características pessoais, independentemente da experiência ou formação, estão aptos para desenvolver uma determinada tarefa social.

III.3.1 TIPOS DE VOLUNTÁRIO DESPORTIVO

No sistema desportivo existem vários tipos de voluntários desportivos, a grande parte dos estudos por nós consultada refere-se a voluntários que desempenham cargos administrativos (Inglis, Cuskelly, Verhoeven et al.), contudo existe outro tipo de voluntários desportivos que também são essenciais no desenvolvimento do desporto e na realização de inúmeras actividades e que desempenham inúmeras tarefas em organizações desportivas, é o caso dos voluntários que fazem parte integrante deste estudo e que desenvolvem trabalho para a obtenção de sucesso na organização dos grandes eventos desportivos.

Assim, Green & Chalip (1998), referem que os voluntários desportivos podem ser divididos em três tipos, os que participam nos eventos desportivos, os que gerem as organizações desportivas e os que fazem parte do "staff":

- *Eventos desportivos*, voluntários que obtêm uma experiência bastante grande com estas organizações. São voluntários de "curta duração", mas que têm a oportunidade de pertencer a uma "família" por um período limitado de tempo. O voluntário insere-se dentro da organização, é-lhe concedido o privilégio de presenciar o que se passa no "backstage". Tem a oportunidade de conhecer atletas, treinadores, executivos e mesmo os espectadores.

- *Gestão desportiva*, voluntários que estão ligados às esferas de tomada de decisão das políticas desportivas. Fazem parte da organização como administradores ou directores. A estes indivíduos é-lhes proporcionado um envolvimento de longo termo. Ao passo que os voluntários dos eventos têm a oportunidade de fazer parte da produção, os da gestão fazem as regras e definem a política a seguir. (Cuskelly, 1995). Têm acesso à informação e aos eventos sociais, e isso é status e poder. (Beamish, 1985).
- *Staff,* este tipo de voluntários executam um grande número de tarefas quando inseridos numa organização desportiva (associação, clube,...). Podem ter funções sociais, colar envelopes, enviar correspondência, manter as instalações desportivas, podem ser treinadores, ... (Green & Chalip, 1998). A experiência que adquirem é menos intensa que dos voluntários dos eventos e é diferente dos da gestão, estes não detêm tanto poder nem obtêm a notoriedade social que é conferida aqueles que tomam decisões políticas de gestão.

III.3.2 VALORES, MOTIVOS E NECESSIDADES PARA A PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS DESPORTIVOS COMO VOLUNTÁRIOS

A Australian Council of Social Service[3] (ACOSS) em 1996 , conclui que os voluntários que participam nos eventos desportivos diferem dos voluntários de outras actividades que não tenham a ver com o desporto. Os voluntários desportivos satisfazem-se desde que aumente o reconhecimento e aceitação por parte da comunidade onde se encontram inseridos. No entanto este facto não é relevante para o Instituto Nacional de Estatísticas Australiano (1998) ou nos estudos elaborados nos Estados Unidos sobre voluntariado (Hodgkinson & Weitzman, 1992; United Way, 1989). Já Inglis (1994) e Searle (1989) referem este factor nos seus estudos efectuados no Canadá em dirigentes desportivos voluntários.

Daly (1991) in Green et al. (1998), refere que 18% dos voluntários do seu estudo alistaram-se como voluntários por "amor ao desporto", outros 16% sentiram necessidade de participar por julgarem que deviam algo ao desporto por este já lhes ter trazido alguns benefícios.

[3] Realiza estudos sobre voluntariado na Austrália, in GREEN, B. & CHALIP, L. (1998). *Sport Volunteers: Research agenda and application* – Griffith University. **Sport Marketing Quarterly**, Vol 7 , nº 2, 14 – 23.

Estes elementos sugerem que a motivação para participar como voluntário numa organização desportiva prende-se com experiências desportivas anteriores, quer como participante como espectador.

Hodgkinson & Weitzman (1992), determinaram que 36% dos voluntários tiveram experiências anteriores nas organizações ou serviços que mais tarde vieram a participar como voluntários.

Entre estes dois trabalhos Daly, A. (1991) – estudo sobre voluntariado desportivo na Austrália - e Hodgkinson & Weitzman. (1992) – estudo sobre o voluntariado nos EUA no geral, existe uma surpreendente consistência de resultados obtidos. O primeiro afirma que 26% da sua amostra decidiu alistar-se como voluntário como consequência do envolvimento da sua família no desporto, enquanto que no segundo estudo determinou-se que 26% dos voluntários inquiridos (de todos os sectores) considerou importante a sua participação devido a benefícios que a família ou amigos já tiveram com aquela instituição/ organização.

A grande questão da participação dos voluntários em actividades desportivas, prende-se com o motivo que leva estes indivíduos oferecerem parte do seu tempo a cooperar com uma organização desportiva na organização de um evento ou na "condução" de uma colectividade/ associação desportiva.

Kay (1998) refere que normalmente os voluntários envolvem-se porque:

- querem ser parte do evento, eles querem pertencer e "estar lá";

- querem dar o seu contributo à comunidade;
- desejam sentir-se membros produtivos da comunidade;
- desejam desenvolver as suas capacidades ou sentir que são capazes de contribuir para o sucesso do evento;
- desejam valorizar o seu currículo.

Os dados de Kay são confirmados por Alvarez (1995) com o seu estudo sobre a participação dos jovens da Andaluzia – Espanha, nas organizações desportivas, através dos seus inquéritos concluiu que 66% deseja sentir-se útil, que 56% dos jovens participa porque sente que é útil à sociedade e que 55% participa para realizar os seus próprios ideais.

Green & Chalip (1998) para além dos motivos referidos anteriormente centralizam os motivos na especificação dos cargos a desempenhar. Referindo que mediante as tarefas a desempenhar ou a organização desportiva em que participam, podem variar os motivos para o qual as pessoas se oferecem como voluntários.

Assim, para cargos a desempenhar em *eventos desportivos* poderão haver motivos mais complexos que são valorizados, como conhecer como funciona a organização "por dentro", a informação histórica, as regras especiais da competição ou política de gestão podem interessar estes voluntários.
No entanto o que é mais importante para estes voluntários é o "sentir que fazem parte da organização".

"Fazer parte da organização é a oportunidade de poder contar histórias sobre o evento" (Kay,1996 e Van Buskirk & McGrath, 1992).

Este facto é constado se consultarmos o site oficial dos Jogos Olímpicos Sydney 2000, para Arvind Hickman[4] ter sido voluntário nos no Centro Olímpico de Noticias de Sydney 2000, foi a oportunidade de "conhecer de perto os seus heróis do desporto (atletas) e fazer parte de um grande evento desportivo".

A oportunidade de conhecer atletas, administradores e poder estar perto de figuras públicas é outro dos motivos apontados por Green et al, outro dos motivos que são focados é a oportunidade dos voluntários poderem demonstrar que fizeram parte de um determinado evento, pela apresentação do seu uniforme e das lembranças que foram oferecidas pela organização (pins, sacos, t-shirt´s,...)

Continuando a especificação de motivos Green et al, referem que os voluntários que estão ligados à *gestão das organizações*, ou seja que são colocados em cargos onde tem poder de decisão e de definição de políticas e métodos de funcionamento, podem estar motivados por poderem vir a ter status e poder de decisão (Beamish, 1985), no entanto o facto de sentirem que

[4] Depoimento On – Line (http: // www.sydney.olympic.org/.), onde vários voluntários prestam o seu depoimento sobre o trabalho realizado no Jogos Olímpicos e relatam experiências vividas durante os mesmos.

fazem parte da organização, tal como os dos eventos desportivos é outro dos factores apontados como bastante importante.
A capacidade de poder influenciar nas decisões pode atrair alguns, enquanto o status associado a posições de administração pode influenciar outros.

Perante o exposto anteriormente podemos constatar que, os voluntários de *Staff* dão extrema importância à criação e consolidação de amizades. A oportunidade de desenvolver e ajudar o desporto localmente é outro dos factores que motivam este tipo de voluntários. É neste tipo de voluntários que os motivos e necessidades familiares (conforme observamos anteriormente) conduzem à sua participação nas organizações desportivas, sendo este um dos motivos primordiais da sua colaboração.

Em suma podemos concluir que o status e o reconhecimento por parte da comunidade do trabalho destes três tipos de voluntários são motivos comuns à participação dos indivíduos benévolos nas organizações desportivas.

O facto dos motivos que levam os indivíduos a colaborar nas organizações desportivas, e mais concretamente nos eventos desportivos, poder condicionar a sua participação nos mesmos e a sua percepção de sucesso das organizações em que estão envolvidos, é uma das hipóteses que pretendemos estudar com este trabalho.

III.3.3 MOTIVAÇÃO COMO VALOR ESSENCIAL NA PARTICIPAÇÃO NOS EVENTOS DESPORTIVOS

"Tornou-se evidente que a motivação é uma complexa combinação de conceitos, vontades e meio envolvente. O trabalho voluntário é influenciado por muitos factores e a sua combinação determina a qualidade do seu trabalho."

Cingiene, V. et al. (1995)

Para além da especificidade das tarefas a desempenhar numa organização desportiva, das diferenças que possam existir e dos conflitos daí subjacentes, voluntários e profissionais têm uma característica em comum – A MOTIVAÇÃO.

De facto, a motivação é responsável pela selecção e preferência por alguma actividade, pela persistência nessa actividade, pela intensidade e vigor do rendimento e pelo carácter adequado do rendimento relativamente a determinados padrões (Cruz, 1996).

Bilhim refere ainda que " A motivação é a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objectivos", depende portanto da motivação o empenhamento e entrega de um indivíduo numa

determinada organização desportiva, no caso deste estudo, este factor será talvez dos mais importantes para a explicação do comprometimento e envolvimento de um determinado elemento numa evento desportivo, independentemente de se tratar de um voluntário ou exercendo funções para o qual é remunerado.

Chiavenato (1998), refere que o comportamento dos indivíduos dentro das organizações é complexo e que depende de dois tipos de factores:

- Factores internos, que têm a ver com a personalidade do indivíduo, com a capacidade de aprendizagem, de motivação, emoções, etc.
- Factores externos, que são decorrentes do ambiente envolvente, das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, de factores políticos, etc.

Centrar-nos-emos nos factores internos, mais concretamente na motivação, uma das formas de abordagem da motivação é-nos apresentada por Maslow[5], que se baseia na hierarquia das necessidades humanas.

A Teoria das necessidades de Maslow, define que as necessidades humanas podem ser classificadas em uma hierarquia piramidal (figura 1), onde as necessidades primárias estão na base (Necessidades fisiológicas e de segurança) enquanto as necessidades secundárias (Sociais, Estima, auto-realização) se encontram no topo.

[5] CHIAVENATO, Idalberto (1998). ***Recursos Humanos – Edição Compactada****(5ª edição) – S. Paulo. Edições Atlas*

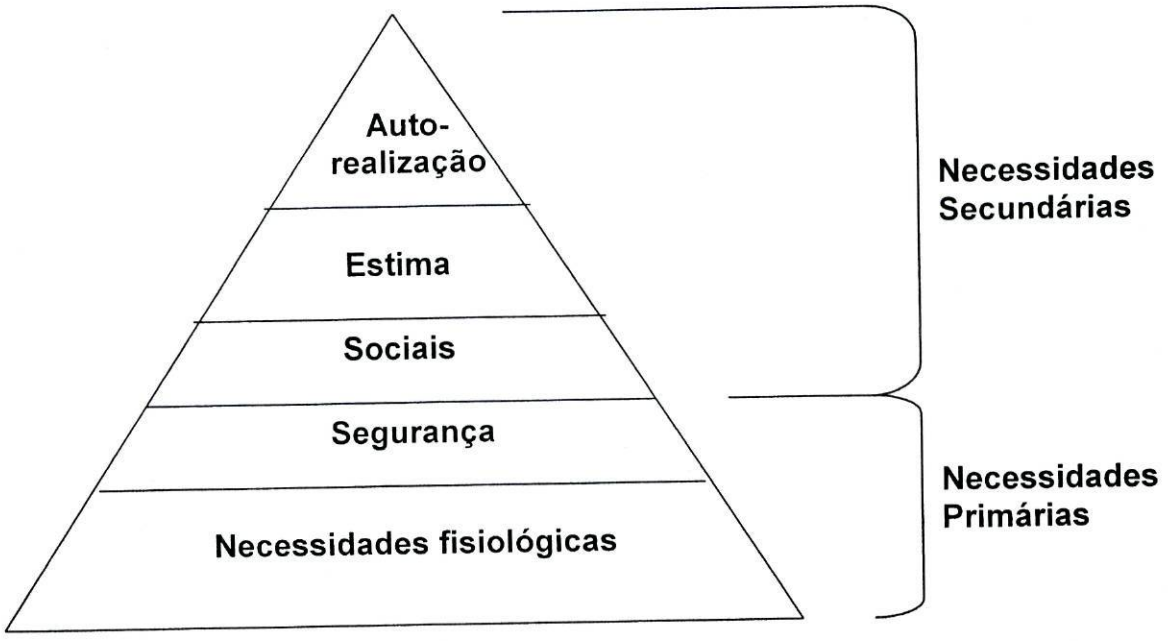


Figura 1: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow

Uma teoria que complementa a de Maslow é a Teoria dos dois factores de Herzberg[6] , que explica a motivação pela influência de dois factores:

- Factores higiénicos, que têm a ver com a insatisfação no cargo ou tarefa que o indivíduo executa – *Factores Insatisfacientes* (Vida pessoal, vencimento, Condições físicas de trabalho, segurança no cargo, políticas administrativas e empresariais, supervisão técnica, relações com os colegas,...).

[6] CHIAVENATO, Idalberto (1998). ***Recursos Humanos – Edição Compactada****(5ª edição)* – *S. Paulo. Edições Atlas.*

- Factores motivacionais, que se referem à satisfação no cargo – *Factores Satisfacientes* (Status, reconhecimento, realização, uso pleno das habilidades pessoais, progresso,...).

Pode-se constatar que (Chiavenato, 1998) estas duas teorias são coincidentes na ideia de que níveis inferiores das necessidades humanas não desempenham um importante papel quando considerada a motivação do trabalho.

Na sua abordagem à motivação e satisfação no trabalho, Bilhim[7] define as duas teorias anteriores como , "Teorias Clássicas da Motivação" apresentando várias outras teorias das quais gostaríamos de destacar três: a Teoria de Clayton Alderfer, a Teoria de McClelland e a Teoria da Avaliação Cognitiva. Estas, são consideradas como "Teorias Contemporâneas" e não só complementam como sustentam as teorias de Maslow e Herzberg.

Para Clayton Alderfer, existem três grupos de necessidades essenciais que estão ligadas à existência, à relação e ao crescimento. As necessidades ligadas à existência abarcam as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow, as ligadas à relação tem a ver com o desejo que os indivíduos têm de criar e manter relações interpessoais importantes (necessidades sociais e a componente externa da auto-estima de Maslow) e as necessidades ligadas ao crescimento onde está incluído o desejo de desenvolvimento pessoal

[7] Bilhim, João (1996). **Teoria Organizacional – Estruturas e pessoas**. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa.

(componente intrínseca de auto-estima e auto-realização referidas por Maslow).

Segundo Bilhim, a Teoria de Clayton Alderfer além de sustentar a teoria das necessidades é uma versão mais válida da mesma.

Na tentativa de uma melhor compreensão da motivação surge a Teoria de McClelland, que apresenta três necessidades fundamentais: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação. Este autor defende que a necessidade de realização relaciona-se com a inevitabilidade de trabalhar com o padrão previsto e de ter sucesso, a necessidade de poder e afiliação que tendem a estar relacionadas com o sucesso da gestão.

A Teoria da Avaliação Cognitiva relaciona os factores de motivação intrínseca e extrínseca, afirmando que a motivação depende da conjugação de ambos os factores, não se podendo por isso isolar os motivos que levam os indivíduos a desempenhar determinada tarefa com maior ou menor interesse.

III.3.4 IMPORTÂNCIA DO TRABALHO VOLUNTÁRIO DESPORTIVO

Sem o trabalho do voluntário desportivo seria impossível a manutenção do desporto na sociedade, esta constatação é baseada em motivos individuais, sociais, ideológicos e económicos (Maas, 1994; Knop & Gratton, 1999).

São inúmeros os países que se preocupam com esta questão, na Holanda o trabalho voluntário desportivo foi descrito como o "Pilar do Desporto" (NSF, 1983), na Inglaterra, o Conselho do Desporto (1996) refere-se ao trabalho voluntário desportivo como " a pedra essencial ao desenvolvimento e crescimento do desporto britânico" .

A manutenção e o recrutamento de voluntários torna-se essencial para a sustentação de inúmeras actividades e eventos que se realizam por todo o mundo.

A sociedade procura cada vez mais o encontro com o tempo de lazer, as políticas sociais encaminham-se para uma redução do período laboral e um aumento do tempo de ócio, a prioridade passou a ser a proximidade com a família e a diversão no seio familiar, procura-se a socialização numa sociedade cada vez mais competitiva e comercial.

Segundo um estudo efectuado em 1996, pelo Leisure Industries Research Center (LIRC) da Universidade de Sheffield a pedido do Conselho Superior do Desporto Inglês, a faixa etária de voluntários desportivos mais representativa situa-se entre os 35 e os 59 anos (quadro 1).

Idade	**LIRC %**
Menos de 19	3
20 – 24	3
25 – 34	18
35 – 44	28
45 – 69	37
60 – 69	9
70 ou mais	2

Quadro 1: ***Idade dos voluntários do estudo LIRC***[8]

Este estudo revela que a percentagem mais significativa de voluntários se centra em indivíduos que já tem a sua vida económica e familiar relativamente estável, por isso podem empreender mais tempo em actividades que não lhes tragam benefícios económicos.

[8] In SHIBLI, S., TAYLOR, P., NICHOLS, G., GATTON, C, AND KOKOLAKAKIS, T. (1999). *The Characteristics of volunteers in UK sport clubs.* **European Journal for Sport Management**. Vol. 6, 10 – 27. Special Insure 1999. Estudo realizado em Inglaterra que teve como objectivos quantificar o numero de voluntários neste país, descobrir as suas principais dificuldades e servir de apoio ao desenvolvimento de políticas que fizessem face a essas dificuldades.

A reforçar esta ideia, Slepickova & Janak (1996) no seu trabalho realizado sobre os problemas do trabalho voluntário na Republica Checa, constatam que as pessoas que mais se alistam no trabalho voluntário se encontram na faixa etária dos 31 – 50 anos, "...nesta idade, a maior parte destas pessoas é casada, têm filhos adolescentes e a sua carreira profissional consolidada. Podemos supor que eles têm um estilo de vida estável...".

No caso do desporto a necessidade do trabalho voluntário desportivo é por demais evidente, os voluntários são uma das maiores componentes de sucesso nos eventos desportivos (Beamish, 1985; Berlonghi, Daly, McPherson[9]). Os voluntários são treinadores, administradores, sócios fundadores e elementos do staff. Eles trabalham nos programas desportivos locais, eventos nacionais e internacionais estão ligados a grandes produções desportivas como por exemplo os Jogos Olímpicos, que neste momento não se concebem sem a presença e participação activa dos voluntários, temos como exemplo os Jogos Olímpicos de Atlanta que necessitaram de 40.000 voluntários (Emmons, 1996) para a sua realização ou ainda os Jogos Olímpicos e Paralímpicos de Sydney, onde o Comité Organizador (Sydney Committee for de Olympic Games – SOCOG) prevê a participação de 50,000 voluntários (SOCOG, 1997). Mesmo eventos desportivos de menor dimensão não dispensam a utilização de um substancial número de voluntários.

[9] In GREEN, B. & CHALIP, L. (1998). *Sport Volunteers: Research agenda and application* – Griffith University. **Sport Marketing Quarterly**, Vol 7 , nº 2, 14 – 23.

Durante a nossa revisão bibliográfica, foi possível constatar que não existem muitos estudos sobre o tema do voluntário desportivo, aliás os que estão disponíveis são uma preocupação recente.

A maior parte dos estudos empíricos sobre os voluntários desportivos examinou as esferas de poder e decisão, são exemplos disso os estudos sobre dirigentes, administradores, presidentes de clubes, ... (Inglis, 1994; Cuskelly et al, 1999; Carvalho, A. , 1997)

III.4 PROFISSIONAIS DO DESPORTO

As profissionais no desporto são, obviamente, aqueles que usufruem de uma remuneração para desempenhar funções no âmbito desportivo. Que podem desempenhar diversas tarefas mediante os objectivos e estrutura organizativa onde estão inseridos.

Cuskelly et al (1999) referem que os administradores desportivos a tempo inteiro, por vezes trabalham 60 horas por semana, o que atesta a necessidade de cada vez haver mais participação deste tipo de recursos humanos nas organizações desportivas.

No entanto os profissionais que trabalham na área do desporto, deverão fortalecer características de profissionalismo (Chelladurai, 1999), que segundo Morrow e Goetz (1988)[10] são:

- Sistemático corpo de conhecimento;
- Autoridade profissional;
- Confirmação social;
- Respeito do código de ética.

[10] In CHELLADURAI, Packianathan (1999). **Human Resource Management in Sport and Recreation.** Human Kinetics.

III.5 RELAÇÃO ENTRE PROFISSIONAIS E VOLUNTÁRIOS NO DESPORTO

Com o incremento da profissionalização no desporto aumentou o sucesso das organizações desportivas e os laços entre voluntários e profissionais ficaram mais estreitos, Cuskelly & Boag (1999).

No entanto, a experiência diz-nos que esta convivência nem sempre é pacifica, os interesses e expectativas destes dois grupos de recursos humanos são significativamente diferentes, e a importância que é dada a cada um deles varia consoante o tipo de actividade, evento desportivo, clube ou associação onde eles se encontram inseridos.

Para que possamos realmente estudar o percurso e importância dos voluntários nos eventos desportivos, teremos que analisar os seus comportamentos e parcerias com os restantes membros da organização. Julgamos ser este um dos pontos essenciais para que o gestor possa compreender algumas atitudes e desempenhos dos "seus" recursos humanos e será talvez um dos temas mais pertinentes deste estudo.

A solução dos conflitos[11] é um dos aspectos mais críticos da Administração dos recursos humanos e que se não for bem gerida pode provocar graves problemas internos à organização. No entanto quando bem solucionados conduzem a alterações organizacionais que predispõem à inovação.

III.5.1 GESTÃO DE CONFLITOS

Segundo Chiavenato (1998), conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagónicos e colidentes que podem chocar-se e processa-se porque existem pontos de vista e de interesse diferentes de indivíduos, grupos ou organizações.

Na verdade o conflito só pode existir se houverem ideias, se a organização estiver viva, se funciona, ou seja, uma estrutura que esteja estagnada em que não haja incentivo à participação e inovação logicamente não se predispõem ao surgimento de novas estratégias, de novas ideias, de novas mentalidades, em suma, é uma organização apática.

A figura 2 define o processo de aparecimento do conflito, onde as *condições antecedentes* do conflito (como diferenciação de actividades, recursos compartilhados ou actividades interdependentes) conjugadas com as condições desencadeantes (como percepção da incompatibilidade de

[11] CHIAVENATO, Idalberto (1998). *Recursos Humanos – Edição Compactada (5ª edição) – S. Paulo. Edições Atlas.*

objectivos ou percepção da oportunidade de interferência) levam ao aparecimento do conflito.

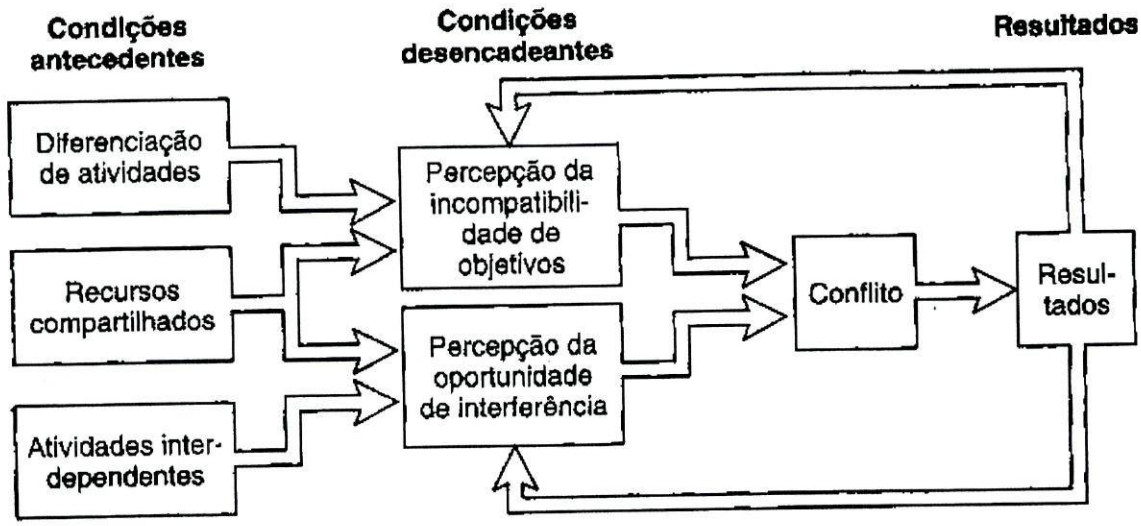


Figura 2: Condições antecedentes e condições desencadeantes do conflito, Chiavenato, 1998

Perante o exposto surgem duas questões pertinentes que se devem colocar: O conflito é benéfico ? Devemos incentivar o conflito dentro da nossa organização ?

A resposta é evidentemente, não. Ou seja, não deverá ser estratégia de nenhuma organização gerar conflitos entre os seus recursos humanos, no entanto, se for uma estrutura com dinâmica de trabalho e movida por objectivos claros e precisos, forçosamente criará condições antecedentes inerentes às situações de conflito entre os seus departamentos. Tal sucede pela vontade e querer de todos os elementos integrantes no grupo de trabalho que exigem cada vez mais deles próprios e por consequência dos outros.

É seguramente nestes momentos que os gestores terão de estar mais atentos, para aí sim, *aproveitarem* esta condicionante desfavorável, tornando-a benéfica para a organização.

Assim a forma como um conflito é resolvido pela administração influenciará decisivamente os resultados de futuros episódios de conflito, e poderá ter resultados construtivos (despertando sentimentos e estimulando energias, fortalecendo os sentimentos de identidade, despertando a atenção para problemas) ou destrutivos (desencadeando sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade; desviando energias para o supérfluo, bloqueando actividades da parte em causa, prejudicando o relacionamento entre as partes conflituantes) para a organização, tendo os gestores que estar preparados para este tipo de situações.

Dentro das organizações desportivas e mais concretamente no âmbito deste estudo, a relação entre os profissionais e os voluntários nos eventos desportivos é benéfica para todos participantes e outros aspectos como a qualidade e distribuição dos cargos ficará mais equitativa, eficiente e efectiva.

III.5.2 MOTIVOS DO CONFLITO

Conforme exposto anteriormente, a relação entre os profissionais e os voluntários nem sempre é a mais desejada, devido às mais variadas situações,

ambos tem diferentes expectativas uma da outra e delas próprias em relação à organização (Cuskelly, 1998).

Atendendo às responsabilidades de um elemento da organização que é pago em relação ao benévolo fica a ideia que um terá mais obrigações que outro, no entanto tal depende da estrutura da organização, mais concretamente na distribuição de cargos e tarefas a realizar. Cuskelly (1999) refere como uma questão complexa nas relações entre voluntários e profissionais quando estes últimos são responsáveis por sectores ou departamentos constituídos exclusivamente por voluntários.

A complexa inter-relação entre voluntários e profissionais do desporto pode ser examinada por várias perspectivas. Amis & Slack (1996) consideraram que a estrutura das organizações desportivas é a base dos conflitos gerados entre voluntários e profissionais. Em contraste, Auld (1997) detectou diferenças ao nível da reciprocidade entre os voluntários e os profissionais e Inglis (1994), estudou diferenças nas necessidades de cada um dos grupos. Auld (1997) descobriu reciprocidade no relacionamento entre voluntários e administradores profissionais nas tomadas de decisão usadas no desporto. Cuskelly et al. (1999)[12] nas organizações desportivas observou que algumas tomadas de decisão eram da responsabilidade dos voluntários (orçamento, planeamento e

[12] Estudo realizado no estado de Queensland (Austrália) onde se procurou observar as diferenças no compromisso dos profissionais e dos voluntários que desempenhavam cargos administrativos em clubes desportivos.

avaliação), enquanto outras responsabilidades (marketing, sponsorização e relações governamentais) era do domínio dos profissionais.

Este estudo contrasta com a ideia pré-concebida que existe na organização desportiva de que os voluntários definem a política e os profissionais são responsáveis por implementar e aplicar as políticas na gestão da organização.

De facto, nem sempre funciona desta forma e no que diz respeito a este estudo, os grandes eventos desportivos normalmente estão associados a modelos de gestão em que a definição das políticas é efectuada por profissionais e a execução e operacionalização da actividade é realizada por voluntários.

No entanto, no estudo da sua amostra Amis et al (1996) concluíram que este é um dos principais motivos para o conflito nas organizações desportivas voluntárias. Apontam que grande parte deste conflito está associado á "natureza das relações entre os voluntários que directamente influem na definição da política para a organização, e os profissionais que estão cansados de serem responsabilizados pela sua operacionalidade diária". Argumentam ainda que idades diferentes e a experiência acumulada nas organizações também pode influir nestes conflitos. Auld (1999) refere que os voluntários tem significativamente mais anos de experiência no desporto do que os profissionais, que não é de estranhar já que a profissionalização de cargos dirigentes no desporto é recente, e ainda está numa fase de afirmação e consolidação dos conhecimentos, principalmente na mudança de mentalidades

e atitudes em relação ao papel e função que deverão desempenhar no sistema desportivo.

Outra das razões criadoras de conflitos (Verhoeven et al. ,1999) é a supervisão e consequente avaliação do trabalho dos profissionais pelas "autoridades oficiais" (directores/ administradores voluntários), para estes autores os voluntários não estão educados para detectar mudanças no ambiente que rodeia a organização, nem estão aptos a implementar as mais correctas decisões tácticas.

Verhoeven et al. (1999), referem ainda que a principal dificuldade dos voluntários são as questões temporais, a quantidade de tempo que os voluntários podem despender numa determinada tarefa é limitada pelos seus compromissos profissionais, levando a que situações de conflito com os profissionais possam surgir constantemente.

Os níveis de compromisso perante uma organização desportiva entre voluntários e profissionais foram observados por Cuskelly et al. (1999), nos seus estudos, concluindo que há diferenças significativas. Os administradores voluntários não se comprometem durante tanto tempo e passam menos tempo na administração do seu cargo que os profissionais. Em contraste, os administradores voluntários tem mais anos de experiência no desporto do que os administradores pagos.

Comparativamente com os voluntários (Meyer & Allen, 1991) os profissionais parecem mais cientes das dificuldades que terão se abandonarem a organização desportiva e a possibilidade de encontrarem outra alternativa. Os profissionais tem mais a perder (remuneração, condições,...) que os voluntários, por isso mesmo também têm mais a lucrar com o desenvolvimento e crescimento da "sua" organização desportiva onde estão inseridos.

Concluindo podemos constatar que quem define as políticas, os leaders e os presidentes ou responsáveis por uma estrutura desportiva têm que estar atentos a estes potenciais "focus" de conflito e gerir de forma coerente e equilibrada as relações entre profissionais e voluntários. Esta relação deve ser baseada no respeito, reconhecimento e apreciação mútua.

No caso dos grandes eventos desportivos as relações entre estes dois tipos de intervenientes torna-se essencial para o sucesso do evento, a elevada quantidade de recursos humanos envolvidos neste tipo de actividades terá que ser gerida da melhor forma possível, tendo sempre em atenção o tipo de envolvimento que os indivíduos têm para com a organização.

III.5.3 DIFERENÇAS ENTRE VOLUNTÁRIOS E PROFISSIONAIS

Outra linha de investigação está concentrada nas diferenças das necessidades, motivos e valores entre os voluntários e os profissionais do desporto em relação ás organizações desportivas. Inglis (1994) revelou que os profissionais avaliam melhor os níveis de responsabilidade e reconhecimento e dão-lhes mais importância que os membros voluntários. Inglis sugere que estas diferenças se devem ao incentivo financeiro que os profissionais têm, levando a um maior envolvimento na gestão e a uma maior visibilidade do futuro da organização em relação aos voluntários, menos ênfase é dado às necessidades de crescimento, responsabilidade e reconhecimento por parte dos voluntários que na maior parte dos casos tentam com o seu contributo "dar algo ao desporto".

Cuskelly and Boag (1999) citando Schulz (1994) descobrem evidências na diferença de valores entre os voluntários e os profissionais mais, concretamente nas organizações desportivas do terceiro sector, que segundo Chelladurai (1985), é onde estão representadas as organizações fundadas por organizações dos sectores publico e privado e é sua característica que sejam fundadas por organizações do sector público e sejam geridas pelas do sector privado.

Estes estudos sugerem uma diferença na forma como os voluntários e os profissionais encaram a sua participação nas organizações desportivas, isto leva a que o seu compromisso e envolvimento nas organizações seja maior ou menor. A forma de estar e o envolvimento que um indivíduo tem com a organização pode ser diferente dependendo da sua condição de voluntário ou de profissional.

A complexidade das tarefas a executar (De Knop in Verhoeven et al. ,1999) também poderá ser motivo para diferenciar os profissionais dos voluntários, já que segundo este autor, as decisões politicas, os cargos de decisão táctica e técnica e o Staff médico, que segundo o mesmo são os mais complexos numa organização desportiva e por isso de maior responsabilidade e compromisso, devem ser ocupados por profissionais enquanto as actividades de suporte (vender bilhetes, informadores,...) por serem de mais simples resolução são mais destinadas aos voluntários.

Chelladurai (1999), citando Meyer and Allen, baseia o compromisso organizacional dos recursos humanos em três componentes distintas:

- Compromisso afectivo
- Continuação do compromisso
- Compromisso normativo

O *compromisso afectivo* refere-se ao envolvimento emocional e identificação do indivíduo com a organização, a *continuação do compromisso* é baseada na

análise feita das vantagens e desvantagens que o indivíduo tem se deixar ou não a organização, por último o compromisso normativo é quando o indivíduo está psicologicamente ligado aos objectivos, valores e missão da organização e se identifica com estes.

Será então que o comprometimento dos indivíduos é significativamente diferente mediante o tipo de compromisso mantido ou assumido com a organização ?

III.6 SISTEMA DESPORTIVO

Blanco (1999)[13] refere que: " O conjunto de todas as ocasiões concretas durante as quais os cidadãos vivem o desporto, graças à presença de determinados serviços, estabelece o fenómeno desportivo de uma determinada zona. Denomina-se sistema a um conjunto estruturado; o *Sistema Desportivo* é o conjunto de todos os praticantes e de todos os serviços desportivos num território determinado. Em consequência o fenómeno desportivo pode ser considerado como o *produto* do sistema desportivo(...)"

Podemos pois considerar por sistema desportivo o conjunto de todos os elementos desportivos relacionados entre si, segundo uma ordem e que contribuem para o desenvolvimento do desporto em todas as suas manifestações.

O mesmo autor refere ainda que " em termos gerais" os elementos desportivos mais significativos são:

- *O ordenamento juridico-desportivo*, que mais do que um elemento do sistema desportivo é um marco que aglutina e confere uma determinada ordem, estabelece as relações e contem a normativa por onde se

[13] Publicação conjunta com o INEF da Catalunha, 1981.

desenvolve o sistema desportivo no seu conjunto, por cada um dos seus elementos constitutivos.

- *A estrutura desportiva,* que está formada por um sector público com diferentes competências segundo o seu âmbito territorial, um sector - privado sem pretensões de lucro representado pelo tecido associativo e um sector privado com o objectivo de obter lucro.
- *As infra-estruturas desportivas,* que constituem o equipamento necessário para o desenvolvimento das actividades desportivas e cujos proprietários podem ser do sector público ou privado, e as infra-estruturas naturais que começam a ter cada vez mais importância no sistema desportivo, afirmando-se como espaço desportivo.
- *Os Recursos Económicos,* que são os mais diversos, podendo-se destacar o patrocínio, os direitos de transmissão televisiva dos eventos, ...
- *Os Recursos Humanos,* que vão desde os dirigentes e técnicos, passando pelos profissionais e voluntários, até aos próprios praticantes.

III.7 EVENTOS DESPORTIVOS

Segundo Blanc (1999), eventos desportivos são todas as organizações humanas que visam oferecer serviços desportivos de uma forma ideal. Isto não exclui as actividades comerciais que são um meio de realizar directa ou indirectamente um serviço desportivo.

Não faz sentido debruçarmo-nos sobre as questões do voluntário desportivo ou dos seus profissionais sem se referir as actividades ou eventos desportivos que se realizam no sistema desportivo. Estes são a base e o fundamento da maior parte dos objectivos traçados pelos agentes que integram e participam no sistema desportivo.

Em alta competição ambiciona-se chegar aos Jogos Olímpicos ou ficar apurado para um torneio mundial ou continental, nas iniciativas de promoção do desporto realizam-se actividades desportivas para cativar a população a praticar e fruir com a sua participação (Dia do Atletismo, dia do Idoso,...), ou seja, os projectos desportivos convergem para a realização ou participação em alguma actividade/ evento desportivo.

Distinguiremos neste ponto as actividades desportivas que se organizam dentro do sistema desportivo que, segundo Vinuesa (1995) se dividem em dois grandes âmbitos:

- Federações desportivas.

- Serviços Públicos Desportivos.

Nesta divisão se incluirão os eventos desportivos de grande envergadura (Jogos Olímpicos, Campeonatos do Mundo, Universiadas,...) que estão associados às federações desportivas e os eventos cujas actividades são próprias dos serviços públicos desportivos e que segundo critérios bastante generalizados se classificam de actividades habituais e estáveis, e actividades pontuais. (Quadro 2.)

ÂMBITO FEDERATIVO	ÂMBITO SERVIÇOS PÚBLICOS DESPORTIVOS
• Jogos Olímpicos • Campeonatos do Mundo • Campeonatos Continentais • Universiadas • Campeonatos Nacionais	**A- Actividades Habituais e Estáveis** • Escolas Desportivas • Jogos Desportivos **B- Actividades Pontuais** • Dia Olímpico • Actividades em contacto com a natureza • Street Basket • ...

Quadro 2: Divisão das actividades desportivas (Adaptado de Vinuesa, 1995)[14]

[14] VINUESA, Aurelio (1995). *Funciones y responsabilidades del voluntariado europeo.* I Jornadas sobre formación de voluntarios. – Malaga: Instituto Andaluz del deporte. Junta de Andalucia, 1997.

No âmbito do nosso estudo, destacaremos o espaço federativo para referir que, dentro do sistema desportivo, poder-se-ão considerar devido à sua dimensão os Jogos Olímpicos como "mega-eventos" (Moreno, 1999), já que são indiscutivelmente a maior organização desportiva mundial. Devido a esta nova dimensão o número de pessoas envolvidas, quer como atletas, comunicação social e espectadores, não tem parado de crescer levando, por consequência, a que a organização acompanhe este facto recrutando cada vez mais voluntários para colaborarem na realização deste evento.

Torna-se pois fundamental ao trabalho dos voluntários nos Jogos Olímpicos (Moreno et al., 1999, Chalip, 1999, Eynon, 1999, Auld, et al., 1999) sendo este trabalho reconhecido por todos os comités organizadores.

A evolução do número de voluntários nos Jogos Olímpicos (figura 3) tem portanto sido fundamental para o seu sucesso.

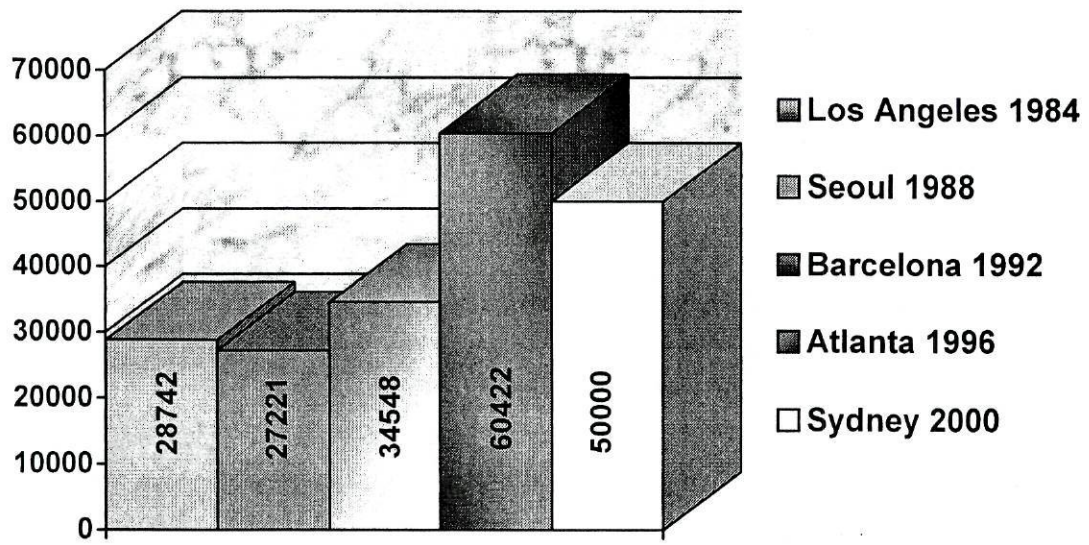


Figura 3: Evolução do número de voluntários nos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de Verão (adaptado de Moreno et al.[15])

III.7.1 EVENTOS DESPORTIVOS VERSUS PARTICIPAÇÃO DOS VOLUNTÁRIOS

Propomo-nos a cruzar duas dimensões para analisar a participação dos voluntários nos eventos desportivos, aquela que tem a ver com a dimensão do evento desportivo (pequena a grande envergadura) e a outra que diz respeito à participação temporal do voluntário (ocasional a permanente)

[15] MORENO, A. , MORAGAS, M. & PANIAGUA, R. (1999). *The Evolution of volunteers at the Olympic Games. Symposium Volunteers,* Global Society and the Olympic Movement. Lausanne. [On – Line] Disponível: http://blues. Uab.es/Olympic.studies/volunteers.html

A escolha destas duas dimensões deve-se ao facto de permitir analisar os desafios que a gestão desportiva têm no planeamento e recrutamento de voluntários e sua respectiva inclusão no evento desportivo a realizar.

Para além dos vários tipos de voluntários desportivos existentes (descritos anteriormente – ponto III.3.1.), estes ainda se poderão caracterizar pela entrega temporal que dão à tarefa para a qual se predispõem a realizar. Os voluntários desportivos ocasionais (Eventos desportivos) e permanentes (Gestão Desportiva e Staff).

O cruzamento dos voluntários desportivos ocasionais com um evento desportivo de grande envergadura corresponde à organização de eventos desportivos como os Jogos Olímpicos, Campeonatos do Mundo,... . As manifestações desportivas esporádicas como a organização de uma actividade ou evento desportivo por um clube ou associação desportiva, corresponde aos pequenos eventos desportivos em que o envolvimento dos voluntários é de "curta duração".

Por outro lado temos o cruzamento dos voluntários desportivos permanentes com as grandes actividades desportivas, este é o caso dos eventos que se organizam anualmente, como os meetings de atletismo ou as finais dos campeonatos nacionais universitários. Estes voluntários fazem parte activa da gestão dos grandes clubes e associações desportivas, é um tipo de gestão que têm que contemplar o envolvimento dos profissionais e dos voluntários

permanentes, ter em conta a sua relação e todos os problemas inerentes a este facto.

Na mesma linha de acção os eventos desportivos de pequena envergadura realizados por pequenos clubes e associações, como o dia do atletismo, Jogos populares,... prevêem a presença dos voluntários desportivos permanentes, já para a sua planificação, operacionalização e execução necessitam do trabalho benévolo destes. Normalmente neste tipo de eventos não há cruzamento entre profissionais e voluntários já que os orçamentos para a sua realização são bastante baixos, aliás estes eventos usualmente servem para angariar fundos para a entidade organizadora.

Perante o exposto anteriormente, pode-se constatar que os voluntários desportivos são essenciais para viabilizar o sistema desportivo. Este pressuposto verifica-se tanto ao nível internacional nos Jogos Olímpicos, Campeonatos do Mundo e Campeonatos continentais como ao nível local, para a gestão diária de uma associação desportiva. Os Voluntários revelam-se necessários na realização de todos os tipos de projectos desportivos, não colocam apenas as suas competências e tempo à disposição como personalizam o desporto dando-lhe sentido.

Esta constatação influência na gestão do desporto, os gestores desportivos têm por isso que gerir adequadamente os Recursos Humanos benévolos.

Iremos portanto apresentar na figura 4 o cruzamento de duas variáveis, horizontalmente estarão posicionados os voluntários desportivos, segundo o grau de participação nos eventos desportivos (ocasionais e permanentes) e no plano vertical estarão incluídos os eventos desportivos consoante a sua tipologia e dimensão (grandes a pequenos).

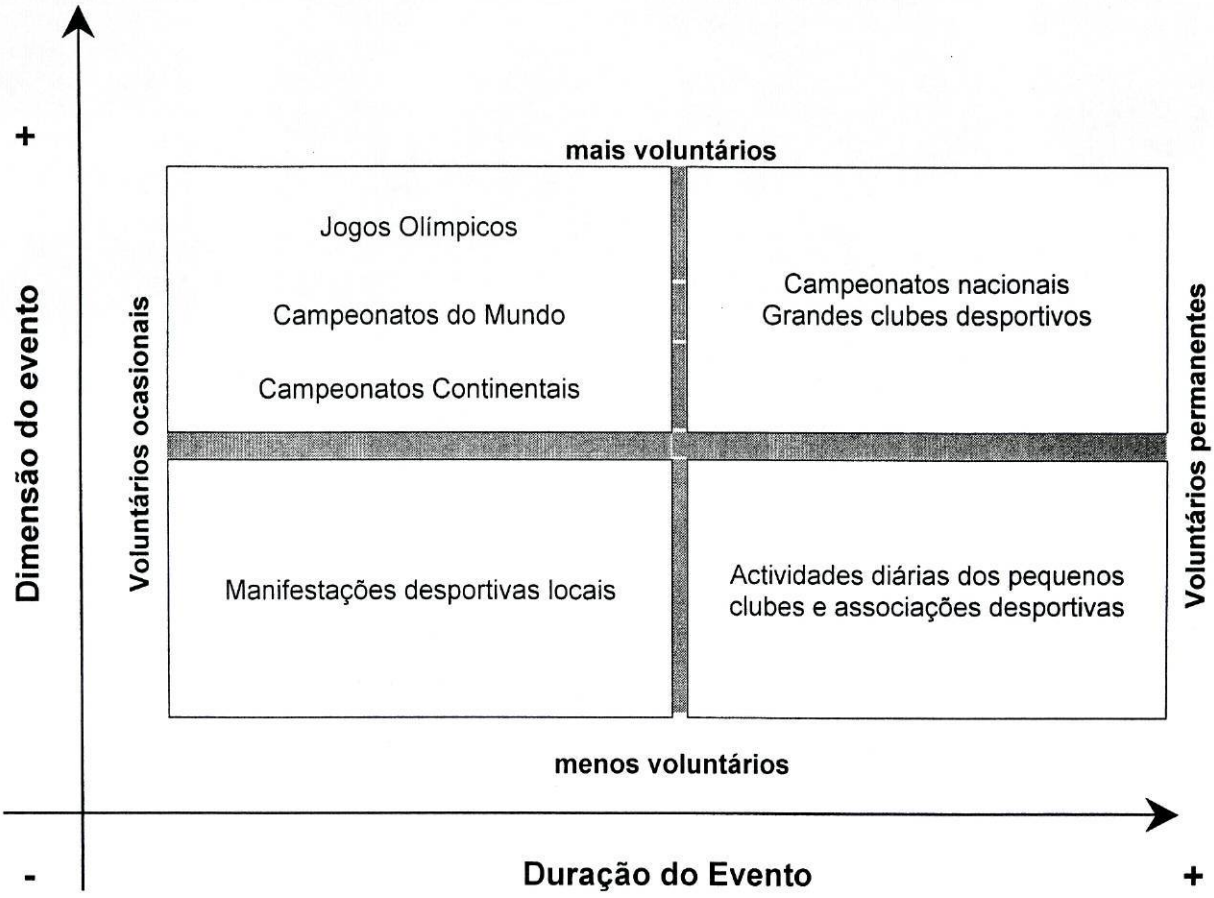


Figura 4: Dimensões dos eventos desportivos e respectiva importância dos voluntários (adaptado de Xavier Blanc[16]).

[16] BLANC Xavier (1999). *Láctivation des benevoles dans le management de projects sportifs.* Symposium Volunteers, Global Society and the Olympic Movement. Lausanne. (On Line).

III.7.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS DE GESTÃO DOS VOLUNTÁRIOS EM EVENTOS DESPORTIVOS

Urge nesta fase do estudo, identificar os principais problemas de gestão em relação à inclusão e participação dos voluntários nos diferentes eventos desportivos apresentados.

A integração entre o indivíduo e a organização tornou-se nos dias de hoje um factor chave para o sucesso de qualquer organização, seja ela empresarial ou, como no caso do nosso estudo, uma organização desportiva cujos objectivos prendem-se com a realização de actividades ou eventos de carácter desportivo.

Nestes eventos desportivos participam indivíduos com objectivos pessoais distintos à qual a organização terá que ter em consideração para poder atingir os seus objectivos organizacionais. Portanto as organizações seleccionam e recrutam pessoal para poderem atingir os seus objectivos organizacionais.

Parece-nos ser este um dos pontos essenciais para quem gere os recursos humanos num evento ou projecto desportivo, já que o recrutamento dos voluntários, para além dos profissionais, depende da assunção clara da organização de que são necessários outro tipo de recursos humanos para a prossecução do projecto em causa. O reconhecimento dos problemas que esta medida pode ter, deverá estar sabidamente analisado.

III.7.2.1 GRANDES EVENTOS DESPORTIVOS/ VOLUNTÁRIOS OCASIONAIS

Raros são os eventos desportivos de grande escala que têm problemas de recrutamento de voluntários, podemos observar os exemplos dos Jogos Olímpicos ou dos Campeonatos do Mundo.

A ideia de participar, de fazer parte, de ser um "insider" (Grenn & Challip, 1998; Blanc, 1999) já é motivo suficiente para justificar a presença de uma pessoa numa actividade desta grandeza. Contudo esta paixão paradoxalmente ao que seria de esperar, gera sérios problemas à organização.

Os organizadores terão que na fase de concepção e planeamento identificar milhares de cargos e tarefas a executar, esta fragmentação das tarefas pode conduzir o voluntário à desmotivação. Por vezes torna-se difícil para o voluntário reconhecer utilidade na tarefa que a organização previu para ele, este sentimento de descrédito nas suas qualidades pode causar a desmotivação e pior que isso provocar a sensação de desresponsabilização no indivíduo. Por isso mesmo, (Blanc, 1999) nenhum projecto de realização de um evento de grande envergadura poderá economizar na planificação de tarefas.

Ou seja, a planificação deverá ser sequencial, de cima para baixo, por forma a não se cometer nenhum "esquecimento" que mais tarde (directa ou indirectamente) poderá comprometer toda a organização.

As consequências directas da não realização de uma tarefa poderão obstruir todo ou parte do trabalho da organização, indirectamente, a percepção de uma "falha" por parte dos participantes no evento (espectadores, atletas, ...) pode influir nas opiniões em questões de qualidade e eficiência do evento.

A participação voluntária na realização de um grande evento desportivo pode também estar na origem de outros problemas concretos. A consciência da importância do papel e do lugar do voluntário pode conduzi-lo a reivindicar direitos e decisões que não lhes estão atribuídos (Blanc,1999). É necessário que a organização defina claramente a importância de cada tarefa e que comunique ao voluntário tal facto, tendo em atenção o referido anteriormente, porque, excesso de confiança e motivação poderão conduzir a um sentimento de reivindicação, que se não for satisfeito pode pôr em causa o compromisso do voluntário com a organização (Cuskelly et al., 1999) ditando o seu afastamento e consequente abandono.

Oferecer toda informação de que os voluntários necessitam saber para a realização da sua tarefa, bem como definir com exactidão as competências inerentes à mesma tornam-se portanto essenciais para prevenir conflitos de autoridade.

Formar os voluntários para no caso de haver mudanças no planeamento eles tomem as decisões operacionais acertadas. Esta é outra das preocupações que a organização deverá ter, fazendo compreender aos indivíduos a importância das tomadas de decisão individuais para o conjunto da organização. Valorizando as tomadas de decisão, a organização conseguirá manter a motivação dos voluntários ficando mais susceptíveis a encontrar soluções para os problemas concretos, já que eles se encontram no "terreno".

Concluindo, a gestão dos recursos humanos dos grandes eventos desportivos deverá na fase de planeamento ter como grande objectivo a selecção e recrutamento das pessoas certas para o local certo, ou seja, colocar os indivíduos a executar tarefas que estejam de acordo com os seus objectivos individuais, suas competências e sua motivação.

III.7.2.2 GRANDES EVENTOS DESPORTIVOS/ VOLUNTÁRIOS PERMANENTES

O principal problema que podemos destacar na gestão dos grandes eventos desportivos com a colaboração de voluntários permanentes é a coexistência com os recursos humanos profissionais.

Os voluntários permanentes nestas organizações têm geralmente dois tipos de funções: São membros da direcção ou então estão ligados a cargos no "terreno" (Blanc, 1999). A presença dos profissionais prende-se com a necessidade de preencher cargos mais específicos (marketing, gabinete jurídico,...) que condicionam a permanência e manutenção do projecto desportivo. Este facto determina o aparecimento dos profissionais nestes projectos desportivos, já que tarefas, sobretudo administrativas, requerem a ocupação de demasiado tempo tendo as organizações que contratar pessoal especializado para o desempenho das mesmas.

A relação entre os voluntários que se encontram nos órgãos de decisão e os profissionais parece-nos a mais susceptível de gerar conflitos, já que inúmeras razões podem conduzir ao aparecimento deste tipo de conjuntura. A saber:

- Os objectivos do evento desportivo não estão claramente definidos;
- A disponibilidade de tempo dos voluntários membros da direcção é passível de dúvida e a sua competência como gestores ou o seu reconhecimento é posto em causa pelos profissionais;
- A competência dos profissionais é medida pela execução de tarefas bastante especializadas sem que haja valorização profissional;
- Os profissionais controlam a maior parte da informação relativa à realização do evento desportivo;

Estes motivos foram referidos por Gotrraux (1998)[17],no entanto julgamos ser necessário incluir mais alguns pontos, como:

- Escassez no financiamento dos eventos desportivos, que obriga à redução do quadro profissional e por consequência uma sobrecarga de trabalho invulgar;
- Perfil dos profissionais mediante o objectivo da organização desportiva (Competição ou recreação e lazer);
- A assunção por parte dos voluntários dirigentes de que os profissionais são seus "empregados" e não seus principais colaboradores.

Em relação aos voluntários que laboram no "terreno", a situação inverte-se. São os voluntários que se sentem o centro da organização, pois são eles que realizam o trabalho do dia-a-dia e ligam os profissionais unicamente à realização das suas tarefas.. Com a sua actividade os voluntários influenciam directamente a percepção dos consumidores (espectadores, atletas,...) da qualidade do evento e por consequência a competência dos profissionais que fazem a sua gestão, que são os primeiros a serem identificados se algo falha na organização devido à posição que ocupam.

Ou seja, podemos concluir que a definição objectiva das condições que predispõem ao conflito são essenciais para a gestão dos recursos humanos neste tipo de eventos desportivos, sendo essencial que a organização enuncie

[17] In BLANC Xavier (1999). *Láctivation des benevoles dans le management de projects sportifs.* Symposium Volunteers, Global Society and the Olympic Movement. Lausanne. (On Line).

claramente os objectivos do evento a realizar, as atribuições e competências dos cargos desempenhados por profissionais e a responsabilização dos voluntários do terreno das suas tarefas e sua importância para o sucesso da organização.

III.7.2.3 PEQUENOS EVENTOS DESPORTIVOS/ VOLUNTÁRIOS OCASIONAIS

A grande dificuldade na gestão e administração dos recursos humanos dos eventos desportivos de pequena envergadura é o recrutamento, já que estes não são projectos aliciantes para que as pessoas se ofereçam como voluntários, contrariamente ao que sucede nos eventos de grande envergadura.

A dificuldade que se depara neste tipo de eventos é que, normalmente, não identifica os voluntários à organização, não existe uma noção de compromisso (Cuskelly, 1995) com a organização ou por motivos meramente sociais, ou por falta de recompensas pessoais.

A estratégia de gestão terá que passar por uma apurada política de recrutamento dos voluntários, estando os dirigentes desportivos (Carvalho, 1995) que estar particularmente atentos a este facto. No recrutamento dever-se-á contemplar explicitamente as tarefas e cargos a desempenhar, bem como

o tempo que se prevê para a execução das mesmas, estes fundamentos deverão ser explanados ao voluntário. Só assim poderá haver uma relação de compromisso e envolvimento deste perante o evento a realizar.

III.7.2.4 PEQUENOS EVENTOS DESPORTIVOS/ VOLUNTÁRIOS PERMANENTES

A diferença significativa existente entre esta e a relação anterior, é que nestes casos a dificuldade não é recrutar voluntários, mas sim mante-los. Ou seja, á diversas razões (Green et al., 1998) que podemos apontar como válidas para justificar a predisposição das pessoas para colaborar de uma forma voluntária permanente em eventos desportivos de pequenas dimensões:

- Ter a possibilidade de desempenhar alguns cargos de destaque;
- Razões familiares e afectivas, ligadas à modalidade ou ao evento em causa;
- Serviço à comunidade;
- Reconhecimento da comunidade do seu trabalho.

No entanto, por se tratarem de projectos a desenvolver durante um período considerável de tempo, podem-se tornar repetitivos e desinteressantes.
Então o principal problema que se depara é a manutenção da motivação dos voluntários permanentes , a organização terá de encontrar estratégias para que

o compromisso do voluntário com a organização se mantenha, ter-se-ão que desenvolver acções de valorização da imagem dos voluntários, de formação pessoal nas áreas onde se desenrola a sua tarefa e principalmente de reconhecimento do papel que estes voluntários desempenham dentro da organização.

Em primeiro lugar, deverá a organização distribuir tarefas ao voluntário de acordo com a sua motivação e não, como é usual, precipitar o voluntário para cargos que estão na linha das suas competências profissionais, deverá ser o voluntário a escolher se quer ou não prestar serviços na área da sua profissão. Seguidamente deverá o voluntário sentir que é responsável e responsabilizado (Farrell et al., 1998) pelo seu desempenho, além disso deve-se ter em atenção para que o trabalho sugerido tenha um resultado visível.

Fundamentalmente terá a organização que dar "feed-backs" ao indivíduo sobre a sua prestação fornecendo-lhe autonomia de acção para que o voluntário permanente considere que a realização daquela tarefa também é um investimento pessoal.

Para além destas estratégias terá a organização que "recompensar" o voluntário permanente, institucionalizando as formas de reconhecimento em actos oficiais; criando vários tipos de membros (membro honorário,...), fornecendo ao voluntário um certificado de participação,...(Blanc, 1999).

Em conclusão, a manutenção da motivação dos voluntários permanentes no quadro dos eventos desportivos de pequenas dimensões passa sobretudo por uma correcta política de gestão de recursos humanos.

Na linha do quadro anterior, utilizaremos o mesmo formato para explanar as dificuldades na gestão dos voluntários, identificando os principais problemas que se detectam relacionando-os com a dimensão do evento desportivo.

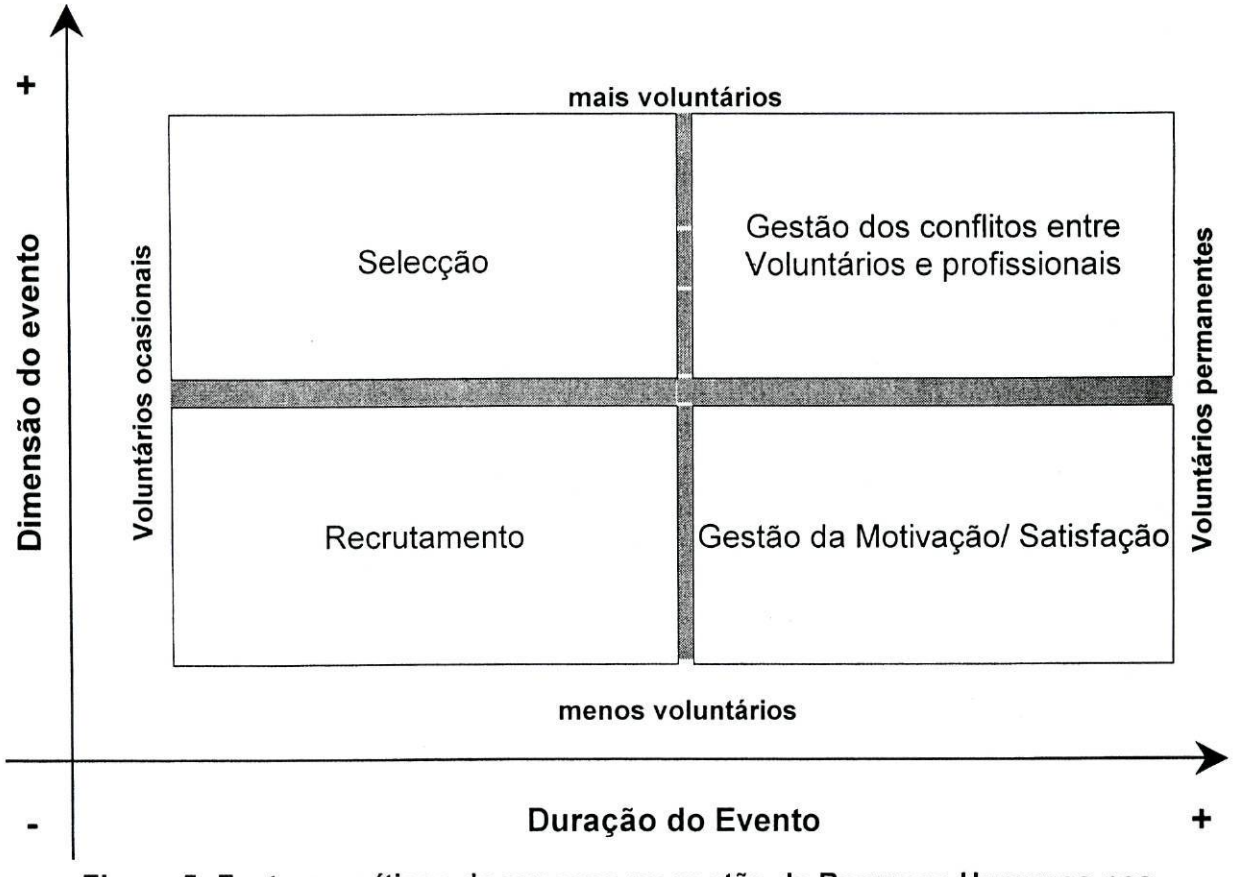


Figura 5: Factores críticos de sucesso na gestão de Recursos Humanos nos eventos desportivos (adaptado de Xavier Blanc)[18]

[18] BLANC Xavier (1999). *Láctivation des benevoles dans le management de projects sportifs.* Symposium Volunteers, Global Society and the Olympic Movement. Lausanne. (On Line).

III.8 ENQUADRAMENTO DOS MODELOS DE GRANDES EVENTOS DESPORTIVOS

Antes de iniciarmos este ponto do estudo, gostaríamos de salientar que, apesar de ser do "senso comum", o conceito de modelo que apresentaremos de seguida não se encontra referenciado na maior parte da bibliografia consultada, o que nos levou a compilar uma série de organogramas de grandes eventos desportivos, tentando assim definir um possível modelo organizacional.

Este modelo baseia-se na análise pormenorizada das organizações dos Jogos Olímpicos de Barcelona, Universiadas de Fukuoka[19], Universiadas de Inverno da Jaca[20] e Universiadas de Buffalo[21]. Apoiou-se nestes eventos devido ao facto de se apresentarem como grandes eventos desportivos, e que expressam uma ideia clara e concisa das competências e atribuições de cada departamento criado.

Para a concretização de um grande evento desportivo, muito trabalho terá de ser realizado com algum tempo de antecedência. O planeamento de todo o processo contempla as várias fases da gestão de um evento desportivo, sabendo que ele sofre retrocessos e avanços mediante os recursos fornecidos ás entidades organizadoras.

[19] Relatório Oficial das Universiadas de Fukuoka´95
[20] Relatório Oficial das Universiadas de Inverno de Jaca´95
[21] Guia oficial das Universiadas de Buffalo´93, fornecido aos membros da FISU, convidados e observadores.

O relatório oficial da Universiada de Jaca´95 faz referência a algumas mudanças realizadas: " A estrutura organizativa da Universiada de Jaca teve algumas variações desde o seu planeamento inicial em Março de 1993 até ao inicio da Universiada em Fevereiro de 1995 ... coincidindo com o inicio do incorporamento dos directores das várias áreas, a estrutura modificou-se de acordo com a realidade operacional do projecto inicial."

Analisaremos então as várias fases de gestão de um evento desportivo que passam pela sua fase de estudo (estudos preliminares), de concepção, da actividade e da avaliação.

III.8.1 FASES DA GESTÃO DE UM EVENTO DESPORTIVO

Baseado nos estudos de Ferrand (1995) e Parente et al. (1999), as quatro fases de gestão que podem ser consideradas para a organização de um evento desportivo, estão organizadas cronologicamente desde a ideia inicial até ao final do evento desportivo e são analisadas sob dois níveis, o operacional e o burocrático.

Temporalmente estas quatro fases de gestão (figura 6) vão decrescendo até se chegar ao evento desportivo, sendo a realização do evento a fase mais curta de todo o processo. É então necessário e até imprescindível planear cuidadosa e meticulosamente todos os passos a serem dados para a realização de um grande evento desportivo, para que na sua fase final de execução nada possa falhar estando inclusivamente previstas soluções de recurso no caso do erro acontecer. O planeamento antecipado é essencial para o sucesso de um evento desportivo, que depende exclusivamente das medidas e decisões que foram tomadas anteriormente.

Podemos considerar a fase inicial (*Estudos preliminares*), como o nascimento do "bebé", ou seja, é a altura em que a ideia nasce, federações desportivas nacionais movem-se no sentido de fazer crer aos órgãos com poder de decisão que é possível, que é exequível organizar um grande evento desportivo numa determinada região ou país. Logicamente que se não houver receptividade ou

interesse por parte dos lideres políticos o projecto não passará de uma ideia, no entanto se existir apoio institucional será a altura de se proceder à análise de todas as condições necessárias para o desenrolar de um determinado evento. Terão que ser feitos levantamentos das infra-estruturas existentes, não só ao nível desportivo mas também ao nível rodoviário, turístico, etc, ...das condições financeiras que terão de ser disponibilizadas, do envolvimento social e sua projecção futura. Terá que ser elaborado um relatório de exequibilidade do evento a realizar, para que se possa trabalhar futuramente em bases de apoio sólidas e concretas.

A *Concepção* é considerada como a segunda fase de gestão do evento, é nesta que se decide avançar para a realização do evento, mediante análise dos resultados obtidos na primeira fase. É onde se elabora o dossier de candidatura[22] e se formaliza a intenção de organizar o evento perante as entidades internacionais competentes.

Após a aprovação da candidatura passa-se à terceira fase que é da *Actividade*, esta caracteriza-se pelo iniciar de uma serie de procedimentos e infra-estruturas que terão que ser executados para que o evento se possa realizar. É organizado um dossier de realização que contem a descrição de todas as tarefas a executar e por quem, são então definidas as pessoas que ficarão

[22] O guia para a elaboração do dossier de candidatura é levantado nas Federações Internacionais que tutelam o evento a organizar, neste consta todos os procedimentos, garantias e deveres que uma possível candidatura terá que apresentar para poder organizar um determinado evento. O dossier de candidatura têm portanto que cumprir (pelo menos) com todos os requisitos dos cadernos de encargos fornecidos.

responsáveis por um determinado departamento ou área de intervenção, e quais as funções a desempenhar nesse cargo, ou seja, é definida a *Estrutura da Organização*.

É ainda nesta fase que se faz o plano de recrutamento dos recursos humanos necessários, quer sejam voluntários ou profissionais, e que se inicia o recrutamento e a formação dos voluntários para as tarefas que irão desempenhar.

A última fase da gestão é a *Avaliação*, é a fase onde se desenrola o evento desportivo e em que é avaliado todo o processo anterior, é nesta fase que se detecta o sucesso da gestão do evento, onde as virtudes e fragilidades da gestão são postas à prova. É durante esta fase que todo o trabalho desenvolvido durante anos é avaliado, não só pelos especialistas, mas por todos os participantes no evento desportivo.

Com a mediatização dos grandes eventos desportivos por parte da comunicação social, por vezes o sucesso de um evento desportivo é avaliado apenas pelo número de noticias e transmissões televisivas que são feitas, neste estudo tentaremos avaliar o sucesso de um evento visto pelas pessoas que fizeram parte integrante de algumas das fases de gestão descritas anteriormente, a percepção destas será talvez um dos maiores indicadores de sucesso do evento desportivo, já que é baseado em factos e experiências concretas.

Em forma de conclusão apresentamos o quadro ... que ilustra o referido anteriormente, onde sobressai o tempo despendido em cada fase da gestão pela diminuição progressiva desde a primeira á ultima fase da gestão do evento desportivo.

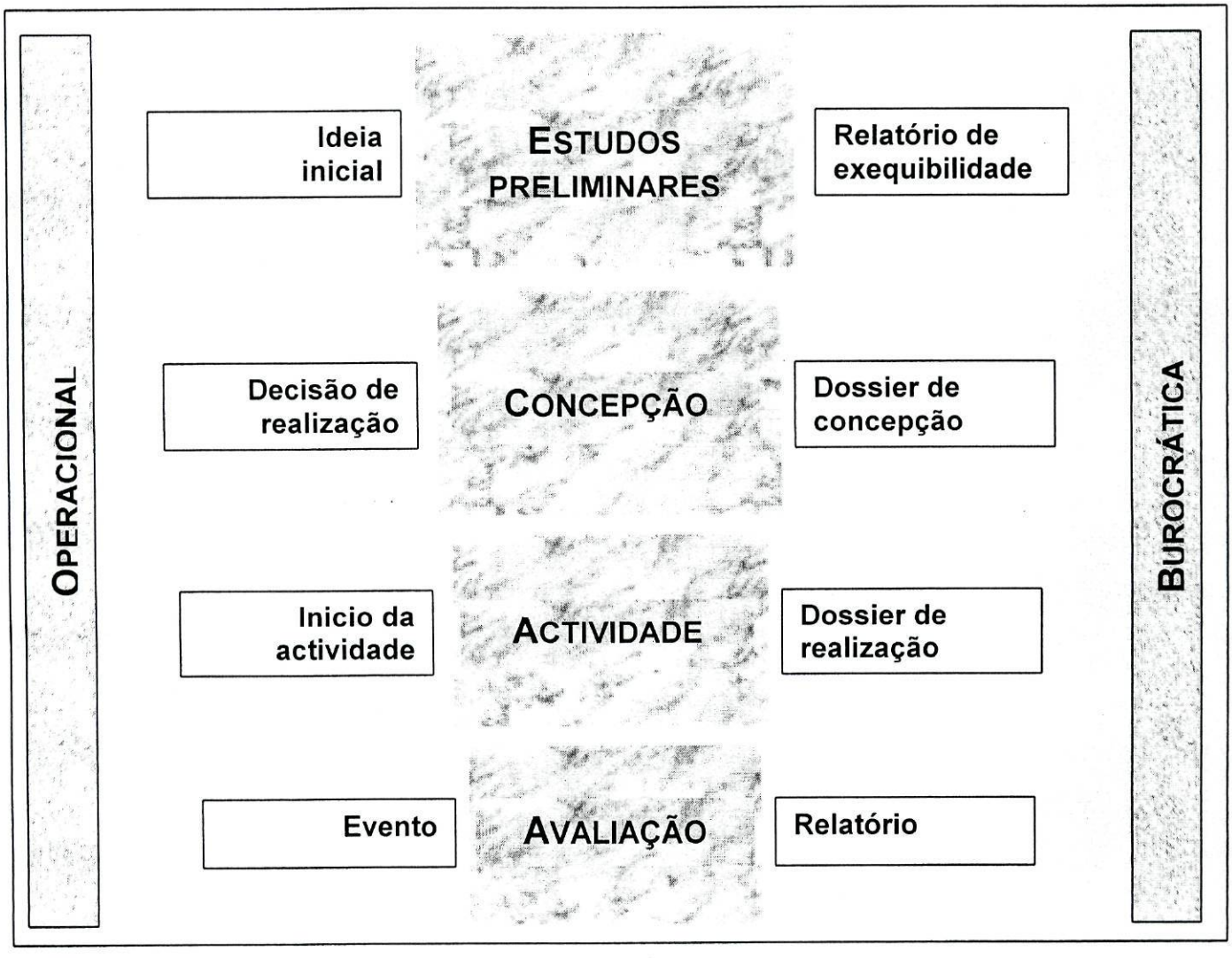


Figura 6: Fases de gestão de um evento desportivo
(adaptado de Ferrand, 1995 e Parente, 1999)

III.9 CONSTRUÇÃO DE UMA ESTRUTURA ORGANIZATIVA DE ANÁLISE DE GRANDES EVENTOS DESPORTIVOS

"A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente 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."

Henry Mintzberg, 1995

A estrutura organizativa não é mais do que a forma como estão definidas as tarefas e a quem devem ser atribuídas, especifica quem depende de quem, define os mecanismos formais e constitui um conjunto de variáveis complexas, sobre as quais os administradores e gestores fazem escolhas e tomam decisões.

Neste sentido Bilhim, distingue três características nas estruturas organizacionais:

- Complexidade – que inclui os diversos graus de especialização, a divisão de trabalho, os diversos níveis hierárquicos, as várias extensões da organização e as filiais que possa ter;
- Formalização – são as regras e os procedimentos que qualquer organização tem para orientar o comportamento dos seus membros;
- Centralização – que considera onde está centralizado o poder de decisão.

No prosseguimento do nosso estudo, torna-se portanto, nesta fase fundamental definir um modelo de estrutura organizativa (desenho organizacional), para que no ponto IV deste trabalho se possa comparar e correlacionar as duas estruturas organizativas dos dois eventos desportivos escolhidos.
Tomaremos como referência as estruturas organizativas dos Jogos Olímpicos de Barcelona 92, Universiadas de Fukuoka 95 e Universiadas de Inverno de Jaca 95.

Não será demais referir que qualquer uma das organizações estudadas envolveram a construção de inúmeras infra-estruturas desportivas, tendo todas elas necessidade de criar departamentos para a supervisão e acompanhamento das obras. No entanto esta tarefa coube aos órgãos de governo dos vários países onde se sediou o evento desportivo, não constando por isso nos organogramas dos vários eventos.

As figuras 9, 10 e 11 representam as estruturas organizativas dos comités organizadores dos eventos desportivos analisados, como se pode observar, a estrutura adoptada por cada uma das organizações difere na sua construção, mas na especificidade das comissões que as compõem são bastante similares. Ou seja, apesar de estarem estruturadas de forma diferente, com mais ou menos áreas de intervenção, os seus departamentos são praticamente os mesmos, estão é sob a alçada de diferentes gabinetes. Estas diferenças

prender-se-ão com a particularidade dos vários eventos e das modalidades desportivas que o compõem.

		Barcelona 92	Jaca 95	Fukuoka 95
Infra-estruturas e Tecnologia	***Instalações Desportivas***	Facilities Construction	Works	Facilities Comission
	Media	Press operation		Media Commission
	Tecnologia e Comunicação	Telecomunication and electronics	Technology and communications	
Segurança	***Segurança***	Security	Executive Security Commission	Security and Transportation Commission
Gestão de Recursos	***Transportes***	Operacional Units	Transport	Security and Transportation Commission
	Administrativa e Financeira	Administration and Finance	Administration and Finance	General affairs and Finance Commission
	Alojamento	Accommodation	Accommodations	Athletes Village Commission
	Marketing	Commercial	Marketing	Enlightening Project Committee
	Logística	Logistics	Operative Units	
	Promoção e Imagem	Image and communication	Image Committe	Enlightening Project Committee
Gestão Organizativa	***Protocolo e Relações Externas***	Olympic family Services	Protocol and External Relations	Friendship Committe International Exchange Committee
	Apoio Médico		Health	Medical Services Commission
	Cerimónias		Ceremonies	Ceremonies Commission
	Voluntários	Volunteers	Volunteers	Committee for Volunteer Staff
Comissão Técnica	***Técnica***	Sports commitee	Tecnical managment	Sports commission

Figura 7: Semelhanças entre as estruturas organizativas estudadas

Em comum todas elas têm o suporte institucional que é apresentado como Comité Executivo (General Assembly), e onde têm assento representantes do governo, câmaras municipais, comité olímpico nacional e internacional, etc.., é um órgão meramente representativo.

Neste trabalho vamo-nos centrar sobretudo na comissão organizadora, ou comité organizador, já que é neste que se encontram os profissionais e os voluntários de que tratam este estudo.

Apresentamos de seguida as várias comissões[23] que são comuns às estruturas organizativas estudadas (figura 7). Será uma análise que não pretende ser vinculativa, mas que poderá servir de base para a construção de um modelo organizativo para o planeamento de um grande evento desportivo. Este modelo encontra-se representado na figura 8, a junção de várias áreas poderá não ser consensual, mas foi a que nos pareceu ser a mais correcta mediante a observação de vários organogramas, e das informações obtidas em conversas informais mantidas com pessoas[24] que estão envolvidas ou já pertenceram a instituições que organizaram grandes eventos desportivos.

[23] Nas estruturas organizativas estudadas as comissões podem ser designadas como departamentos, subcomissões ou comités.

[24] Informações obtidas das conversas com: Pedro Dias – Comissário da Comissão Internacional de Controle – FISU; Adolfo Vidal – Presidente da Comissão organizadora do Campeonato do Mundo Universitário de Futebol de 5; Dr. Adelino Furriel – Presidente da Comissão organizadora do Campeonato Mundial ISF de Voleibol; Dr. Fernando Parente – Director do Departamento de Desporto e Cultura dos Serviços de Acção Social da Universidade do Minho; Dr. Duarte Lopes – Secretário geral FADU.

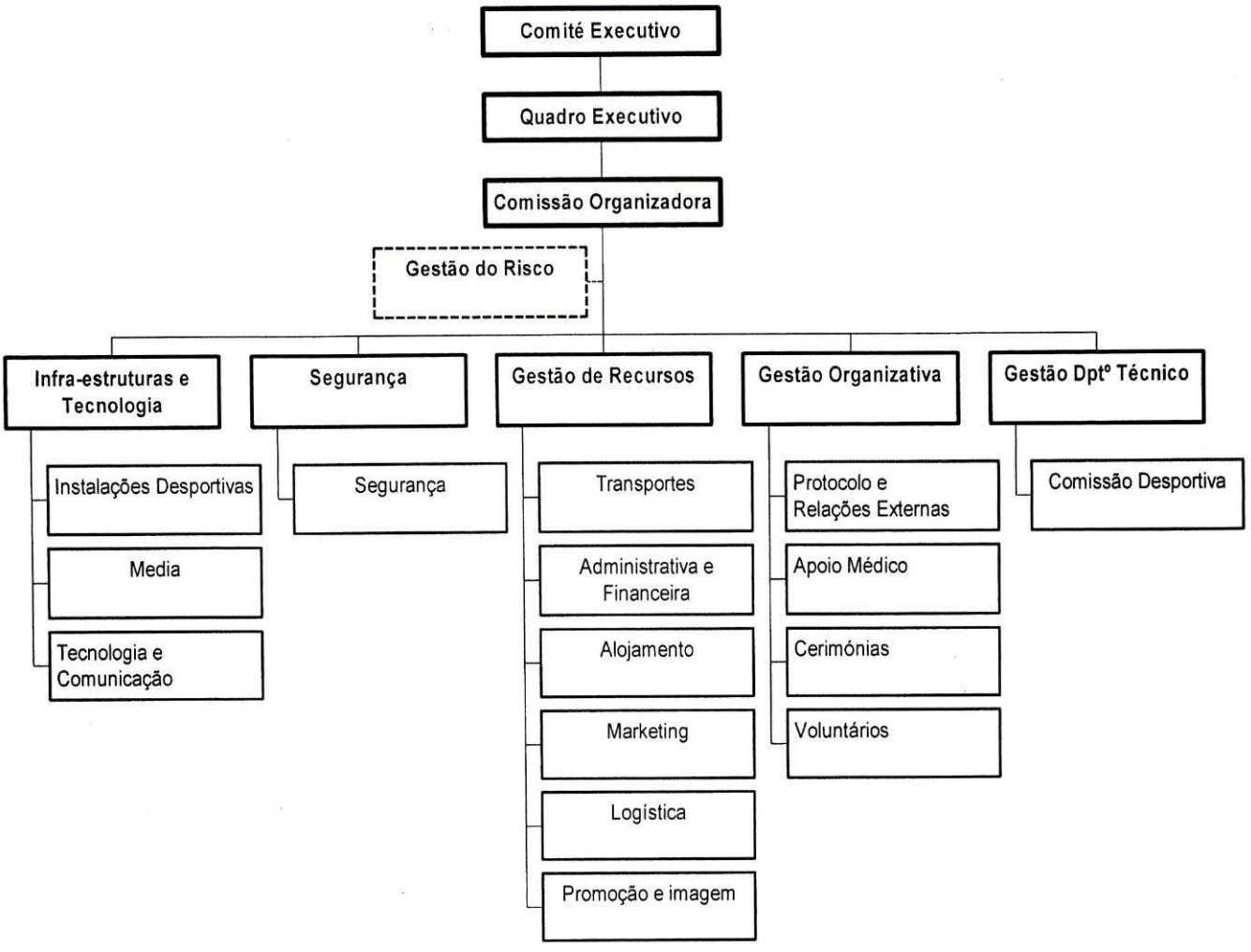


Figura 8 – Proposta de Organograma da Estrutura Organizativa de Grandes Eventos Desportivos

Passamos por isso a analisar o organograma representado na Figura 8, definindo as grandes áreas de gestão da organização, com as respectivas comissões que estão sob sua alçada directa.

- *Infra-estruturas e Tecnologia*
    - Instalações desportivas
    - Media
    - Tecnologia e Comunicação
- *Segurança*
    - Segurança

- *Gestão de recursos*
    - Transportes
    - Administrativa e Financeira
    - Alojamento
    - Marketing
    - Logística
    - Promoção e imagem
- *Gestão organizativa*
    - Protocolo e Relações externas
    - Apoio Médico
    - Cerimónias
    - Voluntários
- *Técnica*
    - Desportiva
- *Gestão do Risco*
    - Crise

Para melhor compreensão das funções a desempenhar por cada uma das comissões, passamos à sua descrição em linhas gerais:

INFRA- ESTRUTURAS E TECNOLOGIA

- **Instalações Desportivas**
    - Responsável pelas Instalações Desportivas;
    - Responsável pela segurança, nas e das Instalações Desportivas.

- **Media (Jornais, Tv´s e Rádio)**
  - Responsável pelo centro de imprensa;
  - Gere as acreditações concedidas à comunicação social;
  - Define as áreas de actuação dos membros de comunicação social nas diversas competições, tendo em conta a disponibilidade espacial das infra-estruturas disponíveis.
- **Tecnologia e Comunicação**
  - Providencia os meios de comunicação mais actuais e modernos para fazer face às necessidades do evento;
  - Dota os restantes departamentos dos meios necessários para que a sua função se realize da forma mais eficaz.

SEGURANÇA

- **Segurança**
  - Coordena e operacionaliza todas as forças de segurança envolvidas;
  - Desenvolve em conjunto com as autoridades policiais programas de segurança para atletas, treinadores, VIP´s, organização e assistentes;
  - Elabora relatórios de necessidades de segurança para os vários locais onde se desenrolam as competições e áreas adjacentes;
  - Organiza e previne as questões relacionadas com as acessibilidades às várias zonas do evento.

GESTÃO DE RECURSOS

- **Transportes**
  - Organiza o plano de transportes para todos os elementos participantes no evento (delegações, arbitragem, comunicação social, organização, VIP´s)
  - Define com as empresas de transportes públicos um plano de acção para todo o evento, para o transporte do público para as infra-estruturas do evento.
- **Administrativa e Financeira**
  - Trata de todas as acreditações do evento;
  - Recebe os pagamentos das delegações participantes (taxa de participação);
  - Organiza a parte financeira de todo o evento;
  - Elabora o orçamento para cada uma das áreas do evento, após proposta dos responsáveis.
- **Alojamento**
  - Providencia e gere os alojamentos dos vários grupos de participantes no evento;
  - Distribui os participantes pelos vários locais de alojamento disponíveis, tendo em consideração o seu estatuto (árbitros, VIP´s, membros da comunicação social, etc.).
  - Responsável pela alimentação de todos os participantes;

- Realiza contratos com empresas de katering para fazer face às exigências do evento.

- **Marketing**
  - Celebra contratos de sponsorização, patrocínios e patrocinadores oficiais;
  - Licenciamento e atribuição do merchandising
  - Definição das campanhas promocionais e publicitárias

- **Logística**
  - Satisfaz todas as necessidades prementes da organização (fornecimentos, abastecimentos, reposições, ampliações)

- **Promoção e imagem**
  - Define toda a imagem gráfica do evento (logotipos, etc...);
  - Elabora e projecta todas as acções promocionais do evento;
  - Constrói o manual de normas de promoção.

GESTÃO ORGANIZATIVA

- **Protocolo e Relações Externas**
  - Responsável pelo protocolo geral;
  - Define e organiza o programa social;
  - Define e organiza o programa cultural.

- **Apoio Médico**
  - Elabora um programa de serviço médico para dar apoio a atletas, oficiais e espectadores;

- Elabora o plano de acção de controlo de doping para a competição desportiva;
- Distribui as necessidades de apoio médico pelos vários locais de competição e treino;
- Organiza um protocolo de cooperação com as diversas unidades hospitalares da região;
- Distribui campanhas móveis de primeiros socorros para os espectadores pelos vários locais do evento.

- **Cerimónias**
  - Organiza as cerimónias de abertura e de encerramento do evento;
  - Prepara as cerimónias de boas-vindas às delegações participantes (Delegation Welcoming Ceremonies);
  - Organiza as cerimónias de entrega de medalhas/ prémios.

- **Voluntários**
  - Responsável pelo recrutamento, selecção e formação dos voluntários mediante a tarefa a desempenhar no evento.

TÉCNICA

- **Desportiva (Técnica)**
  - Responsável pela organização técnica da competição;

- Responsável pelo correcto desenrolar da competições dos vários desportos do evento, de acordo com as especificações técnicas das Federações Internacionais;
- Organiza os quadros competitivos e tudo relacionado com o seu funcionamento (arbitragem, questões de protocolo da competição, treinos das equipas, informação técnica, etc...);
- Reúne homologa e distribui os resultados das competições à medida que estes se vão realizando.

GESTÃO DO RISCO

- **Crise**
  - Responsável pela tomada de decisões e resolução de situações imprevisíveis / problema durante a realização do evento;
  - Elabora plano de prevenção para situações de risco.

Durante a análise das organizações que serviram de base a este modelo de estrutura organizativa, deparámo-nos com a dificuldade de inclusão de uma comissão que tratasse da alimentação. Conforme se pode observar nas figuras 9, 10 e 11 não existe este departamento em qualquer uma destas organizações, no entanto, optámos por incluir esta sub-área na comissão de alojamento, já que na maior parte dos eventos desportivos são os responsáveis pelo alojamento que também tratam da alimentação, este facto deve-se a uma

melhor operacionalização dos recursos humanos e materiais existentes. Na maior parte das vezes, as refeições efectuam-se nos locais de alojamento (aldeia olímpica, hotéis, etc..). Sendo assim, faz todo o sentido que sejam os responsáveis por esta comissão que também tratem das questões alimentares de toda a população participante no evento.

Um outro ponto que temos que referir é o aparecimento da *área de gestão do risco*, apesar de não constar nas estruturas estudadas. Cada vez existe mais necessidade de prever as possíveis situações de crise que possam surgir, não só pela exposição mediática que este tipo de eventos tem, com a globalização das novas tecnologias, mas também pelas "pesadas" verbas financeiras que movimentam levando a que interesses, dos mais variados tipos, estejam envolvidos para que o sucesso do evento seja possível.

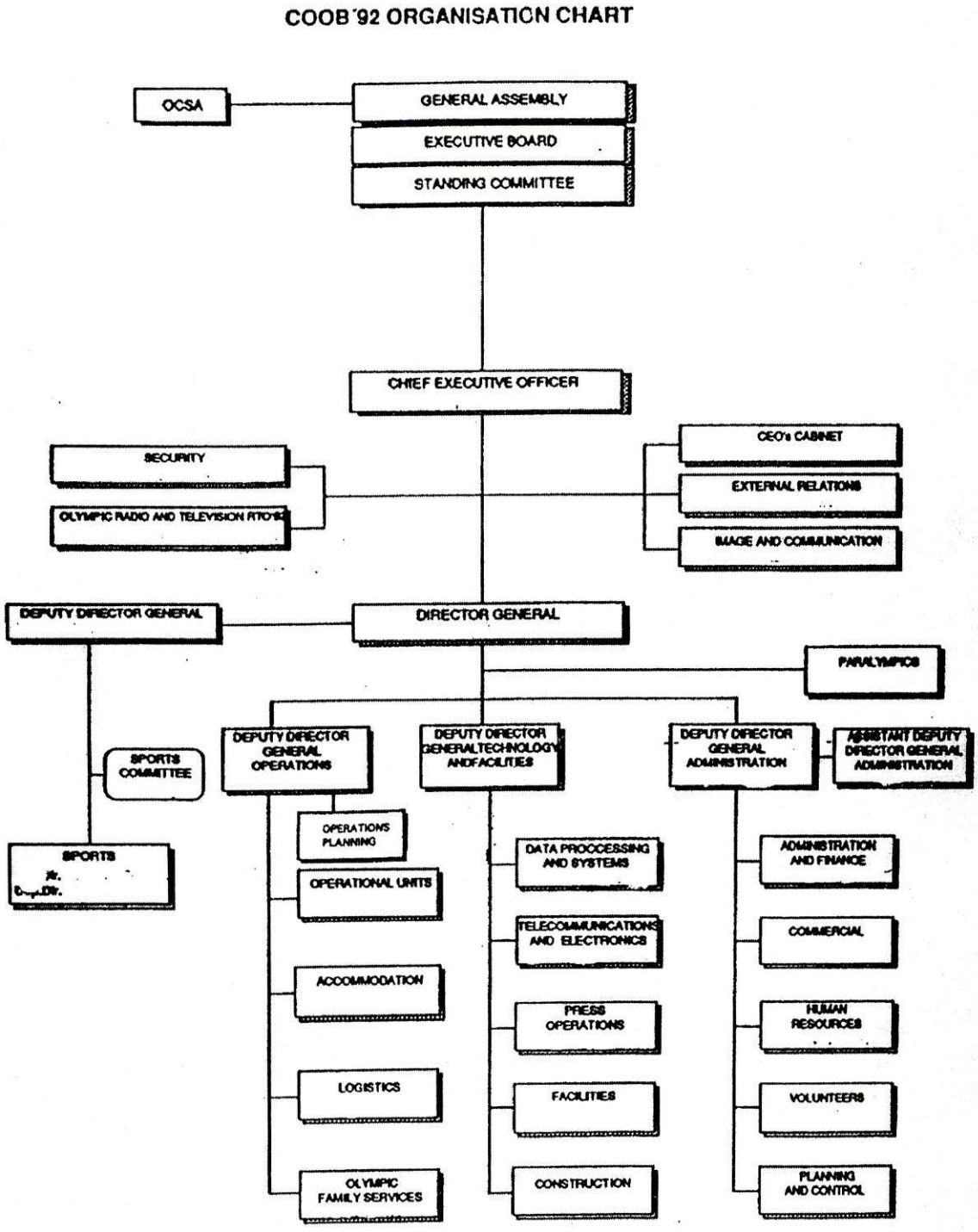
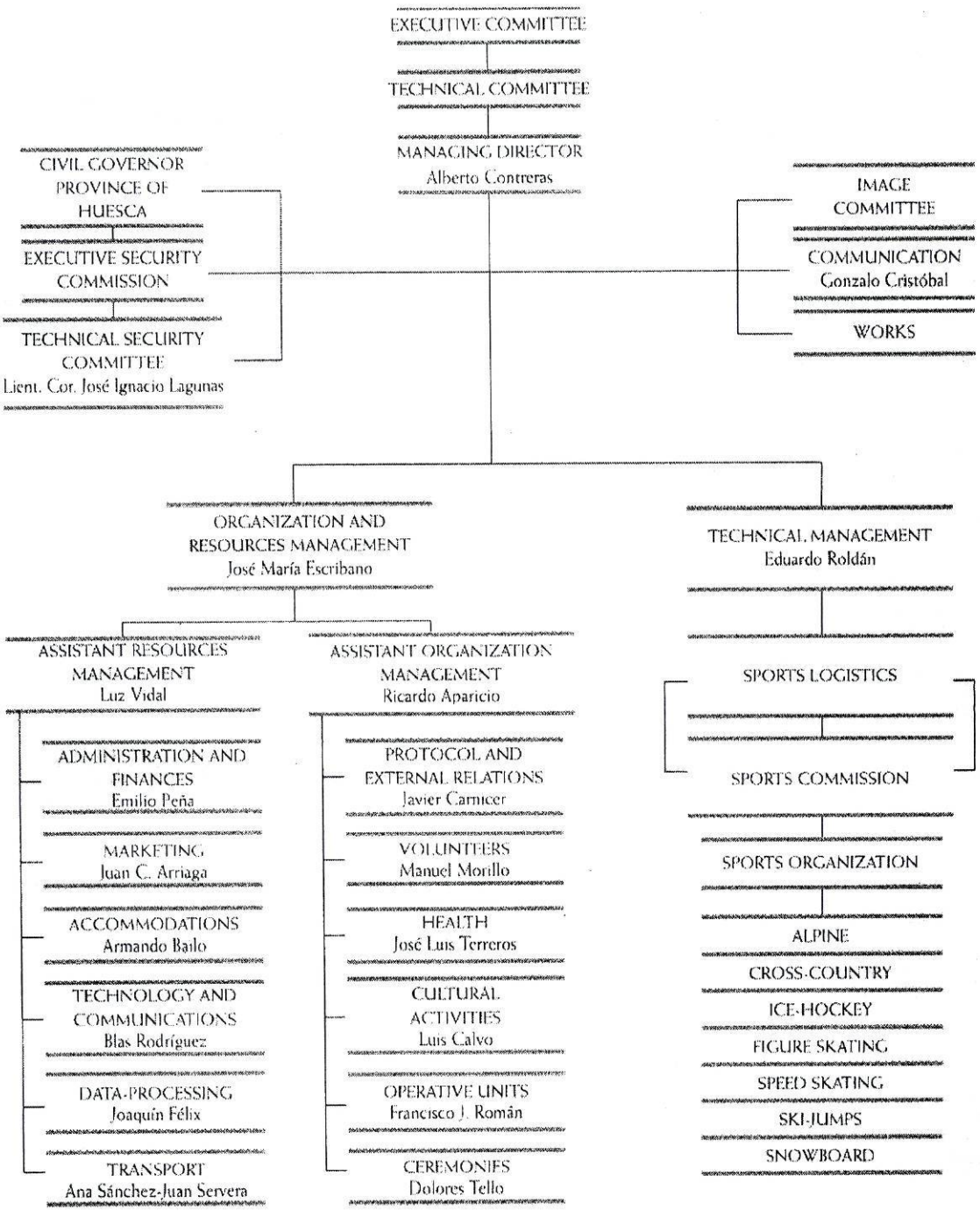


Figura 9: Organograma do Comité Organizador dos Jogos Olímpicos de Barcelona 92



Organization structure of the Organizing Committee.

Figura 10: Organograma do Comité Organizador das Universiadas de Jaca 95

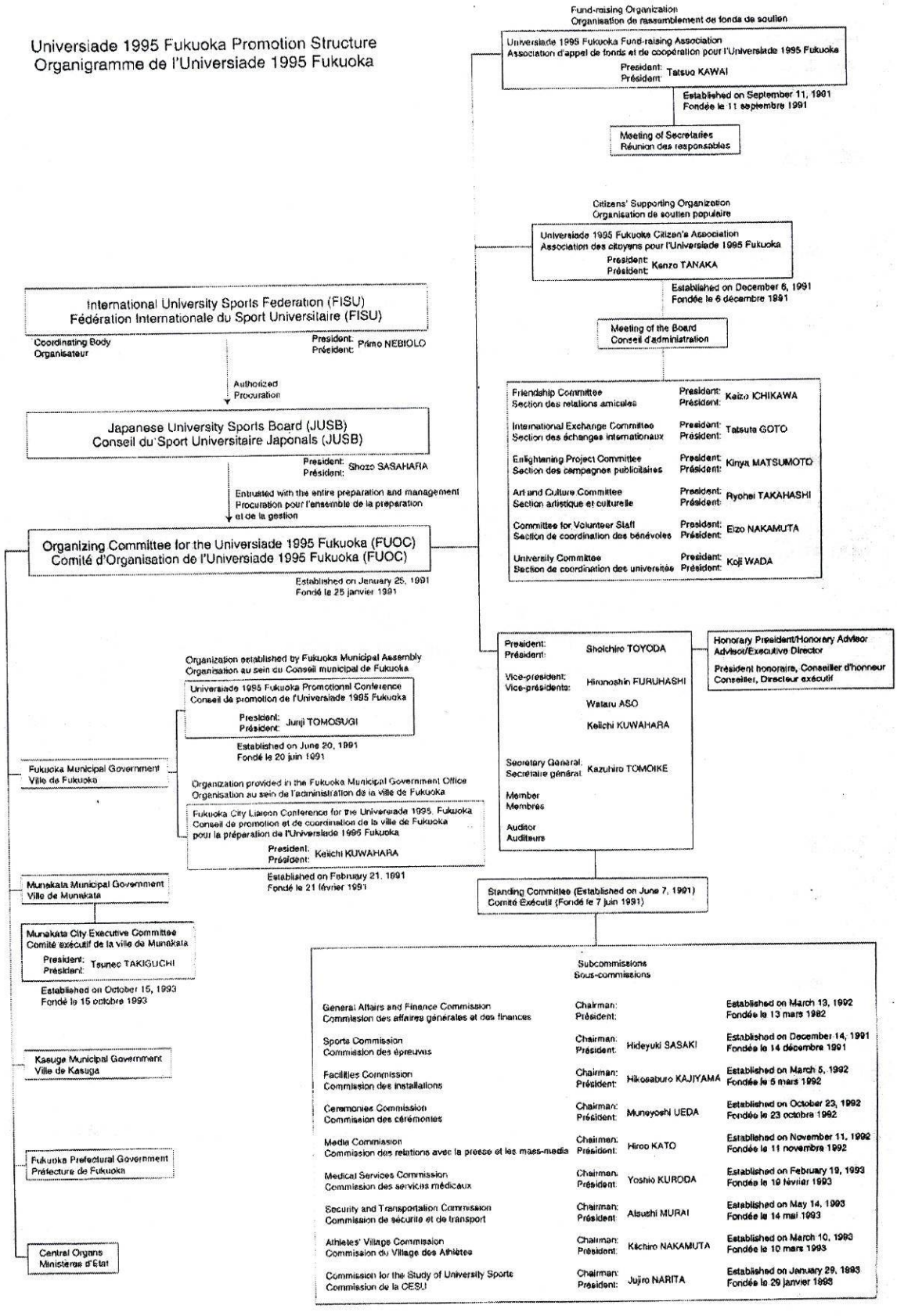


Figura 11: Organograma do Comité Organizador das Universiadas de Fukuoka 95

III.9.1 GESTÃO DA CRISE

Por ser um conceito relativamente novo, julgamos importante dedicar um ponto explicativo sobre esta comissão de "Gestão do Risco".

Gestão do Risco, é uma técnica de gestão que se utiliza na organização de grandes projectos que se desenvolvem por uma série de anos (Raftery, 1994 e Wideman, 1998)[25], que devido à sua grandiosidade e meios envolvidos tem necessidade de prever e dar resposta a todo o tipo de riscos imprevistos que possam acontecer durante a realização do evento.

Nesta linha Barreu (1998) consegue distinguir duas categorias principais de riscos: os relacionados com os bens e pessoas, e os denominados "business risks" (riscos do negócio). Os primeiros têm a ver com os danos que possam ser causados aos bens (infra-estruturas,...) e física ou psicologicamente aos atletas, espectadores, organizadores e outras pessoas não relacionadas directamente com o evento – podem ser geridos aplicando medidas de segurança (prevenção) e aquisição de prémios de seguro adequados. Os "business risks" dizem respeito aos aspectos financeiros, assuntos legais e à imagem (comunicação). Ambos dizem respeito à gestão estratégica já que afectam o evento num todo.

A comissão de crise que deverá ser composta pelos responsáveis máximos das 5 áreas propostas, e só deverá reunir e deliberar em caso de situação grave de crise ou risco para o normal funcionamento do evento.

Barreau[26] define mesmo a "gestão do risco" como essencial em qualquer grande evento desportivo internacional, não se limitando a considerar a abordagem aos riscos inerentes à obrigatoriedade da "contratação de seguros".

É portanto essencial que a gestão do risco seja integrado desde a fase inicial da gestão do evento desportivo, podendo mesmo contribuir para o sucesso do mesmo. O risco anda assim de mãos dadas com a oportunidade.

Chappelet (1999) considera por isso essencial que a Gestão do Risco seja considerado como uma comissão e que esteja directamente ligada ao topo da organização.

[25] In CHAPPELET Jean-Loup (1999). *Risk management for large-scale sport events : The case of the Olympic Winter Games.* Seven Congress of the European Association for Sport Management. Thessaloniki – Greece.

[26] Em trabalho apresentado no Seminário Internacional de Gestão de Eventos Desportivos realizado em Lisboa.

IV. METODOLOGIA

Os procedimentos relativos à elaboração deste estudo assentam em conceitos e premissas desenvolvidas por alguns autores sobre a avaliação e planeamento de organizações desportivas, e em segunda instância sobre estudos associados ao comportamento dos indivíduos e na sua realização da tarefa no próprio evento. De entre muitos autores estudados, há, no entanto necessidade de realçar o trabalho desenvolvido por Chelladurai & Riemier (1997) pela sua proposta de classificação de facetas extrínsecas e intrínsecas, na qual nos baseamos para a definição das variáveis a introduzir no nosso instrumento de avaliação

A grande dificuldade sentida na definição de um modelo de avaliação prendeu-se com o facto de não existirem estudos sistematizados na área do voluntário desportivo, encontrando-se apenas estudos que dizem respeito ao alto rendimento, nomeadamente no âmbito dos dirigentes, treinadores e atletas[27], ou então na análise de organizações desportivas[28], por isso mesmo houve a necessidade de adaptar os estudos realizados ao nosso, segmentando as áreas de intervenção para futuramente poder correlacioná-las.

[27] Estudos realizados por Brawley et all (1987); Carron et all (1978).
[28] Avaliação da eficiência organizacional de federações e clubes desportivos, Chelladurai et all (1987)

No entanto, embora os traços largos do procedimento metodológico estejam de acordo com os factos mais consensuais das investigações na área do voluntariado nas organizações desportivas (Cuskelly et all, 1999; Ambrozic et all, 1999; Shibli et all, 1999), existe a necessidade, perante a grande diversidade de procedimentos que dependem das circunstâncias e contexto de cada investigação realizada, de redefinir algumas orientações metodológicas que assegurem, por um lado a exequibilidade do projecto de investigação e, por outro, a sua validade contextual para a realidade e amostra estudadas.

IV.1 O INSTRUMENTO

A selecção de dimensões e indicadores tem, como já vimos anteriormente, uma base apoiada nos resultados de estudos de Chelladurai e colaboradores sobre as facetas extrínsecas e intrínsecas (quadro 3), foi feita uma adaptação que permitisse uma interpretação do contexto da investigação.

Facetas Intrínsecas
Rendimento individual
Concretização de objectivos pessoais
Melhoria do rendimento individual
Desenvolvimento e crescimento pessoal
Papel na tarefa
Envolvimento pessoal
"Inputs" - "Mais valias" pessoais

Facetas Extrínsecas	
Utilização da capacidade treino e instrução	Reconhecimento
"Feedback" positivo	Compensações- Recompensas
Selecção de estratégia	Apoio familiar
Mobilização	Apoio social
Gestão dos recursos humanos	Apoio e lealdade individual
Prática-treino	Apoio e lealdade da equipa
Tácticas de competição	Participação nas decisões
Tratamento justo e equitativo	Papel social
Ética	Rendimento da equipa
Estruturas e equipamentos materiais	Concretização dos objectivos da equipa
Orçamento	Melhoria do rendimento da equipa
Apoio técnico e médico adicional	Maturidade da equipa
Apoio da comunidade	Integração no grupo
Contribuição da equipa	

Quadro 3: Proposta de facetas classificadas como extrínsecas e intrínsecas[29]

[29] Chelladurai, P. & Riemer, H. (1997)

Foi realizada uma entrevista[30] aos responsáveis por cada evento desportivo escolhido e um questionário[31] sobre a percepção do sucesso e envolvimento dos voluntários e profissionais na organização de eventos desportivos. As entrevistas serviram fundamentalmente para caracterizar o evento e para situar a amostra pretendida em cada evento desportivo.

O objectivo principal desta investigação foi apresentado no rosto do questionário, onde se apelou aos participantes o máximo de sinceridade no preenchimento.

Sobre a estrutura do questionário é importante esclarecer que teve uma identificação inicial individual, seguindo-se duas partes com questões, assim:

- A identificação inicial permite caracterizar o indivíduo e identificar o evento desportivo a que este esteve associado;
- A I Parte solicita a percepção que o inquirido teve sobre o sucesso do evento desportivo;
- A II Parte convida o indivíduo a ordenar por importância os seus sentimentos relativamente ao seu envolvimento no evento.

Relativamente à identificação inicial, esta permitiu classificar a amostra e definir o grupo estratégico a que pertence o inquirido.

[30] Os responsáveis pelos eventos escolhidos foram: Dr. Adelino Furriel – Mundial de Voleibol Escolar, ISF 2000 e Adolfo Vidal – VI Campeonato Mundial Universitário de Futebol de 5
[31] O questionário é apresentado no Anexo I

Na I Parte, dispôs-se os indicadores de sucesso, pedindo aos inquiridos que se pronunciassem sobre a importância relativa de cada um deles para a avaliação da percepção de sucesso do evento em que participaram.

Na II Parte, pediu-se aos inquiridos que indicassem o seu estado de satisfação com o evento mediante a percepção que tiveram do seu envolvimento no evento.

Em qualquer uma das partes do questionário foi utilizada a escala de *Likert* em 7 níveis (nível 1 – discordo totalmente; nível 7 – concordo totalmente).

Podemos atribuir a este instrumento, desde já, validade de construção. Este conceito desenvolvido em primeiro lugar por Freeman (1976) encontra um desenvolvimento posterior nos trabalhos de Safrit (1986). O conceito de validade depende do "grau em que os itens individualmente, ou no seu conjunto, constituem uma amostra da amplitude ou da classe de actividades ou dimensões, tal como são definidos no processo que se pretende medir" (in Colaço & Passarinho, 1986). Este tipo de validade segundo Safrit (1986) deve ser empregue em circunstâncias em que não existam critérios de avaliação válidos e os universos de investigação não estejam bem definidos é, portanto, adequado a esta investigação, porquanto o instrumento a utilizar se propõe medir um atributo ou qualidade demasiado complexo para ser medido com exactidão.

Apresentam-se em seguida as dimensões e indicadores integrados no instrumento, e acerca das quais se pretende medir a percepção do sucesso e envolvimento pessoal dos inquiridos nos eventos desportivos estudados:

Parte I – Avaliação do sucesso do evento

Dimensão A – Cerimónias

A.1. - As Cerimónias (abertura/ encerramento) foram bem programadas (questão 1)

A.2. - As questões relacionadas com o Protocolo (entrega de medalhas,...) foram cumpridas (questão 2)

Dimensão B –Promoção e Imagem

B.1. - A promoção e publicidade do evento foi efectuada com sucesso (questão 3)

B.2. - Foi fácil identificar os elementos da organização (questão 15)

B.3. - A publicidade esteve bem colocada e visível (questão 21)

B.4. - Para cada departamento da organização havia um uniforme especifico facilmente identificável (questão 25)

Dimensão C. – Departamento de Informática

C.1. - As estatísticas dos jogos foram boas (questão 4)

C.2. - A divulgação dos resultados da competição esteve sempre disponível (questão 16)

C.3. - A página do evento na Web estava com qualidade (questão 23)

Dimensão D –Transportes

D.1. - Os transportes disponibilizados foram suficientes (questão 5)

D.2. - As equipas participantes não tiveram dificuldade em se deslocar entre as competições (questão 17)

D.3. - Os horários dos transportes foram fornecidos atempadamente (questão 24)

Dimensão E –Apoio prestado às equipas

E.1. - Os guias das equipas estiveram sempre com as mesmas (questão 6)

E.2. - Não houve dificuldade de comunicação com as equipas participantes (questão 18)

Dimensão F –Alojamento[32]

F.1. - Os locais de alojamento (participantes, organização, VIP,...) foram de boa qualidade (questão 7)

F.2. - Houve grande variedade na alimentação (questão 8)

F.3. - A alimentação foi de boa qualidade (questão 19)

[32] Como justificado no ponto III.8 deste estudo inclui-se a alimentação nesta comissão.

Dimensão G- Segurança

G.1. - Os aspectos da segurança nos recintos desportivos foram tidos em consideração (questão 9)

Dimensão H – Departamento Informativo

H.1. - O boletim diário foi um bom meio de informação (questão 10)

H.2. - A divulgação das noticias/ avisos foi clara e atempada (questão 20)

Dimensão I – Comissão Técnica

I.1. – A competição desportiva desenrolou-se sem problemas técnicos relevantes (questão 11)

Dimensão J – Apoio médico

J.1. - O atendimento médico foi rápido e eficaz (questão 12)

Dimensão L – Logística

L.1. - Os recintos desportivos encontravam-se sempre em bom estado de limpeza e higiene (questão 13)

Dimensão M – Marketing

M.1. - A comunicação social deu particular destaque ao evento desportivo (questão 14)

M.2. - O evento desportivo foi suficientemente divulgado nos órgãos de comunicação social (questão 22)

Parte II – Envolvimento e satisfação

Dimensão N – Satisfação com o trabalho em equipa

N.1. – Fiquei satisfeito com a forma como os vários departamentos se ajudaram entre si (questão 6)

N.2. - Tive a oportunidade de ajudar os meus colegas em tarefas que não eram as minhas (questão 7)

N.3. - Não tive tempo de colaborar com outros departamentos, porque no meu o trabalho era muito intenso (questão 12)

N.4. - Toda a equipa de trabalho esteve unida (questão 17)

N.5. - Fiquei insatisfeito com alguns dos meus colegas que se limitavam a passear o uniforme (questão 18)

N.6. - A equipa de trabalho conseguiu atingir os objectivos propostos (questão 20)

Dimensão O – Satisfação com a liderança

O.1. – Achei correctas a maior parte das decisões tomadas pela cúpula da organização (questão 1)

O.2. - Algumas medidas da organização prejudicaram o bom funcionamento do evento (questão 10)

O.3. - Fiquei satisfeito com o papel e as tarefas que me atribuíram no evento (questão 16)

Dimensão P – Satisfação com a desempenho da tarefa atribuída

P.1. - O cargo que desempenhei deu-me a oportunidade de demonstrar o meu real valor (questão 2)

P.2. - O lugar que ocupei na organização foi de extrema importância para um correcto desenrolar do evento (questão 11)

P.3. - Fiquei satisfeito com o meu desempenho na realização das tarefas que me atribuíram (questão 22)

Dimensão Q – Envolvimento e interacção social

Q.1. - Senti saudades quando o evento desportivo terminou (questão 3)

Q.2. - Quando o evento terminou senti que tinha feito alguns amigos(as) (questão 8)

Q.3. - Participei mais nas festas desta organização do que em outras festas (questão 13)

Q.4. - Gostei de participar nas actividades sociais desta equipa de trabalho (questão 19)

Dimensão R – Satisfação com o reconhecimento (recompensas)

R.1. - O meu trabalho foi reconhecido pelos meus colegas (questão 5)

R.2. - Os órgãos de decisão demonstraram o seu agradecimento pelo meu esforço (questão 14)

R.3. - Os materiais que me forneceram (pasta, t-shirt, uniforme,...) foram do meu agrado (questão 24)

Dimensão S – Satisfação com o enriquecimento pessoal

S.1. - A participação neste evento foi importante para a minha formação pessoal (questão 4)

S.2. - Se pudesse, voltava a participar noutro evento deste género (questão 15)

S.3. - Agora sinto que estou mais preparado para colaborar em eventos semelhantes (questão 23)

Dimensão T – Satisfação com as condições materiais

T.1. - Fiquei satisfeito com as condições materiais de trabalho que me disponibilizaram (questão 9)

T.2. - Fiquei satisfeito com o local de alojamento (questão 21)

IV.2 O UNIVERSO DA INVESTIGAÇÃO

A grande dificuldade sentida na escolha do universo da investigação, reflecte a ausência da realização de grandes eventos desportivos em Portugal, devido a esta constatação e, por uma questão de exequibilidade, os grandes eventos a estudar tiveram que ser escolhidos de entre os que se realizaram em território nacional.

A heterogeneidade de grandes eventos desportivos existentes, quer quanto á sua tipologia, unidesportivos ou multidesportivos, como à sua dimensão, mundial, continental e nacional, é bastante grande. Portanto as estruturas organizativas adoptadas e por conseguinte os recursos necessários para por em prática um grande evento desportivo são significativamente diferentes mediante a tipologia do evento. Este facto revelou-se de extrema importância para a definição das estruturas organizativas a estudar, e dos recursos humanos necessários para a sua realização.

O panorama dos grandes eventos desportivos a nível mundial é bastante complexo e detém intrinsecamente uma complexidade que, de entre outros factores, advém da diversidade das modalidades desportivas em competição.

Outra forma de reflectir sobre esta situação é a análise que se pode realizar do sucesso do evento desportivo, mediante o uso de indicadores que possam

permitir uma avaliação do seu sucesso realizada pelos recursos humanos que fizeram parte integrante de alguma fase da gestão do evento.

Houve por isso a necessidade de estabelecer critérios de selecção dos grandes eventos desportivos a estudar cuja situação fosse, por um lado, semelhante em termos de estrutura organizacional e âmbito de intervenção, e por outro lado, fossem identificados como grandes eventos desportivos mundiais.

Foram então estabelecidos os seguintes critérios:

1. Os grandes eventos desportivos seleccionados foram realizados em Portugal e têm que ser Campeonatos do Mundo de uma modalidade desportiva; Este critério aproxima as estruturas das organizações estudadas, já que as questões organizacionais e infra-estruturais terão que ter que ser tidas em consideração para a sua realização;
2. Os eventos desportivos terão que ser constituídos maioritariamente por uma categoria[33] de recursos humanos envolvida na sua organização; Este critério limita significativamente os eventos a analisar, implicando que estes tenham estruturas e metodologias de trabalho adaptadas aos seus recursos humanos.

Mediante estes critérios , apresentam-se os eventos desportivos onde se inquiriram os indivíduos sobre o sucesso do evento desportivo e o seu compromisso com o mesmo:

[33] Segundo Chelladurai, podem-se distinguir três categorias de recursos humanos nas organizações desportivas: Trabalhadores profissionais (pagos), Voluntários e Clientes (espectadores, atletas,...)

- VI Campeonato Mundial Universitário de Futebol de 5 – 1998
- Campeonato Mundial de Voleibol Escolar – ISF 2000

IV.2.1 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DA INVESTIGAÇÃO

Caracterizaremos os dois grandes eventos desportivos escolhidos para que se possa, no ponto seguinte, situar a amostra que foi inquirida.

VI Campeonato Mundial Universitário de Futebol de 5

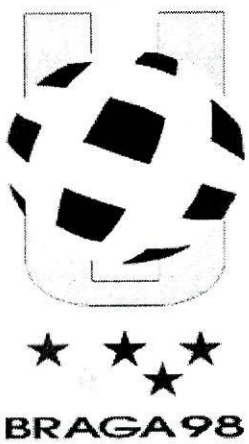


Figura 12: Logotipo do VI Campeonato Mundial Universitário de Futebol de 5

Realizado em Braga, entre os dias 19 a 26 de Setembro de 1998, sob a égide da Federação Internacional do Desporto Universitário (FISU), foi um evento

organizado pela Federação Académica do Desporto Universitário (FADU) e contou com a participação de 14 selecções nacionais masculinas de Futebol de 5. A competição desenrolou-se em dois pavilhões desportivos e teve como apoio para os treinos quatro pavilhões escolares.

Participaram neste evento 303 pessoas[34] e estiveram envolvidos na organização 145 recursos humanos, a organização foi maioritariamente constituída por recursos humanos voluntários, estudantes universitários recrutados essencialmente na Universidade do Minho e em outras Universidades do país.

A estrutura organizacional deste Campeonato do Mundo está representada na figura 13.

[34] Este número representa os atletas, treinadores, dirigentes e delegados das equipas participantes bem como das equipas de arbitragem e membros da FISU.

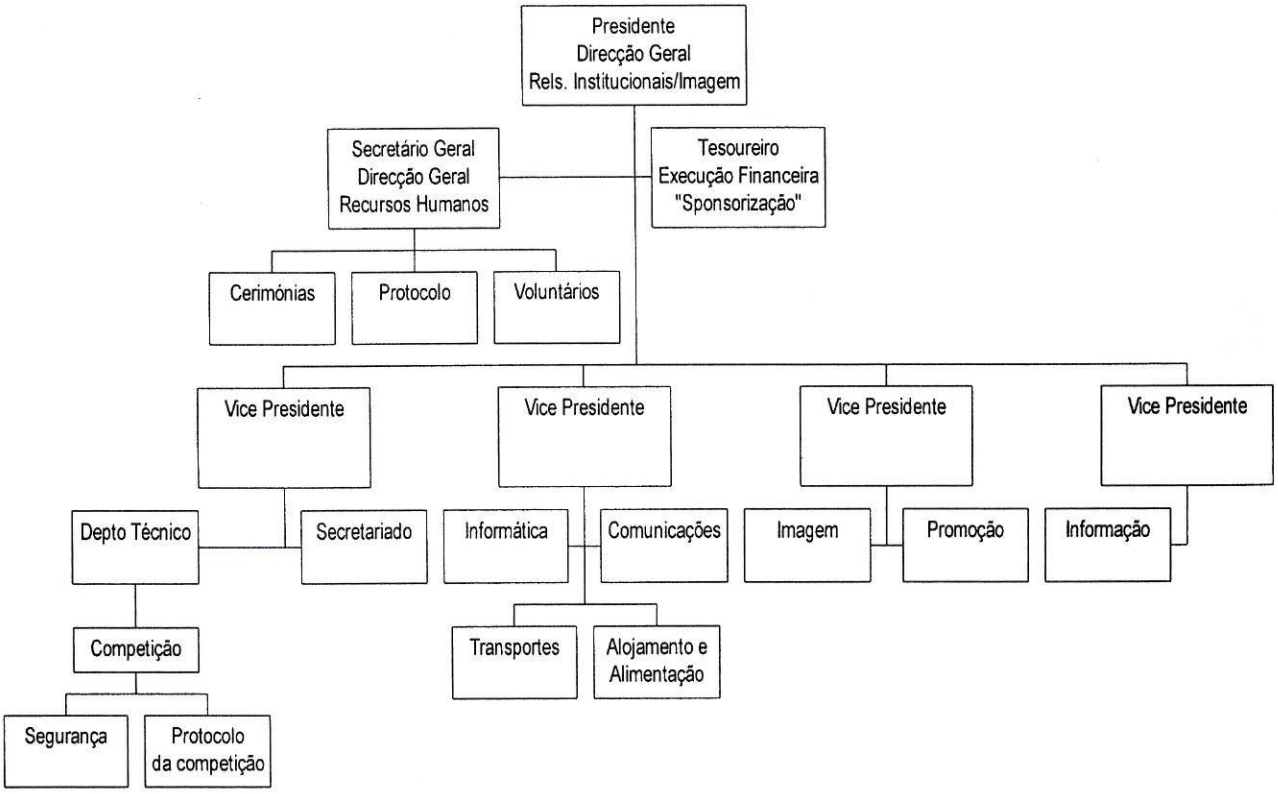


Figura 13- Organograma do VI Campeonato Mundial Universitário de Futebol de 5

Campeonato Mundial de Voleibol Escolar – ISF 2000



Figura 14: Logotipo do Campeonato Mundial de Voleibol Escolar – ISF 2000

Realizado em Matosinhos, entre os dias 2 a 14 de Maio de 2000, sob a égide da Federação Internacional do Desporto Escolar (ISF), foi organizado pelo Gabinete Nacional do Desporto Escolar Português, contou com a participação de 28 países distribuídos por 48 equipas de Voleibol (masculino e feminino)

Durante o evento desportivo realizaram-se duas competições desportivas, uma masculina e outra feminina, havendo por isso necessidade de utilizar treze infra-estruturas desportivas escolares e um pavilhão multiusos (finais) para albergarem as competições e treinos das equipas participantes.

Participaram neste evento 741 pessoas[35] e estiveram envolvidos na organização 164 recursos humanos, a organização foi maioritariamente constituída por recursos humanos profissionais, professores de Educação Física destacados nos vários Centros de área Educativa do país e nas escolas da região norte.

A estrutura organizacional deste Campeonato do Mundo está representada na figura 15.

[35] Este número representa os atletas, treinadores, dirigentes e delegados das equipas participantes bem como das equipas de arbitragem e membros da ISF.

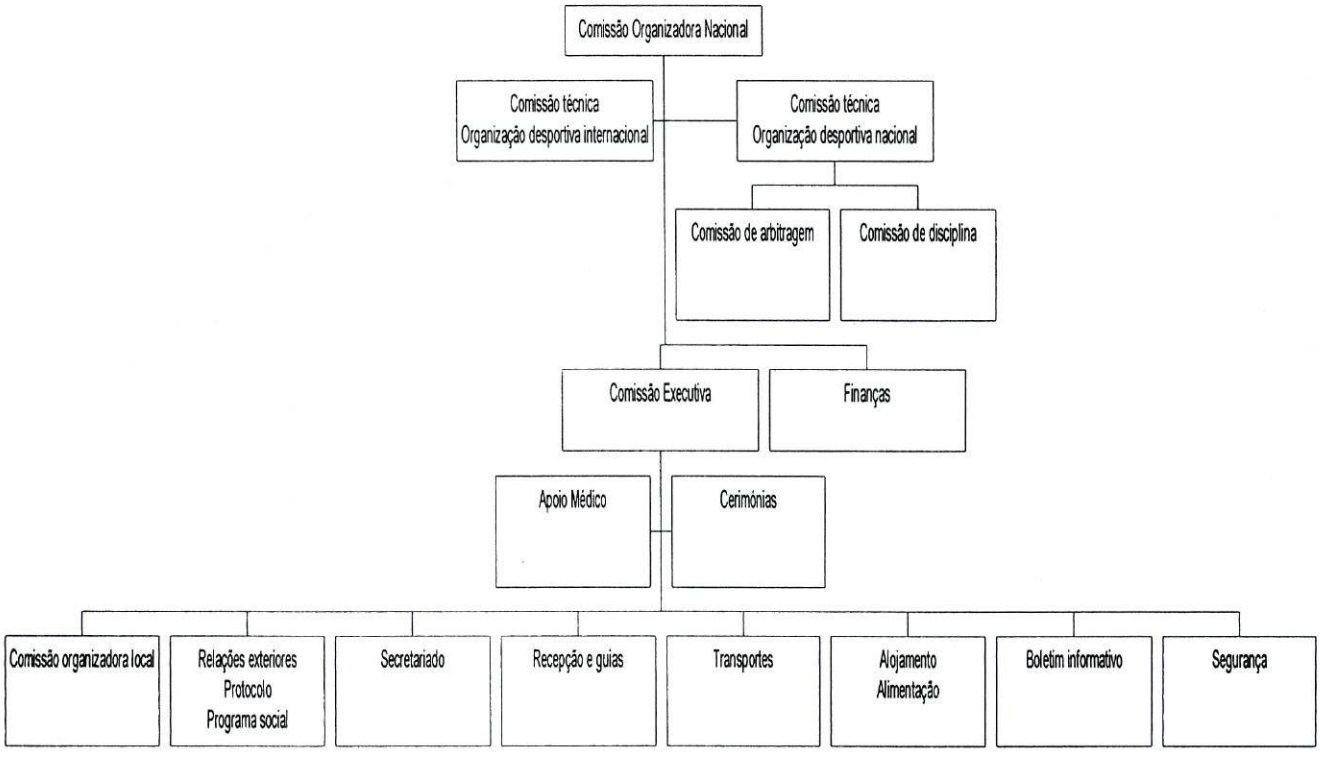


Figura 15 – Organograma do Campeonato Mundial Escolar de Voleibol – ISF 2000

IV.3 PROCEDIMENTOS E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Em cada um dos eventos desportivos foram inquiridos 40 pessoas que participaram na sua organização, através do questionário[36] sobre a percepção do sucesso e envolvimento nos grandes eventos desportivos e foi agendada uma reunião com o responsável pela comissão organizadora de cada evento.

O questionário foi ministrado aos dois grupos estratégicos considerados no estudo, que desempenharam tarefas nas mais variadas linhas hierárquicas na organização do evento:

- **Voluntários**
- **Profissionais**

Foi efectuada uma reunião com cada um dos responsáveis pela comissão organizadora dos eventos desportivos seleccionados para o estudo, onde se esclareceram algumas dúvidas e se obtiveram dados relacionados com a organização do evento desportivo, como número de participantes, entidades envolvidas, estrutura organizacional, número de recursos humanos utilizados na organização,... . Estas entrevistas foram ainda importantes para obter os contactos necessários das pessoas a inquirir através do questionário elaborado.

[36] Em Anexo I

O questionário foi respondido na nossa presença, e sempre que possível foi preenchido num local sossegado, os inquiridos foram instruídos para no caso de apresentarem alguma dúvida de interpretação das questões efectuadas solicitarem o nosso esclarecimento. Este será o motivo pelo qual todos os inquiridos terem respondido a todas as questões do inquérito.

As respostas ao inquérito representam uma amostra com n=80, distribuídos em relação ao evento em que participaram e à sua condição de participação segundo a tabela de frequências e o gráfico de barras agrupadas seguintes:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Voluntário	36	45,0	45,0	45,0
Profissional	44	55,0	55,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Quadro 4: Tabela de Frequências dos grupos estratégicos

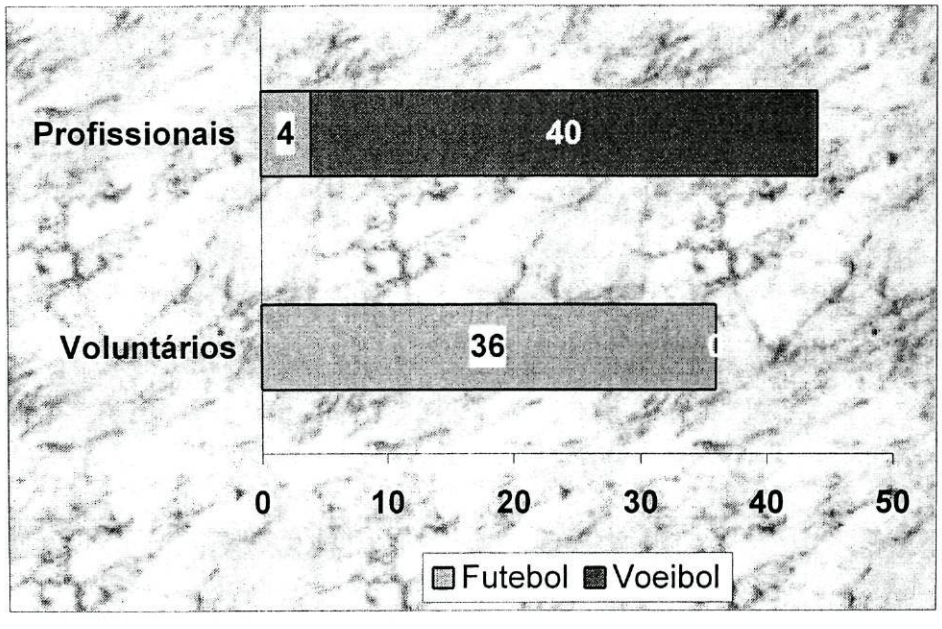


Figura 16: Gráfico de Barras agrupadas dos grupos estratégicos

Como foi referido anteriormente as características organizativas dos eventos estudados, não permitiu que houvesse grandes diferenças no número de inquiridos dos dois grupos estratégicos considerados, já que no Mundial de Voleibol foram os profissionais que estiveram na estrutura da organização em todas as suas linhas hierárquicas, passando-se o contrário no Mundial de Futebol de 5. No entanto neste último podemos destacar uma percentagem, embora pequena, de profissionais que fizeram parte da sua estrutura organizativa.

IV.4 ANÁLISE DOS DADOS E PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS

IV.4.1 HIPÓTESES NULAS

Os objectivos do estudo, as características específicas que uma investigação no domínio do envolvimento e percepção do sucesso de um evento desportivo apresentam, e as características da amostra atrás descrita, levam-nos a definir um conjunto de objectivos e, consequentemente, um conjunto de hipótese nulas, para a análise de dados a efectuar.

Decorrente da pergunta orientadora formulada no inicio da investigação, importa avaliar o grau de consistência interna de cada dimensão e a capacidade de predição que cada variável da dimensão apresenta sobre o total da dimensão. Podemos desta forma determinar as variáveis mais importantes no estudo de uma dimensão e qual o seu peso relativo. Pode-se ainda questionar a permanência de uma variável dentro da dimensão e, consequentemente, questionar a sua validade na medição do sucesso e envolvimento nos eventos desportivos.

A primeira hipótese nula (H0) define-se então como:

$H0_1$ – Não existe relação significativa entre os valores de cada variável e o total da dimensão a que pertence;

Como segundo objectivo deste estudo está a determinação do grau de relação entre as diversas dimensões propostas. Pretendemos então constatar, se a elaboração e adaptação das diversas dimensões apresenta consistência em relação à amostra utilizada e qual a capacidade que as diversas dimensões apresentam de predição do total de sucesso e envolvimento. Esta questão poderá ajudar a determinar qual a dimensão ou conjunto de dimensões será mais importante de estudar sobre o conjunto total de dimensões.

A segunda hipótese define-se como:

$H0_2$ – Não existe relação significativa entre os resultados obtidos para cada uma das dimensões de satisfação e sucesso, nem entre os resultados de cada dimensão e o total dos resultados de todas as dimensões;

Por último interessa avaliar as diferenças existentes entre as respostas apresentadas pelos diferentes grupos estratégicos inquiridos. Será esta análise o quarto objectivo deste estudo, e vai permitir fornecer informações sobre a forma de relação que estes grupos adoptam face ao seu envolvimento no evento em que estão inseridos. A nossa última hipótese nula estabelece-se como:

$H0_3$ – Existem diferenças significativas entre os resultados alcançados nos dois grupos estratégicos;

A última análise sobre os dados é referente à importância dada pelos grupos estratégicos inquiridos ao sucesso dos eventos. A análise da informação recolhida pode fornecer indicações úteis sobre quais são as dimensões mais importantes para a definição do seu envolvimento no evento desportivo.

IV.4.2 ANÁLISE FACTORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS

Na análise dos dados efectuada pretendeu-se estabelecer a relação entre as diversas variáveis e dimensões em estudo. A análise factorial, a partir de um conjunto de variáveis permite identificar um conjunto de variáveis hipotéticas (factores). O objectivo deste procedimento é a redução da dimensão dos dados sem perda de informação.

Utilizaremos os testes de validade da análise factorial apresentando a matriz de correlações entre variáveis, e outros parâmetros afins, e os resultados dos

testes de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), e de esfericidade de *Bartlett*. Estes testes permitem saber se a aplicação da análise factorial tem validade para as variáveis escolhidas.

O teste de KMO deve ser interpretado segundo o quadro 5.

KMO	Análise de componentes principais
1 – 0,90	Muito Boa
0,80 – 0,90	Boa
0,70 – 0,80	Média
0,60 – 0,70	Razoável
0,50 – 0,60	Má
< 0,.50	Inaceitável

Quadro 5: Tabela de valores de KMO (Pereira, 1999)

Segundo os valores obtidos no teste KMO poder-se-á ou não, analisar as componentes principais.

No teste de esfericidade de *Bartlett* deve rejeitar-se a hipótese nula que afirma não haver correlação entre as variáveis iniciais. A estatística de teste definida por *Bartlett* tem uma distribuição assimptótica de X^2.

No caso deste estudo as questões de interpretação relacionam-se então com a medida da relação entre cada variável e a sua dimensão e a medida da relação entre cada dimensão e o total das dimensões. Passou-se à análise das várias

componentes principais onde se optou pelo método da máxima verosimilhança, para explicar a matriz de correlação.

A determinação do número de componentes principais a analisar foi efectuada desenhando o *Scree Plot* (gráfico dos valores próprios por cada componente) excluindo as componentes correspondentes a valores próximos de zero e analisando as restantes. Estas deverão ser suficientes para explicar 70% da variância.

Considerando que o coeficiente de correlação não é uma proporção, importa entender como é que diferentes coeficientes de correlação podem ser interpretados e qual a sua consequência na predição das dimensões ou do total do envolvimento relativamente ao sucesso. O quadro que se segue permite conceptualizar o grau de relação expresso pelo coeficiente de correlação, dando um significado percentual a cada valor deste coeficiente.

r	r^2X100
,10	1%
,20	4%
,30	9%
,40	16%
,50	25%
,60	36%
,70	49%
,80	64%
,90	81%
1,00	100%

Quadro 6 – Relação entre o coeficiente de correlação e a percentagem de relação (Ferguson, 1981)

A relação expressa no quadro 6 significa que a um coeficiente de correlação r=.10 corresponde 1% de associação das variáveis. O quadro 6, indica ainda que é necessário que o coeficiente de correlação seja superior a 0.70 para que 50% dos valores da variância de uma variável sejam previsíveis a partir da variância da outra.

IV.4.3 COMPARAÇÃO DOS GRUPOS

Por último, procedeu-se à comparação dos resultados obtidos nos diversos grupos presentes na amostra.

A utilização da análise da variância no estudo, na sua forma mais simples, vai-nos permitir testar a significância das diferenças encontradas entre as médias dos dois grupos estratégicos considerados. Se forem encontradas diferenças significativas em relação aos dois grupos, entre as diversas variáveis de uma dimensão ou entre as diversas dimensões, a aplicação do teste de múltipla comparação de *Scheffé* vai permitir uma análise das diferenças residentes entre cada par de variáveis e dimensões.

V. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

V.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Antes de iniciarmos a análise das Dimensões de sucesso e envolvimento, convém salientar que aos dois grupos estratégicos foi inquirida a sua situação em relação à participação individual. Foi questionado se já tinham participado na organização de algum grande evento desportivo, a resposta a esta questão encontra-se exposta na figura 17.

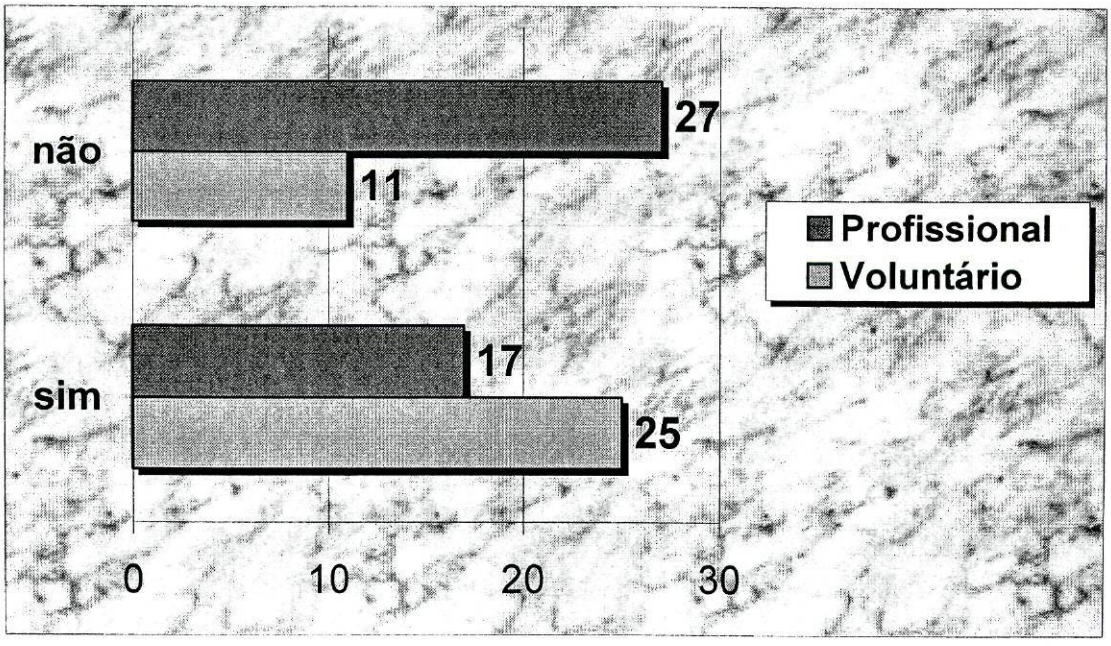


FIGURA 17: GRÁFICO DE BARRAS RELATIVO À EXPERIÊNCIA DOS INQUIRIDOS NA ORGANIZAÇÃO DE GRANDES EVENTOS DESPORTIVOS

Observa-se que dos 80 inquiridos, aproximadamente 52% já tinha participado pelo menos uma vez na organização de um grande evento desportivo e que a percentagem maior de respostas afirmativas à pergunta elaborada foi dada pelo grupo estratégico dos voluntários.

V.1.1. I PARTE – AVALIAÇÃO DO SUCESSO

V.1.1.1. DIMENSÃO A (CERIMÓNIAS)

A.1. - As Cerimónias (abertura/ encerramento) foram bem programadas (questão 1)

A.2. - As questões relacionadas com o Protocolo (entrega de medalhas,...) foram cumpridas (questão 2)

Dimensão A

	A1	A2
Média	4,6500	5,4625
Mediana	5,0000	6,0000
Desvio Padrão	1,7725	1,3589
Mínimo	1,00	2,00
Máximo	7,00	7,00
Somatório	372,00	437,00

Quadro 7: Estatística Descritiva da Dimensão A

Os resultados das variáveis da Dimensão A apresentam médias relativamente diferentes o que faz-nos considerar que a percepção dos grupos estratégicos inquiridos pelas questões relacionadas com o Protocolo (A2) foi maior para a avaliação do evento desportivo.

V.1.1.2. DIMENSÃO B (PROMOÇÃO E IMAGEM)

B.1. - A promoção e publicidade do evento foi efectuada com sucesso (questão 3)

B.2. - Foi fácil identificar os elementos da organização (questão 15)

B.3. - A publicidade esteve bem colocada e visível (questão 21)

B.4. - Para cada departamento da organização havia um uniforme especifico facilmente identificável (questão 25)

Dimensão B

	B1	B2	B3	B4
Média	4,2625	5,7125	4,9750	4,9250
Mediana	5,0000	6,0000	6,0000	6,0000
Desvio Padrão	2,1627	1,3889	1,8690	2,0175
Mínimo	1,00	2,00	1,00	1,00
Máximo	7,00	7,00	7,00	7,00
Somatório	341,00	457,00	398,00	394,00

Quadro 8: Estatística Descritiva da Dimensão B

A Dimensão B apresenta resultados médios um pouco divergentes, apresentando valores entre 4,26 e 5,71 respectivamente em relação a B1 e B2. Tal facto demonstra a importância dada pelos inquiridos à identificação dos membros da organização durante o evento B2, que no entanto não foi confirmada na pela variável B4, indicando que os elementos da organização não deveriam estar perfeitamente identificados por áreas de actuação nos eventos desportivos estudados.

Os valores relativamente baixos observados na variável B1 poderão demonstrar o grau de exigência dos grupos estratégicos em relação à promoção e visibilidade do evento para o exterior.

V.1.1.3. DIMENSÃO C (INFORMÁTICA)

C.1. - As estatísticas dos jogos foram boas (questão 4)

C.2. - A divulgação dos resultados da competição esteve sempre disponível (questão 16)

C.3. - A página do evento na Web estava com qualidade (questão 23)

Dimensão C

	C1	C2	C3
Média	5,1250	5,6750	4,4125
Mediana	5,0000	6,0000	5,0000
Desvio Padrão	1,4788	1,0527	1,8050
Mínimo	1,00	3,00	1,00
Máximo	7,00	7,00	7,00
Somatório	410,00	454,00	353,00

Quadro 9: Estatística Descritiva da Dimensão C

No caso da Dimensão C, apresenta resultados médios ainda mais divergentes do que a Dimensão B, havendo um fosso relativamente acentuado em relação à variável C2 (divulgação dos resultados) e C3 (página da Web). É portanto dada importância á apresentação do evento na Internet, que no entanto não foi considerada totalmente positiva.

V.1.1.4. DIMENSÃO D (TRANSPORTES)

D.1. - Os transportes disponibilizados foram suficientes (questão 5)

D.2. - As equipas participantes não tiveram dificuldade em se deslocar entre as competições (questão 17)

D.3. - Os horários dos transportes foram fornecidos atempadamente (questão 24)

Dimensão D

	D1	D2	D3
Média	5,6125	5,8625	5,7375
Mediana	6,0000	6,0000	6,0000
Desvio Padrão	,9872	1,0994	1,0523
Mínimo	3,00	2,00	2,00
Máximo	7,00	7,00	7,00
Somatório	449,00	469,00	459,00

Quadro 10: Estatística Descritiva da Dimensão D

A Dimensão D apresenta valores médios bastante similares o que traduz a confirmação de que a Comissão de transportes funcionou bastante bem nos eventos desportivos estudados, e que foi reconhecida pelos inquiridos que participaram na organização dos eventos.

V.1.1.5. DIMENSÃO E (APOIO ÀS EQUIPAS)

E.1. - Os guias das equipas estiveram sempre com as mesmas (questão 6)

E.2. - Não houve dificuldade de comunicação com as equipas participantes (questão 18)

Dimensão E

	E1	E2
Média	5,3625	5,4500
Mediana	5,0000	5,0000
Desvio Padrão	1,0936	1,0662
Mínimo	3,00	3,00
Máximo	7,00	7,00
Somatório	429,00	436,00

Quadro 11: Estatística Descritiva da Dimensão E

Á semelhança da Dimensão anterior, os valores médios da Dimensão E são bastante similares apresentando-se entre 5,36 e 5,45 para as variáveis E1 e E2 respectivamente.

V.1.1.6. DIMENSÃO F (ALOJAMENTO)

F.1. - Os locais de alojamento (participantes, organização, VIP,...) foram de boa qualidade (questão 7)

F.2. - Houve grande variedade na alimentação (questão 8)

F.3. - A alimentação foi de boa qualidade (questão 19)

Dimensão F

	F1	F2	F3
Média	6,1500	5,3875	5,2250
Mediana	6,0000	6,0000	5,0000
Desvio Padrão	,9291	1,1418	1,0551
Mínimo	2,00	2,00	2,00
Máximo	7,00	7,00	7,00
Somatório	492,00	431,00	418,00

Quadro 12: Estatística Descritiva da Dimensão F

O valor médio obtido na variável F1 é bastante elevado, estando posicionado no conjunto de todas as variáveis como o quarto valor mais alto[37]. A discrepância existente entre os valores obtidos pelas outras duas variáveis e a F1, pode-se explicar pelo facto de F2 e F3 dizerem respeito à alimentação e F1 estar relacionado com o alojamento. No entanto e como foi exposto na revisão bibliográfica estas duas áreas da organização encontram-se reunidas na mesma comissão.

[37] Quadro em Anexos – Avaliação do Sucesso, Estatística Descritiva Ordenação por média.

A proximidade de valores entre F2(variedade na alimentação) e F3 (qualidade na alimentação) confirmam a existência de autenticidade na resolução do inquérito, já que podemos considerar que as duas variáveis não se contradizem.

V.1.1.7. DIMENSÃO G (SEGURANÇA)

G.1. - Os aspectos da segurança nos recintos desportivos foram tidos em consideração (questão 9)

Dimensão G

G1	
Média	6,1875
Mediana	6,0000
Desvio Padrão	,8433
Mínimo	3,00
Máximo	7,00
Somatório	495,00

Quadro 13: Estatística Descritiva da Dimensão G

Apesar da Dimensão G ter apenas uma variável, esta apresenta valores médios bastante elevados o que pressupõem que houve preocupação por parte das entidades organizadoras com o problema da segurança e que este facto foi visível e tendo resultados nas respostas obtidas pelo questionário.

V.1.1.8. DIMENSÃO H (INFORMATIVO)

H.1. - O boletim diário foi um bom meio de informação (questão 10)

H.2. - A divulgação das noticias/ avisos foi clara e atempada (questão 20)

Dimensão H

	H1	H2
Média	5,6750	5,4125
Mediana	6,0000	6,0000
Desvio Padrão	1,3195	1,2698
Mínimo	2,00	1,00
Máximo	7,00	7,00
Somatório	454,00	433,00

Quadro 14: Estatística Descritiva da Dimensão H

A Dimensão H apresenta nas suas duas variáveis H1 (boletim diário) e H2 (divulgação das notícias/ avisos) valores médios bastante próximos, no entanto fica a noção de que os inquiridos estão mais atentos á elaboração do boletim diário, que certamente é um bom meio de divulgação e orientação para todos os participantes em grandes eventos desportivos.

V.1.1.9. DIMENSÃO I (COMISSÃO TÉCNICA)

I.1. – A competição desportiva desenrolou-se sem problemas técnicos relevantes (questão 11)

Dimensão I

I1	
Média	6,3125
Mediana	6,0000
Desvio Padrão	,6481
Mínimo	4,00
Máximo	7,00
Somatório	505,00

Quadro 15: Estatística Descritiva da Dimensão I

A Dimensão I é a que apresenta, através da sua única variável, o valor médio mais elevado de todas as variáveis respeitantes à análise do sucesso do evento desportivo. A percepção de que o evento decorreu sem grandes problemas técnicos, tanto ao nível da competição como ao nível das arbitragens é sem dúvida para os inquiridos um factor consensual, no entanto, como teremos a oportunidade de observar durante a análise dos resultados este não é um ponto principal de definição de sucesso num grande evento desportivo.

V.1.1.10. DIMENSÃO J (APOIO MÉDICO)

J.1. - O atendimento médico foi rápido e eficaz (questão 12)

Dimensão J

J1	
Média	6,0375
Mediana	6,0000
Desvio Padrão	1,0243
Mínimo	3,00
Máximo	7,00
Somatório	483,00

Quadro 16: Estatística Descritiva da Dimensão J

À semelhança da Dimensão anterior o valor apresentado pela variável da Dimensão J é elevado (6,03), sendo o valor mínimo atribuído a esta dimensão de 3, o que pressupõem uma concordância acerca do trabalho realizado por esta comissão.

V.1.1.11. DIMENSÃO L (LOGÍSTICA)

L.1. - Os recintos desportivos encontravam-se sempre em bom estado de limpeza e higiene (questão 13)

Dimensão L

L1	
Média	6,2500
Mediana	6,0000
Desvio Padrão	,7547
Mínimo	4,00
Máximo	7,00
Somatório	500,00

Quadro 17: Estatística Descritiva da Dimensão L

A variável L1 (limpeza e higiene dos recintos desportivos) que representa a Dimensão L, têm a particularidade de apresentar valores médios extremamente altos, se considerarmos o desvio padrão (0,7547) alcançado podemos ainda observar que é uma variável consistente.

V.1.1.12 DIMENSÃO M (MARKETING)

M.1. - A comunicação social deu particular destaque ao evento desportivo (questão 14)

M.2. - O evento desportivo foi suficientemente divulgado nos órgãos de comunicação social (questão 22)

Dimensão M

	M1	M2
Média	3,3125	3,4875
Mediana	4,0000	4,0000
Desvio Padrão	1,6037	1,7860
Mínimo	1,00	1,00
Máximo	6,00	7,00
Somatório	265,00	279,00

Quadro 18: Estatística Descritiva da Dimensão M

A Dimensão M é a que obteve valores médios mais baixos de entre todas as variáveis relacionadas com a I Parte do questionário (Avaliação do Sucesso do Evento), ambas as variáveis M1 e M2 apresentam resultados de 3,31 e 3,48 respectivamente, o que nos faz concluir que em ambos os eventos as questões relacionadas com o Marketing foram descuradas pela estrutura organizativa.

V.1.2. II PARTE – AVALIAÇÃO DO ENVOLVIMENTO

V.1.2.1. DIMENSÃO N (TRABALHO EM EQUIPA)

N.1. – Fiquei satisfeito com a forma como os vários departamentos se ajudaram entre si (questão 6)

N.2. - Tive a oportunidade de ajudar os meus colegas em tarefas que não eram as minhas (questão 7)

N.3. - Não tive tempo de colaborar com outros departamentos, porque no meu o trabalho era muito intenso (questão 12)

N.4. - Toda a equipa de trabalho esteve unida (questão 17)

N.5. - Fiquei insatisfeito com alguns dos meus colegas que se limitavam a passear o uniforme (questão 18)

N.6. - A equipa de trabalho conseguiu atingir os objectivos propostos (questão 20)

Dimensão N

	N1	N2	N3	N4	N5	N6
Média	5,6125	5,3625	3,7000	5,7875	3,5375	6,3125
Mediana	6,0000	6,0000	3,0000	6,0000	3,0000	6,0000
Desvio Padrão	1,2477	1,6706	1,8853	1,3751	1,8957	,6861
Mínimo	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	4,00
Máximo	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Somatório	449,00	429,00	296,00	463,00	283,00	505,00

Quadro 19: Estatística Descritiva da Dimensão N

A Dimensão N apresenta resultados médios bastante divergentes entre si, no entanto N3 e N4, que apresentam os valores mais baixos, são a confirmação dos resultados obtidos nas outras variáveis, já que as questões foram elaboradas como negação.

Assim, podemos considerar que o trabalho em equipa é fundamental para o envolvimento dos grupos estratégicos inquiridos neste estudo, tal facto é demonstrado pelo valor médio mais alto obtido nesta dimensão (N6 - A equipa de trabalho conseguiu atingir os objectivos propostos), que é considerado como muito importante. Os valores médios de N1, N2 e N4 corroboram esta constatação.

V.1.2.2. DIMENSÃO O (LIDERANÇA)

O.1. – Achei correctas a maior parte das decisões tomadas pela cúpula da organização (questão 1)

O.2. - Algumas medidas da organização prejudicaram o bom funcionamento do evento (questão 10)

O.3. - Fiquei satisfeito com o papel e as tarefas que me atribuíram no evento (questão 16)

Dimensão O

	O1	O2	O3
Média	5,4750	3,0375	5,5125
Mediana	6,0000	2,0000	6,0000
Desvio Padrão	1,3021	1,8654	1,4925
Mínimo	3,00	1,00	2,00
Máximo	7,00	7,00	7,00
Somatório	438,00	243,00	441,00

Quadro 20: Estatística Descritiva da Dimensão O

As variáveis O1 e O3 apresentam valores médios bastante próximos que são confirmados por O2, os grupos estratégicos concordaram assim com a maior parte das decisões tomadas pela cúpula da organização, já que discordaram na resposta à questão 10 (O2) que as decisões da liderança prejudicaram o correcto funcionamento do evento.

Esta dimensão comprova a importância que os gestores dos grandes eventos desportivos têm para um correcto desenrolar da actividade, e que as suas decisões influenciam grandemente no compromisso e envolvimento que os recursos humanos têm perante a estrutura organizativa.

V.1.2.3. DIMENSÃO P (DESEMPENHO DA TAREFA ATRIBUIDA)

P.1. - O cargo que desempenhei deu-me a oportunidade de demonstrar o meu real valor (questão 2)

P.2. - O lugar que ocupei na organização foi de extrema importância para um correcto desenrolar do evento (questão 11)

P.3. - Fiquei satisfeito com o meu desempenho na realização das tarefas que me atribuíram (questão 22)

Dimensão P

	P1	P2	P3
Média	4,9250	4,9000	5,8375
Mediana	5,0000	5,0000	6,0000
Desvio Padrão	1,3480	1,4807	,9473
Mínimo	1,00	1,00	3,00
Máximo	7,00	7,00	7,00
Somatório	394,00	392,00	467,00

Quadro 21: Estatística Descritiva da Dimensão P

A Dimensão P apresenta resultados médios que vão de 5,83 a 4,92 respectivamente em relação a P2 e P3. A interpretação destes valores leva-nos à conclusão de que, apesar dos inquiridos considerarem que a posição que ocuparam na organização foi importante para o seu correcto desenrolar (B1 e B2), não o demonstraram tão inequivocamente como em relação à sua satisfação pelo seu trabalho realizado nas mesmas.

Podermos observar então que, consideraram o trabalho pessoal desenvolvido bastante positivo mas que o seu esforço poderia contribuir mais para a organização se estivessem colocados em outros cargos.

V.1.2.4. DIMENSÃO Q (ENVOLVIMENTO E INTERACÇÃO SOCIAL)

Q.1. - Senti saudades quando o evento desportivo terminou (questão 3)

Q.2. - Quando o evento terminou senti que tinha feito alguns amigos(as) (questão 8)

Q.3. - Participei mais nas festas desta organização do que em outras festas (questão 13)

Q.4. - Gostei de participar nas actividades sociais desta equipa de trabalho (questão 19)

Dimensão Q

	Q1	Q2	Q3	Q4
Média	5,4000	5,6125	3,2625	5,3625
Mediana	6,0000	6,0000	3,0000	6,0000
Desvio Padrão	1,4977	1,4097	1,7771	1,4862
Mínimo	2,00	2,00	1,00	2,00
Máximo	7,00	7,00	7,00	7,00
Somatório	432,00	449,00	261,00	429,00

Quadro 22: Estatística Descritiva da Dimensão Q

No caso da Dimensão Q podemos observar que detêm um conjunto de valores médios bastante próximos Q1, Q2 e Q4 que divergem substancialmente do valor médio da variável Q3. Este facto poderá representar que o envolvimento interpessoal foi grande, se tivermos em consideração os valores obtidos em Q2 (Quando o evento terminou senti que tinha feito alguns amigos(as)), no entanto não foi suficiente para que laços de amizade se pudessem consolidar.

Poderemos mesmo (estatisticamente) no conjunto das quatro variáveis desprezar o valor obtido na variável Q3.

V.1.2.5. DIMENSÃO R (RECONHECIMENTO)

R.1. - O meu trabalho foi reconhecido pelos meus colegas (questão 5)

R.2. - Os órgãos de decisão demonstraram o seu agradecimento pelo meu esforço (questão 14)

R.3. - Os materiais que me forneceram (pasta, t-shirt, uniforme,...) foram do meu agrado (questão 24)

Dimensão R

	R1	R2	R3
Média	5,6000	5,5250	6,1875
Mediana	6,0000	6,0000	7,0000
Desvio Padrão	1,2180	1,4140	1,2231
Mínimo	1,00	2,00	1,00
Máximo	7,00	7,00	7,00
Somatório	448,00	442,00	495,00

Quadro 23: Estatística Descritiva da Dimensão R

Os valores médios relativamente altos apresentados na Dimensão R (entre 6,18 e 5,52) reflectem a necessidade de reconhecimento que os recursos humanos envolvidos na organização de grandes eventos desportivos deverão ter. É ainda de salientar que o valor médio mais baixo R2, diz respeito ao reconhecimento pela copula da organização pelo esforço desenvolvido pelos inquiridos e o valor mais alto têm a ver com as recompensas materiais que foram fornecidas pela organização.

V.1.2.6. DIMENSÃO S (ENRIQUECIMENTO PESSOAL)

S.1. - A participação neste evento foi importante para a minha formação pessoal (questão 4)

S.2. - Se pudesse, voltava a participar noutro evento deste género (questão 15)

S.3. - Agora sinto que estou mais preparado para colaborar em eventos semelhantes (questão 23)

Dimensão S

	S1	S2	S3
Média	6,2375	6,5500	6,3750
Mediana	6,0000	7,0000	7,0000
Desvio Padrão	,8894	,8845	,9596
Mínimo	3,00	2,00	2,00
Máximo	7,00	7,00	7,00
Somatório	499,00	524,00	510,00

Quadro 24: Estatística Descritiva da Dimensão S

A Dimensão S é a que obteve valores médios mais elevados de todas as dimensões estudadas da II Parte do inquérito, duas destas variáveis (S2 e S3) são mesmo as que obtêm os valores médios mais elevados do conjunto das variáveis[38].

Estes valores indicam que existe um sentimento generalizado nos grupos estratégicos estudados de que a participação neste tipo de eventos desportivos contribui grandemente para a formação pessoal dos indivíduos, e que no caso de serem contactados novamente para a colaboração num grande evento desportivo (S2) a sua disponibilidade seria total.

[38] Quadro em Anexos – Avaliação do Envolvimento, Estatística Descritiva Ordenação por média.

V.1.2.7. DIMENSÃO T (CONDIÇÕES MATERIAIS)

T.1. - Fiquei satisfeito com as condições materiais de trabalho que me disponibilizaram (questão 9)

T.2. - Fiquei satisfeito com o local de alojamento (questão 21)

Dimensão T

	T1	T2
Média	5,4500	6,0375
Mediana	6,0000	6,0000
Desvio Padrão	1,2211	1,0607
Mínimo	2,00	1,00
Máximo	7,00	7,00
Somatório	436,00	483,00

Quadro 25: Estatística Descritiva da Dimensão T

Os valores médios associados às variáveis desta dimensão apresentam entre si valores médios relativamente diferentes, enquanto há uma satisfação notória com as condições materiais proporcionadas ao nível dos alojamentos (T2) esta não é acompanhada às condições materiais de trabalho (T1) fornecidas aos colaboradores.

V.2 ANÁLISE DAS DIMENSÕES PRINCIPAIS

Os resultados descritivos referentes a cada Dimensão apresentados anteriormente por si só não são suficientes para que se defina qual ou quais as principais dimensões apontadas pelos inquiridos como factores de sucesso e envolvimento num grande evento desportivo, tal facto levou-nos a utilizar uma matriz de correlação para a avaliação do sucesso do evento desportivo e outra para o envolvimento com o evento.

Foi ainda realizado o teste de fiabilidade das variáveis de sucesso e de envolvimento[39] que obtiveram os valores de **Alpha = ,9021** e **Alpha = ,7881** respectivamente. Estes valores atestam a consistência dos resultados obtidos.

V.2.1 TOTAL DAS DIMENSÕES DE SUCESSO

Conforme descrito no ponto IV. 4.2. deste trabalho verificámos se a análise de componentes principais poderia ser feita, que pelo resultado obtido 0,845 (figura 18) do teste KMO permitiu-nos avançar para a matriz de correlação.

[39] Em Anexos

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,845
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1315,583
	df	300
	Sig.	,000

Figura 18: Resultados dos testes de Kaiser-Meyer-Olkin, e de esfericidade de Bartlett para das componentes de sucesso.

O resultado da análise factorial é apresentado em Anexo[40], obtiveram-se seis componentes que explicam cerca de 70% da variância dos dados iniciais.

No entanto, e analisando Scree Plot (gráfico dos valores próprios por cada componente) para a análise factorial das componentes de sucesso na figura 19, considerou-se apenas significativo analisar as primeiras três componentes que por si só representam 57% da variância.

Esta medida prendeu-se com o facto dos valores apresentados pelas restantes componentes não se diferenciarem significativamente e pelos seus valores próprios se aproximarem de zero, dando inicio à formação de uma recta quase horizontal.

[40] Resultado factorial da avaliação de sucesso

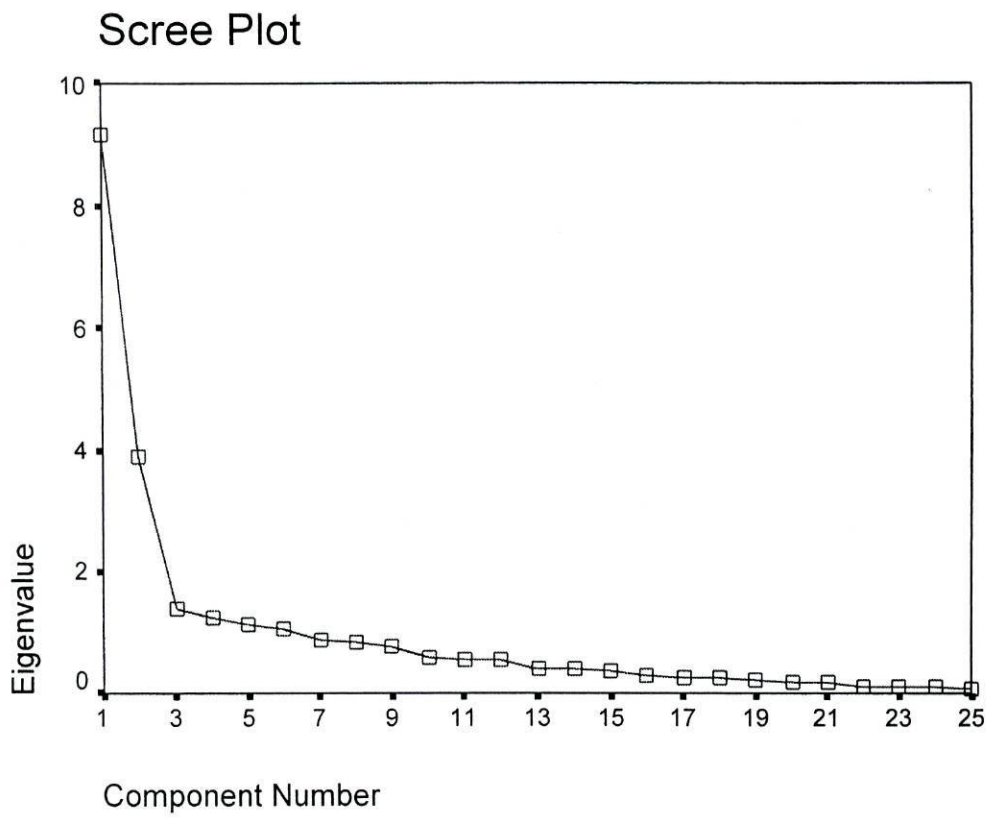


Figura 19: Scree Plot para análise factorial das componentes de sucesso

A partir da matriz de componentes não rodada (quadro 26), podemos agora distinguir quais as dimensões, relativas à avaliação do sucesso do evento, que são mais significativas para os grupos estratégicos inquiridos. No quadro 26, os valores apresentados a *negrito*, são aqueles que mais se destacam em cada componente.

A análise destes valores permite-nos observar, que a Dimensão B (Promoção e Imagem) é considerada pelos inquiridos como a mais preponderante para o sucesso do grande evento desportivo. Tal facto acompanhado pelos valores também elevados obtidos pelas Dimensões A e M, (Cerimónias e Média, respectivamente).

Component Matrix[a]

	Component					
	1	2	3	4	5	6
A1	**,814**	-,208	6,651E-03	5,058E-02	,171	7,332E-02
A2	,782	-,134	-,122	,210	,105	,113
B1	**,822**	-,430	4,214E-02	-6,01E-02	2,780E-02	3,841E-02
B2	,722	1,124E-02	,202	-3,13E-02	4,939E-02	-,275
B3	**,868**	-,193	-5,97E-02	3,297E-02	-4,00E-02	3,257E-02
B4	,789	-,105	,258	-9,81E-04	-1,39E-02	2,534E-02
C1	,584	-,121	,151	-,522	-6,19E-03	4,998E-03
C2	,642	,380	-,208	5,203E-02	-,289	-,119
C4	,754	-,377	,141	,205	,178	8,850E-02
D1	,206	,473	,229	-,253	3,892E-03	,623
D2	,192	**,706**	3,916E-02	-,357	-6,87E-03	,272
D3	,469	**,668**	-,108	-,140	-,142	1,521E-02
E1	,364	,455	**,451**	,354	-,248	2,599E-02
E2	,272	,525	**,445**	-6,02E-02	-,287	-,270
F1	-,115	,421	,200	,650	1,725E-02	,223
F2	,104	**,716**	-,328	,176	,285	1,788E-02
F3	,318	,610	-,464	3,617E-02	,254	-,159
G1	,318	,437	-6,58E-02	,102	-,224	-,179
H1	,681	-1,83E-02	-,389	3,818E-02	-8,10E-02	3,320E-02
H2	,758	7,899E-02	-,271	-,147	-,251	9,455E-02
I1	,429	,238	,334	-,110	,589	-,177
J1	,669	-7,64E-02	-4,30E-02	,103	,222	,343
L1	,575	,315	9,662E-02	-5,11E-02	,285	-,379
M1	,769	-,333	-6,48E-02	4,411E-02	-,263	-,116
M2	**,803**	-,322	-2,06E-02	,126	-,122	5,513E-02

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 6 components extracted.

Quadro 26: Matriz de 6 componentes principais de sucesso não rodada

Estes resultados demonstram a especial preocupação que as estruturas organizativas dos grandes eventos desportivos terão que enfrentar com a visibilidade mediática que é conferida a este tipo de organizações desportivas, no sentido de tirar proveito de tal facto para promover não só o evento desportivo em causa mas todo um país ou região.

A segunda componente identifica a Dimensão D (Transportes) como essencial para um correcto desenrolar do evento, tal resultado é acompanhado pelos valores relativamente altos atribuídos à Dimensão F (Alojamento).
O papel desempenhado por estas duas comissões integrantes da Gestão de Recursos dentro da estrutura organizativa é então considerado como importante para o sucesso do evento pelos inquiridos.

A Dimensão E (Apoio às equipas) surge como a mais representativa na terceira componente. Este facto poderá estar associado à própria intervenção dos inquiridos no evento, já que regularmente os participantes na organização de um evento desportivo são contactados pelos atletas, treinadores, delegados, etc.. em busca de informações, e estes têm que estar aptos a fornecê-las da melhor forma possível.

V.2.2 TOTAL DAS DIMENSÕES DE ENVOLVIMENTO

No seguimento do procedimento adoptado no ponto anterior analisámos os valores obtidos pelo teste KMO que apresentou um valor de 0, 788 sendo considerado como aceitável para o prosseguimento do estudo.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,788
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1022,889
	df	276
	Sig.	,000

Figura 20: Resultados dos testes de Kaiser-Meyer-Olkin, e de esfericidade de Bartlett das componentes de envolvimento.

A análise factorial realizada para os indicadores de envolvimento[41] permitiu observar sete componentes que correspondem a cerca de 70% da variância dos dados iniciais.

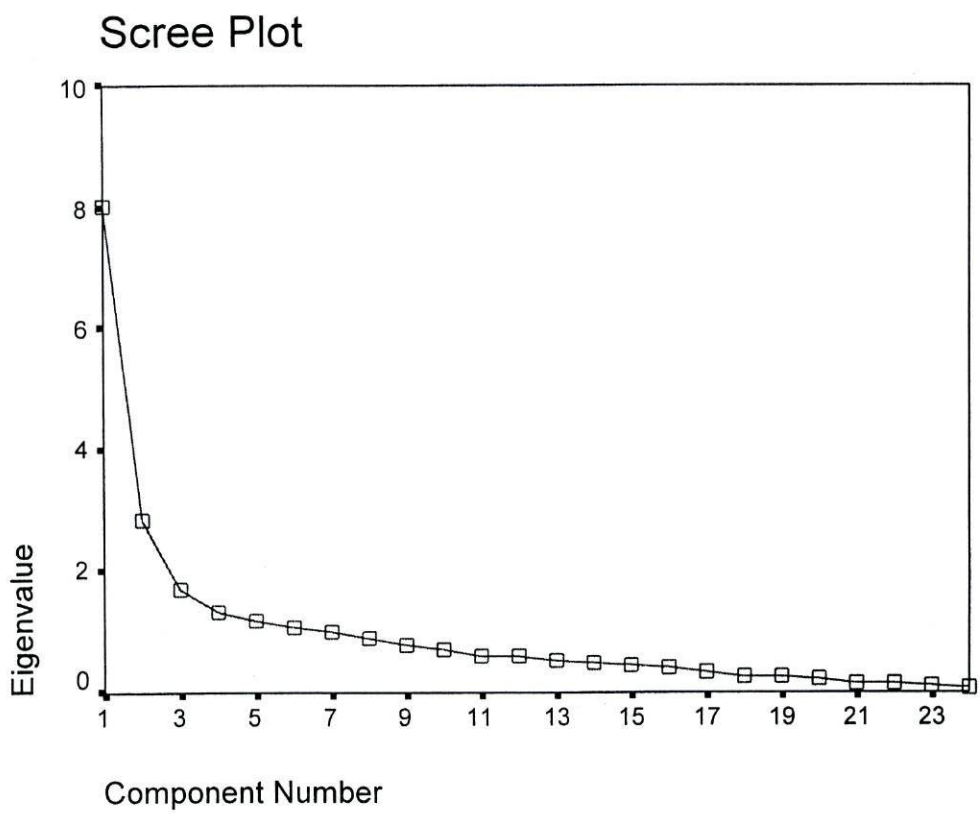


Figura 21: Scree Plot para análise factorial das componentes de envolvimento

[41] Em Anexo - Resultado factorial da avaliação de envolvimento

Na linha de análise do ponto anterior, e observando o Scree Plot para a análise factorial de envolvimento (figura 21), optámos por analisar somente as primeiras quatro componentes que representam 57% da variância.

Assim, e pela observação da matriz de componentes não rodada (quadro 27), podemos distinguir o grau de satisfação atribuída pelos grupos estratégicos em relação ao seu envolvimento no evento desportivo.

A Dimensão Q (Envolvimento e Interacção social) assume-se como a mais significativa para que os indivíduos se envolvam e comprometam como a estrutura organizativa do evento desportivo. O facto de criar novas amizades, conhecer novas culturas poderá levar a que as pessoas se interessem e se envolvam com a "missão" da organização.

Relativamente aos valores encontrados nesta primeira componente, é de salientar ainda a importância dada à Dimensão O (Liderança), que no seu conjunto obteve valores consideráveis e que podem servir de reflexão. De facto as tomadas de decisão da cúpula da organização têm algum significado para os inquiridos.

A sensação de utilidade e de "dever cumprido" é comprovada pelos valores obtidos pela Dimensão P (Desempenho na tarefa atribuída), a importância dada a esta dimensão pelos inquiridos é sinónimo de que o compromisso com a organização só poderá surgir se os recursos humanos estiverem realmente

satisfeitos e adaptados à tarefa que lhes foi atribuída. Comprova-se então a importância que têm os gestores de recursos humanos envolvidos nos grandes eventos desportivos, já que conduzirão o processo de recrutamento, selecção e formação dos recursos humanos para as tarefas a desempenhar no modelo organizativo definido.

Component Matrix[a]

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
N1	**,755**	-2,65E-02	,216	9,840E-02	9,636E-02	-,192	-,152
N2	,623	-,245	**,476**	-1,36E-02	-,125	,108	,275
N3	-,410	,443	,141	,510	,129	-,237	-9,09E-02
N4	,705	-,297	,174	-2,58E-02	-,266	-,172	,188
N5	-,379	,294	**,352**	,145	,140	,547	-,390
N6	,708	-,242	,192	,104	-,331	-,160	-9,55E-02
O1	**,776**	-,270	-5,0E-02	5,249E-03	,182	-2,75E-02	-,275
O2	**-,609**	,327	,290	2,649E-03	,169	1,495E-02	,244
O3	,668	,417	-6,7E-02	-,152	,170	-,142	-5,13E-02
P1	,605	,431	8,71E-02	-,342	,112	-4,51E-03	-4,69E-02
P2	,365	**,508**	,313	-,373	5,055E-02	8,696E-02	,206
P3	,210	**,536**	,362	,259	-,350	-4,65E-02	8,060E-02
Q1	**,776**	9,472E-02	-8,5E-02	-,213	,214	,107	-4,29E-02
Q2	**,832**	-7,18E-02	,186	-,100	5,373E-02	3,580E-02	-1,30E-02
Q3	,341	-,370	9,36E-02	,278	,504	-,172	,145
Q4	,750	-,398	-1,5E-02	6,593E-02	,111	,149	-9,18E-02
R1	,327	**,546**	,201	,226	-,108	-,350	-,335
R2	,602	,340	-,183	-7,45E-02	,214	,126	-,272
R3	,312	,377	-,412	-,132	-,458	,269	-2,00E-02
S1	,554	,433	-,253	4,700E-02	,110	-,120	,365
S2	,502	1,161E-02	9,14E-02	**,459**	,128	,511	,271
S3	,550	,361	-,311	**,336**	-1,40E-03	9,131E-02	,237
T1	,603	-,211	-,218	,318	-,299	,143	-,176
T2	7,977E-02	,137	-,615	,172	9,990E-02	-,120	7,077E-02

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 7 components extracted.

Quadro 27: Matriz de 7 componentes principais de envolvimento não rodada

A terceira componente apresenta a Dimensão N (Trabalho em equipa) como principal, os inquiridos confirmam a necessidade trabalhar em conjunto e a sua satisfação pelos objectivos terem sido atingidos em equipa. Conforme análise no ponto V.2.1. a necessidade de união (variável N5) é bastante focada, este facto leva-nos a concluir que a colaboração entre os recursos humanos que participam neste tipo de grandes eventos é essencial para o seu envolvimento na organização.

O Enriquecimento pessoal (Dimensão S) surge de seguida como factor preponderante para a satisfação com o trabalho realizado na organização. A este sentimento não estará dissociado do factor, dimensão do evento, já que estes são eventos que permitem uma troca de experiências pessoais e de trabalho riquíssimas, estando os intervenientes sujeitos às mais variadas situações emocionais (stress, alegria, desilusão, ...) durante a sua colaboração no evento.

V.3 COMPARAÇÃO ENTRE OS GRUPOS ESTRATÉGICOS

Pela análise efectuada[42] em separado dos dois grupos estratégicos (profissionais e voluntários) escolhidos para este estudo, encontramos algumas diferenças significativas que passaremos a expor.

Os profissionais são mais objectivos e definem com mais exactidão as dimensões que julgam ser mais importantes, tanto para a determinação do sucesso como do seu envolvimento no evento desportivo. Esta conclusão é retirada pela análise feita ao número inferior de componentes principais que são obtidas neste grupo estratégico. Em ambos os casos os profissionais determinaram 6 componentes, enquanto os voluntários determinaram 8 e 9 componentes principais para o sucesso e envolvimento respectivamente.

I PARTE – AVALIAÇÃO DO SUCESSO

Enquanto os profissionais consideram que a Dimensão A (Cerimónias) e a Dimensão B (Promoção e Imagem) são as mais importantes para a determinação do sucesso no evento desportivo, os voluntários julgam ser as Dimensões M e D (Media e Transportes), as que mais contribuem para tal facto, aliás, este grupo estratégico considera apenas a Dimensão B como terceira componente principal em conjunto com da Dimensão E (Apoio às equipas).

[42] A análise teve como base os quadros de análise factorial, matriz de componentes principais e Scree Plot dos dois grupos estratégicos, estes encontram-se no ponto VIII. Anexos.

COMPONENTES PRINCIPAIS	PROFISSIONAIS		VOLUNTÁRIOS	
1	A CERIMÓNIAS	B PROMOÇÃO E IMAGEM	M MÉDIA	D TRANSPORTES
2	D TRANSPORTES		C INFORMÁTICA	
3	J APOIO MÉDICO		E APOIO ÀS EQUIPAS	B PROMOÇÃO E IMAGEM

Figura 22: Comparação de componentes principais dos dois grupos estratégicos na avaliação do sucesso

Como se pode observar pela Figura 22, os profissionais após a Dimensão D (Transportes) consideram o Apoio Médico (Dimensão J) como o terceiro aspecto importante na avaliação de um evento desportivo.

A Dimensão C (Informática), é apontada pelos voluntários como a segunda componente principal de sucesso.

A diferença de opções existente entre os dois grupos centra-se sobretudo ao nível das áreas de Gestão Organizativa e de Infra-estruturas e Tecnologia. Os profissionais não referem como fundamental para o sucesso, nenhuma Dimensão relacionada com a última área citada enquanto os voluntários consideram os aspectos relacionados com os "média" como a dimensão mais importante e o Departamento de Informática é o mais avaliado na segunda componente principal.

Relativamente à área de Gestão Organizativa é de referir a importância atribuída pelos profissionais a duas das suas dimensões, Cerimónias e Apoio Médico, sendo de salientar esta última pelo facto de até aqui não ter sido mencionada.

A grande concordância de opiniões centra-se na área de Gestão Organizativa, ambos os grupos estratégicos consideraram como factores importantes de sucesso nos grandes eventos desportivos em que estiveram envolvidos, os aspectos relacionados com a Promoção e Imagem e com os Transportes.

II PARTE – AVALIAÇÃO DO ENVOLVIMENTO

À semelhança da I Parte do instrumento de trabalho, também no âmbito da percepção do envolvimento no evento desportivo, os resultados obtidos pelos profissionais foram mais consistentes na definição das componentes principais. Observando o Scree Plot[43] dos dois grupos estratégico constata-se que além os resultados dos profissionais não estão tão dispersos e a curva é bastante mais acentuada do que em relação aos voluntários.

Assim, e utilizando a figura 23 como forma expositiva das principais Dimensões referidas na percepção do envolvimento pessoal dos dois grupos estratégicos inquiridos no evento desportivo, podemos observar semelhanças na percepção que estes têm acerca do seu envolvimento.

[43] Em VIII. Anexos

COMPONENTES PRINCIPAIS	PROFISSIONAIS		VOLUNTÁRIOS	
1	Q ENVOLVIMENTO E INTERACÇÃO SOCIAL	O LIDERANÇA	S ENRIQUECIMENTO PESSOAL	Q ENVOLVIMENTO E INTERACÇÃO SOCIAL
2	R RECONHECIMENTO		N TRABALHO EM EQUIPA	
3	Q ENVOLVIMENTO E INTERACÇÃO SOCIAL	P DESEMPENHO NA TAREFA ATRIBUIDA	O LIDERANÇA	P DESEMPENHO NA TAREFA ATRIBUIDA

Figura 23: Comparação de componentes principais dos dois grupos estratégicos na avaliação do envolvimento

Ambos os grupos estratégicos consideram fundamental o relacionamento pessoal que deve existir dentro da organização, o Envolvimento e Interacção Social (Dimensão Q) detêm portanto um papel crucial para que os indivíduos se comprometam e fiquem cativos pela organização.

Quanto ás restantes Dimensões a considerar na primeira componente, é de referir a importância atribuída pelos profissionais ao papel desenvolvido pela Liderança, na satisfação dos recursos humanos que colaboram nos grandes eventos desportivos e por conseguinte sendo um factor gerador de maior motivação para o desempenho dos cargos em que estão envolvidos.

Os voluntários por seu lado não atribuem à copula da organização um papel tão determinante para o seu envolvimento, sendo mais sensíveis às questões relacionadas com a sua aprendizagem pessoal (Dimensão S) e com o "aproveitamento" que podem ter da experiência adquirida com a sua colaboração neste tipo de estruturas.

Onde se pode notar clara distinção nos dois grupos estratégicos é em relação à necessidade de Reconhecimento (Dimensão R) e ao Trabalho em Equipa (Dimensão N).

Os voluntários demonstram mais expectativas em relação ao trabalho em equipa confirmando assim o ordenamento das suas dimensões. O facto de terem atribuído mais importância às Dimensões S e Q, vem confirmar a sua necessidade de se relacionar e de interagir com os demais parceiros da organização.

Paradoxalmente os profissionais, que são remunerados pelo trabalho que executam, têm mais necessidade de reconhecimento que os voluntários, por outro lado são mais exigentes em relação às condições de trabalho que lhes são proporcionadas, sendo esta a última Dimensão (T) considerada como importante para o seu maior envolvimento na organização do evento desportivo.

V.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A primeira constatação que podemos chegar neste trabalho, vem de encontro aos estudos elaborados por Auld (1999), de que os voluntários têm mais experiência na organização de eventos desportivos que os profissionais. De facto, dos indivíduos inquiridos neste trabalho, a maior percentagem que afirmou já ter feito parte pelo menos uma vez da organização de um grande evento desportivo, foram do grupo estratégico dos voluntários.

Relativamente aos dados obtidos na I Parte do questionário, as três principais dimensões consideradas como indicadoras de sucesso do evento desportivo escolhidas por ambos os grupos estratégicos (Promoção e Imagem; Cerimónias; Média), dizem respeito a questões relacionadas com o impacto e a visibilidade que um grande evento desportivo internacional tem na sociedade. Ferrand (1999), Parente et al (1999), Moreno et al (1999), entre outros, fazem referência a este facto nos seus trabalhos afirmando que um grande evento desportivo possui um capital marca que deve ser gerido pela importância que tem para a sua organização.

Contudo, os profissionais consideraram o apoio médico como uma determinante importante para o sucesso da organização, o que poderá ser explicado pela sua noção de responsabilidade perante o cargo que ocupam (Inglis, 1994) e vai de encontro com os estudos de Verhoeven et al (1999), que

afirmam que, "as decisões políticas, os cargos de decisão táctica e técnica e o Staff médico, são os mais complexos numa organização desportiva e por isso de maior responsabilidade e compromisso, devem ser ocupados por profissionais".

Os resultados obtidos, permitem-nos considerar que as diferenças mais significativas entre os dois grupos estratégicos encontram-se sobretudo na percepção do envolvimento. De facto, Cuskelly et al (1999), afirmam no seu estudo que há evidências suficientes indicando que os voluntários e os profissionais percepcionam o seu envolvimento e compromisso de forma diferente.

Assim, podemos constatar que o envolvimento e interacção pessoal é considerado por ambos os grupos como fundamental para o seu envolvimento, no entanto, os voluntários julgam ser o enriquecimento pessoal o principal motivo de satisfação e envolvimento com o evento, dados estes que são corroborados por Alvarez (1995).

Os voluntários não tem tanta necessidade de reconhecimento, mas dão extrema importância à realização do trabalho em equipa. Inglis (1994) já tinha feito referência a este facto apontando como motivos a necessidade de envolvimento social dos voluntários.

VI. CONCLUSÕES

A informação reunida neste estudo permite-nos desde já concluir sobre alguns dos vectores e objectivos de investigação que se colocaram no início e confrontar com os resultados obtidos do instrumento de investigação adoptado.

A primeira conclusão que podemos chegar neste estudo é de que os voluntários têm mais experiência na organização de eventos desportivos que os profissionais. Dos indivíduos inquiridos neste trabalho, a maior percentagem que afirmou já ter feito parte pelo menos uma vez da organização de um grande evento desportivo, foram do grupo estratégico dos voluntários. A este facto poderá estar inerente a profissionalização recente de quadros na área da gestão desportiva (Verhoeven et al. ,1999).

A segunda conclusão a que podemos chegar neste estudo relaciona-se com a construção das dimensões. A integração das diversas variáveis dentro das dimensões , tal como a escolha e selecção das próprias dimensões, foi caracterizada por adaptações e alterações mediante o contexto das estruturas estudadas.

Os altos valores de fiabilidade atingidos no estudo em conjunto com os dados obtidos em cada variável (média, mediana e desvio padrão) em relação à sua

dimensão, permite a selecção das variáveis que maior relação detém com a própria dimensão. Esta selecção deverá prioritariamente respeitar a própria estrutura do evento desportivo, os recursos existentes para a investigação, a exequabilidade do projecto de investigação e a própria capacidade de predição e menor erro associado à mensuração das diversas variáveis.

Os resultados permitem então rejeitar $H0_1$ mostrando que existe uma relação bastante forte entre as variáveis e a dimensão a que pertencem e que podem ser seleccionadas algumas variáveis para predizer com baixa certeza os valores associados a cada estrutura da própria dimensão.

A terceira grande conclusão diz respeito à coerência do conjunto de dimensões seleccionadas. Não podemos ignorar que esta selecção foi elaborada considerando os factores específicos da organização de grandes eventos desportivos e o perfil e contexto do estudo. Esta situação coloca-nos perante um grupo de dimensões que, embora encontradas na bibliografia consultada, são contextualmente inovadoras neste tipo de estudos.

Por outro lado, os testes de KMO permitiram dar consistência à análise factorial das dimensões em questão e determinar qual ou quais as dimensões mais importantes na definição da percepção do envolvimento e sucesso nos grandes eventos desportivos por parte dos recursos humanos pertencentes às organizações estudadas.

A $H0_2$ foi também rejeitada estabelecendo uma coerência entre todas as dimensões estudadas e validando o instrumento utilizado. O facto de se estabelecer uma associação forte entre as diversas dimensões permite concluir que elas medem, no seu conjunto, valores de identidade comum.

As três principais dimensões consideradas como indicadoras de sucesso do evento desportivo escolhidas pelos grupos estratégicos (Promoção e Imagem; Cerimónias; Média), dizem respeito a questões relacionadas com o impacto e a visibilidade que um grande evento desportivo internacional tem na sociedade.

Relativamente aos indicadores de envolvimento, os dados recolhidos comprovam a necessidade de interacção social para um maior envolvimento dos recursos humanos com a organização, comprova-se então que os factores motivacionais (segundo Herzberg) estão na primeira linha para o compromisso com a organização (Green & Challip ,1998; Chelladurai, 1999; Kay, 1998) por parte dos grupos estratégicos questionados.

Outro dos factores de envolvimento apontado como preponderante, foi relativo à Liderança, as tomadas de decisão por parte dos lideres da organização e o modelo de gestão adoptado (Pires et al, 1998) pelo(s) líder da estrutura organizativa influencia o comportamento dos indivíduos da equipa de trabalho.

A quarta grande conclusão deste estudo diz respeito à confirmação da $H0_3$. Os dados extraídos da análise factorial dos grupos estratégicos em separado,

confirmam, em parte, diferenças na percepção que os grupos estratégicos têm da estrutura organizativa de um grande evento desportivo. Já que na percepção de sucesso, podemos considerar, que as semelhanças são mais notórias que as diferenças, no entanto, na percepção de envolvimento no evento desportivo as diferenças são significativas

Relativamente à percepção do sucesso, as dimensões escolhidas por ambos os grupos estratégicos como indicadoras de sucesso do evento, na sua génese são semelhantes e representam o resultado global obtido. Ambos definem vectores relacionados com a imagem e a promoção do evento como prioritárias para o sucesso do evento, centrando-se as diferenças de opinião nas dimensões ligadas às áreas de gestão organizativa (Apoio Médico e Apoio às Equipas) e infra-estruturas e tecnologia (Informática).

O profissionais consideraram o apoio médico como uma determinante importante para o sucesso da organização, por seu lado a noção dos voluntários de que ao apoio às equipas é um dos factores fundamentais de sucesso, poderá estar relacionada com a principal razão apontada, na diversa bibliografia consultada, para a participação como voluntário em prol da comunidade, o altruísmo.

As diferenças mais significativas entre os dois grupos estratégicos encontram-se sobretudo na percepção do envolvimento.

Os dados obtidos com este trabalho permitem-nos identificar os principais motivos de envolvimento na organização de um grande evento desportivo por ambos os grupos estratégicos.

Podemos concluir que o envolvimento e interacção pessoal é considerado por ambos os grupos como fundamental para o seu envolvimento.

Individualmente, os voluntários julgam ser o enriquecimento pessoal o principal motivo de satisfação e envolvimento com o evento, sendo de salientar ainda, a importância dada aos factores relacionados com a liderança, por parte dos profissionais. Estes consideram que as decisões e atitudes por parte dos lideres são de extrema importância para o seu envolvimento na organização. O reconhecimento do trabalho efectuado, é também um factor a ter em consideração pelos órgãos de gestão que dirigem profissionais, já que este é o terceiro indicador de envolvimento mais apontado neste estudo pelos inquiridos destes grupo estratégico.

Os voluntários não tem tanta necessidade de reconhecimento, mas dão extrema importância à realização do trabalho em equipa.

As conclusões aqui determinadas permitem-nos reforçar a ideia de Chelladurai (1999), os gestores de eventos desportivos deverão considerar os voluntários e os profissionais como dois tipos de recursos humanos essenciais para o

desenvolvimento de projectos desportivos, que terão de ser tratados e geridos mediante as suas necessidades, motivos e ambições próprias.

A gestão de recursos humanos deve resultar na satisfação dos voluntários e profissionais, tendo em vista o seu compromisso com a organização (Chelladurai,1999)

VII. BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ, P. (1995). El Voluntariado en Europa. La carta internacional del voluntario. **I Jornadas sobre formación de voluntarios. – Malaga: Instituto Andaluz del deporte.** Junta de Andalucia, 1997.

AMBROZIC, F., BEDNARIK, J., PETROVIC, K. & SUEMAN, R. (1999). Model characteristic of voluntary sport organizations in Slovenia. **European Journal for Sport Management**. Vol. 6, 28 – 38. Special Insure 1999.

AMIS, J & SLACK, T. (1996). The Size-structure Relationship in Voluntary Sports Organisations. **Journal of Sport Management**, 10, 76 – 86.

AULD, C. (1997). Professionalisation of Australian sport administration: The effects on organizational decision making. **European Journal of Sport Management**., 4, 17 – 39..

AULD, C., HOOPER, S., RINGUET, C. & JOBLING, I. (1999). A model for pre-olympic volunteer involvement: a case study of Queensland in **Symposium Volunteers, Global Society and the Olympic Movement**. Lausanne. [On–Line] http://blues.uab.es/olympic.studies/ volunteers .html

BARREAU, G. (1998). La gestion du risque dans l´organisation d´événements sportifs. **MEMOS – Mestrado Europeu de Gestão das Organizações Desportivas**. Paris.

BARREAU, G. (1999). Gestão do Risco na Organização de Eventos Desportivos. **Seminário Internacional de Gestão de Eventos Desportivos**. Lisboa.

BEAMISH, R (1985). Sport executives and voluntary associations: A review of the literature and introduction to some theoretical issues. **Sociology of Sport Journal**, 2, 218 – 232.

BILHIM, J. (1996). **Teoria Organizacional – Estruturas e pessoas**. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa.

BILHIM, J. (1997). Colocar a vantagem competitiva nas pessoas. **Comunicações.** 76, pp 38. Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações.

BILHIM, J. (2000). A tomada de decisões nas empresas. **Comunicações.** 102, 50 - 51. Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações.

BLANC, X. (1999). L´activation des benevoles dans le management de projects sportifs in **Symposium Volunteers, Global Society and the Olympic Movement**. Lausanne. [On–Line] http://blues.uab.es/olympic.studies/ volunteers .html

BLANCO, E., **BURRIEL**, J., **CAMPS**, A., **CARRETERO**, J., **LANDABEREA**, J. & **MONTES**, V. (1999). **Manual de la organización institucional del deporte**. Colección gestión y administración. – Barcelona – Editorial Paidotribo.

BRAWLEY, L., **CARRON**, A. & **WIDMEYER**, W. (1987). Assessing the cohesion of teams: Validity of the group environment questionnaire. **Journal of Sport Psychology**. 9, 275 – 294.

CANSINO, P. (1995). El voluntario deportivo. Plan de formación. **I Jornadas sobre formación de voluntarios. – Malaga: Instituto Andaluz del deporte.** Junta de Andalucia, 1997.

CARRON, A . & **CHELLADURAI**, P. (1978). Psychological factors and athletic success: An analysis of coach-athlete interpersonal behaviour. **Canadian Journal of Applied Sport Sciences**. 6, 43-50.

CARTA EUROPEIA DO DESPORTO – 7ª conferência (1992) – Rhodes

CARVALHO, A. (1997). **O Dirigente Desportivo Voluntário**. Lisboa. Livros Horizonte.

CHALIP, L. (1999). Sydney 2000: Volunteers and the organization of the Olympic Games: economic and formative aspects in **Symposium Volunteers, Global Society and the Olympic Movement**. Lausanne. [On–Line] http://blues.uab.es/olympic.studies/ volunteers .html

CHAPPELET, J-L (1999). Le management des voluntaries d'une grande manifestation sportive à l'exemple des Jeux d'hiver. in **Symposium Volunteers, Global Society and the Olympic Movement**. Lausanne. [On–Line] http://blues.uab.es/olympic.studies/ volunteers .html

CHAPPELET, J-L (1999). Risk management for large-scale sport events: The case of the Olympic Winter Games in **Seventh Congress of the European Association for Sport Management**. Salónica.

CHELLADURAI, P. & **REIMER**, H. (1997). A classification of facets of athlete satisfaction. **Journal of Sport Behaviour**. 11, 133 – 159.

CHELLADURAI, P. (1985). **Sport Management, macro perspectives**. Victoria: Sports Dynamics.

CHELLADURAI, P. (1999). **Human Resource Management in Sport and Recreation**. Human Kinetics.

CHELLADURAI, P., **SZYSZLO**, M. & **HAGGERTY**, T. (1987). Systems-based dimensions of effectiveness: the case of national sport organizations. **Canadian Journal of Sport Sciences**. Vol. 12, 2, 111-119.

CHIAVENATO, I. (1998). **Recursos Humanos – Ed. Compactada**, 5 ed. – São Paulo. Atlas.

CINGIENE, V., **JURGELIONIS**, D. & **KAVALIAUSKAS**, S. (1995). The Influence of professionals and volunteers motivation on Lithuanian Sports system quality changes. 7, 32 – 40 in **Third European Congress on Sport Management**. Budapest.

COLAÇO, C. & PASSARINHO, J. (1986). **Métodos de análise quantitativa**. Vol. II. ISEF – Centro de documentação e informação.

COSTA, A. (1993). Cultura desportiva e cultura industrial. **A Ciência do Desporto, a Cultura e o Homem** (pp 41 – 49). Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto. Porto.

COSTA, C. , KAY, P & MORAIS, N. (1994). **Castelos de Risco.** Comissão coordenadora da semana Europeia de Prevenção da Toxicodependência. Lisboa.

CRUZ, J. (1996). Motivação para a competição e prática desportiva. **Manual de psicologia do desporto** (pp 305 – 331). Sistemas Humanos e Organizacionais, lda.

CUSKELLY, G. & BOAG, A (1999). Differences in organizational commitment between paid and volunteer administrators in sport. **European Journal for Sport Management**. Vol. 6, 39 – 61. Special Insure 1999.

CUSKELLY, G. (1995). The influence of committee functioning on the organizational commitment of volunteer administrators in sport. **Journal of Sport Behavior**, 18, 254 – 269.

CUSKELLY, G. (1998). A longitudinal study of the development of organizational commitment amongst volunteer sport administrators. **Journal of Sport Management**, 12, 181 – 202.

EMMONS, J. (1996). **Olympic volunteers** [On – line] http: // www.rrca.org/publicat/vols.html.

EYNON, E. (1999). Salt Lake City 2002. in **Symposium Volunteers, Global Society and the Olympic Movement**. Lausanne. [On–Line] http://blues.uab.es/olympic.studies/ volunteers .html

FARRELL, J., JOHNSTON, M. & TWYNAM, G. (1998). Volunteer motivation, satisfaction, and management at an elite sporting competition. **Journal of Sport Management**, 12, 288 – 300.

FEDERAÇÃO ACADÉMICA DO DESPORTO UNIVERSITÁRIO - FADU (1997). Memo I – **Dossier de Candidatura ao VI Campeonato Mundial Universitário de Futebol de 5.** Braga.

FEDERATION INTERNACIONALE DU SPORT UNIVERSITAIRE - FISU (2000). **Dossier de candidature a l´organization d´un championnat du monde universitaire.** FISU Secretariat. Brussels.

FERGUSON, A (1981). **Statistical analysis in psychology and education**. Mcgraw-Hill Internacional.

FERRAND, A. (1995). Organisation des evenements sportifs – Document preparatoire. **Module 5. Master Europeen de Management des Organisations Sportives.** Paris.

FERRAND, A. (1999). Gestão da marca na organização de eventos desportivos. **Seminário Internacional de Gestão de Eventos Desportivos**. Lisboa.

GREEN, B. & CHALIP, L. (1998). Sport Volunteers: Research agenda and application – Griffith University. **Sport Marketing Quarterly**, Vol 7 , nº 2, 14 – 23.

HODGKINSON, V. & WETZMAN, M. (1992). **Giving and volunteering in the United States**. Washington, DC: The Independent Sector.

INGLIS, S. (1994). Exploring volunteer board member and executive director needs: Importance and fulfillment. **Journal of Applied Recreation Research**, 19, 171 – 189.

INTERNACIONAL UNIVERSITY SPORTS FEDERATION - FISU (1998). **Guidance for cities submitting a candidature to organize an Universiade**. FISU General secretariat. Brussels,

KAY, P. (1998). **Voluntários nos eventos desportivos**. Jornadas de formação dos dirigentes associativos. 9 – 13. FADU.

MAAS, B. (1994). Human resources in sports organisations: (voluntary) executives as quality – indicator in sports associations in **Second European congress on sport management**. Florence.

MAAS, B. (1994). **Voluntary executives as quality-indicator in sports associations.** National Federation of Workers in Sports – Netherlands

MEYER, J. & **ALLEN**, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, 1, 61 – 89.

MINTZBERG, H. (1995). **Estrutura e dinâmica das organizações**. Ciências de gestão; 4. Publicações Dom Quixote.

MORENO, A. , **MORAGAS**, M. & **PANIAGUA**, R. (1999). The Evolution of volunteers at the Olympic Games in **Symposium Volunteers, Global Society and the Olympic Movement**. Lausanne. [On–Line] http://blues.uab .es/olympic .studies/ volunteers .html

NOGUERO, F. (1995). El voluntariado: Qué representa ser voluntario ?. **I Jornadas sobre formación de voluntarios. – Malaga: Instituto Andaluz del deporte**. Junta de Andalucia, 1997.

OFFICIAL REPORT OF THE XVII WINTER UNIVERSIADE OF JACA 1995(1995). Associación Universiada Jaca´95. Jaca, Espanha.

OFFICIAL SITE OF THE SYDNEY 2000 OLYMPIC GAMES (2000). **Volunteers** [On – line]. http: // www.sydney.olympic.org/.

PARENTE, F. (1995). Organização de eventos desportivos: Campeonato Mundial Universitário de Futebol de 5. **MEMOS – Mestrado Europeu de Gestão das Organizações Desportivas**. Paris.

PARENTE, F., **DIAS**, P. & **VIDAL**, A. (1999). Como organizar um evento desportivo. **1º Workshop em Gestão do Desporto – Manual de apoio. ISMAI.** Maia.

PEREIRA, A .(1999). **Guia prático de utilização do SPSS**. Edições Sílabo. 2ª Edição. Lisboa.

PFEFFER, J. (1996). **Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force.** Harvard Business School.

PFEFFER, J. (1998). **The Human Equation: Building Profits by Putting People First**. Harvard Business School.

PIRES, G. (1995). **Desporto. Planeamento e Gestão de Projectos**. Faculdade de Motricidade Humana. Lisboa.

PIRES, G., MARCELINO, J. & COLAÇO, C. (1998). Política desportiva e liderança organizacional. O líder em acção 10X10. **Actas III Congresso Nacional de Gestão de Desporto. Desporto 2000 – Processos de Mudança.** 93 – 106. APOGESD. Madeira

PORTUGAL - **Diário da República** – I série A nº 229 – 30/9/1999

PORTUGAL - **Diário da República** – I série A nº 254 – 3/11/1998

QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. (1992). **Manual de Investigação em Ciências Sociais**, Gradiva.

SAFRIT, M. (1986). **Introduction to measurement in physical education and exercise science**. Times/ Mosby College Publishing.

SEARLE, M. (1989). Measuring recreation board member´s needs. **Recreation Research Review**, 14, 41 – 50.

SHIBLI, S., TAYLOR, P., NICHOLS, G., GATTON, C, & KOKOLAKAKIS, T. (1999). The Caracteristics of volunteers in UK sport clubs. **European Journal for Sport Management**. Vol. 6, 10 – 27. Special Insure 1999.

SLACK, T. (1997). **Understanding Sport Organizations: the application of organization theory**. Human Kinetics.

SLEPICKOVA, J & JANAK, V. (1996). Present problems of voluntary work in the Czech Republic in **Fourth European Congress on Sport Management. Proceedings**. Montpellier.

THE ORGANIZING COMMITTEE FOR THE UNIVERSIADE 1995 - FUKUOKA (1995). **The 18th Universiade 1995 Fukuoka – Official Report.** Fukuoka.

UNIÃO EUROPEIA (1994). Documento 494Y1209(01) Eur – Lex : Legislação comunitária em vigor — Conclusões do Conselho de ministros da Juventude (1994) – **Jornal Oficial nº C 348 de 9/12/1994 P. 0002 – 0003**

UNIÃO EUROPEIA. COMITÉ DAS REGIÕES (1999). **O modelo europeu do desporto.: Parecer.** [On – line] http://www.cor.eu.int/ coratwork /Comm7/ Portuguese/37-1999.htm

UNITED NATIONS. ECONOMIC AND SOCIAL COUNCIL (2000). **2000 Report on the World Social Situation: overview** . E/2000/9. [On – line]. http: // www.un.org./esa/coordination/ecosoc/document.htm

UNITED WAY OF AMERICA (1999). **Volunteering in the United Way.** [On – line] http: // www.unitedway.org/.

VAN BUSKIRK, W. & MCGRATH, D. (1992). Organizational stories as a window on affect in organizations. **Journal of Organizational Change Management.** 5, 9-24.

VERHOEVEN, M., LAPORTE, W., DE KNOP, P., BOLLAERT, L., TAKS, M. & VINCKE, J. (1999). In Search of Macro, - Meso -, and Micro Sociological antecedents of conflict in voluntary sports federations and clubs with the Flemish Situation as case study. **European Journal for Sport Management**. Vol. 6, 63 – 77. Special Insure 1999.

VINUESA, A. (1995). Funciones y responsabilidades del voluntariado europeo. I **Jornadas sobre formación de voluntarios. – Malaga: Instituto Andaluz del deporte.** Junta de Andalucia, 1997.

WORLD UNIVERSITY GAMES BUFFALO '93 (1993). **Guide to the games for the FISU family, guests and observers**. FISU – New York.

VIII. ANEXOS

VIII.1 QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE DO PORTO

Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física

Caro Colega,

Inserido no mestrado de Gestão Desportiva da FCDEF – UP, e com o intuito de realizar a dissertação final, vimos solicitar **a sua ajuda e colaboração** respondendo ao questionário em anexo. Este questionário destina-se, mais especificamente, a contribuir para o estudo da organização de grandes eventos desportivos realizados em Portugal. A organização e gestão de eventos desportivos está dependente de inúmeros factores entre os quais a gestão dos recursos humanos, é sobre esta área que incide esta investigação.

Os dados a recolher revestem-se de particular importância, não só para uma melhor optimização de estratégias de gestão, mas também porque poderão fornecer informações importantes para futuros projectos de estudo.

Por isso, **precisamos da sua ajuda !**

O questionário anexo é **anónimo**, as suas respostas são estritamente confidenciais, e ninguém terá acesso a elas, exceptuando os investigadores responsáveis. Por favor responda a todas as questões. **Não há respostas certas nem erradas**. Indique as suas próprias opiniões, sentimentos e atitudes (independentemente de serem aquelas que prefere ou acha mais adequadas).

No caso de estar interessado em receber os resultados deste estudo, assinale essa intenção no local reservado para o efeito na última página do Questionário.

Obrigado pela sua colaboração !

Dr. João Bilhim
(Orientador do Projecto)

Bruno Almeida
(Investigador)

QUESTIONÁRIO

Nome(*):_____

Sexo: M F Idade:_____Profissão:_____

Organização/ evento desportivo em que participou ?

VI Campeonato Mundial Universitário de Futebol de 5 ☐

Mundial de Voleibol Escolar – ISF 2000 ☐

Cargo desempenhado:_____

Foi a primeira vez que participou na organização de um evento desportivo desta grandeza?

Sim ☐ Não ☐

Este questionário pretende conhecer as suas opiniões sobre a organização/ evento desportivo da qual fez parte. Procura abarcar as suas experiências enquanto membro e parte integrante de todo o evento.

I Parte

As questões que se seguem pretendem avaliar as percepções que teve acerca do **sucesso do evento desportivo** da qual fez parte. Por favor, assinale com um circulo o número, de 1 a 7, que melhor indicar o seu grau de acordo com cada uma das afirmações que se seguem.

		Discordo						Concordo Totalmente
1	AS CERIMÓNIAS (ABERTURA/ ENCERRAMENTO) FORAM BEM PROGRAMADAS	1	2	3	4	5	6	7
2	AS QUESTÕES RELACIONADAS COM O PROTOCOLO (ENTREGA DE MEDALHAS,...) FORAM CUMPRIDAS	1	2	3	4	5	6	7
3	A PROMOÇÃO E PUBLICIDADE DO EVENTO FOI EFECTUADA COM SUCESSO	1	2	3	4	5	6	7
4	AS ESTATÍSTICAS DOS JOGOS FORAM BOAS	1	2	3	4	5	6	7

(*) – SE DESEJAR MANTER O ANONIMATO NÃO ESCREVA O SEU NOME

5 OS TRANSPORTES DISPONIBILIZADOS FORAM SUFICIENTES	1	2	3	4	5	6	7
6 OS GUIAS DAS EQUIPAS ESTIVERAM SEMPRE COM AS MESMAS	1	2	3	4	5	6	7
7 OS LOCAIS DE ALOJAMENTO (PARTICIPANTES, ORGANIZAÇÃO, VIP,...) FORAM DE BOA QUALIDADE	1	2	3	4	5	6	7
8 HOUVE GRANDE VARIEDADE NA ALIMENTAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7
9 OS ASPECTOS DA SEGURANÇA NOS RECINTOS DESPORTIVOS FORAM TIDOS EM CONSIDERAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7
10 O BOLETIM DIÁRIO FOI UM BOM MEIO DE INFORMAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7
11 A COMPETIÇÃO DESPORTIVA DESENROLOU-SE SEM PROBLEMAS TÉCNICOS RELEVANTES	1	2	3	4	5	6	7
12 O ATENDIMENTO MÉDICO FOI RÁPIDO E EFICAZ	1	2	3	4	5	6	7
13 OS RECINTOS DESPORTIVOS ENCONTRAVAM-SE SEMPRE EM BOM ESTADO DE LIMPEZA E HIGIENE	1	2	3	4	5	6	7
14 A COMUNICAÇÃO SOCIAL DEU PARTICULAR DESTAQUE AO EVENTO DESPORTIVO	1	2	3	4	5	6	7
15 FOI FÁCIL IDENTIFICAR OS ELEMENTOS DA ORGANIZAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7
16 A DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DA COMPETIÇÃO ESTEVE SEMPRE DISPONÍVEL	1	2	3	4	5	6	7
17 AS EQUIPAS PARTICIPANTES NÃO TIVERAM DIFICULDADE EM SE DESLOCAR ENTRE AS COMPETIÇÕES	1	2	3	4	5	6	7
18 NÃO HOUVE DIFICULDADE DE COMUNICAÇÃO COM AS EQUIPAS PARTICIPANTES	1	2	3	4	5	6	7
19 A ALIMENTAÇÃO FOI DE BOA QUALIDADE	1	2	3	4	5	6	7
20 A DIVULGAÇÃO DAS NOTICIAS/ AVISOS FOI CLARA E ATEMPADA	1	2	3	4	5	6	7
21 A PUBLICIDADE ESTEVE BEM COLOCADA E VISÍVEL	1	2	3	4	5	6	7
22 O EVENTO DESPORTIVO FOI SUFICIENTEMENTE DIVULGADO NOS ÓRGÃOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL	1	2	3	4	5	6	7
23 A PÁGINA DO EVENTO NA WEB ESTAVA COM QUALIDADE	1	2	3	4	5	6	7
24 OS HORÁRIOS DOS TRANSPORTES FORAM FORNECIDOS ATEMPADAMENTE	1	2	3	4	5	6	7
25 PARA CADA DEPARTAMENTO DA ORGANIZAÇÃO HAVIA UM UNIFORME ESPECIFICO FACILMENTE IDENTIFICÁVEL	1	2	3	4	5	6	7

II Parte

As questões que se seguem pretendem avaliar os seus sentimentos relativamente ao seu envolvimento pessoal no evento desportivo. Por favor, assinale com um circulo o número, de 1 a 7, que melhor indicar o seu grau de acordo com cada uma das afirmações que se seguem.

		Discordo						Concordo Totalmente
1	ACHEI CORRECTAS A MAIOR PARTE DAS DECISÕES TOMADAS PELA CÚPULA DA ORGANIZAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7
2	O CARGO QUE DESEMPENHEI DEU-ME A OPORTUNIDADE DE DEMONSTRAR O MEU REAL VALOR	1	2	3	4	5	6	7
3	SENTI SAUDADES QUANDO O EVENTO DESPORTIVO TERMINOU	1	2	3	4	5	6	7
4	A PARTICIPAÇÃO NESTE EVENTO FOI IMPORTANTE PARA A MINHA FORMAÇÃO PESSOAL	1	2	3	4	5	6	7
5	O MEU TRABALHO FOI RECONHECIDO PELOS MEUS COLEGAS	1	2	3	4	5	6	7
6	FIQUEI SATISFEITO COM A FORMA COMO OS VÁRIOS DEPARTAMENTOS SE AJUDARAM ENTRE SI	1	2	3	4	5	6	7
7	TIVE A OPORTUNIDADE DE AJUDAR OS MEUS COLEGAS EM TAREFAS QUE NÃO ERAM AS MINHAS	1	2	3	4	5	6	7
8	QUANDO O EVENTO TERMINOU SENTI QUE TINHA FEITO ALGUNS AMIGOS(AS)	1	2	3	4	5	6	7
9	FIQUEI SATISFEITO COM AS CONDIÇÕES MATERIAIS DE TRABALHO QUE ME DISPONIBILIZARAM	1	2	3	4	5	6	7
10	ALGUMAS MEDIDAS DA ORGANIZAÇÃO PREJUDICARAM O BOM FUNCIONAMENTO DO EVENTO	1	2	3	4	5	6	7
11	O LUGAR QUE OCUPEI NA ORGANIZAÇÃO FOI DE EXTREMA IMPORTÂNCIA PARA UM CORRECTO DESENROLAR DO EVENTO	1	2	3	4	5	6	7
12	NÃO TIVE TEMPO DE COLABORAR COM OUTROS DEPARTAMENTOS, PORQUE NO MEU O TRABALHO ERA MUITO INTENSO	1	2	3	4	5	6	7
13	PARTICIPEI MAIS NAS FESTAS DESTA ORGANIZAÇÃO DO QUE EM OUTRAS FESTAS	1	2	3	4	5	6	7
14	OS ÓRGÃOS DE DECISÃO DEMONSTRARAM O SEU AGRADECIMENTO PELO MEU ESFORÇO	1	2	3	4	5	6	7
15	SE PUDESSE, VOLTAVA A PARTICIPAR NOUTRO EVENTO DESTE GÉNERO	1	2	3	4	5	6	7
16	FIQUEI SATISFEITO COM O PAPEL E AS TAREFAS QUE ME ATRIBUÍRAM NO EVENTO	1	2	3	4	5	6	7
17	TODA A EQUIPA DE TRABALHO ESTEVE UNIDA	1	2	3	4	5	6	7

18 FIQUEI INSATISFEITO COM ALGUNS DOS MEUS COLEGAS QUE SE LIMITAVAM A PASSEAR O UNIFORME	1	2	3	4	5	6	7
19 GOSTEI DE PARTICIPAR NAS ACTIVIDADES SOCIAIS DESTA EQUIPA DE TRABALHO	1	2	3	4	5	6	7
20 A EQUIPA DE TRABALHO CONSEGUIU ATINGIR OS OBJECTIVOS PROPOSTOS	1	2	3	4	5	6	7
21 FIQUEI SATISFEITO COM O LOCAL DE ALOJAMENTO	1	2	3	4	5	6	7
22 FIQUEI SATISFEITO COM O MEU DESEMPENHO NA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS QUE ME ATRIBUÍRAM	1	2	3	4	5	6	7
23 AGORA SINTO QUE ESTOU MAIS PREPARADO PARA COLABORAR EM EVENTOS SEMELHANTES	1	2	3	4	5	6	7
24 OS MATERIAIS QUE ME FORNECERAM (PASTA, T-SHIRT, UNIFORME,...) FORAM DO MEU AGRADO	1	2	3	4	5	6	7

OBRIGADO POR TER RESPONDIDO ! APRECIAMOS A SUA COLABORAÇÃO !

Desejo tomar conhecimento dos resultados deste estudo ! SIM ☐

Nome:_____

Morada:_____

_____Código Postal:_____

VIII.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Avaliação do Sucesso

Estatística Descritiva - Ordenação por Média

	Média	Somatório	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
I1	6,3125	505,00	,6481	4,00	7,00
L1	6,2500	500,00	,7547	4,00	7,00
G1	6,1875	495,00	,8433	3,00	7,00
F1	6,1500	492,00	,9291	2,00	7,00
J1	6,0375	483,00	1,0243	3,00	7,00
D2	5,8625	469,00	1,0994	2,00	7,00
D3	5,7375	459,00	1,0523	2,00	7,00
B2	5,7125	457,00	1,3889	2,00	7,00
C2	5,6750	454,00	1,0527	3,00	7,00
H1	5,6750	454,00	1,3195	2,00	7,00
D1	5,6125	449,00	,9872	3,00	7,00
A2	5,4625	437,00	1,3589	2,00	7,00
E2	5,4500	436,00	1,0662	3,00	7,00
H2	5,4125	433,00	1,2698	1,00	7,00
F2	5,3875	431,00	1,1418	2,00	7,00
E1	5,3625	429,00	1,0936	3,00	7,00
F3	5,2250	418,00	1,0551	2,00	7,00
C1	5,1250	410,00	1,4788	1,00	7,00
B3	4,9750	398,00	1,8690	1,00	7,00
B4	4,9250	394,00	2,0175	1,00	7,00
A1	4,6500	372,00	1,7725	1,00	7,00
C4	4,4125	353,00	1,8050	1,00	7,00
B1	4,2625	341,00	2,1627	1,00	7,00
M2	3,4875	279,00	1,7860	1,00	7,00
M1	3,3125	265,00	1,6037	1,00	6,00

Estatística Descritiva avaliação do sucesso pelos Profissionais

Descriptive Statistics[a]

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
A1	3,8864	1,8951	44
A2	4,9091	1,4438	44
B1	2,7955	1,7598	44
B2	5,2273	1,6263	44
B3	3,9318	1,8973	44
B4	3,9773	2,0515	44
C1	4,5000	1,5173	44
C2	5,3864	1,1042	44
C4	3,4773	1,7717	44
D1	5,5909	1,1272	44
D2	5,8409	1,3285	44
D3	5,7045	1,1926	44
E1	5,4318	1,0207	44
E2	5,5227	1,0227	44
F1	6,2727	1,0199	44
F2	5,5000	1,2483	44
F3	5,2955	1,1529	44
G1	6,0909	,9104	44
H1	5,1136	1,4502	44
H2	4,7955	1,2864	44
I1	6,2727	,7583	44
J1	5,6136	1,1456	44
L1	6,1136	,7840	44
M1	2,3409	1,3630	44
M2	2,4545	1,5470	44

a. Only cases for which TIPO = Profissional are used in the analysis phase.

Estatística Descritiva avaliação do sucesso pelos Voluntários

Descriptive Statistics[a]

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
A1	5,5833	1,0247	36
A2	6,1389	,8669	36
B1	6,0556	,8600	36
B2	6,3056	,6684	36
B3	6,2500	,6492	36
B4	6,0833	1,2277	36
C1	5,8889	1,0079	36
C2	6,0278	,8779	36
C4	5,5556	1,0266	36
D1	5,6389	,7983	36
D2	5,8889	,7475	36
D3	5,7778	,8656	36
E1	5,2778	1,1859	36
E2	5,3611	1,1251	36
F1	6,0000	,7928	36
F2	5,2500	,9964	36
F3	5,1389	,9305	36
G1	6,3056	,7491	36
H1	6,3611	,6825	36
H2	6,1667	,7368	36
I1	6,3611	,4871	36
J1	6,5556	,5040	36
L1	6,4167	,6918	36
M1	4,5000	,9411	36
M2	4,7500	1,1307	36

a. Only cases for which TIPO = Voluntário are used in the analysis phase.

Avaliação do Envolvimento

Estatística Descritiva - Ordenação por Média

	Média	Somatório	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
S2	6,5500	524,00	,8845	2,00	7,00
S3	6,3750	510,00	,9596	2,00	7,00
N6	6,3125	505,00	,6861	4,00	7,00
S1	6,2375	499,00	,8894	3,00	7,00
R3	6,1875	495,00	1,2231	1,00	7,00
T2	6,0375	483,00	1,0607	1,00	7,00
P3	5,8375	467,00	,9473	3,00	7,00
N4	5,7875	463,00	1,3751	2,00	7,00
N1	5,6125	449,00	1,2477	2,00	7,00
Q2	5,6125	449,00	1,4097	2,00	7,00
R1	5,6000	448,00	1,2180	1,00	7,00
R2	5,5250	442,00	1,4140	2,00	7,00
O3	5,5125	441,00	1,4925	2,00	7,00
O1	5,4750	438,00	1,3021	3,00	7,00
T1	5,4500	436,00	1,2211	2,00	7,00
Q1	5,4000	432,00	1,4977	2,00	7,00
N2	5,3625	429,00	1,6706	1,00	7,00
Q4	5,3625	429,00	1,4862	2,00	7,00
P1	4,9250	394,00	1,3480	1,00	7,00
P2	4,9000	392,00	1,4807	1,00	7,00
N3	3,7000	296,00	1,8853	1,00	7,00
N5	3,5375	283,00	1,8957	1,00	7,00
Q3	3,2625	261,00	1,7771	1,00	7,00
O2	3,0375	243,00	1,8654	1,00	7,00

Estatística Descritiva avaliação do envolvimento pelos Profissionais

Descriptive Statistics[a]

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
N1	5,1818	1,4022	44
N2	4,9545	1,8547	44
N3	4,3636	1,8564	44
N4	5,2955	1,5338	44
N5	3,7955	1,9479	44
N6	6,0682	,7281	44
O1	4,9091	1,4112	44
O2	3,9545	1,8294	44
O3	5,2500	1,6157	44
P1	4,5455	1,2659	44
P2	4,9773	1,5475	44
P3	5,9091	1,0074	44
Q1	4,7273	1,5901	44
Q2	5,0227	1,5920	44
Q3	2,9545	2,0455	44
Q4	4,7727	1,6405	44
R1	5,5682	1,2649	44
R2	5,0909	1,5968	44
R3	6,0455	1,2381	44
S1	6,0909	1,0302	44
S2	6,4091	,8441	44
S3	6,1136	1,1251	44
T1	4,9318	1,0869	44
T2	6,0682	1,1891	44

a. Only cases for which TIPO = Profissional are used in the analysis phase.

Estatística Descritiva avaliação do envolvimento pelos Voluntários

Descriptive Statistics[a]

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
N1	6,1389	,7617	36
N2	5,8611	1,2684	36
N3	2,8889	1,5996	36
N4	6,3889	,8376	36
N5	3,2222	1,8065	36
N6	6,6111	,4944	36
O1	6,1667	,6969	36
O2	1,9167	1,1802	36
O3	5,8333	1,2762	36
P1	5,3889	1,3154	36
P2	4,8056	1,4106	36
P3	5,7500	,8742	36
Q1	6,2222	,8319	36
Q2	6,3333	,6325	36
Q3	3,6389	1,3126	36
Q4	6,0833	,8409	36
R1	5,6389	1,1748	36
R2	6,0556	,9241	36
R3	6,3611	1,1989	36
S1	6,4167	,6492	36
S2	6,7222	,9137	36
S3	6,6944	,5767	36
T1	6,0833	1,0790	36
T2	6,0000	,8944	36

a. Only cases for which TIPO = Voluntário are used in the analysis phase.

Análise de Fiabilidade das variáveis de Sucesso

****** METHOD 1 (SPACE SAVER) WILL BE USED FOR THIS ANALYSIS ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ITEM DELETED	CORRECTED ITEM-TOTAL CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
A1	128,2625	331,4112	,7435	,8919
A2	127,4500	344,7823	,7115	,8939
B1	128,6500	320,6861	,7381	,8919
B2	127,2000	345,5291	,6794	,8945
B3	127,9375	325,6290	,7919	,8904
B4	127,9875	324,4429	,7433	,8917
C1	127,7875	352,0176	,5106	,8980
C2	127,2375	356,4872	,6274	,8966
C4	128,5000	335,5696	,6609	,8942
D1	127,3000	372,5165	,2374	,9026
D2	127,0500	373,1620	,1922	,9035
D3	127,1750	361,9690	,4860	,8989
E1	127,5500	365,6430	,3753	,9006
E2	127,4625	369,6695	,2861	,9020
F1	126,7625	385,0441	-,0924	,9069
F2	127,5250	376,0500	,1170	,9048
F3	127,6875	368,5973	,3166	,9015
G1	126,7250	371,4930	,3178	,9015
H1	127,2375	350,7657	,6076	,8961
H2	127,2500	352,1392	,2526	,9105
I1	126,6000	372,3949	,3886	,9010
J1	126,8750	358,1108	,6030	,8971
L1	126,6625	365,9733	,5539	,8989
M1	129,6000	337,5342	,7200	,8929

RELIABILITY COEFFICIENTS

N OF CASES = 80,0 N OF ITEMS = 25

ALPHA = ,9021

Análise de Fiabilidade das variáveis de Envolvimento

****** METHOD 1 (SPACE SAVER) WILL BE USED FOR THIS ANALYSIS ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ITEM DELETED	CORRECTED ITEM-TOTAL CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
N1	121,9875	164,5188	,6657	,7640
N2	122,2375	164,4872	,4691	,7718
N3	123,9000	196,4203	-,2383	,8203
N4	121,8125	168,2302	,4839	,7723
N5	124,0625	196,5657	-,2404	,8207
N6	121,2875	176,9669	,5448	,7774
O1	122,1250	167,1487	,5506	,7693
O2	124,5625	206,9834	-,4300	,8314
O3	122,0875	160,7138	,6459	,7617
P1	122,6750	165,7918	,5696	,7678
P2	122,7000	168,8962	,4234	,7752
P3	121,7625	178,4872	,3160	,7821
Q1	122,2000	159,6051	,6748	,7598
Q2	121,9875	159,6581	,7225	,7582
Q3	124,3375	174,2771	,2120	,7893
Q4	122,2375	164,6138	,5391	,7683
R1	122,0000	172,6076	,4153	,7767
R2	122,0750	164,0449	,5891	,7660
R3	121,4125	177,6378	,2530	,7844
S1	121,3625	174,1581	,5297	,7749
S2	121,0500	175,2886	,4830	,7766
S3	121,2250	173,3665	,5182	,7745
T1	122,1500	172,2557	,4254	,7762
T2	121,5625	185,5403	,0248	,7934

RELIABILITY COEFFICIENTS

N OF CASES = 80,0 N OF ITEMS = 24

ALPHA = ,7881

VIII.3 ANÁLISE FACTORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS

VIII.3.1 GERAL

Análise Factorial da avaliação de sucesso - Geral

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,138	36,552	36,552	9,138	36,552	36,552
2	3,883	15,532	52,084	3,883	15,532	52,084
3	1,400	5,600	57,684	1,400	5,600	57,684
4	1,241	4,963	62,647	1,241	4,963	62,647
5	1,151	4,605	67,252	1,151	4,605	67,252
6	1,082	4,327	71,579	1,082	4,327	71,579
7	,877	3,506	75,086			
8	,846	3,383	78,468			
9	,763	3,051	81,519			
10	,580	2,318	83,837			
11	,538	2,154	85,991			
12	,534	2,136	88,127			
13	,400	1,599	89,726			
14	,397	1,589	91,315			
15	,372	1,487	92,801			
16	,279	1,117	93,919			
17	,264	1,056	94,974			
18	,256	1,025	96,000			
19	,214	,857	96,856			
20	,193	,771	97,628			
21	,176	,704	98,332			
22	,122	,489	98,821			
23	,112	,449	99,271			
24	,103	,413	99,683			
25	7,9E-02	,317	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Matriz de 6 componentes principais de sucesso segundo o score - Geral

Component Score Coefficient Matrix

	Component					
	1	2	3	4	5	6
A1	,089	-,053	,005	,041	,149	,068
A2	,086	-,035	-,087	,169	,091	,104
B1	,090	-,111	,030	-,048	,024	,036
B2	,079	,003	,144	-,025	,043	-,254
B3	,095	-,050	-,043	,027	-,035	,030
B4	,086	-,027	,184	-,001	-,012	,023
C1	,064	-,031	,108	-,421	-,005	,005
C2	,070	,098	-,149	,042	-,251	-,110
C4	,083	-,097	,101	,165	,155	,082
D1	,023	,122	,164	-,204	,003	,576
D2	,021	,182	,028	-,287	-,006	,252
D3	,051	,172	-,077	-,113	-,124	,014
E1	,040	,117	,322	,285	-,215	,024
E2	,030	,135	,318	-,049	-,249	-,250
F1	-,013	,108	,143	,524	,015	,206
F2	,011	,184	-,234	,142	,248	,017
F3	,035	,157	-,331	,029	,220	-,147
G1	,035	,113	-,047	,082	-,195	-,166
H1	,075	-,005	-,278	,031	-,070	,031
H2	,083	,020	-,193	-,118	-,218	,087
I1	,047	,061	,239	-,089	,511	-,164
J1	,073	-,020	-,031	,083	,193	,317
L1	,063	,081	,069	-,041	,247	-,350
M1	,084	-,086	-,046	,036	-,228	-,107
M2	,088	-,083	-,015	,101	-,106	,051

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Análise Factorial da avaliação do envolvimento - Geral

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,002	33,341	33,341	8,002	33,341	33,341
2	2,821	11,755	45,096	2,821	11,755	45,096
3	1,701	7,086	52,182	1,701	7,086	52,182
4	1,317	5,488	57,670	1,317	5,488	57,670
5	1,180	4,915	62,585	1,180	4,915	62,585
6	1,083	4,514	67,099	1,083	4,514	67,099
7	1,010	4,207	71,305	1,010	4,207	71,305
8	,875	3,646	74,951			
9	,770	3,208	78,158			
10	,711	2,963	81,122			
11	,597	2,488	83,610			
12	,585	2,435	86,045			
13	,504	2,100	88,145			
14	,464	1,933	90,078			
15	,423	1,764	91,842			
16	,388	1,617	93,459			
17	,318	1,326	94,785			
18	,268	1,117	95,903			
19	,252	1,051	96,954			
20	,224	,935	97,889			
21	,161	,670	98,559			
22	,135	,564	99,123			
23	,127	,531	99,654			
24	8,305E-02	,346	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

VII.3.2 PROFISSIONAIS

Análise Factorial da avaliação de sucesso - Profissionais

Total Variance Explained[a]

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,651	34,603	34,603	8,651	34,603	34,603
2	4,190	16,759	51,362	4,190	16,759	51,362
3	1,553	6,211	57,573	1,553	6,211	57,573
4	1,390	5,559	63,132	1,390	5,559	63,132
5	1,249	4,998	68,130	1,249	4,998	68,130
6	1,022	4,086	72,216	1,022	4,086	72,216
7	,914	3,657	75,873			
8	,834	3,335	79,207			
9	,816	3,265	82,472			
10	,661	2,643	85,115			
11	,512	2,049	87,164			
12	,490	1,959	89,123			
13	,455	1,822	90,945			
14	,373	1,492	92,437			
15	,352	1,406	93,843			
16	,296	1,185	95,028			
17	,277	1,109	96,136			
18	,228	,913	97,049			
19	,211	,844	97,893			
20	,150	,602	98,495			
21	,126	,504	98,999			
22	9,237E-02	,369	99,368			
23	6,861E-02	,274	99,643			
24	5,722E-02	,229	99,872			
25	3,211E-02	,128	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Only cases for which TIPO = Profissional are used in the analysis phase.

Matriz de 6 componentes principais de sucesso não rodada Profissionais

Component Matrix[a,b]

	Component					
	1	2	3	4	5	6
A1	**,798**	-,316	,126	1,631E-02	-2,67E-02	8,968E-02
A2	,717	-,226	,281	-,134	,156	-2,11E-02
B1	,671	-,588	-,155	5,115E-02	-8,22E-02	-1,74E-02
B2	,686	-9,84E-02	-,214	-3,89E-02	,139	,235
B3	**,787**	-,248	,130	-8,32E-02	,203	-6,66E-02
B4	**,734**	-,156	-7,06E-02	,214	-8,32E-02	-5,41E-03
C1	,467	-,122	-,577	,139	-,345	2,065E-02
C2	,682	,326	-1,05E-02	-,201	,245	9,604E-02
C4	,623	-,516	,244	,185	-,100	9,329E-03
D1	,372	,508	-3,86E-02	,386	8,533E-02	-,335
D2	,297	**,732**	-,173	1,337E-02	-7,10E-02	-,256
D3	,610	**,619**	-,188	-,125	-5,26E-02	-,204
E1	,592	,232	,180	,430	,138	,125
E2	,481	,394	-,364	,139	,309	-,160
F1	-3,01E-02	,479	,369	,476	,339	,289
F2	,268	**,687**	,367	-2,19E-02	-,217	,132
F3	,551	,437	,261	-,357	-,242	6,941E-02
G1	,262	,526	-,121	-,112	,253	,382
H1	,566	5,258E-02	,237	-,417	-,237	,198
H2	,674	,194	-4,59E-02	-,356	,186	-,306
I1	,583	,100	-,196	,336	-,474	,298
J1	,547	-6,55E-02	**,473**	,163	-,260	-,415
L1	**,745**	,200	-,182	-4,94E-02	-,153	,141
M1	,554	-,505	-,167	-,139	,336	8,076E-02
M2	,669	-,552	7,992E-02	,150	,163	-,104

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 6 components extracted.

b. Only cases for which TIPO = Profissional are used in the analysis phase.

Matriz de 6 componentes principais de sucesso segundo o score - Profissionais

Component Score Coefficient Matrix[a]

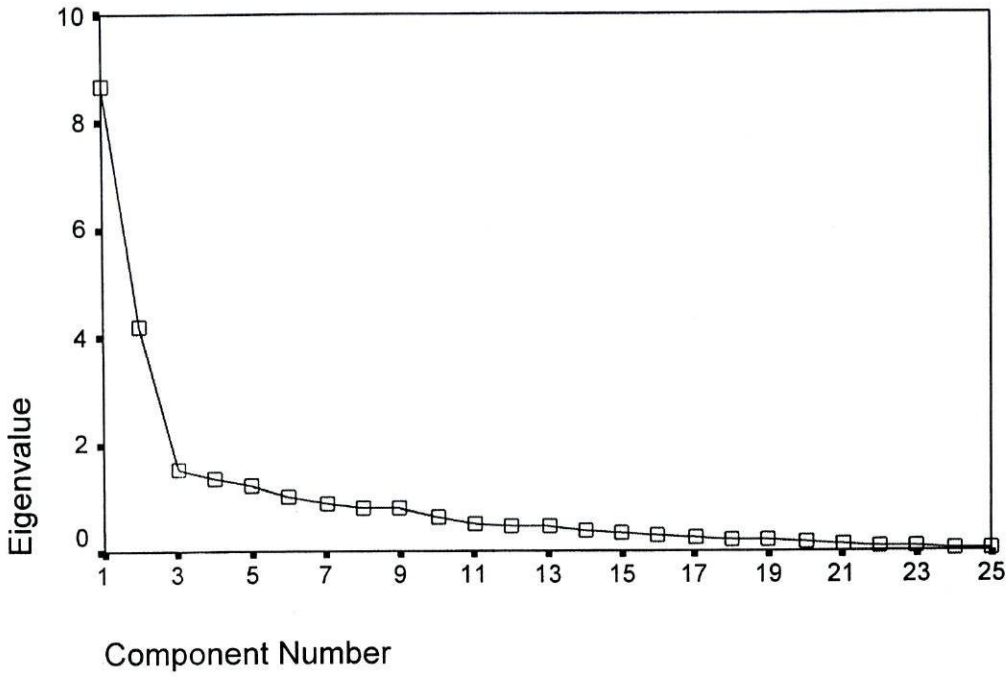
	Component					
	1	2	3	4	5	6
A1	,092	-,075	,081	,012	-,021	,088
A2	,083	-,054	,181	-,097	,125	-,021
B1	,078	-,140	-,100	,037	-,066	-,017
B2	,079	-,023	-,138	-,028	,112	,230
B3	,091	-,059	,084	-,060	,162	-,065
B4	,085	-,037	-,045	,154	-,067	-,005
C1	,054	-,029	-,372	,100	-,276	,020
C2	,079	,078	-,007	-,144	,196	,094
C4	,072	-,123	,157	,133	-,080	,009
D1	,043	,121	-,025	,278	,068	-,328
D2	,034	,175	-,111	,010	-,057	-,251
D3	,071	,148	-,121	-,090	-,042	-,199
E1	,068	,055	,116	,309	,111	,122
E2	,056	,094	-,235	,100	,247	-,157
F1	-,003	,114	,238	,343	,271	,283
F2	,031	,164	,236	-,016	-,174	,129
F3	,064	,104	,168	-,257	-,194	,068
G1	,030	,126	-,078	-,081	,202	,374
H1	,065	,013	,153	-,300	-,190	,194
H2	,078	,046	-,030	-,257	,149	-,299
I1	,067	,024	-,127	,242	-,380	,292
J1	,063	-,016	,305	,117	-,208	-,407
L1	,086	,048	-,117	-,036	-,122	,138
M1	,064	-,121	-,107	-,100	,269	,079
M2	,077	-,132	,051	,108	,131	-,102

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Only cases for which TIPO = Profissional are used in the analysis phase.

Scree Plot

Avaliação do Sucesso - Profissionais



Análise Factorial da avaliação do envolvimento - Profissionais

Total Variance Explained[a]

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,435	30,981	30,981	7,435	30,981	30,981
2	3,423	14,261	45,241	3,423	14,261	45,241
3	1,859	7,747	52,988	1,859	7,747	52,988
4	1,728	7,198	60,187	1,728	7,198	60,187
5	1,355	5,645	65,832	1,355	5,645	65,832
6	1,192	4,965	70,797	1,192	4,965	70,797
7	,990	4,125	74,922			
8	,843	3,511	78,433			
9	,741	3,089	81,522			
10	,668	2,784	84,305			
11	,653	2,720	87,025			
12	,593	2,469	89,495			
13	,525	2,186	91,681			
14	,412	1,718	93,399			
15	,337	1,406	94,805			
16	,291	1,214	96,019			
17	,219	,912	96,931			
18	,198	,823	97,755			
19	,144	,598	98,353			
20	,115	,480	98,833			
21	,102	,426	99,259			
22	9,328E-02	,389	99,648			
23	5,154E-02	,215	99,863			
24	3,291E-02	,137	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Only cases for which TIPO = Profissional are used in the analysis phase.

Matriz de 6 componentes principais de envolvimento não rodada Profissionais

Component Matrix[a,b]

	Component					
	1	2	3	4	5	6
N1	,731	-,125	,173	,150	,373	-3,34E-02
N2	,653	-,308	,426	-,181	-6,61E-02	-,132
N3	-,193	**,509**	7,663E-02	,521	,361	-,111
N4	,677	-,339	,269	,138	-,280	-,169
N5	-,381	,464	,174	-2,34E-02	,364	,577
N6	,679	-,362	,362	,224	-,140	-2,53E-02
O1	**,755**	-,318	-,135	9,429E-03	,272	,200
O2	-,488	,363	,212	-,283	,213	-,320
O3	**,751**	,362	-,117	-,162	2,431E-02	-,146
P1	,629	,442	8,036E-03	-,285	1,026E-02	-3,24E-02
P2	,528	,438	8,861E-02	-,356	3,070E-02	5,364E-02
P3	,303	,466	**,567**	,311	-1,52E-02	9,784E-02
Q1	**,733**	,120	-,249	-,328	1,041E-02	,118
Q2	**,817**	-,104	,110	-,217	-3,61E-02	-4,02E-03
Q3	,307	-,464	-9,76E-02	-8,81E-02	,531	-,148
Q4	,697	-,432	-,195	3,014E-03	2,728E-02	,278
R1	,485	**,516**	,341	,327	3,398E-02	-1,30E-02
R2	,491	,411	-,292	-,170	9,234E-02	,283
R3	,207	**,514**	-3,42E-02	-5,77E-02	-,591	,303
S1	,524	,432	-,299	4,509E-02	-9,27E-02	-,437
S2	,551	,140	-,174	,115	,239	3,389E-02
S3	,449	,475	-,251	,334	-1,17E-02	-,252
T1	,383	-,253	-,106	,602	-,125	,274
T2	4,627E-02	1,428E-02	**-,695**	,360	-8,01E-02	-7,40E-02

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 6 components extracted.

b. Only cases for which TIPO = Profissional are used in the analysis phase.

Matriz de 6 componentes principais de envolvimento segundo o score - Profissionais

Component Score Coefficient Matrix[a]

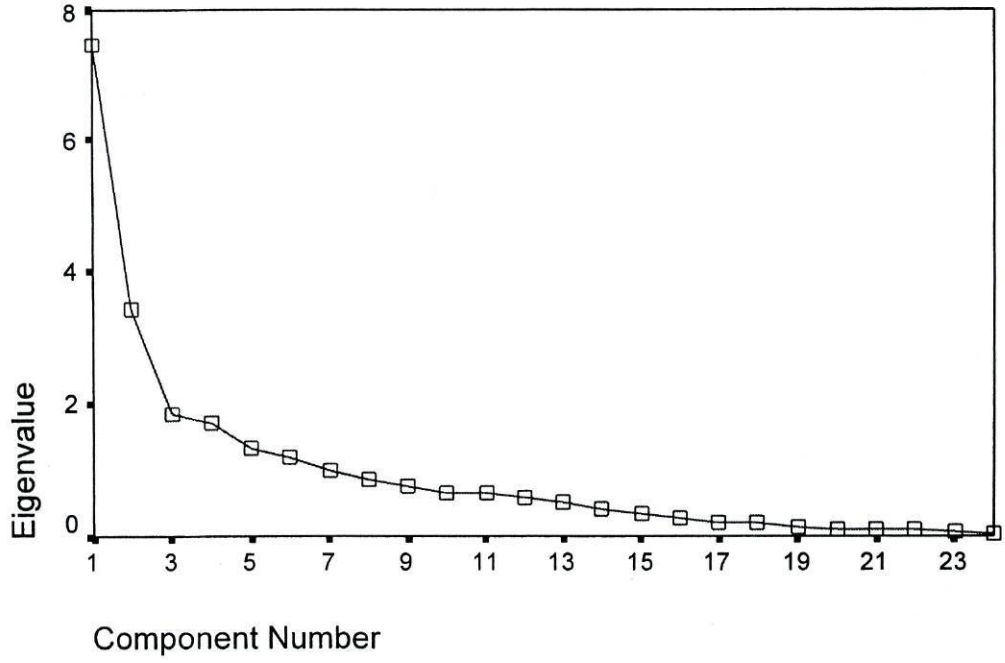
	Component					
	1	2	3	4	5	6
N1	,098	-,036	,093	,087	,275	-,028
N2	,088	-,090	,229	-,105	-,049	-,111
N3	-,026	,149	,041	,302	,267	-,093
N4	,091	-,099	,145	,080	-,206	-,142
N5	-,051	,136	,094	-,014	,268	,484
N6	,091	-,106	,195	,130	-,103	-,021
O1	,102	-,093	-,073	,005	,201	,168
O2	-,066	,106	,114	-,164	,157	-,269
O3	,101	,106	-,063	-,094	,018	-,123
P1	,085	,129	,004	-,165	,008	-,027
P2	,071	,128	,048	-,206	,023	,045
P3	,041	,136	,305	,180	-,011	,082
Q1	,099	,035	-,134	-,190	,008	,099
Q2	,110	-,030	,059	-,126	-,027	-,003
Q3	,041	-,136	-,052	-,051	,392	-,124
Q4	,094	-,126	-,105	,002	,020	,233
R1	,065	,151	,183	,189	,025	-,011
R2	,066	,120	-,157	-,098	,068	,238
R3	,028	,150	-,018	-,033	-,436	,254
S1	,070	,126	-,161	,026	-,068	-,367
S2	,074	,041	-,094	,066	,176	,028
S3	,060	,139	-,135	,193	-,009	-,211
T1	,052	-,074	-,057	,348	-,092	,230
T2	,006	,004	-,374	,208	-,059	-,062

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Only cases for which TIPO = Profissional are used in the analysis phase.

Scree Plot

Avaliação do envolvimento - Profissionais



VIII.3.3 VOLUNTÁRIOS

Análise Factorial da avaliação de sucesso - Voluntários

Total Variance Explained[a]

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,775	23,101	23,101	5,775	23,101	23,101
2	3,094	12,376	35,477	3,094	12,376	35,477
3	2,427	9,707	45,183	2,427	9,707	45,183
4	1,947	7,789	52,972	1,947	7,789	52,972
5	1,863	7,450	60,423	1,863	7,450	60,423
6	1,528	6,110	66,533	1,528	6,110	66,533
7	1,313	5,251	71,784	1,313	5,251	71,784
8	1,178	4,711	76,495	1,178	4,711	76,495
9	1,036	4,144	80,639	1,036	4,144	80,639
10	,835	3,339	83,978			
11	,772	3,089	87,067			
12	,597	2,388	89,455			
13	,505	2,020	91,475			
14	,437	1,746	93,221			
15	,335	1,341	94,562			
16	,290	1,161	95,724			
17	,252	1,008	96,732			
18	,247	,987	97,718			
19	,171	,685	98,403			
20	,143	,570	98,974			
21	9,473E-02	,379	99,353			
22	6,717E-02	,269	99,621			
23	4,599E-02	,184	99,805			
24	2,573E-02	,103	99,908			
25	2,293E-02	9,172E-02	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Only cases for which TIPO = Voluntário are used in the analysis phase.

Matriz de 9 componentes principais de sucesso não rodada Voluntários

Component Matrix[a,b]

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A1	,362	,539	-,135	,390	,248	,220	-,152	-,318	2,370E-02
A2	,579	,426	-,149	-3,44E-02	,396	,231	-6,44E-02	8,641E-02	,261
B1	,486	**,620**	3,275E-02	1,889E-02	,274	-,122	-,217	-,109	-,197
B2	,493	,175	**,563**	-,119	-,274	-,208	-,248	-,259	7,991E-02
B3	,635	,142	-,312	,280	-,108	-6,30E-02	-2,38E-02	-,145	,167
B4	,478	,503	,287	6,212E-02	-,349	-,114	-2,16E-02	,263	,308
C1	,126	-,162	-,122	,385	-,364	,447	,169	-,264	,375
C2	,561	**-,600**	-,113	-,112	-,125	3,120E-02	-8,28E-03	6,156E-03	,145
C4	,397	**,663**	9,581E-02	-,219	,203	,291	-5,64E-02	,129	-8,25E-02
D1	-6,37E-02	5,009E-02	,411	,634	-2,47E-03	,122	-7,66E-02	,425	-,258
D2	,179	-,416	,420	,426	2,921E-02	,417	,141	,120	-,151
D3	**,722**	-,376	-,145	2,178E-02	8,784E-02	,305	-,215	-5,74E-02	-1,91E-02
E1	,639	-,131	,382	-,180	-,372	,299	-,166	7,040E-02	-5,09E-02
E2	,480	-,117	**,592**	1,600E-02	-,347	-,118	-3,37E-02	-7,40E-02	-,123
F1	,192	-8,34E-02	,119	-,629	,228	,464	1,349E-02	,327	7,575E-02
F2	,346	-,430	,236	,203	,564	-,184	-8,68E-02	-2,49E-02	3,775E-02
F3	,418	-,560	,129	,197	,528	-,248	-,100	-2,53E-02	-1,10E-02
G1	,612	,116	,102	,116	9,160E-02	-,430	,277	,417	,204
H1	,509	-9,49E-02	-,564	-7,52E-02	-,205	-,121	,161	,431	-2,72E-02
H2	,545	-4,91E-02	-,411	,383	-6,77E-03	-3,25E-02	,178	3,203E-02	6,888E-02
I1	,192	,101	,215	-,127	,278	,284	,722	-,166	-,154
J1	,496	,307	-5,65E-02	6,987E-02	-,197	-,168	,417	-,134	-,468
L1	,252	-,107	,455	-,298	,204	-,236	,352	-,246	,323
M1	**,711**	-,213	-,305	-,237	-,212	-2,48E-02	6,897E-02	-,171	-,219
M2	,632	-,262	-,238	-,256	4,039E-02	-6,34E-02	-,261	-4,05E-02	-,271

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 9 components extracted.

b. Only cases for which TIPO = Voluntário are used in the analysis phase.

Matriz de 9 componentes principais de sucesso segundo o score - Voluntários

Component Score Coefficient Matrix[a]

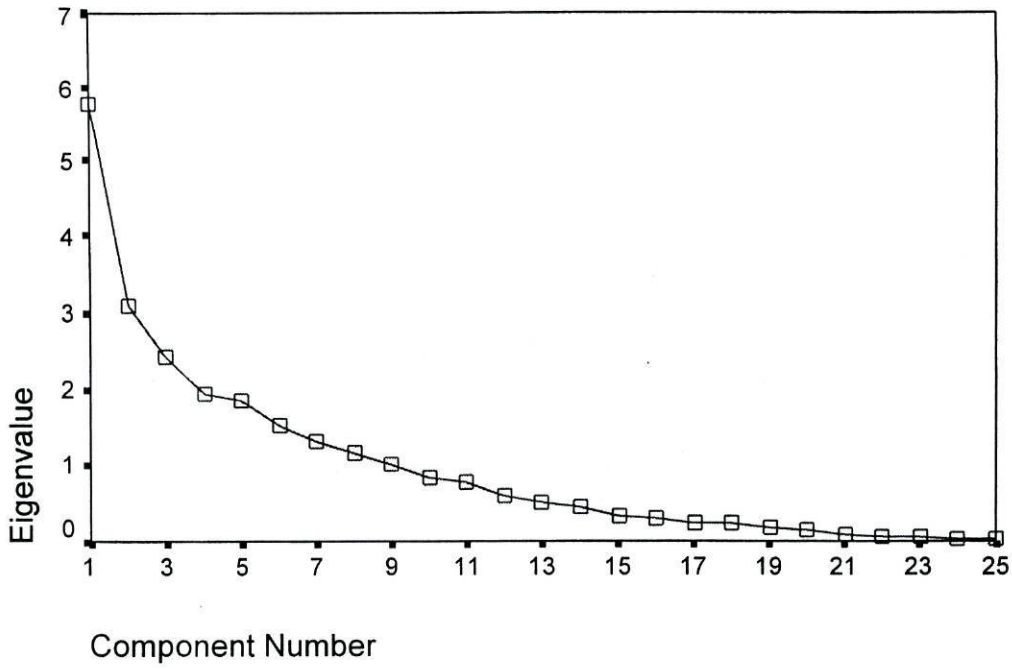
	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A1	,063	,174	-,055	,200	,133	,144	-,116	-,270	,023
A2	,100	,138	-,061	-,018	,213	,151	-,049	,073	,252
B1	,084	,200	,013	,010	,147	-,080	-,165	-,092	-,190
B2	,085	,057	,232	-,061	-,147	-,136	-,189	-,220	,077
B3	,110	,046	-,128	,144	-,058	-,041	-,018	-,123	,161
B4	,083	,162	,118	,032	-,187	-,075	-,016	,223	,297
C1	,022	-,052	-,050	,198	-,196	,293	,129	-,224	,362
C2	,097	-,194	-,046	-,058	-,067	,020	-,006	,005	,140
C4	,069	,214	,039	-,113	,109	,190	-,043	,109	-,080
D1	-,011	,016	,169	,326	-,001	,080	-,058	,361	-,249
D2	,031	-,134	,173	,219	,016	,273	,107	,102	-,145
D3	,125	-,122	-,060	,011	,047	,199	-,164	-,049	-,018
E1	,111	-,042	,158	-,092	-,200	,195	-,126	,060	-,049
E2	,083	-,038	,244	,008	-,186	-,077	-,026	-,063	-,119
F1	,033	-,027	,049	-,323	,122	,304	,010	,278	,073
F2	,060	-,139	,097	,104	,303	-,121	-,066	-,021	,036
F3	,072	-,181	,053	,101	,284	-,162	-,076	-,021	-,011
G1	,106	,037	,042	,059	,049	-,282	,211	,354	,197
H1	,088	-,031	-,232	-,039	-,110	-,079	,123	,366	-,026
H2	,094	-,016	-,169	,197	-,004	-,021	,136	,027	,066
I1	,033	,033	,089	-,065	,149	,186	,550	-,141	-,149
J1	,086	,099	-,023	,036	-,106	-,110	,318	-,114	-,452
L1	,044	-,035	,187	-,153	,110	-,155	,268	-,209	,312
M1	,123	-,069	-,126	-,122	-,114	-,016	,053	-,145	-,212
M2	,110	-,085	-,098	-,131	,022	-,041	-,198	-,034	-,262

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Only cases for which TIPO = Voluntário are used in the analysis phase.

Scree Plot

Avaliação do Sucesso - Voluntários



Análise Factorial da avaliação do envolvimento – Voluntários

Total Variance Explained[a]

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,713	23,802	23,802	5,713	23,802	23,802
2	2,965	12,355	36,157	2,965	12,355	36,157
3	2,347	9,780	45,937	2,347	9,780	45,937
4	1,859	7,745	53,683	1,859	7,745	53,683
5	1,665	6,936	60,618	1,665	6,936	60,618
6	1,346	5,609	66,228	1,346	5,609	66,228
7	1,266	5,275	71,502	1,266	5,275	71,502
8	1,184	4,933	76,436	1,184	4,933	76,436
9	,987	4,113	80,549			
10	,888	3,699	84,248			
11	,735	3,060	87,308			
12	,558	2,324	89,632			
13	,474	1,976	91,608			
14	,399	1,662	93,270			
15	,361	1,505	94,775			
16	,316	1,315	96,090			
17	,228	,951	97,040			
18	,204	,849	97,890			
19	,145	,603	98,492			
20	,118	,492	98,984			
21	9,590E-02	,400	99,383			
22	7,855E-02	,327	99,711			
23	5,041E-02	,210	99,921			
24	1,901E-02	7,920E-02	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Only cases for which TIPO = Voluntário are used in the analysis phase.

Matriz de 8 componentes principais de envolvimento não rodada Voluntários

Component Matrix[a,b]

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
N1	,643	-1,91E-02	,236	-,203	-,236	-5,00E-02	,430	,202
N2	,388	**,701**	,208	-,315	-5,19E-02	,170	8,320E-02	8,465E-02
N3	-,346	6,924E-02	,293	,575	,516	-1,09E-02	-4,48E-02	-,217
N4	,398	,369	-,104	-,147	-,361	-,225	,102	-,131
N5	-,239	,327	,360	4,555E-02	-6,82E-02	,429	7,370E-02	,477
N6	,464	1,162E-03	6,611E-02	-,288	,418	,167	-,462	-,207
O1	,336	-,325	**-,470**	-,203	,185	,411	8,163E-02	4,082E-02
O2	-,175	,509	**,539**	,135	,164	-,181	-,181	5,291E-02
O3	,537	-,571	7,654E-02	-3,16E-02	,168	,282	,169	-,168
P1	,478	-,310	**,458**	-1,79E-02	-,208	,114	-1,06E-02	-,396
P2	,465	1,598E-02	**,535**	-8,80E-02	-,477	-9,03E-03	-,198	-,218
P3	,471	-,191	,176	,339	-,144	,556	-,255	8,486E-02
Q1	,595	-8,56E-03	,157	,430	-9,55E-02	-,329	-,274	-6,86E-02
Q2	**,666**	,330	,123	,294	3,293E-02	3,756E-02	-5,74E-02	,243
Q3	,144	,150	-,314	,620	7,595E-02	8,351E-02	,358	-2,91E-03
Q4	,409	,623	-6,65E-02	-,325	,340	-,121	,215	-,154
R1	,232	-,272	,519	,142	,423	-,232	,435	5,781E-02
R2	,664	-,263	,298	-,260	,368	-1,16E-02	,116	7,543E-02
R3	,557	-,250	-,435	6,251E-02	1,346E-02	-,296	-,198	,106
S1	**,703**	-,137	-8,33E-02	,365	-,238	-2,95E-02	,243	9,394E-03
S2	,445	,679	-,230	,159	,186	,297	-,102	-5,94E-02
S3	**,695**	7,039E-02	-,331	,195	-6,82E-02	-,151	-,170	,269
T1	,643	,279	-,316	-6,12E-02	,194	-6,67E-02	2,792E-02	-,275
T2	,348	-,336	,121	-,212	,263	-,246	-,276	,546

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 8 components extracted.

b. Only cases for which TIPO = Voluntário are used in the analysis phase.

Matriz de 8 componentes principais de envolvimento segundo o score - Voluntários

Component Score Coefficient Matrix[a]

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
N1	,113	-,006	,101	-,109	-,142	-,037	,340	,171
N2	,068	,237	,088	-,169	-,031	,126	,066	,071
N3	-,061	,023	,125	,310	,310	-,008	-,035	-,184
N4	,070	,125	-,044	-,079	-,217	-,167	,081	-,111
N5	-,042	,110	,153	,025	-,041	,318	,058	,403
N6	,081	,000	,028	-,155	,251	,124	-,365	-,175
O1	,059	-,110	-,200	-,109	,111	,306	,064	,034
O2	-,031	,172	,230	,072	,098	-,134	-,143	,045
O3	,094	-,193	,033	-,017	,101	,210	,134	-,142
P1	,084	-,105	,195	-,010	-,125	,084	-,008	-,335
P2	,081	,005	,228	-,047	-,287	-,007	-,156	-,184
P3	,083	-,064	,075	,182	-,087	,413	-,202	,072
Q1	,104	-,003	,067	,231	-,057	-,245	-,217	-,058
Q2	,117	,111	,052	,158	,020	,028	-,045	,205
Q3	,025	,051	-,134	,334	,046	,062	,283	-,002
Q4	,072	,210	-,028	-,175	,204	-,090	,170	-,130
R1	,041	-,092	,221	,077	,254	-,172	,344	,049
R2	,116	-,089	,127	-,140	,221	-,009	,091	,064
R3	,098	-,084	-,186	,034	,008	-,220	-,156	,090
S1	,123	-,046	-,035	,196	-,143	-,022	,192	,008
S2	,078	,229	-,098	,086	,111	,221	-,081	-,050
S3	,122	,024	-,141	,105	-,041	-,112	-,134	,227
T1	,112	,094	-,134	-,033	,117	-,050	,022	-,232
T2	,061	-,113	,052	-,114	,158	-,182	-,218	,461

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Only cases for which TIPO = Voluntário are used in the analysis phase.

Scree Plot

Avaliação do Envolvimento - Voluntários

