



**A Eficácia Organizacional e o Desporto:  
estudo de caso na Federação Paulista de Basketball**

Dissertação apresentada à Faculdade do Desporto da Universidade do Porto, no âmbito do curso do 2º Ciclo de Estudos conducente ao grau de Mestre em Gestão Desportiva, de acordo com o Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria José Carvalho

Mário Antônio Dawid Pedro

**Porto, Junho de 2013**

PEDRO, M. A. D. (2013). *A Eficácia Organizacional e o Desporto: estudo de caso na Federação Paulista de Basketball*. Porto: M. Pedro. Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva apresentada na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras-chave: EFICÁCIA ORGANIZACIONAL, FACTORES DE AVALIAÇÃO, FEDERAÇÃO DESPORTIVA, BASQUETEBOL, GESTÃO DESPORTIVA.

## **DEDICATÓRIA**

À Marjan Dawid (*em memória*).

À José Pedro (*em memória*).

À Marlon Barbosa Correia (*em memória*).



## **AGRADECIMENTOS**

A realização desta importante etapa de minha vida académica não seria possível sem o auxílio de pessoas que me apoiaram e auxiliaram directa ou indirectamente na construção desta obra, as quais agradeço:

Aos meus pais e familiares que me apoiaram de todas as formas nesta iniciativa.

Aos meus amigos e minhas amigas que do Brasil me apoiaram e torceram pelo meu sucesso.

Aos amigos brasileiros e portugueses da turma 2011/2013 do curso de gestão desportiva e do Gabinete de Gestão Desportiva que caminharam comigo nesta jornada, aos quais tenho muito carinho e consideração.

Aos professores do curso de gestão desportiva, sobretudo a professora, que gentilmente e atentamente foi minha orientadora, Maria José Carvalho e o professor José Pedro Sarmiento, que muito bem acolhem os estudantes estrangeiros.

À professora Flávia da Cunha Bastos que me inspirou a seguir a gestão desportiva.

Ao meu “brother” de Moçambique que descobri no Porto, Gustavo Paibe.

Ao “xara português”, Mário Loureiro.

À Juliana Lima que me apoiou nesta empreitada.

Aos funcionários e amigos de diferentes nacionalidades da Residência Universitária que tornaram a adaptação ao Porto mais fácil, em destaque os portugueses, os brasileiros, as romenas, os espanhóis, os angolanos, os cabo-verdianos e os moçambicanos.

Às equipas de basquetebol da FADEUP e da EEFE-USP e aos amigos do Esporte Clube Banessa.



## ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	III
AGRADECIMENTOS .....	V
ÍNDICE GERAL.....	VII
ÍNDICE DE QUADROS .....	XI
RESUMO .....	XIII
ABSTRACT .....	XV
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XVII
1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Estrutura da Dissertação.....	5
2 REVISÃO DE LITERATURA .....	7
2.1 Basquetebol no Brasil .....	9
2.2 Federações Desportivas brasileiras .....	10
2.3 Federação Paulista de Basketball.....	11
2.3.1 Enquadramento Jurídico-Desportivo da FPB.....	13
2.4 Eficácia Organizacional.....	19
2.4.1 Abordagens Teóricas.....	22
2.4.1.1 Abordagem de Objectivos .....	22
2.4.1.2 Abordagem dos Recursos do Sistema .....	24
2.4.1.3 Abordagem dos Processos Internos.....	26
2.4.1.4 Abordagem de Múltiplos Constituintes .....	28
2.4.1.5 Abordagem de Valores Contrastantes.....	31
2.4.2 Síntese sobre as abordagens de eficácia organizacional .....	34
2.4.3 Eficácia Organizacional no Desporto .....	37

3 METODOLOGIA.....	49
3.1 Amostra.....	52
3.1.1 Caracterização do perfil dos entrevistados .....	54
3.2 Processo de Recolha de Informação .....	55
3.2.1 Entrevista.....	55
3.2.1.1 Processo de efectivação da entrevista .....	56
3.2.1.2 Processo de transcrição das entrevistas .....	57
3.3 Processo analítico.....	57
3.3.1 Sistema de categorização.....	58
3.3.1.1 Justificação das categorias.....	60
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	65
4.1 Conceito de Eficácia Organizacional.....	67
4.2 Factores de Eficácia Organizacional da FPB .....	73
4.2.1 Resultados desportivos.....	74
4.2.2 Desenvolvimento do desporto profissional .....	75
4.2.3 Desenvolvimento do desporto para todos.....	77
4.2.4 Valores e serviços à sociedade .....	79
4.2.5 Desenvolvimento de afiliados .....	81
4.2.6 Desenvolvimento de recursos humanos .....	84
4.2.7 Imagem.....	86
4.2.8 Comunicação .....	88
4.2.9 Capacidade financeira .....	91
4.2.10 Planeamento.....	93
4.2.11 Desenvolvimento interno .....	95
4.2.12 Coesão Interna .....	97
4.2.13 Suporte científico-desportivo.....	99



4.3 Avaliação da Eficácia Organizacional .....	101
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS .....	105
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	111
ANEXOS .....	XIX



## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Estudos sobre eficácia organizacional no âmbito desportivo .....	40
Quadro 2: Clubes filiados na Federação Paulista de Basketball .....	53
Quadro 3: Perfil dos entrevistados .....	54



## RESUMO

A eficácia organizacional é temática recorrente no meio organizacional e que tem merecido a atenção do meio académico ao longo dos anos. As pesquisas sobre este tema, todavia, não chegaram a um consenso sobre um conceito sobre eficácia organizacional e quais os factores necessários a serem avaliados para detectar se uma organização é eficaz. Não obstante das demais organizações, as instituições desportivas também incorporaram a eficácia organizacional como uma preocupação de análise e avaliação de suas actividades e resultados. O presente estudo buscou compreender como os dirigentes de entidades filiadas na Federação Paulista de Basketball conceituam eficácia organizacional no âmbito desta federação, quais os factores importantes para atingir tal eficácia e como deve ser realizado o processo avaliativo destes factores. A pesquisa foi pautada na abordagem multidimensional de Múltiplos Constituintes, considerada pela literatura recente como a mais indicada para a análise de eficácia organizacional. Baseado num estudo de caso e caracterizado por uma investigação qualitativa, este trabalho fundamentou-se na análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas realizadas com oito dirigentes de entidades filiadas na Federação Paulista de Basketball. Verificou-se que os dirigentes conceituam eficácia organizacional de modos diferentes, relacionando-a com o planeamento e execução dos torneios, a gestão profissional da federação e o suporte às entidades filiadas. Os entrevistados consideraram os factores de resultados desportivos, desenvolvimento do desporto profissional e do desporto para todos, valores e serviços à sociedade, desenvolvimento de afiliados, de recursos humanos, imagem, comunicação, capacidade financeira, planeamento, desenvolvimento interno, coesão de equipa interna e suporte científico; importantes à eficácia organizacional da Federação Paulista de Basketball. Quanto a avaliação, os dirigentes consideraram importante realizar, entretanto sem citar nenhum modelo que conste na literatura.

Palavras-chave: EFICÁCIA ORGANIZACIONAL, FACTORES DE AVALIAÇÃO, FEDERAÇÃO DESPORTIVA, BASQUETEBOL, GESTÃO DESPORTIVA.



## **ABSTRACT**

A recurring theme is organizational effectiveness in organization and has attracted the attention of academia over the years. The researches on this topic, however, have not reached a consensus on a concept of organizational effectiveness and the factors needed to be evaluated to detect if an organization is effective. Notwithstanding other organizations, sports bodies also incorporated organizational effectiveness as a concern analysis and evaluation of their activities and results. This study sought to understand how the managers of affiliated entities in the Federação Paulista de Basketball conceptualize organizational effectiveness within this federation, which important factors in achieving such efficiency as well as how they should be conducted the evaluation process of these factors. The research was based on the multidimensional approach of Multiple Constituency, considered by recent literature as the most suitable for the analysis of organizational effectiveness. Based on a case study and characterized by qualitative research, this study was based on content analysis of semi-structured interviews with eight leaders of affiliated entities in the Federação Paulista de Basketball. It was found that the managers understand organizational effectiveness in different ways, relating it to the planning and execution of tournaments, professional management and support federation affiliated entities. Respondents considered the factors of sports results, development of professional sport and sport for all, values and services to society, development affiliate, human resources, image, communication, financial, planning, internal development, team cohesion and scientific support; important to organizational effectiveness of the Federação Paulista de Basketball. As for the evaluation, the leaders consider it important to realize, though without citing any model that appears in the literature.

Keywords: ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS, FACTORS OF EVALUATION, SPORTS FEDERATION, BASKETBALL, SPORT MANAGEMENT





## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**APEA** – Associação Paulista de Esportes Amadores

**CBB** – Confederação Brasileira de Basquetebol

**CBD** – Confederação Brasileira de Desportos

**CND** – Conselho Nacional de Desportos

**FBB** – Federação Brasileira de Basketball

**FIBA** – Federation International Basketball Association

**FPB** – Federação Paulista de Basketball

**FPBC** – Federação Paulista de Bola ao Cesto

**FPC** – Federação Portuguesa de Canoagem

**YMCA** – Young Men's Christian Association



# **1** INTRODUÇÃO



O desporto no Brasil passa na actualidade por um paradigma onde muito dinheiro, de origem pública ou privada, vai sendo investido para a realização de enormes eventos desportivos de abrangência internacional, como é o caso da Copa das Confederações de 2013, a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro de 2016. Contudo, o país carece de uma política, sobretudo pública, de desenvolvimento do desporto à comunidade em geral, seja de adultos ou jovens, homens ou mulheres, profissionais ou amadores, etc. (Mazzei & Bastos, 2012).

Envolvidos neste cenário, estão as federações desportivas brasileiras que são entidades responsáveis, sobretudo, pelo desenvolvimento da sua modalidade desportiva na sua região de abrangência (Mazzei & Bastos, 2012).

Estas federações acabam, em sua maioria, tendo de administrar recursos escassos provenientes de meios públicos ou privados para que possam manter as suas actividades.

Para que de certa forma não “morram” necessitam de estar preparadas para atender às exigências do ambiente onde estão inseridas, para além das exigências do seu ambiente interno. Sendo assim, a eficácia destas organizações é assunto de extrema importância para que elas alcancem os seus objectivos e sobrevivam com sucesso.

Diferentes modelos teóricos foram desenvolvidos ao longo dos anos a fim de definir e compreender melhor a eficácia organizacional, de modo a reconhecer o que é uma organização eficaz e quais são os critérios necessários para alcançar tal eficácia (Cameron, 1980; Chelladurai, 1987; Connolly et al., 1980; Hsu et al., 2002; Molnar & Rogers, 1976; Papadimitriou & Taylor, 2000b; Slack et al., 1994).

Contudo, muito destes trabalhos desenvolvidos sobre eficácia organizacional, em diferentes contextos, apresentam divergências e conflitos de ideias, demonstrando a dificuldade em chegar a um consenso e de compreender a eficácia organizacional (Cameron, 1983; Steers, 1975; Zammuto, 1984).

Actualmente, a eficácia organizacional vem sendo apontada por diversos autores como algo difícil de definir e que jamais terá uma definição global que atenda às diversas organizações de diferentes segmentos. Considera-se que ela constitui um constructo social desenvolvido pelos agentes que estão, directamente ou indirectamente, ligados aos seus objectivos e actividades. (Cunningham, 1977; Quinn & Cameron, 1983; Quinn & Rohrbaugh, 1983; Rojas, 2000; Steers, 1975; Walton & Dawson, 2001; Winand et al., 2010).

As federações desportivas brasileiras são formadas em sua maioria por clubes ou entidades desportivas que estão filiados nelas, caracterizando-se como os seus principais agentes constituintes ou *stakeholders* para os quais trabalham ou oferecem serviços, principalmente a realização de torneios desportivos de sua modalidade.

Para que as federações desportivas possuam eficácia organizacional, devem reconhecer os anseios das entidades filiadas, assim como de outros constituintes e tomá-los em conta para os seus objectivos e actividades realizadas, ainda que possa haver diferentes pontos de vistas e pouco conhecimento das relações entre diversos factores com a eficácia organizacional (Freitas, 2010; Steers, 1975; Walton & Dawson, 2001).

Este estudo tem como foco a Federação Paulista de Basketball (FPB) e as entidades desportivas nela filiadas e teve como principal propósito conhecer o que os dirigentes ou gestores de clubes ou entidades desportivas filiadas na FPB compreendem por eficácia desta federação desportiva e identificar quais os factores que estes julgam ser mais importantes para que a FPB seja eficaz. Pretende-se também compreender como os dirigentes entendem que deve ser avaliada a eficácia organizacional da FPB.

A importância deste trabalho deve-se ao facto de que, com o desenvolvimento e a profissionalização do desporto, tornou-se necessária maior eficácia das organizações desportivas, o que passou a exigir estudos e publicações próprias à gestão desportiva, área ainda carente de investigações no contexto brasileiro (Mazzei & Bastos, 2012).

Nesta caso, além do interesse e paixão do autor pelo basquetebol do seu Estado e da contribuição profissional para o mesmo, a FPB foi seleccionada por ser uma das mais importantes federações desportivas do basquetebol brasileiro e tal como outras federações, responsável pelo desenvolvimento específico de sua modalidade no Estado de abrangência e por ser uma organização de utilidade pública (Mazzei & Bastos, 2012).

Assim, o estudo tende a contribuir com uma melhor compreensão sobre a eficácia organizacional no âmbito desportivo, principalmente ao basquetebol paulista, além de servir como possível referência para futuras pesquisas relacionadas ao tema e fonte de dados para profissionais do desporto, de modo a auxiliar o basquetebol brasileiro a alcançar patamares outrora atingidos.

### **1.1 Estrutura da Dissertação**

A presente dissertação inicia-se pela revisão da literatura onde são revistos as componentes que conceituam a eficácia organizacional dentro e fora do âmbito do desporto e o enquadramento e descrição do basquetebol e da FPB. Tal processo revisão da literatura de revisão de literatura é de extrema importância para fundamentar e sustentar teoricamente as etapas seguintes desta dissertação.

A revisão de literatura inicia-se com um breve histórico do basquetebol brasileiro, seguido por uma descrição e enquadramento das federações desportivas no Brasil e, especificamente, a FPB.

Após a descrição da realidade do basquetebol paulista e da FPB, seguiu-se a revisão da literatura referente à eficácia organizacional em geral, passando pela evolução histórica sobre o tema, as principais abordagens teóricas desenvolvidas e “estado da arte” actual, além da eficácia organizacional no âmbito desportivo, de modo explicitar a fundamentação teórica para uma adequada compreensão das relações entre os conceitos, factores e processos avaliativos da eficácia organizacional, sobretudo a

abordagem multidimensional de múltiplos constituintes, utilizada como referencial para o processo empírico deste estudo.

Seguida a revisão de literatura, passou-se à componente empírica desta dissertação, começando por discorrer acerca da metodologia, onde estão incluídos três tópicos. O primeiro tópico tratou da descrição da amostra, neste caso os dirigentes de entidades filiadas na FPB. O segundo, descreveu o processo de recolha da informação, neste caso as entrevistas. Por fim, o processo analítico, onde são descritas e justificadas as categorias utilizadas para a análise de conteúdo.

O capítulo seguinte diz respeito à apresentação e discussão dos resultados obtidos, de forma pormenorizada, onde se procura confrontar as informações obtidas com os principais autores que escreveram acerca desta temática.

Por fim, a última parte deste trabalho foca as conclusões obtidas neste estudo, designadamente no que respeita à conceitualização de eficácia organizacional por parte dos participantes, quais os factores importantes para alcançá-la e como ela deve ser avaliada. Além disso, são feitas sugestões para o funcionamento da FPB, das entidades filiadas, assim como no que respeita a futuros estudos realizados nesta área.



## **2 REVISÃO DE LITERATURA**



## 2.1 Basquetebol no Brasil

O Basquetebol foi introduzido no Brasil em 1896 pelo professor norte-americano Auguste Farnham Shaw (1865-1939) no Mackenzie College, sendo o primeiro país na América Latina a praticar esta modalidade. Em seguida, passou a integrar o programa de actividades físicas da Young Men`s Christian Association (YMCA) de São Paulo (Daiuto, 1991).

No ano de 1920, constituiu-se a Comissão de Basketball da Associação Paulista de Esportes Amadores (APEA) e em 1922 a extinta Confederação Brasileira de Desportos (CBD) constituiu-se como a entidade maior e mais ecléctica dos desportos do país, entre os quais, o basquetebol, que teve o seu primeiro campeonato nacional organizado por essa instituição no Rio de Janeiro, onde participaram a selecção local e a selecção paulista.

O Campeonato Nacional de Basketball, foi organizado pela CBD até ao ano de 1933, quando fundou-se no Rio de Janeiro a Federação Brasileira de Basketball (FBB), posteriormente chamada de Confederação Brasileira de Basketball (CBB). A então FBB, filia-se a *Federation International Basketball Association* (FIBA), entidade responsável pela gestão e desenvolvimento do basquetebol a nível global, com sede na Suíça.

O Brasil sempre se destacou nesta modalidade. Grandes atletas conquistaram títulos mundiais e sul-americanos, tanto por clubes, como em representação na selecção nacional, entre os quais Amaury Passos, Wlamir Marques, Ubiratan Maciel, Marcos Leite, Adilson Nascimento, Milton Setrini Júnior, Hélio Rubens Garcia, Oscar Schmidt, Marcel Souza, Magic Paula, Hortência e Janeth Arcain. Entretanto, em meados da década de 90 até início do século XXI, o Brasil sofreu uma estagnação na modalidade, não apresentando o mesmo desempenho de anos anteriores.

Actualmente, o basquetebol brasileiro passa por uma fase de reestruturação, vivendo efeitos da globalização do desporto de alto rendimento e da abertura ao mercado mundial, com jogadores actuando nas mais fortes ligas do mundo, e buscando fortalecer-se dentro do território nacional brasileiro

para alcançar passos mais largos no âmbito internacional como já o fez outrora.

## **2.2 Federações Desportivas brasileiras**

As federações desportivas brasileiras integram diversos clubes, que através de um consenso, criaram estas organizações com objectivos relacionados ao desenvolvimento e ao fomento de determinada modalidade desportiva (Mazzei & Bastos, 2012).

No Brasil, as primeiras Federações surgiram no fim do século XIX e início do século XX, como o Comitê de Regatas (1894), a Federação Brasileira de Sociedade de Remo (1902) e a Confederação Brasileira de Desportos (CBD, 1919). Estas primeiras organizações do desporto federado tinham como objectivo, basicamente, regulamentar e normalizar a competições e eventos realizados para disputas de diferentes modalidades desportivas (Priore & Melo, 2009).

A Confederação Brasileira de Desporto foi criada pelo extinto Conselho Nacional de Desportos (CND) e era responsável por diversas modalidades desportivas, sobretudo o futebol. Outras Confederações também foram criadas pelo CND, entre elas a Confederação Brasileira de Basketball. De acordo com o Decreto-Lei nº3.199 de 14 de Abril de 1941, outras Confederações poderiam ser estabelecidas, desde que a modalidade possuísse no mínimo três federações estaduais e cada uma destas federações, foses formada no mínimo por três entidades de prática desportiva da referida modalidade, exigência que se mantém actual.

Hoje em dia, as federações desportivas são consideradas associações que organizam para fins não económicos, classificando-se como pessoas jurídicas de direito privado. As legislações existentes não determinam o papel das Federações no desenvolvimento do Desporto brasileiro, o que pode levar ao actual perfil amador de gestão destas entidades que não integram

profissionais capacitados na área de gestão do desporto, além de serem baseadas em legislações do início do século XX (Mazzei & Bastos, 2012).

Na perspectiva de Mazzei e Bastos (2012), entre as décadas de 70 e 90 as federações aproveitavam a grande opção de lazer que integrava a prática desportiva. Elas estimulavam e desenvolviam as competições de acordo com os conceitos da época e sempre dispostas a angariar e criar oportunidades para novos participantes. Porém, hoje em dia, as federações desportivas estão focadas apenas na vertente do alto rendimento, deixando de criar oportunidades para aqueles que não atingem tal nível e deixando de cumprir o seu principal papel de promotor da modalidade desportiva.

### **2.3 Federação Paulista de Basketball**

Segundo o livro “Federação Paulista de Basketball – 76 anos de história e conquistas” (2000), a cidade e o estado de São Paulo foram os locais de partida do desenvolvimento do basquetebol no Brasil, nos quais ainda hoje se concentra as principais equipas nacionais e um dos principais campeonatos regionais do país.

Com este histórico de vanguarda no basquetebol brasileiro, o Estado de São Paulo foi também pioneiro ao ter uma Federação responsável pela modalidade no país.

Inicialmente, a modalidade era representada no estado pela Associação Paulista de Esportes Amadores (APEA) por uma comissão constituída em 1920, mas após o fim da APEA, as modalidades viram-se obrigadas a formar sua Federação.

Assim, no dia 21 de Abril de 1924, o Sr. Estevam J. Strata, professor da YMCA – São Paulo, reuniu-se com directores de distintos clubes para discutir sobre a fundação de uma entidade que representasse o basquetebol da região. Então, em 29 de Abril de 1924, na sala do Conselho do Clube Espéria, localizado na Zona Norte da cidade de São Paulo, foi fundada a Federação

Paulista de Bola ao Cesto (FPBC), na presença de membros do Club Athletico Paulistano, Associação Cristã de Moços (YMCA), Palestra Itália (atual Sociedade Esportiva Palmeiras), Associação Atlética São Paulo e Clube Espéria.

Nesta mesma reunião, ficou definida a primeira directoria, provisória, da Federação, formada pelo Presidente da instituição, Alberto J. Byington Jr., pelo tesoureiro e pelo secretário-geral, sendo que a federação teria sede na Associação Atlética São Paulo.

Os anos de 1925 e 1926 parecem ter sido de bastante dificuldades para a embrionária federação no âmbito financeiro, administrativo e técnico. Em 22 de Maio de 1925, foi formada a primeira directoria legalmente constituída, porém neste ano três presidentes eleitos pediram exoneração do cargo. Assim, em 1926 foram feitas alterações na direcção que passou a ser representada pelo presidente Estevam J. Strata, o vice-presidente Francisco Lane, um secretário-geral, um 1º secretário, um 2º secretário, um 1º tesoureiro e um 2º tesoureiro.

A Federação Paulista de Bola ao Cesto (FPBC) não pôde filiar-se na CBD devido à reforma de seu estatuto, filiando-se então na Associação Paulista de Esportes Athleticos (APEA) que era filiada na CBD, ficando desta forma indirectamente filiada na CBD.

Desde a sua fundação a directoria era eleita para um período de 2 anos (biénio). A Federação foi melhorando o seu funcionamento e organização, aumentando os clubes filiados e com uma condição financeira mais aceitável, e para o biénio de 1928 – 1929 foi incluída uma comissão técnica à direcção da federação.

Um fato interessante na história da Federação Paulista de Bola ao Cesto foi a inclusão de uma Comissão de Voleibol, devido a anexação da Federação Paulista de Voleibol, no ano de 1930, ano em que a Federação mudou sua sede para a rua do Carmo, tendo ficado instituído o mandato de um ano por directoria, o que ocorreu até 1935, ano em que as directorias voltaram a actuar por dois anos.

Em 1938, foi adicionado à direcção um director de Oficiais, responsável pela arbitragem da FPBC, ano em que a Federação solicitou filiação na Federação Brasileira de Basketball, fundada em 1933 e que passou, em 1941, a denominar-se Confederação Brasileira de Basketball (CBB), nome actual.

A Assembleia da FPBC de 03 de Dezembro de 1942 ratificou uma determinação do Conselho Nacional de Desportos e alterou o nome da FPBC para Federação Paulista de Basketball (FPB), nome que preside até os dias de hoje.

A directoria do biénio 1946-1947 sofreu uma maior segmentação, tendo sido incluídos departamentos do desporto classista, feminino, infanto-juvenil, do interior, e de propaganda, e no ano de 1952, foi criado um departamento de estatística, para melhor funcionamento da instituição. Nos anos seguintes também foram criados departamentos importantes para a FPB, como o jurídico, o médico, o de relações interiores, o de património, o de comunicação, além do Tribunal de Justiça Desportiva e o Conselho Fiscal. No ano de 1969 a directoria eleita passou a actuar por três anos (triénio) até 1996, ano em que os mandatos passaram a ter duração de por 4 anos (quadriénio) até os dias de hoje.

### **2.3.1 Enquadramento Jurídico-Desportivo da FPB**

A Federação Paulista de Basketball, única entidade do Estado de São Paulo de administração do basquetebol, com sede na cidade de São Paulo, goza, nos termos do artigo 217 da Constituição Federal Brasileira, de autonomia administrativa, quanto à sua organização e funcionamento. Submete-se às normas legais no País e rege-se pelo seu estatuto próprio, sendo filiada na Confederação Brasileira de Basketball.

Actualmente, o desporto brasileiro é regulado pela Lei nº 9.615, de 24 de Março de 1998, popularmente conhecida por Lei Pelé, pois foi publicada no período em que Edson Arantes do Nascimento (Pelé) foi Ministro dos

Desportos. A Lei Pelé institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências.

Em seu capítulo IV, a Lei nº 9.615 caracteriza o Sistema Brasileiro do Desporto. O art.º 4º determina que o Sistema Brasileiro do Desporto compreende:

- o Ministério do Esporte;
- o Conselho Nacional do Esporte – CNE;
- o sistema nacional do desporto e os sistemas de desporto dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, organizados de forma autónoma e em regime de colaboração, integrados por vínculos de natureza técnica específicos de cada modalidade.

Segundo a lei, o Sistema Brasileiro do Desporto tem por objectivo garantir a prática desportiva regular e melhorar o padrão de qualidade e a organização desportiva do País. Funda-se na liberdade de associação, integra o património cultural brasileiro e são consideradas organizações de elevado interesse social.

O art.º 13 estipula que o Sistema Nacional de Desporto tem por finalidade promover e aprimorar as práticas desportivas de rendimento, sendo subdividido da seguinte forma:

- o Comitê Olímpico Brasileiro – COB;
- o Comitê Paraolímpico Brasileiro;
- as entidades nacionais de administração do desporto;
- as entidades regionais de administração de desporto;
- as ligas regionais e nacionais;
- as entidades de prática desportiva filiadas ou não àquelas referidas anteriormente;
- a Confederação Brasileira de Clubes.

De acordo com os termos da Lei 9.615, a FPB, com personalidade jurídica e património próprios, enquadra-se como uma das entidades regionais de administração de desporto. Estas entidades, segundo art.º 16 da Lei Pelé,



caracterizam-se por serem pessoas jurídicas de direito privado, com organização e funcionamento autónomo, e com competências definidas por seus estatutos, que podem ou não ser filiadas nas entidades nacionais de desporto.

A FPB é regida pelos seus estatutos, documento formulado com exigências mínimas aceito pelas entidades filiadas onde são descritos os objectivos, as normas, as políticas de funcionamento económico e administrativo da entidade, os direitos e deveres de seus associados, seus poderes, as competências de seus dirigentes, os processos eleitorais, entre outros conteúdos (Mazzei & Bastos, 2012).

Com relação aos aspectos de maior relevância no que respeita às finalidades, à gestão e coordenação da FPB, o seu estatuto determina o seguinte:

A Federação Paulista de Basketball vigora por tempo indeterminado, tendo como finalidade: desenvolver, orientar, difundir, por todos os meios de seu alcance, a prática do basquetebol amador e profissional no Estado de São Paulo; promover, dirigir, patrocinar, supervisionar no Estado de São Paulo, qualquer campeonato ou torneio, seja estadual, nacional ou internacional, da modalidade basquetebol; representar oficialmente o basquetebol em todo o território de sua jurisdição; promover o funcionamento de escolas ou cursos de técnicos, treinadores, oficiais de quadra e mesa e empenhar-se no aperfeiçoamento da técnica do basquetebol, proporcionando aos seus filiados orientação relativa aos melhores métodos.

Os seus filiados são classificados em Associações, Entidades e Organizações de Prática Desportiva e Ligas Desportivas, que têm por direito:

- organizarem-se livremente, desde que de acordo com a legislação desportiva em vigor;
- fazerem-se representar nas Assembleias Gerais;
- inscreverem-se e participarem dos campeonatos ou torneios patrocinados pela Federação;
- disputarem partidas amistosas com suas representações oficiais;

- recorrerem das decisões da presidência ou de qualquer outro poder da Federação;
- tomarem iniciativas que não defrontem com as leis superiores, no sentido de desenvolver o basquetebol, aprimorar a sua técnica, formar e aperfeiçoar técnicos e jogadores.

Os estatutos da Federação Paulista de Basketball definem também que os seus poderes e competências estão divididos nos seguintes órgãos sociais: Assembleia Geral, Conselho Fiscal e Presidência.

A Assembleia Geral comporta o poder maior da Federação, constituída por um representante de cada um dos filiados, devidamente credenciado pelo presidente e com direito a voto. À Assembleia Geral compete reunir-se até o final do mês de Fevereiro, para julgar o relatório do ano anterior apresentado pela presidência e acompanhado pelo parecer do Conselho Fiscal sobre as contas do último exercício. Esta Assembleia elege quadrienalmente o Presidente, Primeiro Vice-Presidente e Segundo Vice-Presidente de Direcção; membros do Conselho Fiscal e seus suplentes, desde que esses tenham suas candidaturas registradas na secretaria da Federação até quinze dias antes da eleição, após isso, empossarem os membros de diversos órgãos eleitos e os membros do Tribunal de Justiça Desportiva.

Cabe também a Assembleia Geral destituir, após processo regular com esgotamento de todas as fundamentações e recursos, qualquer membro dos órgãos da Federação, com excepção do Tribunal de Justiça Desportiva; aprovar ou não, as propostas da Presidência sobre a concessão de títulos honoríficos; autorizar venda e alienação de imóveis; apreciar os pedidos de licença do Presidente da Federação e reformar o Estatuto da Federação.

Quanto ao Conselho Fiscal, esse é constituído por seis membros, sendo três suplentes, eleitos quadrienalmente pela Assembleia Geral. Cabe ao Conselho Fiscal: examinar os livros, documentos e balancetes; apresentar parecer anual sobre as movimentações económicas, financeiras e administrativas à Assembleia Geral; denunciar erros administrativos, violação da lei ou do estatuto à Assembleia Geral; convocar a Assembleia Geral quando

ocorrer causa grave; opinar sobre a cobertura de créditos adicionais ao orçamento, tendo em vista os recursos de compensação; dar parecer sobre a proposta orçamentária. O Conselho Fiscal tem de actuar sempre de acordo com a legislação vigente.

Para o auxílio das actividades do Conselho Fiscal e dos gestores da FPB, os elementos de ordem económica, financeira e orçamentária da Federação, esses são escriturados em livros específicos e comprovados por documentos mantidos em arquivos em conformidade com a legislação específica. O balanço geral do exercício é elaborado até o dia 31 de Janeiro do ano subsequente, junto com a proposta orçamentária e a estimativa de receita do exercício em curso.

O Presidente e os Vice-Presidentes da Direcção são eleitos a cada quatro anos, pela Assembleia Geral, sendo permitido aos mesmos reeleições. O Presidente é o representante da Federação, constituindo-se procurador em nome da mesma, dando assistência efectiva a Federação e sendo civil e criminalmente responsável pelo seu desempenho.

Cabe ao Presidente administrar a Federação, convocar assembleias gerais, convocar e nomear os membros do Conselho e seus suplentes, dar posse aos auditores efectivos e suplentes do Tribunal de Justiça Desportiva e das Comissões Disciplinares bem como, ao Procurador e Secretário do mesmo poder, convocar e presidir as reuniões da assessoria da presidência, nomear, dar posse, dispensar e demitir assessores e funcionários, firmar documentos em nome da Federação, autorizar despesas previstas no orçamento, assinar os termos de abertura e encerramento dos livros da Federação, tomar decisões, fazer cumprir-se de imediato as resoluções de qualquer poder da Federação, aprovar ou não as propostas dos vice-presidentes e assessores sobre assuntos da Federação, conceder ou negar licença para realização ou participação de seus filiados em competições, apreciar faltas administrativas e punir os infractores, conceder, negar ou cassar registro de atletas federados, conceder ou negar transferência de atletas entre clubes ou oriundos de outra federação, designar membros de representação técnica da Federação em Congressos, comissões e reuniões, autorizar a publicidade de decisões da Federação e

transmiti-las aos filiados e ceder, temporariamente, a título oneroso ou gratuito, material de propriedade da Federação.

Caso o Presidente esteja impedido, é da competência do primeiro Vice-presidente desempenhar as atribuições que lhe forem conferidas.

A Assessoria da Presidência não constitui poder da administração, sendo constituída de acordo com os critérios do Presidente, a fim de auxiliar em relação a finanças, património, administração, interesses técnicos, promoções, divulgação, estatísticas, social, interesses de oficiais, relações interiores, profissionais, jurídicos, etc. Em síntese, a assessoria compete, assistir o Presidente da Federação no desempenho da administração social, e fiscalizar o cumprimento do estatuto e das normas da Federação.

Para o auxílio e regularização das actividades de ordem disciplinar da Federação Paulista de Basketball existe o Tribunal de Justiça Desportiva. O Tribunal de Justiça Desportiva é um órgão autónomo e independente, cuja competência, composição e indicação são conferidas de acordo com a Lei Pelé.

Actualmente estão filiados na Federação Paulista de Basketball 68 clubes ou entidades desportivas. Destes filiados cerca de 40% dedicam-se exclusivamente ao basquetebol e 60% dedicam-se ao basquetebol e outras modalidades desportivas, 40% destas entidades estão localizadas na região metropolitana, conhecida como Grande São Paulo, enquanto as restantes estão localizadas no interior do Estado de São Paulo.

Estas entidades são os principais constituintes da Federação Paulista de Basketball, que para os quais ela oferece, entre seus serviços, a organização de campeonatos no Estado de São Paulo, que variam de categorias de formação femininas, desde Sub-13 até Sub-19, e masculinas, desde Sub-12 até Sub-19, até categorias seniores masculinas e femininas. Estes campeonatos estão em acordo com recomendações da Federação Internacional de Basketball e Associações (FIBA) e com o estado de maturação biológica e psicológica dos praticantes (Arena & Bohme, 2004).

Do total de entidades filiadas na Federação Paulista de Basketball, apenas 8 entidades participam do Campeonato Paulista profissional na categoria feminina e 16 entidades participam do Campeonato Paulista profissional na categoria masculina.

## **2.4 Eficácia Organizacional**

Cada vez mais as organizações, inseridas num contexto globalizado e competitivo, são obrigadas a demonstrar, não apenas através de balancetes financeiros, a sua eficácia aos diferentes interessados que estão ligados directa ou indirectamente à sua actividade.

Devido às diferentes expectativas e percepções que estes mesmos interessados nas organizações possuem, fica difícil aos gestores definirem para a sua organização o que é ser eficaz. Estes gestores e alguns pesquisadores acabam por se perguntar constantemente quando é que a organização em foco é eficaz e quais os parâmetros e medidas devem ser consideradas para a análise desta matéria.

Com tantas dúvidas por parte dos gestores e pesquisadores sobre a temática da eficácia organizacional, a sua investigação é de importância fundamental para todas as organizações, inclusive as organizações desportivas, já que todas elas se encontram em ambientes competitivos e disputam meios, recursos e clientes para que possam sobreviver ao longo do tempo.

Segundo Cameron (1978), a preocupação com a eficácia das organizações pelo meio académico teve origem há cerca de 85 anos quando determinados pesquisadores iniciaram um trabalho na busca de criar um conceito para eficácia organizacional. Na verdade, como veremos adiante, a maioria dos estudos científicos realizados neste âmbito decorrem entre as décadas de 60 e 80 e uma minoria do início da década de 2000 até os dias de hoje.

Ao longo dos anos, a eficácia organizacional foi um termo utilizado e mal utilizado em diversos contextos (Steers, 1976).

Kim Cameron em seu estudo de 1978, concluiu que é praticamente impossível chegar a um conceito que definisse claramente o que é eficácia organizacional, devido à enorme variedade de empresas e negócios, e devido ao facto de ser um termo mutável (varia de acordo com cada organização), compreensivo (inclui múltiplas dimensões), divergente (diferentes constituintes), transpositivo (alterado de acordo com o nível de análise) e complexo (sem relação simples entre cada dimensão).

Para Carvalho e Gomes (2000) a literatura não apresenta um consenso sobre a definição nem sobre quais os critérios para avaliar e dizer se uma organização é eficaz. Para uns a eficácia é sinónimo de produtividade, rentabilidade, desempenho e rendimento, para outros trata-se de sobrevivência ou viabilidade da organização, para outros ainda é a excelência, o sucesso, a qualidade e a criatividade.

Com a constante evolução das organizações e da sociedade, muitos autores procuraram em diferentes abordagens normalizar ou descrever uma organização eficaz, que tradicionalmente era tratada no ambiente industrial como sinónimo de produtividade (Georgopoulos & Tannenbaum, 1957). Cameron (1978, 1986a) e Steers (1975) identificaram alguns modelos utilizados na tentativa de contribuir para esta tarefa. As principais abordagens apontadas foram: Objectivo, Recursos do Sistema, Processos Internos, Múltiplos Constituintes e Valores Contrastantes, as quais aprofundaremos adiante. Tais abordagens são produtos de vários e arbitrários modelos de organizações, sendo um reflexão de valores e preferências (Matthews, 2011).

Steers (1975) classificou os diferentes modelos de acordo com o número de variáveis estudadas, sendo que os modelos de uma variável permitem uma avaliação simplificada e pontual, porém são muito frágeis para uma análise significativa para compreender o constructo da eficácia. Já os modelos de variáveis múltiplas levam em conta uma maior proporção de variáveis que

podem afectar a eficácia, porém com maior grau de complexidade para avaliação e análise.

A eficácia organizacional nestas diferentes abordagens apresenta uma natureza paradoxal quanto aos critérios de eficácia, pois um critério que *a priori* parece correto, sem colocá-lo sistematicamente e de forma consistente sobre um quadro teórico, pode não avaliar aquilo que se busca de forma apurada (Georgopoulos & Tannenbaum, 1957). Entretanto, mesmo neste ambiente de incerteza e confusão, o constructo acerca da eficácia organizacional é extremamente importante para o estudo das organizações.

Deve levar-se em conta que a dificuldade em se conceptualizar uma organização eficaz torna difícil avaliar a sua eficácia. Não há um consenso entre todos os envolvidos sobre o que é ser uma organização eficaz, pois cada *stakeholder* possui valores e preferências individuais a cerca da mesma organização. Os modelos não são capazes de abrigar os diferentes contingentes ou serem aplicados a todas as configurações das diferentes organizações. Por isso, a eficácia organizacional não é um problema teórico, é sim um problema de critérios e valores que surgem de diferentes fontes e que são difíceis de identificar e, mais ainda, de avaliar (Cameron, 1978, 1986a, 1986b; Chelladurai, 1987).

Ainda tratando da avaliação da eficácia organizacional, Parhizgari e Ronald Gilbert (2004) observaram que existem diferenças significativas relativamente às medidas aplicadas entre as organizações privadas e para as públicas, corroborando com a ideia de que a eficácia organizacional varia de acordo com o ambiente e o contexto organizacional.

Uma solução definitiva e consistente para reconhecer, interpretar e avaliar a eficácia organizacional parece que nunca irá existir, devido a ela ser um constructo social e não um simples conceito (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Winand et al., 2010) e tratar-se de um processo e não algo estável (Cunha & Rego, 2007; Steers, 1976) onde ocorrem trocas de “energias” com o ambiente interno e externo necessárias para a sobrevivência e crescimento da organização (Friedlander & Pickle, 1968). Tal ambiente parece estar

organizado através da relação entre as variáveis de risco e dependência interorganizacional (Osborn & Hunt, 1974).

Os pesquisadores, actualmente, parecem estar mais críticos ao aceitarem os critérios e lutam para identificar os indicadores que possam ser medidos com segurança no que diz respeito à eficácia organizacional e que possam ter utilidade teórica (Cameron, 1986b). Para obter um maior êxito nas avaliações os pesquisadores e gestores devem reconhecer os diferentes critérios, as suas origens, as suas importâncias para a organização e seu desenvolvimento ao longo do tempo (Cameron, 1978).

As medidas devem levar em conta as metas operacionais buscadas por cada organização, ou seja, os modelos devem ser flexíveis o bastante para que possam ser aplicados aos diversos contextos organizacionais e às preferências por cada meta. A abordagem de contingentes deve concordar para o reconhecimento no modelo de certas restrições que impedem a maximização de critérios e o desenvolvimento de modelos que avaliam a eficácia conforme a organização otimiza o seu conjunto de metas viáveis (Steers, 1975).

Nesta tentativa de buscar critérios, valores e meios para definir, alcançar ou medir a eficácia organizacional de diferentes organizações, ao longo do tempo foram desenvolvidas e adoptadas por pesquisadores e gestores abordagens e modelos teóricos que apresentamos a seguir.

## **2.4.1 Abordagens Teóricas**

### **2.4.1.1 Abordagem de Objectivos**

Segundo Yuchtman e Seashore (1967), a abordagem de objectivos, que por si só tem tomado diversas formas, é a mais utilizada para os estudos sobre as organizações, onde esta é vista como um sistema fechado e concentrado em seu funcionamento interno visando alcançar os objectivos traçados por cada organização.



O modelo foca na realização de metas e objectivos pré-definidos e na produtividade realizada, ou seja, quanto maior forem os números de produtividade ou objectivos alcançados, maior é a eficácia da organização (Cameron, 1978, 1980; Etzioni, 1960). Este modelo oferece um caminho sistemático para avaliar a eficácia de uma organização, inclusive pode ser utilizado para reconhecer diferentes perspectivas quanto aos objectivos dos grupos constituintes internos (Daprano et al., 2008).

Entre as críticas e deficiências quanto a esse modelo estão: os critérios de eficácia são especialmente ambíguos nas organizações que não possuem clareza quanto aos seus objectivos; ele não é capaz de agregar a complexidade, difusão e mudança das metas; as metas como valor ideal não permitem uma avaliação da realidade e não podem ser obtidas de forma arbitrária ou individual, devem ser obtidas através de um constructo social (Cameron, 1978; Cunningham, 1977; Etzioni, 1960; Matthews, 2011; Molnar & Rogers, 1976; Yuchtman & Seashore, 1967).

Para Etzioni (1960) esse modelo pode ser considerado como uma ferramenta analítica objectiva e confiável, porém ela omite os valores que o investigador ou gestor julgam importantes para alcançar a eficácia organizacional e aplica os valores dos objectos de estudo como critério de julgamento, o que acaba por ser uma de suas deficiências metodológicas.

No entendimento de Friedlander e Pickle (1968) as organizações encontram-se em ambientes com o qual se relacionam, não apenas com o seu ambiente interno, mas sim com todos os sistemas internos e externos onde elas estão envolvidas. Assim o modelo objectivos falha ao não considerar o ambiente externo das organizações e os impactos positivos ou negativos no mesmo causado pelas actividades destas organizações.

Outra deficiência no modelo apontada por Carvalho e Gomes (2000) é que a empresa pode estar satisfeita com os lucros que gerou, deixando de reconhecer que poderia gerar maior retorno com uma melhor utilização de seus meios.

Desta forma, a abordagem de objectivos parece muito mais um obstáculo do que uma ajuda para melhor compreensão da eficácia organizacional (Yuchtman & Seashore, 1967).

#### **2.4.1.2 Abordagem dos Recursos do Sistema**

Apoiado sobre o conceito de Georgopoulos e Tannenbaum (1957) de que a eficácia organizacional passa por um sistema social onde são atingidos os objectivos traçados sem gerar escassez de recursos e meios para tal, a abordagem de recursos do sistema teve o seu início por volta de década de 60, levando as organizações a serem observadas como uma unidade social em interacção com o ambiente externo,

Segundo Etzioni (1960), tal unidade social não deve dirigir todos os seus esforços para realizar um critério funcional das organizações, mesmo que tal critério (financeiro, produtivo, comercial, entre outros) seja considerado meta de performance a ser atingida, pois o mesmo pode acabar por enfraquecer-se devido ao recrutamento dos meios de produção, manutenção de ferramentas e a integração social da unidade seriam negligenciados, como se a busca por incansável para atingir uma meta acabasse por degradar o próprio sistema.

Nessa perspectiva, a abordagem de recursos do sistema não trata apenas da meta em si, mas sim de um modelo de trabalho onde a unidade social é capaz de atingir uma meta, assumindo que alguns meios devem ser devotados para realizar tarefas diferentes da meta para que a organização seja auto-suficiente ou sustentável (Etzioni, 1960; Matthews, 2011).

Para Molnar e Rogers (1976) esta abordagem, tal como a abordagem de objectivos, avaliam dimensões de eficácia organizacional de forma separada, sem evidenciar o modo como tal dimensões se relacionam.

O modelo de sistemas, acaba por ser visto como um processo de interacção entre a organização e o ambiente no qual ela está inserida, sendo eficaz a organização que, em termos absolutos ou relativos, melhor explorar e obter os meios e os recursos disponíveis em seu ambiente (Yuchtman &

Seashore, 1967). As organizações não devem apenas ser receptivas as mudanças, mas também alterar a sua estrutura interna para poder manter-se ou crescer (Osborn & Hunt, 1974).

Cunningham (1977) afirma que neste modelo a organização deve cumprir alguns requerimentos para ser eficaz:

- a) Posição de negociação – habilidade de obter recursos escassos e valiosos;
- b) Habilidade do gestor de interpretar correctamente as mudanças do ambiente e tomar decisões apropriadas;
- c) Habilidade do sistema da organização produzir outputs específicos;
- d) Manutenção das actividades internas diárias;
- e) Habilidade da organização em coordenar as relações entre os seus subsistemas;
- f) Capacidade da organização de responder aos comentários a respeito de sua eficácia no ambiente;
- g) Capacidade da organização em avaliar os efeitos de suas decisões;
- h) Capacidade da organização em cumprir as suas metas.

O cumprimento de tais requerimentos deve ser medido através de eficiência e da tensão produzida no sistema para alcançar ou não tais requerimentos.

Segundo Georgopoulos e Tannenbaum (1957), a abordagem de recursos do sistema deve contemplar os seguintes critérios: a) produtividade da organização; b) flexibilidade da organização em seu ambiente interno perante as demandas externas; e c) ausência de tensão interna e conflitos entre membros da organização.

Yuchtman e Seashore (1967) classificam os recursos da organização pela sua liquidez (facilidade de se trocar o recurso por um outro bem), estabilidade (duração ou validade de um recurso dentro do processo produtivo), relevância (importância do recurso para a organização), universalidade (recursos considerados básicos para qualquer organização) e substituição (recursos diferente que acabam por levar ao mesmo objectivo).

Existem dois subtipos deste modelo, sendo o primeiro conhecido como *modelo de sobrevivência*, onde, caso os requisitos básicos sejam cumpridos, o sistema é capaz de sobreviver. Já o segundo trata-se do *modelo de eficácia* onde são correlacionados os padrões entre os recursos do sistema que deveriam torna-lhe mais eficaz para alcançar a meta estabelecida (Etzioni, 1960).

De certa forma, melhor desenvolvida e muito mais preocupada com o processo e não com o produto final, apenas se comparada com a abordagem de objectivos, a abordagem de recursos do sistema falha ao não considerar muitas organizações onde os recursos adquiridos não possuem relação clara com o produto final da empresa, assim como não considera as organizações onde são produzidos bens intangíveis (Cameron, 1986b).

Para Price (1972), o modelo de recursos do sistema pode ser criticado pois o mesmo não considera a optimização, não é mensurável, poucas medidas gerais são analisadas e a falta de um consenso quanto a definição de eficácia organizacional. Cunningham (1977) também considera como limitação para este modelo a dificuldade em se identificar as necessidades a serem desenvolvidas em cada subunidade da organização.

Vale lembrar que este modelo deve ser utilizado levando-se em conta que muitos dos recursos disponíveis no ambiente são escassos, e caso uma organização opte por este modelo ela deve estar ciente disso e fazer com que os recursos sejam explorados de forma sustentável para que eles não acabem, arriscando com a sobrevivência da organização (Yuchtman & Seashore, 1967).

#### **2.4.1.3 Abordagem dos Processos Internos**

Steers (1976) considera que uma abordagem de processos tem por alvo promover aos gestores uma quadro para análise acerca da maioria dos processos relacionados à eficácia e é composta por três componentes: a) optimização das metas; b) perspectivas de sistemas; e c) comportamento humano na organização. Para o autor, a combinação destes três componentes

promovem um instrumento prático para análise da organização, cabendo ao gestor reconhecer a natureza do ambiente no qual a sua organização está envolvida, para em seguida traçar objectivos realísticos para a organização e ter em conta de que as pessoas são os agentes responsáveis por determinar a qualidade e a quantidade de resposta da organização perante as demandas do ambiente.

Seguindo a cronologia das abordagens sobre eficácia organizacional, a terceira abordagem, abordagem dos processos internos (por vezes chamada de modelo de sistemas naturais), considera uma organização eficaz aquela que alcança as metas estabelecidas, assim como mantém uma unidade social, ou seja, baseada na saúde organizacional, estabilidade, processos internos e metas realizadas (Matthews, 2011).

Para Cameron (1980) a abordagem implica na ausência de tensão interna, integração, confiança e benevolência dos membros, bom funcionamento interno e bom nível de comunicação intra e inter os diferentes níveis hierárquicos.

As críticas quanto a este modelo ficam por conta da dificuldade em se monitorar os processos da organização, o custo para se recolher os dados, o foco nos meios em detrimento dos fins, a falta de precisão e inconsistência dos dados do processo e a dificuldade de interpretação de tais dados (Cameron, 1980; Georgopoulos & Tannenbaum, 1957).

Outro aspecto que vai contra tal abordagem é o apontado por Friedlander e Pickle (1968) é a baixa correlação entre os diversos tipos de satisfação dos empregados, pessoais ou sociais, com o desempenho da organização, além de sua de baixa magnitude de impacto sobre os resultados da organização ao analisarmos tal organização sobre um ponto de vista mais amplo, não apenas internamente.

#### 2.4.1.4 Abordagem de Múltiplos Constituintes

Cameron (1986b) afirma que os maiores índices de eficácia organizacional eram provenientes daquelas organizações que satisfizessem as expectativas do maior número de constituintes de uma determinada organização.

Nessa conclusão Cameron, está de acordo com a abordagem proposta por Connolly et al. (1980) que rejeita a procura de uma definição singular sobre eficácia organizacional, propondo uma abordagem de múltiplos constituintes. Uma organização é composta por diferentes *stakeholders*, como empregados, consumidores, fornecedores, parceiros, governo, economistas, imprensa, entre outros, que possuem diferentes percepções sobre o que é ser eficaz (Walton & Dawson, 2001). Tal abordagem reflecte um quadro de critérios de diferentes indivíduos e grupos constituintes das organizações.

Os constituintes, ou *stakeholders*, são um grupo de indivíduos que compõem uma determinada organização, fazem parte das componentes estratégicas dessa organização, e cuja participação e cooperação são de grande importância para a sobrevivência da organização, para além de serem afectados directa ou indirectamente pelos resultados da empresa. Normalmente estes constituintes lutam entre si pela imposição de suas preferências e pelos recursos, além de possuírem perspectivas convergentes ou divergentes sobre a mesma organização.

A abordagem de múltiplos constituintes trata as abordagens de objectivos e dos sistemas como válidas, porém parciais, por não considerar as ligações entre as actividades das organizações e os seus *stakeholders*. Sendo assim, os critérios e os resultados para se avaliar o quão eficaz uma organização é dependerão para quem estamos perguntando ou onde estamos recolhendo os dados (Connolly et al., 1980).

Zammuto (1984) identificou quatro diferentes submodelos, ou perspectivas, sobre esta abordagem de múltiplos constituintes: relativista, poder, justiça social e evolucionária. Para cada um desses submodelos há uma

resposta diferente quanto às dimensões ou preferências dos constituintes e quais deveriam ser mais relevantes ao se julgar a eficácia organizacional. Em outras palavras, os submodelos focam uma questão a quem as preferências devem ser atendidas pela organização a fim de satisfazê-los e assim obter os melhores resultados, o que faz com que cada submodelo obtenha respostas diferentes ao se interpretar a performance da organização.

O submodelo **relativista**, de acordo com Connolly et al. (1980), caracteriza-se por ser de uma técnica empírica onde se procura colectar informações sobre a performance de uma determinada organização através de seus constituintes, onde a eficácia não é tratada como uma afirmação singular, mas sim como uma síntese de diferentes perspectivas e critérios aplicados pelos diferentes constituintes de uma organização.

Porém, este submodelo falha ao não relativizar os diferentes pontos de vista, pois cada constituinte possui diferentes valores para uma determinada organização, não podendo tornar a eficácia da organização analisada algo tão generalista (Zammuto, 1984).

Já o submodelo de **poder** tem uma perspectiva onde a organização para ser eficaz tende a satisfazer os anseios dos constituintes de maior influência ou poder dentro da organização e fazer com que seja assegurado o seu contínuo suporte para a sobrevivência da organização.

Outro submodelo é o de **justiça social**, onde se busca minimizar os danos aos constituintes em relação as consequências atuais de suas participações na organização, ou seja, a organização mais eficaz é aquela que minimiza as perdas, sobretudo daqueles constituintes mais prejudicados ou insatisfeitos da organização.

O quarto submodelo defendido por Zammuto (1984) é o **evolucionário**, onde é proposto uma avaliação da eficácia organizacional baseada na selecção de um processo conforme a evolução social. Neste contexto, as preferências de um determinado constituinte não são suficientes para avaliar a eficácia organizacional sem um quadro ou perspectiva evolucionária, pois eles não reflectem os limites potenciais da performance da organização.

Este submodelo engloba o elemento tempo para analisar a eficácia organizacional, analisando as demandas dos constituintes ao longo do tempo e os limites para a performance ao longo do tempo. Ou seja, uma organização eficaz hoje, pode já não ser mais eficaz amanhã, pois o contexto alterou-se. Para este submodelo há um contínuo processo para se tornar eficaz, pois o conceito e os limites de eficácia mudam ao longo do tempo.

Então sobre a perspectiva multidimensional da abordagem de múltiplos constituintes, será eficaz a organização que conseguir um equilíbrio contínuo do grau de satisfação entre os seus diferentes constituintes que possuem distintas necessidades (Friedlander & Pickle, 1968) e atingir os agentes internos e externos da organização, convencendo-os de que a organização possui os objectivos correctos e que está no caminho certo para atingi-los (Herman & Renz, 1999).

Esta é tarefa muito difícil, pois raramente as organizações conseguem cumprir os diferentes critérios de diferentes constituintes simultaneamente, ou seja, enquanto um grupo considera a organização mais eficaz outro já a considera menos eficaz (Walton & Dawson, 2001), alguma convergência entre os diferentes anseios e grau de satisfação dos constituintes pode existir, porém com baixa relação (Friedlander & Pickle, 1968).

De qualquer forma, Herman e Renz (1998) verificaram, através dos critérios utilizados no estudo, que as organizações que utilizavam-se de medidas multidimensionais eram mais eficazes.

Alguns outros modelos, sem denominação específica, surgiram após esta abordagem multidimensional, tais como um modelo realizado com organizações indianas contemporâneas onde eram avaliadas a produtividade, o compromisso, a liderança, e as relações interpessoais (Rojas, 2000).

Outro modelo baseado nas correlações entre os processos organizacionais, onde eram avaliados a viabilidade de recursos, a habilidade de se obter benefícios, a presença de um instrumento para medir a utilização de recursos e a perspectiva a longo-prazo da organização, um modelo baseado na pré-selecção de indicadores de eficácia, onde os indicadores eram a



experiência administrativa, a estrutura organizacional, o impacto político, o quadro de directores envolvidos, os voluntários envolvidos e a comunicação interna (Rojas, 2000).

Um dos modelos com a característica multidimensional muito utilizado ultimamente no ambiente organizacional trata-se do *Balanced Scorecard* que analisa quatro diferentes perspectivas de avaliação de performance: a perspectiva do consumidor, dos processos internos, financeira e de inovação (Herman & Renz, 1999).

Outro modelo que surgiu a partir da abordagem de múltiplos constituintes e de uma abordagem multidimensional foi o modelo de valores contrastantes que veremos em maiores detalhes a seguir.

#### **2.4.1.5 Abordagem de Valores Contrastantes**

As diferentes abordagens e modelos de eficácia organizacional podem ser sintetizados caso a organização seja vista de forma global ao invés de um quadro de referência reducionista (Chelladurai, 1987).

Além disso, as organizações possuem múltiplas metas (frequentemente divergentes) que diferem entre cada organização, de acordo com a sua natureza e ambiente no qual está enquadrada (Steers, 1976).

Nesta perspectiva, surge um modelo integrador e que expande a visão dos modelos anteriores, o modelo de valores contrastantes (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Na visão de Quinn e Rohrbaugh (1983), alguns conceitos não são muito fáceis de relacionar com aquilo que eles tentam representar, trata-se de inferências abstractas de eventos concretos cujo significado não são facilmente transportados para ocorrências específicas. Tal dificuldade faz com que se torne difícil separar os conceitos a serem incluídos no constructo de eficácia organizacional e fez com que houvesse, e que ainda haja muita confusão na literatura sobre a eficácia organizacional, tornando o seu conceito muito vago.

Quinn e Rohrbaugh (1983) criaram o modelo através da ordenação dos critérios adoptados por teóricos e pesquisadores para avaliar a performance de uma organização. O modelo é composto por três dimensões, provenientes das abordagens anteriores de objectivos, recursos do sistema e processos internos. São elas: controle e flexibilidade, ambiente externo e interno, meios e fins. Tais dimensões quando justapostas fazem surgir um modelo espacial (Figura 1) onde se pretende avaliar a eficácia organizacional.

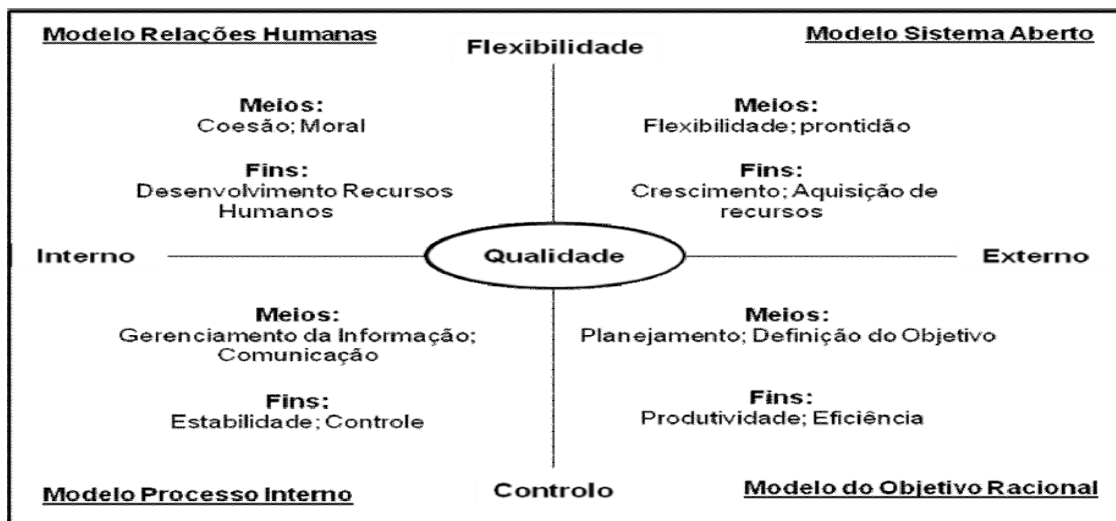


Figura 1 - Modelo de Valores Contrastantes

A primeira dimensão (eixo horizontal) reflecte os diferentes focos da organização, contrastando uma preferência entre uma orientação interna (foco no ambiente interno, desenvolvimento dos recursos humanos, coesão, equipa, entre outros) ou uma orientação externa (foco no ambiente externo, aquisição de recursos, crescimento, flexibilidade, competitividade, etc.).

A segunda dimensão (eixo vertical) contrasta no que respeita à estrutura da organização, que pode focar mais na estabilidade e no controle ou em mudanças e flexibilidade. O critério de eficácia que encontramos no topo da figura é o valor dos recursos humanos referente à adaptabilidade e prontidão, na parte inferior do diagrama, a ênfase é na centralização e integração.

Já a terceira dimensão do modelo trata da diferenciação entre os meios da organização e os resultados obtidos (fins), entre os processos de longo

prazo e os de curto prazo. Então, planeamento e definição de objectivos são vistos como meios para a produtividade e eficiência, a adaptabilidade e prontidão como meios para crescimento, aquisição de recursos e suporte externo, a gestão da informação e a comunicação como meios para a estabilidade e o controle e a coesão e a moral como meios para ampliar o valor dos recursos humanos.

A vantagem desta abordagem relativamente às demais é que ela serve de ferramenta para os analistas pensar nos critérios como competitivos entre si, mais do que compatíveis ou congruentes, o que faz com que as organizações sejam vistas como ambientes paradoxais, onde, para ser eficaz, uma organização deve possuir simultaneamente atributos contraditórios, mesmo que sejam mutualmente exclusivos e que se alteram ao longo do tempo e do estágio de desenvolvimento em que se encontra uma organização (Cameron, 1986b; Quinn & Cameron, 1983).

Os responsáveis pelas organizações querem que elas sejam ao mesmo tempo adaptáveis e flexíveis, que elas cresçam, adquiram recursos e suporte externo, e que tenham foco nos recursos humanos. Porém, também querem estabilidade e controle, gerir informação preciosa e comunicação, além de focar no planeamento e nos objectivos traçados. Por isso a característica bipolar deste modelo que justapõe dimensões de eficácia que atuam com concepções opostas (Faerman & Quinn, 1985).

Na pesquisa realizada por Quinn e Cameron (1983), foi identificado que as organizações alteram os seus critérios entre os diferentes estágios do seu ciclo de vida quando analisadas através do modelo de valores contrastantes, onde o modelo de sistemas abertos predomina durante a fase empresarial e de elaboração, as relações humanas predominam durante a fase colectiva, os processos internos e as metas predominam durante a fase de formalização.

Segundo Rojas (2000), este modelo é melhor para avaliar a eficácia organizacional entre organizações com ou sem fins lucrativos, pois trata-se de um modelo válido e fidedigno. Entretanto, Quinn e Rohrbaugh (1983)

reconhecem que este modelo apesar de mais avançado não é capaz de esclarecer o inter-relacionamento entre os valores das três dimensões nele presente, pois estas nunca foram claramente especificadas. O modelo apenas traz uma aproximação entre as diferentes abordagens do constructo da eficácia organizacional.

#### **2.4.2 Síntese sobre as abordagens de eficácia organizacional**

As abordagens mais citadas na literatura são estas que foram expostas: Abordagem de Objectivos, Abordagem de Recursos do Sistema, Abordagem de Processos Internos, Abordagem de Múltiplos Constituintes e Abordagem de Valores Contrastantes.

Em resumo, a maioria dos modelos preocupam-se com a flexibilidade, produtividade e satisfação, porém o constructo de eficácia é tão complexo que torna-se desafiante encontrá-la ou descrevê-la através de um simples modelo desenvolvido (Steers, 1975). Assim sendo, os modelos devem ser desenvolvidos afim de auxiliar na interpretação das relações entre critérios paradoxais (Cameron, 1986a), que demoraram ao longo do tempo a ser aprofundados e melhor relacionados (Friedlander & Pickle, 1968).

A não existência de um modelo universal e comumente aceite deve-se ao fato do termo eficácia apresentar grande diversidade do seu uso, amplitude de critérios, que muitas vezes tendem a ser intangíveis (Steers, 1976), e diferentes perspectivas utilizadas como quadro de referência (Herman & Renz, 1999).

Sendo assim, diferentes modelos podem ser úteis a diferentes tipos de investigações e abordagens, sendo sua utilidade dependente dos objectivos da referida investigação (Carvalho & Gomes, 2000), já que diferentes situações organizacionais requerem diferentes critérios (Cunningham, 1977).

Os modelos ao serem desenvolvidos devem levar em conta as metas operacionais buscadas pela organização com critérios flexíveis bastante para levar em conta a diversidade de preferências por determinadas metas, a mudança e o valor dos critérios ao longo do tempo e das mudanças na organização (Steers, 1975).

Para Cameron (1986a) existem diversos critérios para analisar a eficácia de uma organização, cabe ao pesquisador seleccioná-los de acordo com a especificidade de cada organização. Normalmente os critérios ligados a adaptabilidade e flexibilidade da organização têm sido os mais utilizados ao longo da história, seguidos de produtividade, satisfação de empregados, geração de lucro e obtenção de recursos (Steers, 1976).

Esses critérios podem ser normativos ou descritivos, sendo mais ou menos dinâmicos, fazendo com que eles devam ser avaliados ao longo do tempo, além de ter sua origem diversa. Podem ter origem nos constituintes, nos registros organizacionais ou nos relatos sobre a organização e variar de acordo com o nível de análise. Essa heterogeneidade e falta de clareza dos critérios fazem com que a avaliação da eficácia organizacional seja algo difícil de se reconhecer e obter (Steers, 1976).

Enquanto pesquisadores tentam encontrar julgamentos confiáveis através de indicadores mensuráveis, os gestores tentam elevar a eficácia de sua organização através da satisfação de diferentes *stakeholders* (Walton & Dawson, 2001). Essas e outras divergências entre pesquisadores e gestores quanto a conceitualização de eficácia organizacional leva a haver a falta de um acordo sobre qual a melhor estratégia para buscarem tal eficácia (Steers, 1976).

Segundo Morin et al. (1994) é possível alocar os diversos critérios e indicadores de eficácia organizacional em quatro dimensões distintas: Social (valor dos recursos humanos onde são avaliados o moral, o rendimento, o desenvolvimento e mobilização dos colaboradores); Económica (relação entre a qualidade e a quantidade de produção e os recursos utilizados); Sistémica

(nível de estabilidade e de desenvolvimento da organização); Política (legitimidade da organização dada pelo seus diferentes constituintes).

Carvalho e Gomes (2000) observaram que para os gestores das organizações as dimensões de maior representatividade são a social e a sistémica, seguidas das dimensões política e económica e que, independente da dimensão, os critérios mais citados por estes gestores em ordem decrescente são a qualidade do produto e do serviço oferecido, a satisfação dos clientes, o desenvolvimento dos colaboradores, mobilização de pessoal, produtividade, moral dos colaboradores, satisfação da comunidade, rentabilidade financeira, seguidos de outros critérios com menor representatividade.

Tendo isso em conta, incorporar o ponto de vista, não apenas dos pesquisadores, mas também, dos gestores, nos diferentes modelos de eficácia organizacional, torna mais claro e correto a compreensão sobre o funcionamento de uma organização (Walton & Dawson, 2001).

Para Steers (1976) algumas questões devem ser respondidas antes para seleccionarmos um critério e o relacionarmos com a eficácia de uma determinada organização:

- a) Há algo relacionado com a eficácia organizacional?
- b) Quão estável e consistentemente válido é esse critério de avaliação?
- c) Qual a frequência apropriada para avaliar?
- d) Esse critério relaciona-se positivamente com outros critérios?
- e) Qual o grau de precisão de tal critério?
- f) Qual a abrangência de aplicação de tal critério?
- g) Como esse critério pode auxiliar na compreensão da dinâmica organizacional?
- h) Em que nível deve ser avaliado este critério?

Matthews (2011) sugere que a avaliação da performance de uma organização esteja relacionada à visão, às metas e aos objectivos da organização, podendo ser obtida de forma mais simples ou mais complexa. As

medidas de performance devem ser equilibradas, incluindo factores financeiros e não financeiros, alinhadas à estratégia da organização, flexíveis, oportunas, precisas, frequentes, simples de serem compreendidas e focadas no desenvolvimento da organização.

Na medida em que o ambiente se torna mais complexo, a organização deve ajustar a sua estrutura interna para manter ou aumentar a sua eficácia (Osborn & Hunt, 1974). Em outras palavras, a avaliação da eficácia organizacional tem de ser específica, mensurável, realizável, relevante e temporária.

Assim, a aplicabilidade e relevância de uma determinada abordagem depende da organização e do problema a ser resolvido (Cunningham, 1977).

### **2.4.3 Eficácia Organizacional no Desporto**

Segundo Winand et al. (2010), antigamente, devido à natureza sem fins lucrativos das organizações desportivas, muitos dirigentes deixaram de lado o foco na análise da eficácia das organizações desportivas e muitas das vezes as entidades desportivas não estão cientes de que se encontram em um ambiente competitivo e que seus membros podem ser atraídos por outras organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos. Além disso, a maioria das pesquisas sobre eficácia organizacional não recaem sobre instituições desportivas (Papadimitriou & Taylor, 2000a), porém mesmo com as dificuldades de se definir a eficácia organizacional, a identificação e construção de uma organização desportiva eficaz é assunto frequente entre gestores desportivos (Slack, 1994).

Com o passar dos anos e o desenvolvimento actual de um mundo globalizado e competitivo não são apenas as organizações com fins lucrativos que tendem a buscar pela eficácia organizacional. As entidades sem fins lucrativos, como é o caso de muitas organizações desportivas, também buscam por uma eficácia organizacional, já que muitos dos recursos são

escassos e provêm de auxílios por parte do governo ou de terceiros que acabam por exigir melhor desempenho dessas organizações, além dos interesses sociais e políticos. Tal cenário faz com que muitos daqueles que estão a frente das organizações desportivas atuem de forma semelhante relativamente àqueles que estão à frente de organizações com fins lucrativos no que diz respeito ao seu papel de líder organizacional (Weinberg & McDermott, 2002; Winand et al., 2010).

Herman e Renz (1999) elaboraram seis teses a respeito da eficácia organizacional em organizações sem fins lucrativos, são elas:

- a) As organizações sem fins lucrativos são sempre alvo de comparação;
- b) As organizações sem fins lucrativos são multidimensionais e jamais podem ser reduzidas a uma medida única;
- c) Os dirigentes fazem a diferença na eficácia das organizações sem fins lucrativos, porém como o fazem não é algo claro;
- d) As organizações sem fins lucrativos mais eficazes estão mais ligadas a práticas administrativas corretas, tal observação vai de acordo com o estudo de Balser e McClusky (2005) de que tais práticas corretas levam um reconhecimento pelos *stakeholders* de maior eficácia da organização alvo;
- e) Eficácia organizacional em organizações sem fins lucrativos é um constructo social, não necessariamente estável ou completo;
- f) Indicadores de resultado como medida de eficácia organizacional de organizações sem fins lucrativos são limitados e podem ser perigosos.

Normalmente as pessoas respondem rapidamente sobre o quanto eficaz é uma determinada organização, porém quando questionadas sobre o porque, elas já não encontram respostas. Tal atitude demonstra que as pessoas desenvolvem julgamentos sobre eficácia, porém têm dificuldades de recordar quais critérios utilizaram para realizar tal julgamento (Herman & Renz, 1999).



Os gestores de organizações sem fins lucrativos normalmente definem e medem a eficácia de suas organizações, inicialmente através dos resultados alcançados na resolução dos problemas de seus clientes e posteriormente são analisados outros factores como o balanço financeiro, quantidade de serviços oferecidos, satisfação, suporte e percepção dos *stakeholders*. O sucesso das organizações sem fins lucrativos deveria ser medido através de quão bem elas servem os seus clientes, quanto elas administram as suas finanças (Jacobs & Polito, 2012).

Os estudos sobre eficácia organizacional de entidades desportivas começaram a evoluir por volta dos anos 80 e 90, porém sofreram uma pausa no final dos anos 90 e ressurgiram no início deste século (Hossein et al., 2011). Muita atenção tem sido dada sobre a eficácia organizacional por pesquisadores e gestores, entretanto tal atenção no âmbito desportivo em sua maioria está direccionada ao desporto de elite (Weese, 1997). As abordagens adoptadas na literatura para conceituar a eficácia organizacional no âmbito desportivo tem sido a de múltiplos constituintes e valores contrastantes (Hossein et al., 2011).

O quadro 1, que será apresentado a seguir, aponta estudos, que serão abordados em maiores detalhes mais adiante, realizados, principalmente a partir do século XXI, que procuravam definir a eficácia organizacional no âmbito de diferentes entidades desportivas, onde a principal abordagem aplicada na metodologia, foi a abordagem de múltiplos constituintes, acompanhando aquilo que vinha sendo desenvolvido também na literatura sobre eficácia organizacional das organizações em geral.

Os estudos empíricos que compõem esta tabela são resultado de uma pesquisa do autor deste trabalho em busca de artigos científicos nos meses de Agosto a Outubro de 2012 nas bases de dados EBSCO, JSTOR, Web of Knowledge, Scopus, B-On, e teses e dissertações de mestrado e doutorado no catálogo Biblioteca da Universidade do Porto. As palavras-chaves da pesquisa foram “Organizational Effectiveness” e “Sport” em língua inglesa, “Eficácia Organizacional” e “Desporto/Esporte” em língua portuguesa e “Eficácia de la Organización” e “Deporte” em língua espanhola.

Quadro 1: Estudos sobre eficácia organizacional no âmbito desportivo

<b>Autores / Artigo</b>	<b>Amostra</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Categorias</b>
(Wolfe et al., 2002)	2 Gestores da universidade; 2 Membros docentes; 1 Gestor do departamento de Desporto; 3 Técnicos; 2 Alunos-atletas.	Entrevistas semiestruturadas; Análise de conteúdo; Análise temática; (Abordagem de Múltiplos Constituintes)	Performance desportiva; Educação; Ética; Perfil externo; Entusiasmo institucional; Gestão de recursos;
(Athanasίου et al., 2006)	52 Conselheiros da Federação Helénica de Basquetebol; 174 Técnicos membros; 167 Técnicos não-membros.	Questionário ; (Abordagem de Múltiplos Constituintes)	Calibre da directoria e ligações externas; Planeamento a longo-prazo; Interesse em atletas; Procedimentos internos; Suporte científico desportivo.
(Winand et al., 2010)	56 Presidentes de Organizações desportivas da comunidade francesa; 27 Presidentes de Organizações Olímpicas.	Questionário; Modelo desenvolvido através da revisão de literatura; (Abordagem de Múltiplos Constituintes)	Desporto profissional; Desporto para todos; Valores e serviços à sociedade; Desenvolvimento de membros; Imagem; Comunicação; Gestão financeira; Sobrevivência financeira; Habilidades dos staffs; Funcionamento interno
(Koski, 1995)	835 Gestores de clubes finlandeses;	Questionário; (Abordagem de Múltiplos Constituintes)	<b>Variáveis de Eficácia:</b> Habilidade em obter recursos; Ambiente interno; Rendimento; Realização de metas; Nível geral de actividade; <b>Variáveis ambientais;</b> <b>Estruturais e Ideológicas</b>
(Misener & Doherty, 2009)	6 Conselheiros; 1 Treinador;	Entrevista semiestruturadas; Pesquisador observador; (Abordagem de Múltiplos Constituintes)	Capacidade dos recursos humanos; Capacidade financeira; Capacidade de relacionamento e network; Capacidade de Infra-estrutura e processos; Capacidade de planeamento e desenvolvimento. (Correlação entre as capacidades).
(Papadimitriou, 2007)	423 Conselheiros de Organizações Desportivas Nacionais Gregas ; Secretariado Geral de Desporte; Membros do staff; Membros do staff técnico; Árbitros internacionais; Atletas seleccionados nacionais.	Entrevistas semiestruturadas (determinar eficácia e critérios); Questionários (Abordagem de Múltiplos Constituintes)	Calibre da directoria e ligações externas; Planeamento a longo-prazo; Interesse em atletas; Procedimentos internos; Suporte científico desportivo.
(Papadimitriou & Taylor, 2000a)	20 Organizações Desportivas Nacionais Gregas.	Entrevistas semiestruturadas (determinar eficácia e critérios); Questionários (Abordagem de Múltiplos Constituintes)	Calibre da directoria e ligações externas; Planeamento a longo-prazo; Interesse em atletas; Procedimentos internos; Suporte científico desportivo.
(Rocha & Turner, 2008)	214 Treinadores da 1ª Divisão da NCAA	Questionário (Abordagem de Múltiplos Constituintes)	Resultados desportivos; Educação de estudantes-atletas; Performance social; Performance financeira.

(Daprano et al., 2008)	600 Membros da NIRSA	Questionário (Abordagem de Objectivos)	Metas estabelecidas; Metas Operativas.
(Koh-Tan, 2011)	14 atletas; 10 Conselheiros; 13 técnicos; 12 secretariados (todos envolvidos com 25 associações desportivas de Cingapura)	Questionário (Papadimitriou, 1994 - adaptado) (Abordagem de Múltiplos Constituintes)	Comunicação; Demonstração de resultados; Boas práticas financeiras; Gestão de atletas; Processos e procedimentos organizacionais; Comprometimento e organização dos gestores.
(Weinberg & McDermott, 2002)	10 Gestores desportivos; 10 Gestores de negócios.	Entrevista semi-estruturada (Abordagem de Múltiplos Constituintes)	Coesão de grupo; Comunicação; Liderança;
(Freitas, 2010)	1 Presidente da Federação Portuguesa de Canoagem	Entrevista semi-estruturada (Abordagem de Valores Contrastantes)	Conceito de eficácia; Factores de avaliação (valores contrastantes / multidimensional); Avaliação.

A coluna “categorias” do quadro 1, corresponde as diferentes categorias utilizadas para identificar ou categorizar os diferentes critérios ou factores utilizados para alcançar a eficácia organizacional, o que demonstra que, também no desporto, a eficácia organizacional trata-se de um constructo onde a entidade desportiva procura alcançar diferentes, divergentes ou convergentes, critérios para ser considerada eficaz.

A abordagem de metas foi utilizada em alguns estudos sobre organizações desportivas onde a eficácia organizacional dessas organizações estavam relacionadas apenas com ganhar ou perder, ou seja, a instituição desportiva era eficaz quando ganhava a maior parte de campeonatos desejados. Isso torna essa abordagem fraca para se avaliar o desporto pois as entidades desportivas modernas não se baseiam, e nem podem, basear-se apenas na obtenção de medalhas como sucesso da organização (Hossein et al., 2011).

A abordagem de recursos do sistema ao estar associada com a obtenção de recursos escassos e gerar bens e receitas acaba por ficar distante da realidade das organizações desportivas, já que seus objectivos não são apenas financeiros e os seus recursos são difíceis de mensurar (Hossein et al., 2011). Entretanto, Frisby (1986) observou que há uma relação entre as variáveis do modelo de metas e as de recursos do sistema, pois as operações

financeiras tendem a estar associadas a resultados de sucesso em competições institucionais.

Já a abordagem de processos internos analisam apenas o ambiente interno das organizações desportivas, porém em muitos casos o ambiente externo das organizações desportivas, composto por clubes, praticantes, associados, governo, accionistas, entre outros, possuem grande influência sobre a eficácia destas organizações.

Além disso, contradizendo o modelo, Koski (1995) afirma que a orientação para o sucesso não é compatível com um ambiente interno totalmente harmonioso e relaxado como o sugerido pela abordagem e, para Hossein et al. (2011), a abordagem de processos internos desconsidera a natureza política das organizações sem fins lucrativos como de muitas instituições desportivas.

Papadimitriou (2007) verificou em um estudo realizado com as 20 maiores organizações desportivas nacionais gregas que a viabilidade operacional das entidades desportivas é muito complexa, pois como ela está ligada a diferentes grupos de interessados que a compõem, há diversos conflitos de interesses e diferentes pontos de vista, tornando críticas as tomadas de decisões dos gestores destas organizações e os serviços oferecidos por essas entidades. Neste estudo, foram apontadas cinco principais dimensões importantes para avaliar a eficácia dessas organizações desportivas: o tamanho dos membros da organização e suas ligações externas, interesses nos atletas, procedimentos internos, planeamento a longo-prazo e suporte científico. Assim, demonstrou que para serem eficazes as organizações devem buscar atender a expectativas destes constituintes, indo de acordo com o modelo sugerido por Connolly et al. (1980) denominado de múltiplos constituintes, e buscar neles os critérios para avaliar a eficácia organizacional.

Outro estudo, utilizando o modelo de múltiplos constituintes, revelou diferentes níveis de satisfação dentre os constituintes de 20 organizações

nacionais desportivas helénicas. Os grupos de atletas, treinadores e de suporte científico são aqueles com menor índice de satisfação com relação a essas organizações, enquanto árbitros internacionais e conselheiros produziram as taxas mais favoráveis de satisfação (Papadimitriou & Taylor, 2000a).

Koski (1995) ao analisar a eficácia dos clubes desportivos finlandeses adoptou a perspectiva de múltiplos constituintes de forma a considerar as entidades desportivas como sistemas abertos, que explora as possibilidades e recursos do ambiente e produz seus serviços para consumo do ambiente. Concluiu que os clubes devem ser avaliados a partir da combinação de diferentes e relevantes dimensões de eficácia, porém avaliar a realização de metas nestes clubes é uma difícil tarefa devido ao fato de muitos clubes nem sempre apresentam metas claras. Outros resultados encontrados foram que muitos clubes ao focarem na obtenção de resultados deixaram de lado a função de interação social e que as entidades de maior sucesso apontaram correlações negativas entre a atmosfera do ambiente interno e a realização de metas.

Muitos gestores apontam diversas razões para não engajarem seus projectos e programas numa lógica de avaliação da eficácia organizacional, como a falta de tempo e competências deles e de seus colaboradores, além de não saberem o que medir e por onde começar. Weese (1997) apontou que os programas de recreação desportivo, carecem de análises para avaliar a sua eficácia destes programas e para assegurar que estes são bem concebidos, promovidos, realizados e avaliados, condições essenciais para sobreviver.

Para Papadimitriou e Taylor (2000a), não há um consenso global ou abrangente sobre eficácia organizacional no desporto. Tal como nas diversas organizações sem fins lucrativos, as organizações desportivas devem estar em harmonia com os seus diversos constituintes (conselheiros, empregados, atletas de diferentes níveis, comité olímpico, árbitros, ministro de desportes, centro de pesquisas, patrocinadores, cientistas, federações, entre outros), considerando que os componentes estratégicos de uma organização diferem no modo como percebem a eficácia organizacional. Porém, também, existe

convergência entre alguns pontos de vistas de diferentes grupos sobre os procedimentos e resultados que uma organização desportiva deve focar.

Wolfe et al. (2002) buscaram identificar os factores considerados de maior importância para atingir a eficácia organizacional no âmbito do programa desportivo colegial norte-americano e como tais factores se relacionam entre si. No estudo foram entrevistados diferentes *stakeholders* deste programa: gestores do programa, técnicos e alunos-atletas. As respostas foram analisadas através de uma análise de conteúdo e temática. Os resultados demonstraram que na percepção destes grupos seis critérios são os mais importantes na eficácia organizacional do programa desportivo, designadamente: performance desportiva, educação, ética, imagem, entusiasmo institucional e recursos administrativos. Estes seis factores de certa forma influenciam a percepção de uns em relação aos outros, sendo a performance desportiva o de maior influência e educação e ética como os de menores influências.

Outro resultado importante deste mesmo estudo foi a identificação de distintas prioridades entre os grupos, como por exemplo, para o vice-presidente os factores de maior importância eram o resultado desportivo e os recursos administrativo, já para os treinadores os factores mais importantes são a ética e a educação, o que vai de acordo com a abordagem de valores contrastantes, pois diferentes constituintes, possuem diferentes critérios para se atingir a eficácia organizacional neste caso.

Um estudo acerca da eficácia organizacional no contexto de Singapura verificou através de uma análise multidimensional as diferentes perspectivas de diferentes constituintes de associações nacionais de desporto daquele país. De acordo com os resultados, ao avaliar a comunicação, a demonstração de resultados, a gestão financeira, a gestão de atletas e o compromisso dos gestores com a administração de sua organização, os atletas apresentaram maior nível de insatisfação, entre os demais constituintes entrevistados (conselheiros, técnicos e gestores), com as associações desportivas. Isso demonstra que do ponto de vista dos atletas, as associações desportivas de

Singapura não se apresentam eficazes do ponto de vista dos atletas. Segundo o autor as associações de Singapura devem mudar da perspectiva de única variável (medalhas, participações, entre outros) para uma perspectiva multidimensional para avaliar a eficácia organizacional, buscando atender, da melhor forma possível, as diferentes necessidades dos seus constituintes (Koh-Tan, 2011). Completando, ao focar nas necessidades dos seus membros constituintes, a organização demonstra vontade para ser pró-activa em relação as demandas da indústria do desporto e talvez gerar grande nível de satisfação em relação à organização (Daprano et al., 2008).

Uma pesquisa realizada para definir os factores que contribuem para a eficácia organizacional da Federação Helénica de Basquetebol e que afectam a participação de crianças em programas de desenvolvimento, confirmou a relevância de uma análise multidimensional para a eficácia organizacional, já que foram observadas diferenças estatísticas quanto a concepção de eficácia organizacional entre os constituintes administrativos internos da federação e os treinadores de equipas filiadas nesta federação. Tal aspecto faz com que os administradores desta federação tenham que adoptar estratégias múltiplas para satisfazer os diferentes constituintes envolvidos em seus projectos de desenvolvimento do basquetebol grego (Athanasίου et al., 2006).

É também importante referir o estudo de Rocha e Turner (2008), também envolvido nesta perspectiva multidimensional, onde se identificou que o compromisso dos treinadores e o comportamento da população não são bons preditores de sobre quão eficaz é um departamento desportivo universitário quando relacionados com critérios de performance desportiva, performance académica, performance social e performance financeira, além de que, os papéis-extras (fora de suas funções) desempenhados pelos treinadores não são capazes de explicar mudanças na eficácia organizacional de instituições desportivas universitárias.

Quanto à abordagem de valores contrastantes, segundo (Hosseini et al., 2011), esta parece apresentar a melhor ferramenta para avaliar a eficácia no ambiente desportivo, seja de organizações com ou sem fins lucrativos.

Principalmente no desporto, após conhecermos as demandas dos diferentes constituintes de uma organização, observa-se convergência e divergência entre os diferentes pontos de vista acerca da eficácia da organização desportiva. Muitas organizações desportivas têm por objectivo o desenvolvimento do desporto na comunidade, entretanto a sua busca por resultados no alto nível não reflectem no desenvolvimento de acções que contribuam com o desporto na comunidade, pois cada objectivo demanda de diferentes sistemas e tecnologias e muitas vezes demanda do mesmo aporte financeiro. Neste caso, existe uma disputa de preferências dos gestores, que deve seleccionar entre apoiar o desporto de alto-rendimento em detrimento do desporto para todos e vice-versa.

Entretanto, Winand et al. (2010) consideram que a falha deste modelo está na dificuldade de realização e na sua complexidade, para além de não avaliar em detalhes a capacidade de se alcançar as metas, porém o mesmo permite aos gestores perceberem melhor as forças e as fraquezas de suas organizações em termos de eficácia organizacional.

Shilbury e Moore (2006) utilizaram esta abordagem no contexto australiano e verificaram que os órgãos desportivos do governo daquele país tem como primeiro indicador de eficácia a sua produtividade, seguido do planeamento, flexibilidade e estabilidade, apontando uma tendência ao modelo de metas, em relação aos outros modelos incluídos na abordagem de valores contrastantes.

Outro estudo de caso realizado no contexto da Federação Portuguesa de Canoagem (FPC) utilizou a abordagem de valores contrastantes. Contudo a autora observou que o Presidente desta mesma Federação privilegia diferentes factores que estão mais relacionados aos quadrantes correspondentes ao modelo de recursos do sistema e ao modelo de metas para avaliar a eficácia desta organização. Em contraste com essa variedade de factores, tocados pelo presidente desta federação, o mesmo conceitua a eficácia organizacional de forma unidimensional, baseado exclusivamente no alcance de resultados desportivos (Freitas, 2010).



Na tentativa de criar uma ferramenta mais específica para o desporto Winand et al. (2010) desenvolveram um modelo baseado em cinco dimensões (desporto, consumidores, comunicação e imagem, finanças e organização) e que teve em foco organizações desportivas olímpicas da comunidade falante de língua francesa dentro da Bélgica. O modelo avalia de forma quantitativa as dimensões de eficácia organizacional relativas aos objectivos estratégicos (desporto e consumidores) e relativas aos objectivos operacionais (comunicação e imagem, finanças e organização).

Neste estudo, as dimensões foram subdivididas da seguinte forma:

- Desporto: desporto de elite e desporto para todos;
- Consumidores: valores e serviços à sociedade e desenvolvimento de afiliados;
- Comunicação e Imagem: imagem e comunicação;
- Finanças: gestão de recursos financeiros e capacidade financeira;
- Organização: capacidades do *staff* e desenvolvimento interno.

O modelo desenvolvido permite avaliar se os objectivos pretendidos por determinada organização desportiva estão sendo atingidos ou em que grau eles estão sendo atingidos e em relação a outras organizações semelhantes, permitindo uma análise ao longo do tempo.

Os resultados dos órgãos desportivos avaliados pelo modelo desenvolvido por Winand et al. (2010), demonstrou que tais organizações não se enxergam em um ambiente competitivo onde os seus consumidores ou membros podem ser atraídos por outras organizações desportivas governamentais ou até mesmo privadas.

Outro resultado encontrado no estudo foi os diferentes níveis correlações (negativas e positivas) existentes entre os diferentes subdimensões deste estudo, corroborando com outras teses que afirmam que os factores de eficácia organizacional se correlacionam de forma convergente ou divergente (Cameron, 1986a, 1986b; Quinn & Cameron, 1983; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Da revisão da literatura podemos concluir que os estudos realizados sobre a eficácia organizacional, seja no âmbito das organizações em geral ou das organizações desportivas, tem sido dada maior preferência a abordagens e modelos multidimensionais, como a abordagem de múltiplos constituintes e de valores contrastantes.

Tal opção demonstra que, em teoria, a conceitualização da eficácia organizacional de uma determinada organização desportiva passa por um constructo social, onde diversos critérios, factores e valores, que se alteram ao longo do tempo, devem ser realizados ou supridos para que a organização possa ser considerada eficaz. Além disso, deve-se desenvolver metodologias ou modelos capazes de avaliar da melhor forma possível os critérios pré-estabelecidos, a fim de que sejam evitados erros ao analisar os dados obtidos para avaliação da eficácia organizacional.

Sendo assim, torna-se indispensável continuar a desenvolver pesquisas que busquem compreender, caracterizar ou avaliar a eficácia organizacional no âmbito desportivo.

## **3 METODOLOGIA**



Após apresentado o escopo deste trabalho, referente à sua delimitação, problema e objectivos, e feito a revisão de literatura acerca da temática, passamos a compor a metodologia seguida na parte empírica deste estudo.

Marconi e Lakatos (2004) afirmam que não existe ciência sem o emprego de métodos científicos. Este método trata-se de um conjunto de actividades sistemáticas e racionais que, com ou sem segurança e economia, permitem alcançar o objectivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando a tomada de decisões do pesquisador.

No que se referem os procedimentos metodológicos estão presentes os delineamentos que estão intrínsecos na pesquisa científica. Para Kerlinger (1980), o delineamento trata a forma pela qual um problema de pesquisa é elaborado e posto em uma estrutura para que possa ser realizada a sua experimentação, colecta de dados e análise.

O delineamento, segundo Raupp e Beuren (2003), trata-se de um processo cíclico, uma vez que não termina somente com a resposta alcançada, pois acaba por gerar novos questionamentos e problemas que são apontados ao final de cada trabalho científico, sugerindo novas investigações ou intervenções científicas.

O modo pelo qual um problema é concebido e estruturado irá afectar os resultados da pesquisa, podendo até mesmo gerar resultados conflitantes para o mesmo problema (Raupp & Beuren, 2003).

Para o presente trabalho seleccionou-se um conjunto de métodos referentes a pesquisa qualitativa. Segundo Lessard-Hébert et al. (2005), existem três grandes grupos de técnicas para recolha de dados: o inquérito, podendo ser este oral (entrevista) ou escrito (questionário), a observação e a análise documental.

Independentemente da metodologia escolhida, na pesquisa qualitativa são vários os componentes envolvidos na recolha de dados (Thomas et al.,

2007), cabe ao pesquisador seleccionar e aplicar a metodologia adequada para evidenciar aquilo que pretende da informação (Quivy & Campenhoudt, 2008).

De acordo com os objectivos deste estudo e da problemática sobre eficácia organizacional, o modo de investigação seleccionado foi o de estudo de caso. Tal modo é caracterizado pela busca aprofundada sobre casos particulares de forma introspectiva.

Lessard-Hébert et al. (2005) consideram que o estudo de caso reúne informações numerosas e pormenorizadas de modo a compreender a totalidade da situação. Esta situação podem ser fenómenos contemporâneos situados no contexto real, que não possuem fronteiras bem demarcadas com o contexto.

Neste contexto, o caso a ser estudado é a eficácia organizacional da Federação Paulista de Basketball, que teve como fonte para a recolha de informação do presente trabalho os depoimentos dos dirigentes de instituições filiadas.

A Federação Paulista de Basketball foi escolhida para este estudo devido ao facto desta ser uma das melhores conceituadas federações do basquetebol brasileiro, por ser a única entidade reconhecida pela CBB, pela FIBA e pelo governo brasileiro, como responsável pela organização e desenvolvimento do basquetebol paulista, além de ser uma entidade de interesse público.

### **3.1 Amostra**

Por tratar-se de um estudo de caso com fontes múltiplas de dados, foram identificadas as diferentes entidades filiadas à Federação Paulista de Basketball através da *home page* desta mesma organização.

Actualmente, estão filiados 68 organizações de prática desportiva na Federação Paulista de Basketball, mostradas a seguir:

Quadro 2: Clubes filiados na Federação Paulista de Basketball

A. A. B. Votorantin	APAB-Barretos	Círculo Militar S.P.	Guarulhos / FUMGUARU	Praia Clube / A. E. São José / P. M. Cerquilha	Sorocaba / LSB
A. A. São Caetano	APABA/Santo André	Clínica Francana	Internacional de Regatas	Prefeitura de Mauá / Relógios Dumont / Carrazone	Suzano / ABAT / Instituto Rato
A. B. A Hebraica de São Paulo	Associação Limeirense	Clube Regatas	Jacareí Basketball / ABJ	RECRA	T. C. Presidente Prudente
A. B. Araraquara	Associação Esportiva Americana	Colégio Presbiteriano Mackenzie Tamboré	Jundiaí Clube / Pro Criança	Sport Club Corinthians Paulista	UNIESP / Cia de Talentos / Top Therm / Venceslau
A. D. Centro Olímpico / ADECO	Basquete Clube	DATABASKET / São Bernardo	L. R. B. Ribeirão Preto	Sociedade Esportiva Palmeiras	UNIF / NUTRILEITE / Santa Helena / Dracena
A. E. São José Basketball / UNIMED VINAC	Basquete Garça	Divino / COC / Jundiaí	LBBS	Saldanha da Gama / SEMES	Unimed / Americana
A. M. E. A. / Assis	Brodowski ECP / Instituto Paraíso	E. C. Banespa	LBCP / Taubaté	Santa Maria / São Caetano	XV RAIZEN / Unimed / SELAM
Abdala Sport Country Club	C. A. Juventus	E. C. Pinheiros	Liga Riopretense	Santo André / SEMASA	
Abdala Sports	C. A. Paulistano	F. E. M. – Matão	Lins Basquete / P. M. Lins / SABAPA	São Bernardo / ASA / ABA	
ACBD Rio Claro	C. E. M. Poá	Franca Basquetebol	Metodista / São Bernardo	São Paulo F. C.	
ADC Bradesco	Clube Esperia	Grêmio Mogi das Cruzes / UNIP	Ourinhos Basquete	SEL / YARA / Marília	
América / UNIRP / RODOBENS / SMEL / 3M	Casa do Garoto / COC / SEMER / Tupã	Grêmio Recreativo Barueri	Paschoalotto Bauru	SESI-SP	

Da totalidade das entidades filiadas, participaram gestores desportivos representantes de 8 destas.

Para participarem no estudo foram considerados gestores ou dirigentes desportivos aqueles que, de acordo com Mazzei e Bastos (2012), eram

responsáveis pela administração financeira, recursos humanos, orçamento, marketing e relações públicas da entidade, sobretudo, responsável pela gestão do basquetebol dentro da organização.

### 3.1.1 Caracterização do perfil dos entrevistados

Dentre os participantes submetidos a entrevista a média de idade é de 46 anos, com desvio padrão de 14,22. Todos familiarizados com o basquetebol e com a Federação Paulista de Basketball.

Tal caracterização assemelha-se com o perfil dos dirigentes de entidades associativas do Estado de São Paulo (Bastos et al., 2006)

O quadro 3 a seguir mostra em maiores detalhes as características de cada entrevistado:

Quadro 3: Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Sexo	Função (tempo)	Formação
E1	61	M	Gerente de Esportes (19 anos)	Educação Física Pós-graduação em Gestão Desportiva
E2	24	M	Supervisor de Basquetebol (1 ano)	Desporto
E3	45	M	Coordenador de Esporte (6 anos)	Educação Física
E4	62	M	Diretor Adjunto de Basquetebol (7anos)	Engenharia Civil
E5	48	F	Supervisora de Basquetebol (13 anos)	Educação Física
E6	36	F	Diretora Técnica (1 mês)	Educação Física Pós-graduação em Gestão de Empresas e Fisiologia do Exercício
E7	61	M	Supervisor de Basquete (20 anos)	Educação Física Pós-graduação em Gestão e Marketing Desportivo
E8	28	M	Supervisor de Basquetebol (3 anos)	Educação Física



### **3.2 Processo de Recolha de Informação**

A metodologia de natureza qualitativa foi de extrema importância no processo de investigação, tendo sido utilizado a técnica de inquérito por entrevista para o processo de recolha de dados.

As entrevistas foram realizadas com dirigentes de entidades filiadas na Federação Paulista de Basketball para a recolha de dados.

#### **3.2.1 Entrevista**

As entrevistas são apontadas como instrumento poderoso para recolha de dados (Kerlinger, 1980), sendo muito utilizadas em estudos qualitativos, além de ser instrumento por excelência da investigação social (Marconi & Lakatos, 2004; Thomas et al., 2007).

Através da entrevista o entrevistador pode, após a pergunta geral, ir mais fundo e sondar as razões das respostas dadas, motivos e atitudes (Kerlinger, 1980). As entrevistas permitem a reconstrução discursiva de um facto e a tomada de conhecimento das opiniões dos protagonistas sobre qualquer tema (Silva, 2009).

Lessard-Hébert et al. (2005) consideram que a entrevista possui laços com outros métodos de recolha de dados, sobretudo a observação, necessária para a recolha de dados válidos sobre crenças, opiniões e ideias dos entrevistados.

Entre as diferentes formas que uma entrevista pode assumir, para a presente pesquisa foi eleita a entrevista semiestruturada. Segundo Lessard-Hébert et al. (2005) as entrevistas semiestruturadas são de carácter orientado à resposta, mantendo o entrevistador o controlo no decurso do processo.

Diferem das entrevistas estruturadas ao não considerarem de modo absoluto a ordem de aparição das informações.

De acordo com Silva (2009), as entrevistas semiestruturadas caracterizam-se por possuir um guião prévio de apoio ao desenvolvimento da entrevista, garantindo as mesmas questões a todos os participantes, porém com um certo grau de flexibilidade, pois não possui uma forma rígida, adaptando-se de acordo com o entrevistado.

O guião da entrevista foi desenvolvido neste estudo a partir da análise das temáticas da revisão de literatura referente à eficácia organizacional, sobretudo no âmbito desportivo, e de acordo com os objectivos do estudo.

Após a sua elaboração, o guião de entrevista foi analisado por dois peritos, titulares do grau de Doutor e familiarizados com este tipo de metodologia e com a temática do estudo. Seguida a análise, os peritos sugeriram algumas alterações no guião as quais foram realizadas.

Por fim, o guião, que segue em anexo, constituiu-se de 8 perguntas, iniciado por questões mais abertas, para estimular a espontaneidade do entrevistado, seguindo a recomendação de Lessard-Hébert et al. (2005).

Antes da aplicação efectiva das entrevistas foram realizados dois pré-testes com pessoas familiarizadas com o tema em questão. Os pré-testes ocorreram sem problemas quanto a compreensão das questões, o que permitiu validar o instrumento.

### **3.2.1.1 Processo de efectivação da entrevista**

Os primeiros contactos com os entrevistados foram realizados por correio electrónico e telefonemas de modo a solicitar a sua participação, informar os objectivos da entrevista, agendar um horário e local de preferência do entrevistado e salientar a importância de sua participação e contribuição.

Inicialmente, durante a entrevista, foram apresentados ao entrevistado os objectivos do estudo e recolhidos dados pessoais dos participantes. Depois, foi solicitado a autorização para gravação da entrevista, salientando que não seriam divulgados os nomes dos participantes, nem das instituições que representam. Esclarecidas quaisquer dúvidas, seguiu-se com o guião da entrevista pré-estabelecido.

Durante o transcorrer das entrevistas não foram necessárias grandes intervenções para que os participantes pudessem compreender e responder a todas as perguntas.

As entrevistas foram registradas utilizando de um gravador *Philips* (*Model LFH0615*), número de série VR1000034213.

### **3.2.1.2 Processo de transcrição das entrevistas**

Relativamente ao processo de transcrição das entrevistas, a metodologia utilizada seguiu-se das seguintes etapas:

- escuta da entrevista na íntegra;
- transcrição integral da entrevista;
- leitura da transcrição em simultâneo com a escuta da mesma;
- definição de unidades de análise;

### **3.3 Processo analítico**

As informações obtidas nas entrevistas foram analisadas através de procedimentos relativos à análise do conteúdo, “conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos extremamente diversificados” (Bardin, 2004, p. 7).

De acordo com Mozzato e Grzybovski (2011, p. 744), “a análise de conteúdo é considerada como técnica de análise qualitativa muito pertinente aos estudos organizacionais, possibilitando a ampliação da qualidade da pesquisa qualitativa no campo da administração em suas diferentes áreas”.

A análise de conteúdo busca conhecer o que está por detrás das palavras sobre as quais se debruça, através de procedimentos sistemáticos e objectivos (Bardin, 2004). A análise de conteúdo permite satisfazer de forma harmónica a rigorosidade metodológica e a profundidade inventiva (Quivy & Campenhoudt, 2008). Para Silva e Pinto (1986) a análise de conteúdo permite efectuar inferências lógicas sobre as mensagens que foram inventariadas e sistematizadas.

A análise de conteúdo neste estudo teve como suporte a revisão de literatura sobre eficácia organizacional, de modo a auxiliar no aprofundamento sobre o tema, uma vez que esta é uma “técnica de análise de dados rica, importante e com grande potencial para o desenvolvimento teórico no campo da administração, principalmente nos estudos com abordagem qualitativa” (Mozzato & Grzybovski, 2011). Hoje em dia é uma das técnicas mais empregadas pelas ciências humanas e sociais (Silva & Pinto, 1986).

### **3.3.1 Sistema de categorização**

De acordo com Bardin (2004, p. 111), “a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos”.

Em semelhança, para Moraes (1999) a categorização é um procedimento de agrupar dados considerando a parte comum existente entre eles. Classifica-se por semelhança ou analogia, segundo critérios previamente estabelecidos ou definidos no processo.

A categorização tem por objectivo fornecer de forma condensada uma representação dos dados brutos e pode ser realizada por dois processos inversos, previamente as respostas obtidas ou após os resultados obtidos (Bardin, 2004).

Segundo Bardin (2004), um bom conjunto de categorias deve possuir as seguintes qualidades:

- Exclusão mútua: cada elemento deve pertencer apenas a uma categoria;
- Homogeneidade: um único princípio de classificação deve organizar a sua organização;
- Pertinência: a categoria deve estar de adaptada ao material de análise escolhido e ao quadro teórico definido;
- Objectividade e fidelidade: reprodução da codificação por mais de um investigador a qual se aplica a mesma grelha categorial;
- Produtividade: a categoria é capaz de produzir inferências, hipóteses e dados exactos.

As categorias presentes neste estudo foram elaboradas a partir de valores organizacionais inerentes a dimensões encontradas na literatura sobre eficácia organizacional, sobretudo no âmbito desportivo, ficando assim definidas:

**CATEGORIA 1:** Conceito de Eficácia Organizacional

**CATEGORIA 2:** Factores da Eficácia Organizacional

- **Sub-Categoria 2.1:** Resultado desportivo
- **Sub-Categoria 2.2:** Desenvolvimento do desporto profissional
- **Sub-Categoria 2.3:** Desenvolvimento do desporto para todos
- **Sub-Categoria 2.4:** Valores e serviços à sociedade
- **Sub-Categoria 2.5:** Desenvolvimento de afiliados
- **Sub-Categoria 2.6:** Desenvolvimento de recursos humanos
- **Sub-Categoria 2.7:** Imagem

- **Sub-Categoria 2.8:** Comunicação
- **Sub-Categoria 2.9:** Capacidade financeira
- **Sub-Categoria 2.10:** Planeamento
- **Sub-Categoria 2.11:** Desenvolvimento interno
- **Sub-Categoria 2.12:** Coesão interna
- **Sub-Categoria 2.13:** Suporte científico-desportivo

### **CATEGORIA 3:** Avaliação da Eficácia Organizacional

#### **3.3.1.1 Justificação das categorias**

##### **CATEGORIA 1:** Conceito de Eficácia Organizacional

A eficácia organizacional é uma preocupação diária dos gestores de organizações de diferentes segmentos, incluindo as organizações desportivas, para além de ser cada vez mais objecto de estudo no meio académico.

A maioria das pesquisas recentes concordam de que não há uma definição única e clara quanto à eficácia organizacional e que tampouco existe um modelo que seja aceite de forma global, para a sua investigação e caracterização.

Contudo, ensaiar um conceito para a eficácia é de grande importância para a compreensão da dinâmica, do funcionamento e dos resultados das organizações (Chelladurai & Haggerty, 1991).

Esta categoria é de fundamental importância para o início da investigação pois permite reconhecer o que há de convergente e divergente entre os dirigentes das entidades desportivas filiadas a FPB, no respeito à conceptualização de eficácia organizacional.

## **CATEGORIA 2: Factores da Eficácia Organizacional**

Além da conceitualização sobre a eficácia organizacional é de grande importância conhecer quais os factores considerados úteis na avaliação de eficácia organizacional pelos seus diferentes constituintes.

Para reconhecer os factores importantes para os dirigentes entrevistados reportamo-nos a dimensões extraídas de diferentes estudos, designadamente:

- o modelo de Valores Contrastantes de Quinn e Rohrbaugh (1983);
- os modelos referidos de Quinn e Cameron (1983), Papadimitriou e Taylor (2000), Wolfe et al. (2002) e Winand et al. (2010).

### **Sub-Categoria 2.1 – Resultado desportivo**

Para Wolfe et al. (2002) esta categoria diz respeito ao fecho das equipas ganharem jogos ou torneios.

Unidades de registro: resultado desportivo; conquistas de campeonatos; sucesso desportivo, palavras ou expressões afins relacionadas com produtividades desportiva.

### **Sub-Categoria 2.2 – Desenvolvimento do desporto profissional**

Winand et al. (2010) consideram que esta categoria esta relacionada com a necessidade de desenvolver programas e acções que contribuam com o crescimento do desporto profissional.

Unidades de registro: participação em competições profissionais; fomento ao desporto profissional; palavras ou expressões afins relacionadas com o desenvolvimento do desporto profissional.

### **Sub-Categoria 2.3 – Desenvolvimento do desporto para todos**

Winand et al. (2010) consideram que esta categoria se refere à necessidade de desenvolver programas e acções que contribuam com o crescimento do desporto para todos.

Unidades de registo: participação da comunidade; actividades à comunidade; palavras ou expressões afins relacionadas com o desenvolvimento do desporto para todos.

#### **Sub-Categoria 2.4 – Valores e serviços à sociedade**

Winand et al. (2010) consideram que esta categoria se refere à necessidade de desenvolver acções que sustentem o valor do desporto na sociedade, os bons valores sociais e serviços não-desportivos à sociedade.

Unidades de registo: participação de diferentes classes sociais, géneros e idades; serviços à comunidade; palavras ou expressões afins relacionadas com o desenvolvimento de valores e serviços.

#### **Sub-Categoria 2.5 – Desenvolvimento de afiliados**

Winand et al. (2010) consideram que esta categoria se refere à necessidade de desenvolver programas e acções que contribuam com o crescimento das entidades filiadas e a atracção de novos afiliados.

Unidades de registo: serviços aos membros; palavras ou expressões afins relacionadas com o desenvolvimento dos membros.

#### **Sub-Categoria 2.6 – Desenvolvimento de recursos humanos**

Winand et al. (2010) consideram que esta categoria se refere à necessidade de desenvolver programas e acções que contribuam com o aperfeiçoamento de recursos humanos (staff, voluntários, atletas, dirigentes, árbitros).

Unidades de registo: cursos de aperfeiçoamento, apoios ao *staff*; palavras ou expressões afins relacionadas com o desenvolvimento dos recursos humanos.

#### **Sub-Categoria 2.7 – Imagem**



Winand et al. (2010) consideram que esta categoria se refere à necessidade de desenvolver uma boa imagem e promover o desporto ou a modalidade desportiva.

Unidades de registo: imagem positiva; palavras ou expressões afins relacionadas a imagem.

### **Sub-Categoria 2.8 – Comunicação**

Winand et al. (2010) consideram que esta categoria se refere à necessidade de desenvolver a comunicação e o acompanhamento da informação pelas entidades membros.

Unidades de registo: comunicação interna e externa; palavra ou expressões relacionadas com a comunicação.

### **Sub-Categoria 2.9 – Capacidade financeira**

Winand et al. (2010) consideram que esta categoria se refere à necessidade de desenvolver uma boa gestão de recursos financeiros e obtenção de financiamentos.

Unidades de registo: gestão financeira; obtenção de recursos; capacidade de financiamento; independência financeira; palavras ou expressões relacionadas com a capacidade financeira.

### **Sub-Categoria 2.10 – Planeamento**

Quinn e Cameron (1983); Quinn e Rohrbaugh (1983) consideram que esta categoria se refere à elaboração de um planeamento capaz de alcançar as metas e os objectivos almejados pela organização.

Unidades de registo: acções claras, objectivos; planeamento financeiro, palavras ou expressões afins relacionadas com acções de planeamento.

### **Sub-Categoria 2.11 – Desenvolvimento interno**

Winand et al. (2010) consideram que esta categoria se refere à necessidade de desenvolver o funcionamento interno da organização.

Unidades de registro: formação aptidão e capacidade; funcionamento interno; atmosfera organizacional; palavras ou expressões afins relacionadas com acções de desenvolvimento interno da organização.

### **Sub-Categoria 2.12 – Coesão interna**

Quinn e Cameron (1983); Quinn e Rohrbaugh (1983) consideram que esta categoria se refere à gestão de equipa de trabalho para que todos estejam integrados e colaborem de forma positiva com a organização.

Unidades de registro: coesão, gestão dos recursos humanos; palavras ou expressões afins relacionadas com acções de coesão de equipa de trabalho.

### **Sub-Categoria 2.13 – Suporte científico-desportivo**

Papadimitriou e Taylor (2000b) consideram que esta categoria se refere ao desenvolvimento e ao apoio científico ao desporto e aos seus praticantes.

Unidades de registro: tecnologia; ciência pesquisa; palavras ou expressões afins relacionadas com acções de apoio científico.

## **CATEGORIA 3: Avaliação da Eficácia Organizacional**

Esta categoria está relacionado com o modo como os clubes avaliam a eficácia organizacional da Federação Paulista de Basquetebol ou como eles crêem que tal avaliação deva ser realizada.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**



De seguida efectuaremos uma análise descritiva e interpretativa das entrevistas realizadas com os diferentes gestores de entidades filiadas a Federação Paulista de Basketball, de acordo com as categorias e sub-categorias definidas na metodologia, permitindo maior cautela na interpretação. Face às informações obtidas tentaremos efectuar a discussão das mesmas com a principal doutrina existente nesta matéria.

#### 4.1 Conceito de Eficácia Organizacional

Começamos por apresentar algumas falas dos entrevistados quando questionados sobre o conceito de eficácia organizacional no âmbito da Federação Paulista de Basketball. Tais falas configuram diferentes concepções para o tema.

Alguns entrevistados consideram que a FPB é uma organização eficaz quando planeia e executa as suas actividades e as suas competições da melhor forma possível, como se evidencia de seguida:

*“Eficácia organizacional para mim seria você fazer um grande torneio de modo competitivo, com datas adequadas ao calendário anual dos atletas, isso com relação a rodadas, com relação a você poder ter acesso aos treinos e tudo mais, porque não é bem o que acontece aqui.”*  
(E2)

*“ (...) o sistema organizacional da federação deveria ter adequação do calendário com relação a todas as competições que existem, tendo em vista o benefício para o clube, porque hoje o benefício da Federação é voltado somente à ela.”* (E2)

*“Eu entendo que a eficácia organizacional está relacionada aos campeonatos e outras coisas também.”* (E8)

Outros apontaram que a eficácia organizacional da FPB está relacionada com as entidades filiadas, sobretudo, com o atendimento às demandas dos clubes:

*“Eficácia Organizacional vem de encontro a tudo que atende as ansiedades, as necessidades e os objetivos da Instituição. Então se você for atendido a eficácia vai ser sempre bem avaliada. Ela se torna eficaz quando atende todos esses anseios e objetivos que essa organização tem.” (E1)*

*“Eficácia para mim, seria a federação atender a todos os clubes, atendendo as necessidades dos clubes.” (E3)*

Outro dirigente afirma que a eficácia organizacional da FPB está relacionada ao desenvolvimento interno e dos recursos humanos da própria federação:

*“Eu entendo por eficácia operacional e administrativa, qualquer entidade responsável por gerir a modalidade, no caso o basquete, ela seja profissionalizada.” (E4)*

*“A eficácia esta voltada a profissionalização, hoje mais do nunca, todo mundo tem que se profissionalizar. A federação não é, são pessoas que estão la há muito tempo, que fazem aquele serviço com uma rotina, as vezes, determinada e que e centralizada na mao de uma pessoa só.” (E4)*

De forma geral, no âmbito da Federação Paulista de Basketball, os dirigentes dos clubes entrevistados entendem que para que ela seja uma organização eficaz deve planejar e executar os campeonatos paulistas das diferentes categorias, outros compreendem para que ela seja eficaz ela deva investir em recursos humanos e profissionalização e alguns entendem que ela para ser eficaz é necessário ter um bom relacionamento e atender as demandas dos clubes filiados.

O discurso dos entrevistados demonstra aquilo que vem sendo apontado na literatura de que hoje em dia não há uma definição global para eficácia organizacional, sobretudo no que refere-se ao desporto, e trata-se de um constructo social (Herman & Renz, 2008; Papadimitriou & Taylor, 2000a).

Assim sendo, seguindo a lógica multidimensional e de múltiplos constituintes que é a mais actual no que se refere à eficácia organizacional, cabe a Federação Paulista de Basketball reconhecer as demandas dos seus *stakeholders*, neste caso as entidades filiadas, e de certa forma atendê-las de acordo com o possível e gerindo bem os seus recursos (Athanasίου et al., 2006; Jacobs & Polito, 2012).

Baseados, sobretudo, nestas concepções de eficácia organizacional, os entrevistados comentaram sobre o actual nível de eficácia organizacional da FPB, apontando factores que, no vosso entendimento, estão bem avaliados:

*“ (...) ela oferece todas as condições para que as pessoas participem de seus campeonatos. A federação tem uma estrutura e não é pequena, ela tem uma modalidade muito complicada. São Paulo, a Federação Paulista tem a maior parcela de questões, faz bastantes jogos, é uma organização bem complexa que atende quase 100% aos anseios que os clubes buscam esse tipo de competência, de organização.” (E1)*

*“...eles estão abertos também a negociação, se eu preciso de alguma coisa, eles ponderam e procuram atender as necessidades... (mas) eu acho que poderia dar apoio maior.” (E3)*

*“Para nós ela tem um nível pleno de organização. Não temos problemas nenhum com relação a calendários, a parte de mensalidade, nas inscrições das jogadoras. Eles são assim, uma situação plena para nós. Para mim, a federação está sendo eficaz no nosso ver. Eu acho até na contra partida. Nós temos os nossos objectivos e ela atende a isso. Com relação aos jogos, aos prazos, as inscrições de atletas ela dá todo o respaldo pra gente. Então, ela dá todo respaldo para a gente.” (E5)*

*“Ela tem uma boa eficácia. Ela é eficaz no que faz, em termos de representação do basquete, ela é eficaz. Ela consegue se organizar. Tem suas tabelas organizadas. Faz um campeonato organizado, não é um campeonato bagunçado... Nesse sentido a Federação é bem organizada... Ela cumpre aquilo que se propõe.” (E7)*

*“Esse ano a Federação Paulista conseguiu atingir seu objectivo que, eles encaminharam um e-mail para todos os clubes dizendo que o campeonato começaria em uma tal data e terminaria em tal data. Antes da própria reunião foi falada essa data e na tabela eles conferiram como saiam, então isso é um feito que antes não havia, a federação deixava um pouco a desejar.” (E8)*

*“Ela (FPB) tem o site em que as pessoas podem estar se informando, tem as datas dos eventos, fora a tabela, tem os cursos que eles de arbitragem, acho que isso também, comparado aos outros estados, isso daí é uma coisa que para os dirigentes é bom. Divulga nossas coisas, manda matéria então é uma coisa muito boa que a Federação Paulista tem.” (E8)*

Outros dirigentes citaram alguns factores que necessitam ser melhorados para que a FPB seja eficaz:

*“Não há preocupação de planeamento de calendário. A federação simplesmente impõe o calendário dela e nós somos obrigados a acatar.” (E2)*

*“O que você vê hoje na Federação Paulista de Basquete, caracterizando-a, é a Federação não profissionalizada. (...) não há uma modernização de nada, ou seja, todos os serviços lá são obsoletos e centralizados na figura do presidente da Federação.” (E4)*

*“Não há comunicação, e como eu falei e torno a falar, nessa gestão, como e feita hoje, tudo e centralizado e totalmente ineficaz. Eu*



*vejo dificuldade no relacionamento que acaba prejudicando a eficácia organizacional...” (E4)*

*“Eu sinto que de um âmbito geral está bem desfasado. Pra mim, a federação hoje tem muito o que ela poderia dar pra gente quanto clube, ou seja, o clube poderia ser melhor aproveitado, o basquetebol melhor distribuído, mas infelizmente, não é uma coisa contra a pessoa nem nada, mas é uma coisa extrema da organização. Ela está trabalhando lá no século XIX. Coisa que a gente propõe pra que melhore, pra que a coisa evolua, o presidente diz: Não! Se tivesse uma pessoa mais jovem a frente da federação muita coisa poderia estar mudando pra modalidade.” (E6)*

*“Uma coisa que eu acho interessante é que a Federação não trabalha de forma integrada. Então eu vou no seu departamento, quero uma informação, você não é capaz de dizer, não é capaz de resolver, liga no ramal tal. Sabe, parece departamento público, aquele que tem uma tremenda burocracia para resolver determinado assunto. Eu acho que falta muito. Trabalhar de forma mais integrada.” (E6)*

Muitos entendem que a Federação Paulista de Basketball vem sendo uma organização eficaz, pois a mesma consegue planejar e realizar os seus campeonatos, entretantos alguns apontam que outras dimensões podem ser melhoradas e que alguns aspectos dentro do próprio planejamento dos campeonatos podem ser aperfeiçoados.

Quanto a gestão dos recursos humanos e do desenvolvimento interno da FPB, alguns entrevistados afirmam que há muito o que melhorar, sendo isto alcançado através de uma maior profissionalização dos recursos humanos e uma modernização da gestão da FPB.

Com relação ao relacionamento entre os filiados e a FPB, segundo os entrevistados, este deve ser mais próximo, de modo a ambos obterem maiores benefícios e de modo a facilitar a comunicação entre as entidades.

Quando questionados sobre a relação entre a eficácia organizacional da Federação Paulista de Basketball e as suas organizações, vale destacar os seguintes aspectos apontados pelos entrevistados:

*“Influência em um sentido. Quando você é atendido e quando não te atende, você frustra-se e recua de falar.” (E1)*

*“Posso dizer que (influencia) bastante. Não posso dizer que 100%, mas posso dizer que bastante. Se a Federação não se organiza, principalmente por ser o nosso primeiro torneio, é o nosso começo de temporada e tal, tal e tal, eu não tenho como organizar isso.” (E2)*

*“ (...) atrapalha nosso planejamento, tanto que nós temos quadro de lesão até hoje, não posso dizer que é culpa da Federação, não é, mas tem participação disso. Tem influência.” (E2)*

*“Não influencia completamente. Por minha entidade ser organizada, a gente tem muita dificuldade quando o campeonato vem chegando aos seus finais. Quando há planejamento e você depende de terceiros, eu tenho um pouco de dificuldade (...) Então, nesse aspecto administrativo interfere muito.” (E4)*

*“Sim (influencia). Tem uma relação, mas não necessariamente, o nosso desempenho não entra dentro do desempenho deles, mas assim, algumas coisas podem interferir, sempre batendo na mesma tecla, se o campeonato não andar bem, tiver furos, vai interferir no nosso planejamento.” (E5)*

*“Na verdade a única influência que tem é o controle da competição onde em algum momento faltou, você está fora (...) alguma coisa assim, mas na nossa organização não interfere em nada ao contrário a gente recebe muito elogio deles pela criatividade, pela pontualidade, pela importância das documentações (em dia), pelas entregas.” (E6)*

*“Influencia (...) (mas) a federação é eficaz. Eles são organizados, nunca aconteceu de dar um “furo” grande assim (cancelamento de torneio).” (E7)*

*“Acho que nos ajuda muito (...) quando eles planejarem a tabela, fazerem as coisas antes, a gente consegue antecipar o problema e tentar andar junto. (...) O trabalho deles com o trabalho o nosso, de acordo com eles. Se eles demorarem para divulgar as tabelas, divulgar as reuniões a gente acaba aguardando isso, é uma mão de duas vias, tem que esperar eles definirem as coisas que eles querem fazer para depois a gente conseguir trabalhar encima.” (E8)*

De modo geral, os entrevistados apontaram situações onde a eficácia da Federação Paulista de Basketball influencia na eficácia da entidade destes gestores, principalmente em relação a organização e realização dos torneios, onde a falha por uma ou ambas as partes podem comprometer o bom andamento das competições.

O mal planeamento do calendário competitivo pode levar a um mal planeamento da preparação física e técnica dos jogadores, das instalações desportivas e do público presente, ou seja, influencia grande parte dos constituintes da Federação Paulista de Basketball.

Sendo assim, a federação deve ater-se ao seu trabalho e estar ciente de que ela influencia e é influenciada pelas acções de seus constituintes, fontes importantes de informação para avaliar a eficácia da Federação Paulista de Basketball (Chelladurai, 1987; Connolly et al., 1980).

#### **4.2 Factores de Eficácia Organizacional da FPB**

Os entrevistados revelaram uma tendência unidimensional ao conceituarem a eficácia organizacional relacionando-a ou com o planeamento das competições realizadas pela federação, ou com o desenvolvimento dos

recursos humanos, ou com o desenvolvimento interno, ou com o desenvolvimento dos afiliados.

Entretanto, os dirigentes entrevistados, após serem questionados, concordaram integralmente que outras dimensões encontradas na literatura relativas à eficácia organizacional da Federação Paulista de Basketball, também são importantes para a eficácia desta federação. Este comportamento já era esperado pois, de acordo com Herman e Renz (1999), as pessoas, em geral, têm dificuldades de relacionar aquilo que conceituam como eficácia organizacional e os factores necessários para alcançá-la.

Mesmo sendo conveniente a existência de múltiplas perspectivas, é necessário identificar os factores e os critérios a serem atingidos através de uma ponderação obtida através do discurso de diferentes constituintes (Freitas, 2010).

#### **4.2.1 Resultados desportivos**

De forma geral, todos os entrevistados concordaram que a obtenção de bons resultados pelo basquetebol paulista é um factor importante à eficácia organizacional da Federação Paulista de Basketball.

Sendo este um factor importante para a eficácia da Federação Paulista de Basketball, indo de acordo com Wolfe et al. (2002), destaca-se alguns comentários sobre esta dimensão:

*“Hoje o basquetebol paulista ainda é muito representativo dentro do contexto nacional, mas, internacionalmente, o nosso basquetebol ainda perde muito, pelas características e acho que a Federação não promove esse produto que ela tem na mão de uma forma que ela tivesse resultado mais positivo pra todos. Falta isso, falta a parte de marketing na Federação. O resultado positivo é um aspecto importante.” (E1)*

*“Sim! Posso dizer que sim, até pelo fato de que a maioria dos principais times que disputam a Federação (Paulista) hoje são os principais times do brasileiro.” (E2)*

*“Sim, porque eu vejo hoje em relação ao Brasil, a Federação Paulista é a que apresenta os grandes resultados e é onde há muita regulação de atleta pra nível nacional.” (E5)*

*“Acho importante até certo ponto. Considero importante quando se fala de alto rendimento quando você fala de categoria de base não acho importante.” (E6)*

*“É de onde saem os jogadores (São Paulo). (...) uma dimensão importante e a Federação tem cumprido seu papel. (E7)*

*“Sim. (...) se cada ano que passa, tem um aumento nas categorias que disputam na Federação, fica um campeonato muito forte e acredito que essa questão dos resultados tem haver um pouco com a parte da Federação.” (E8)*

Os entrevistados consideram que o basquetebol paulista a nível nacional vem alcançando excelentes resultados nos últimos anos, mas a Federação pode fazer ainda mais pelo basquetebol paulista, sobretudo no alto rendimento, para que ele dê saltos mais altos com relação a torneios e representações internacionais e passe a ser referência não apenas no Brasil, mas sim em outros locais do mundo.

#### **4.2.2 Desenvolvimento do desporto profissional**

De acordo com Winand et al. (2010) o desenvolvimento do desporto profissional é um factor importante para a eficácia organizacional de uma entidade desportiva. A busca pelo desenvolvimento do desporto profissional também é considerada pelos entrevistados como uma factor importante a ser

considerado para a eficácia organizacional da Federação Paulista de Basketball:

*“É um ponto importante que a Federação alimenta no clube.” (E1)*

*“Sim, porque eu vejo hoje em relação ao Brasil, a Federação Paulista é a que apresenta os grandes resultados e é onde há muita regulação de atleta pra nível nacional.” (E5)*

*“A Federação deveria se preocupar com isso, com certeza, porque pensando em categorias adultas o caso de São Paulo é onde nós temos a nata do Basquetebol em termos de técnicos (...).” (E5)*

*“Considero importante mas a Federação não está vendo isso.” (E6)*

Os dirigentes entrevistados avaliam que a Federação Paulista de Basketball vem alcançando parcialmente este factor, de modo que ela organiza campeonatos paulistas de qualidade técnica representativa a nível nacional, como demonstram as afirmações a seguir:

*“A Federação Paulista de Basketball, no Brasil, ainda é uma das poucas que mantém os campeonatos, entre outras, organizados. Então se você comparar o desenvolvimento do desporto, do basquete, com os outros estados, em termos de campeonatos o nosso é muito mais desenvolvido, porque existe uma quantidade de clubes e agremiações muito grandes.” (E4)*

*“O desenvolvimento deles dentro do campeonato é o melhor, é onde aparecem nossos jogadores (...) por parte da Federação há um apoio, sem dúvida.” (E7)*

Entretanto ela poderia fazer mais no que se refere ao fomento ao desporto profissional, de modo a profissionalizar e regulamentar a actividade dos profissionais que atuam no basquetebol paulista, não apenas jogadores, como também treinadores e comissões técnicas, além de trabalhar para fornecer melhores condições para o desenvolvimento dos atletas profissionais, conforme aponta os seguintes trechos das entrevistas:

*“Não posso falar que ajuda muito não. Até certo ponto e organizado, com algumas datas definidas, com sistema de disputa bem definido, porém a organização do campeonato deixa a desejar, por exemplo, o jogo que tem aqui não acontece.” (E2)*

*“São profissionais hoje, não pode dizer que é um esporte amador, nem um atleta amador. Vem na carteirinha do atleta que ele não é amador (...) hoje é tudo profissional. E por ser profissional ele tem que ser mais profissional que o nome já diz. Ela incorre nos mesmos problemas que os campeonatos das séries inferiores, na categoria de base, porque é o mesmo caso.” (E4)*

*“ (...) eu não posso falar que meu time é profissional. Eles não são registrados, eles não têm uma representatividade, eles não têm disponibilidades iguais os (outros) jogadores de basquete, não tem a representatividade dos técnicos de basquete.” (E7)*

#### **4.2.3 Desenvolvimento do desporto para todos**

Tal como o factor anterior, os dirigentes concordaram e sua integridade de que o desenvolvimento do desporto para todos é um factor importante para a eficácia organizacional da Federação Paulista de Basketball.

De certa forma os gestores entrevistados parecem divergir quanto ao modo que a Federação vêm tratando este factor, considerado importante para a eficácia organizacional de uma entidade desportiva (Winand et al., 2010).

Os dirigentes concordam que a Federação Paulista de Basketball vem realizando um bom trabalho no desenvolvimento das categorias de base a nível associativo, ou seja, dentro dos clubes filiados:

*“Eu acho importante. Não é o caso da federação (...) Na verdade na Federação é competição e ela não quer saber!” (E6)*

*“Ela consegue fazer um belo trabalho na categoria de base.” (E7)*

Entretanto, alguns concordam que quando se trata do desporto fora do ambiente clubístico, ou seja, no ambiente escolar, para pessoas com deficiência, para diferentes gêneros e faixas etárias, a Federação não se encontra envolvida, enquanto outros afirmam que ela realiza algumas acções pontuais para estes grupos:

*“A Federação só organiza o campeonato, ela não se envolve na nossa educação de desporto, que poderia se envolver um pouquinho mais e nas propostas que ela pode estar trazendo para que realmente essa base cresça e quando se trabalha na base e a base é forte e grande, quando ela vai afunilando, ela vai tendo qualidade. Trabalhar com quantidade na base e qualidade na ponta da pirâmide.” (E1)*

*“Ela (FPB) não participa disso. Tem o campeonato das categorias de base e tem o campeonato dela na categoria adulto, porém o que se vê, é a réplica do que acontece no campeonato dos adultos, na categoria de base (...) você não vê a Federação preocupada com o desenvolvimento de atleta ou no desenvolvimento social do basquete pra que a pessoa seja amante do basquetebol, independente de ser atleta ou não.” (E2)*

*“ (Tem de) investir na base (...) Eu acho que sim, mas sabendo das dificuldades que o desporto tem inclusive a Federação, fica meio complicado.” (E3)*

*“ (...) você abrir para as escolas participarem dos campeonatos oficiais. Com isso você teria ai uma quantidade... porque precisa massificar, senão não adianta. Você veja que ao longo do tempo, quantos clubes aqui na capital, só estou falando do Estado de São Paulo, terminaram com o basquete porque não tem gente.” (E4)*

*“ (...) poderia ter uma organização muito melhor para desenvolver e mesmo para depois... A Federação está alheia a esse processo.” (E4)*



*“ (...) na área de deficiente tem campeonato, na parte de desporto para todos para as crianças também tem festivais e trabalham com isso, entram escolas, escolas particulares, escolas estaduais, organizações não governamentais, é aberto a todo o público esses festivais que eles promovem a cada um mês ou dois meses.” (E5)*

*“Na categoria de base sinto falta de investimento na decisão da modalidade de forma não tão próxima ao rendimento.” (E6)*

*“Ela trabalha com a criança, treina..., ela é eficaz nesse aspecto (...) Vem organizando muito bem os campeonatos que se propõe a fazer... Em termos de campeonato “amador” ela é a melhor... Eles (FPB) têm a Liga de veteranos” (E7)*

*“Eu acho que nesse aspecto a federação perde, porque a gente não vê eles divulgarem algum evento que seja para a terceira idade, alguma palestra para portadores de deficiência, acho que isso é uma coisa que poderia... nós como clube e a federação começar a olhar também, esse mercado, essas pessoas que tem direito.” (E8)*

Essa divergência deve-se, talvez, ao fato de a federação não realizar uma boa comunicação, como vemos adiante, e divulgação de suas atividades para a comunidade em geral, de modo que nem todos tenham conhecimento dos poucos projectos que esta realiza para o desenvolvimento do desporto para todos.

#### **4.2.4 Valores e serviços à sociedade**

Valores e serviços à sociedade foi outra dimensão considerada importante pelos dirigentes de entidades filiadas à Federação Paulista de Basketball, alguns dando maior outros menor importância, para a eficácia organizacional desta entidade, indo de acordo com Winand et al. (2010). Para alguns entrevistados a FPB oferece poucos serviços à sociedade,

considerando que ela poderia ampliar estes serviços:

*“Você não vê falar que a Federação Paulista fez uma acção social numa determinada favela, ou que ela foi no bairro nobre que teve fazer uma promoção do basquetebol, você não vê nada disso.” (E2)*

*“Eu acho importante, mas não seria a função essencial. Seria uma coisa a mais que ela poderia fazer.” (E4)*

*“Considero muito importante mas não vejo a federação trabalhar nada disso.” (E6)*

*“Não posso dizer que a Federação faz alguma coisa (...). Eu considero isso importante, muito importante.” (E7)*

*“Eu acho que poderia um pouco mais de eventos para a sociedade, não só visando o clube, os federados, mas fazer eventos que traz escolas, que tragam a terceira idade, que seja voltada para um esporte para todos. É uma coisa que a Federação poderia fazer e fazer com que o basquete cresça. Tem pessoas que nunca jogaram basquete, mas gostam e queriam ter o contato.” (E8)*

Outro aspecto importante relacionado a esta dimensão e apontado pelos entrevistados é a falta por parte da FPB de uma maior promoção e valorização de acções relacionadas ao *fair-play*, cidadania e respeito ao adversário, ao árbitro e ao próximo. Na visão dos dirigentes o que ocorre são apenas algumas medidas punitivas àqueles que cometem actos considerados de mal comportamento. De certa forma, a Federação não age efectivamente de modo a educar e prestar serviços à comunidade através do basquetebol:

*“A federação participa pouco dessa questão de valores (...) (faz apenas a) organização de eventos e eventos voltados só a competição. Ela não está buscando alguma coisa para construção de valores, não só de valores técnicos se referindo a basquete, mas todos os valores, valor social, valor cultural e relacionamento.” (E1)*

*“O desporto educa e esse trabalho educacional é importantíssimo e não é feito nada. Porque ate uma coisa simples que é educacional, não é feito nada (...). Eu acho que isso faz parte também de um trabalho da federação com os clubes.” (E4)*

*“Sim. Pensando num jogo, quando se vê a rivalidade, até mais na área do masculino os clubes de São Paulo e a federação paulista tem uma regra, um regimento em cima disso, de punir pais que as vezes tornam jogos complicados e aí interferem na arbitragem (...). Eu acredito que eles fazem um bom trabalho nisso daí.” (E5)*

*“Eu considero importante e a Federação vem cumprindo, vem colocando regras, vem orientando os clubes para passar isso para os pais e nós aqui.” (E5)*

*“Se você falar assim, valorização do ser Humano ou vamos ver cada caso um caso (...). Esses valores não existem. Eles até falam de fair play, mas a hora que dá problema lá e eu não vejo acontecer nada mais além da categoria adulta.” (E6)*

*“A criança ou o adolescente saberem, aonde eles podem chegar, que eles devem respeitar, não só a arbitragem, mas as mesárias, o próprio técnico, os adversários (...), eles podem levar isso para a vida deles.” (E8)*

#### **4.2.5 Desenvolvimento de afiliados**

O constante desenvolvimento dos afiliados à Federação Paulista de Basketball também foi considerado um factor importante ao qual a entidade deve preocupar, segundo os entrevistados, indo de acordo com (Winand et al., 2010).

Os dirigentes de entidades filiadas a Federação Paulista de Basketball, concordam que a Federação poderia auxiliar mais no desenvolvimento de seus afiliados, através da oferta de serviços (cursos, clínicas, palestras, etc.) que auxiliem no desenvolvimento dos afiliados, de forma a incrementar ainda mais o basquetebol paulista:

*“Hoje ela leva em consideração, dentro dos anseios, das dúvidas, da maioria dos clubes que ela atende (...) (mas) a federação não participa do trabalho do clube. (...) O clube talvez precisasse de um relacionamento mais próximo da federação no sentido de trabalho. Até a federação poderia ser um órgão mais incentivador ou fiscalizador do trabalho que a gente desenvolve. Ela estar mais próxima no sentido de estar buscando parceiros para os clubes, trazendo propostas diferentes de organização, desenvolvimento de know-how, técnico, oferecer profissionais mais cultos para a base.” (E1)*

*“Acredito que um contacto maior, uma proximidade maior da federação dentro do clube, seria uma coisa mais dinâmica e mais natural, as coisas ocorreriam melhor se tivesse isso.” (E2)*

*“Também acho importante. O desenvolvimento em todas as áreas, tanto nas áreas técnicas, na prática do jogo e na parte educacional. Então eu acho importante. Já existe uma luz no fim do túnel. Essas clínicas que fazem para os treinadores, ela obriga os treinadores a participarem.” (E4)*

*“Os clubes ajudam a federação, não é a federação que ajuda os clubes.” (E7)*

*“Como já disse, pra nós do basquete, quanto mais times afiliados, quanto mais clubes afiliados, agente só tem a ganhar. Mesmo que ele não participe do campeonato, mas para trocar informações, vem no treino, vem ver como a gente faz o treinamento. Então, eu acho isso muito importante.” (E8)*

Outro aspecto referente à esta dimensão, é que a FPB, poderia auxiliar os seus afiliados na obtenção de recursos humanos e matérias relacionados ao treinamento de basquetebol, com custos menores e maior qualidade:

*“Se ela falar para os times: “Olha, eu tenho esses serviços para oferecer, vocês topam? Seria tanto a mais para vocês...” Tenho certeza que sim, porque se você junta um conjunto de vinte e cinco fica mais barato.” (E2)*

*“Então, esse é um ponto que a gente tem conversado bastante. (...) Por exemplo, o barateamento em relação a arbitragem, (...) dar mais recursos, mais condições pra gente (filiaados). (...) eles deveriam se empenhar um pouco mais nos clubes desestruturados ou desorganizados.” (E5)*

*“Hoje tem uma liga só e não tem apoio, o jurídico é totalmente nosso, se tiver algum problema na federação é problema meu, tenho que levar meu advogado.” (E6)*

*“De certa forma ela poderia ajudar mais: teve uma época que você não pagava taxa de arbitragem e isso ajudava os clubes. (...) ela poderia disponibilizar mais materiais, mais bolas, mais redinhas... eu acho que nessas partes eles poderiam colaborar mais. (...) A federação não cobre nada. Eu tenho que bancar tudo. Tudo é bancado pelo clube.” (E7)*

*“A federação poderia também tentar fazer uma sociedade com os clubes, onde eles possam estar sempre um representante nos jogos, para saber como o clube é, o que o clube precisa, as vezes, a federação não tem esse feedback dos clubes e os clubes não tem esse feedback da federação.” (E8)*

#### 4.2.6 Desenvolvimento de recursos humanos

Esta dimensão, tal como Winand et al. (2010) e Quinn e Rohrbaugh (1983), foi considerada pelos entrevistados como de extrema importância à eficácia organizacional da Federação Paulista de Basketball.

Os entrevistados consideram que este seja um ponto crítico dentro da federação, pois, a maioria entende que os colaboradores da Federação Paulista de Basketball não são pessoas profissionais, ou seja, capacitados para tratar do basquetebol paulista, em sua maioria são amadores que contribuem com as actividades diárias da federação:

*“Hoje ela é bastante eficaz na categoria de base, mas falta, principalmente no alto rendimento, um pouco mais de profissionalismo dentro da Instituição. Talvez a instituição tenha dentro da sua empresa, da sua administração pessoas mais profissionais, que possam melhorar o nível do basquetebol.” (E1)*

*“O grande problema que eu vejo hoje na federação, na verdade, é que as pessoas que estão lá, são pessoas que já vem a um longo prazo lá. Eu não sei, eu não convivo diariamente lá, então eu não sei o quanto essas pessoas procuram se actualizar às necessidades que hoje o basquete apresenta. (...) Essa é uma dimensão importante mas não tem.” (E2)*

*“Investir no funcionário, para eles se actualizarem, não estou falando que eles não estão actualizados, me parece isso, me parece que eles são... Parecem até meio arcaicos.” (E3)*

*“Eu acho importante. Você tem que ter um treinamento e actualização de todos. Na parte organizacional, tem pessoas lá que você vê que não tem condições de organizar nada.” (E4)*

*“Pessoas capacitadas que tragam seus conhecimentos e considerem o objectivo final.” (E4)*

*“Considero importante, principalmente pessoas que sejam capazes de organização. (...) Tem que ter uma estrutura realmente profissional.” (E5)*

*“Eu ainda quero ver uma federação com um gestor do desporto que mude o departamento para que se aprofunde na modalidade e para que o Basketball seja a segunda modalidade mais praticada.” (E6)*

De acordo com os gestores das entidades entrevistadas, a FPB parece não investir no aperfeiçoamento dos seus recursos humanos, o que leva a actual gestão considerada arcaica e obsoleta de acordo as exigências actuais do desporto, da economia e da sociedade.

Tal observação não é apenas um facto exclusivo da FPB. De acordo com Taylor e McGraw (2006), apenas a minoria das organizações desportivas australianas possuem um sistema formal de gestão de recursos humanos. Já no caso brasileiro, todas as federações desportivas carecem de profissionais capacitados para lidar com o desenvolvimento desporto (Mazzei & Bastos, 2012).

Os entrevistados apontaram também, que a federação não investe no aperfeiçoamento de treinadores, dirigentes, atletas e, principalmente, árbitros, figuras centrais para o desenvolvimento do basquete. Tal tarefa, segundo os dirigentes, acabam por ser realizadas por conta própria dos clubes e entidades filiadas:

*“Eu não sei como é que é feito o recrutamento de árbitros, não sei se passam por triagem e se tem acompanhamento físico. (...) Para treinador eu sei que eles têm curso. Todo ano é feito, só que é pago também. Tudo tem custo!” (E3)*

*“Os árbitros também não são profissionais, porque muitos têm suas actividades particulares, mas a partir do momento que você é um árbitro,*

*que você está inscrito para apitar jogo lá, você tem que ter sua organização.” (E4)*

*“Eu vejo muito isso quando fala da qualidade para o ser humano trabalhar, então o nível técnico, respeitar o limite de aprendizagem de cada criança de cada desenvolvimento, da faixa etária dela, eu bato muito nisso, a gente defende muito aqui. Até mesmo na qualidade de trabalho para os técnicos.” (E6)*

*“Dentro do basquete não existe profissionalismo. (...) A Federação não tem esse poder de influenciar os clubes, em termos de atletas, técnicos... os árbitros sim, os árbitros nessa parte ela tem que tomar conta. O que a federação tem feito é muitos cursos de arbitragem, para ter mais árbitros e ter uma qualidade maior, mas como você lida com gente, é complicado.” (E7)*

*“Essa parte social da federação também é muito importante, para fazer que os clubes formem árbitros, ex-atletas dos clubes, viram árbitros para suprir essa necessidade. Isso vale também para treinadores, dirigentes, atletas, no ano passado com cursos de treinadores, que tem essa proposta, eles começam a ser mais capacitados.” (E8)*

A falta de preparo de alguns treinadores pode levar, por exemplo, a um processo de detecção de talentos, onde é realizada apenas uma seleção baseada na estatura, capacidades técnicas e cognitivas, deixando de lado a dedicação, factores psicológicos e maturação dos atletas (Silve Filho et al., 2011).

#### **4.2.7 Imagem**

A imagem foi considerada pelos gestores das entidades filiadas à Federação Paulista de Basketball como importante dimensão para a eficácia



organizacional desta organização, tal como no modelo desenvolvido por Winand et al. (2010).

Os entrevistados parecem entender que a imagem da Federação Paulista de Basketball é positiva comparativamente às demais federações estaduais, entretanto, perante aos clubes, como organização, a Federação Paulista de Basketball apresenta uma imagem negativa e que deve ser recuperada, principalmente por ser uma organização que não apresenta transparência em suas actividades:

*“Ela tem uma boa imagem mas acho que ela poderia trabalhar mais na imagem dela e ser mais humana na visão do basquete.” (E1)*

*“É uma coisa importante sim. (...) É nulo (na Federação Paulista de Basketball), é aquela coisa que deveria ser muito melhor mas não existe.” (E2)*

*“Tem que desenvolver, a imagem a importantíssima. (...) Se ela (Federação Paulista de Basketball) apresentar a imagem boa, com certeza auxiliará no trabalho dela.” (E3)*

*“Eu vejo positivo. Apesar de tudo isso, que há de negativo. (...) Eu considero que a Federação tem uma boa imagem eu só não sei a causa.” (E6)*

*“Quanto mais a Federação procurar ser uma Federação correta e fazer as coisas corretas ela (a imagem) vai seguir o mesmo caminho.” (E8)*

O maior problema reside perante a sociedade, pois, segundo os dirigentes, a Federação Paulista de Basketball, parece ser uma organização desconhecida da população paulista, de imagem nula perante a comunidade:

*“A imagem da federação é completamente nula perante as pessoas, porque ninguém sabe o que é Federação. (...) Ela tem uma imagem inexistente eu diria assim, para as pessoas que estão mais envolvidas*

*no basquete, para as pessoas dos clubes, a imagem dela seria mais pra negativo, mas pra população de uma maneira geral é uma imagem inexistente.” (E2)*

*“Perante os clubes a Federação tem uma imagem negativa e perante a sociedade ela não tem imagem nenhuma.” (E4)*

*“Desconheço (o que ocorre internamente na Federação), não quero falar, mas acho importante. Importante para a imagem, porque hoje em dia é muito cobrado. Poderia ter uma imagem melhor se ela fosse mais aberta.” (E7)*

A Federação Paulista de Basketball deve ser uma entidade reconhecida na sociedade, com uma imagem idónea e correcta, de modo a todos verem nessa a entidade de representação e desenvolvimento do basquetebol paulista, o que, de certa forma, facilitaria a divulgação da modalidade e a captação de potenciais patrocinadores, entre outros benefícios.

#### **4.2.8 Comunicação**

Outro factor considerado importante para a eficácia organizacional de uma entidade, segundo Winand et al. (2010), a comunicação, também foi considerada uma dimensão importante para a eficácia organizacional da Federação Paulista de Basketball, de acordo com os entrevistados.

O discurso dos entrevistados apontam para divergências quanto a qualidade da comunicação da Federação Paulista de Basketball. Entretanto, pode-se entender que a comunicação relativa aos campeonatos paulista é efectiva e ocorre sem grandes dificuldades:

*“Na nossa parte para a comunicação, eles estão sempre abertos a relação. (...) (Entretanto), a comunicação entre a federação e a Confederação Brasileira de Basketball é complicada.” (E5)*

*“Hoje em dia, com internet, facebook, a comunicação é rápida. (...) É um ponto importante, não acontece nada que você não tenha sido comunicado. (...) A Federação nunca teve esses problemas, você não foi jogar porque você não sabia do jogo. Você não sabia do jogo porque você não quis saber, não porque a Federação não te avisou.” (E7)*

*“Eles informam muito bem como vai ser o campeonato, se tem algum problema a gente troca e-mail, eles ligam, se não ligam de imediato, eles retornam em uma ou duas horas, sempre tem uma pessoa responsável em alguma área para retornar isso. Esse trabalho está bem mais fácil pra parte do clube e da Federação, a gente está em contacto, o clube com a Federação.” (E8)*

Quando trata-se de assuntos que não são técnicos ou relacionados aos torneios, por exemplo, a solução de problemas extracampeonato, segundo os entrevistados a comunicação parece ser dificultada e apresenta falhas:

*“A comunicação não se resume só em boletins (...). A comunicação está muito mais próxima da formação, do que está acontecendo, de actualidade, de o que se está oferecendo, do que ela pode estar participando. A comunicação Federação-clube é muito técnica, muito boletim técnico é muito informativo. (...) falta essa comunicação (formativa) da Federação com os filiados.” (E1)*

*“ (...) a comunicação é falha, ela é importante, ela tem que existir também de uma maneira melhor e por parte da Federação é falha.” (E2)*

*“Você pode ter o serviço interno, como uma empresa, e você determina, o seu horário de atendimento, mas que tenha (efectivamente) o atendimento. (...) A partir do momento que os clubes derem um basta, nos não queremos dessa forma e sim de outra forma, será possível.” (E4)*

*“Também acho importante (a comunicação), mas tem o mesmo problema. Com os meios de comunicação que você dispõe hoje, de*

*media electrónica e outros, é impossível que você não consiga um meio de comunicação decente. Então lá (na Federação Paulista de Basketball) nós estamos ainda na idade da pedra, nem na idade do metal, porque lá, para você ligar e falar com alguém no telefone é a coisa mais difícil e não há retorno.” (E4)*

*“Tem dois pontos, dois extremos da Federação: a parte de organização, a parte de tabela, o horário de jogo... Isso é perfeito, não tenho um a para falar. (...) A parte de comunicação, relação pessoal, procurar fazer uma coisa mais integrada, ser mais receptivo com o clube, não tem. Parece que é 8 ou 80. A comunicação funciona melhor deles para a gente do que da gente para eles.” (E6)*

Com relação a comunicação entre a FPB e a sociedade em geral, os dirigentes entrevistados consideraram este como um aspecto em estado crítico:

*“Você nem ouve falar de Federação Paulista de Basketball na televisão, rádio e jornal. Você vai fazer alguma coisa na Federação, você tem que ver, você tem que entrar no site e aceder as informações que tem lá e são poucas, mas você não vê, não existe isso por parte da federação.” (E2)*

*“Perante aos clubes eu acredito que sim. Eu acredito que ao invés de só jogar no site as informações, eles deveriam passar algo pra gente, (...) mandar correio electrónico pra todo mundo, divulgar o seu trabalho, porque, eu acredito, que só entra no site da Federação, pessoas ligadas ao basquete. Dificilmente a gente vê notas da Federação Paulista de Basquete em outro local.” (E3)*

*“Divulgar um pouco mais os eventos que acontecem, acho que isso aí é o que eu teria a acrescentar.” (E8)*

Sendo assim, a comunicação da Federação Paulista de Basketball também precisa ser melhor com relação ao público-alvo, adeptos e amantes do

basquetebol. A federação deve divulgar melhor as suas acções, projectos, torneios e actividades, de modo a expor o basquetebol paulista e com isso atrair ainda mais pessoas, parceiros e patrocinadores para a modalidade.

#### 4.2.9 Capacidade financeira

O factor de capacidade e gestão financeira foi considerada condição *sine qua non* para a eficácia organizacional da Federação Paulista de Basketball, tal como considerado por Winand et al. (2010).

Enquanto a maioria dos entrevistados afirmam desconhecer a situação financeira da Federação, uma minoria afirma ter conhecimento do balanço financeiro da instituição. De qualquer forma, eles reconhecem que há uma dificuldade de obter tal informação sobre de onde vêm e para onde vão os recursos financeiros obtidos pela Federação Paulista de Basketball:

*“Eu desconheço, eu não sei. (...) Os clubes pagam tudo, pagam a arbitragem, pagam a inscrição, pagam a mensalidade, quer dizer, os clubes não têm muito auxílio. Não tem apoio da Federação. Ela tem capacidade para buscar, ela tem know-how pra ter tudo isso. Eu sei que tem. A gente busca. A capacidade que ela tem para gerar recurso é incrível dentro do produto que é basquetebol.” (E1)*

*“O que a Federação faz hoje está razoavelmente bom, daria pra melhorar, tem o que melhorar, óbvio, e tem por onde melhorar também. (...) Essa dimensão é importante.” (E2)*

*“Tudo é relativo a parte financeira. (...) se ela tivesse verbas, cotas para distribuir pra base, seria óptimo, mas a gente sabe que a realidade é outra. (...) eles ganham e não comunicam.” (E3)*

*“Ninguém sabe a posição financeira da Federação. (...) Isso (capacidade financeira) também é importantíssimo, mas aquilo lá é uma verdadeira mala preta. Ninguém sabe o que tem lá dentro! (...) não existe transparência de nada ali.” (E4)*

*“Eu acho importante, como eu falei pra você, quanto mais uma Federação arrecadar recursos e poder distribuir isso para clubes, mais crianças vão poder participar, fazer o desporto com menos custo. Nós aqui temos uma condição privilegiada, mas não são todos os clubes que tem essa condição e conseguir ter esse arrecadamento e distribuir para esses clubes pra continuar fomentando o basquetebol isso é muito importante.” (E5)*

*“Eu não tenho noção (da capacidade financeira da Federação). (...) Então é uma coisa que a gente não tem acesso. Não sei falar. Eu acho que é importante.” (E6)*

*“Eu acho que uma gestão financeira é importante. (...) Não sei se perderam alguma coisa importante, a Federação, ou se deixou de conseguir, mais patrocínio ou aceita alguma coisa que alguns clubes impõem. (...) os patrocinadores não vão atrás. Se o basquete tivesse no topo, todo mundo iria querer correr atrás, a Federação iria ter mais força.” (E7)*

*“A Federação, na verdade, na parte do clube, eles não ajudam em nada. A gente paga a mensalidade para a Federação e isso é só. Eu acho que essa é uma parte que, talvez, eles poderiam ajudar a gente, o clube melhor, então, tentar fazer parcerias, com viagem, restaurantes, conseguir alguns descontos com hospedagem ou alimentação. (...) A Federação poderia fazer, não é passar dinheiro para os clubes que são muito afiliados, mas tentar fazer parcerias com restaurantes, hotéis, porque quando a gente fosse jogar, por exemplo, em Bauru, ou numa cidade mais longe, possamos dizer que somos afiliados e eles darem um desconto maior pra gente.” (E8)*

Por desconhecerem o balanço financeiro da Federação Paulista de Basketball, os gestores entrevistados tiveram dificuldades em falar sobre a actual capacidade financeira da organização. Entretanto, todos concordam que a Federação pode fazer um trabalho melhor, buscando mais parceiros e

reduzindo os custos dela e seus afiliados e que a mesma deve ser mais transparente quanto a gestão financeira, para que possa ser uma organização mais eficaz.

#### 4.2.10 Planejamento

O planejamento das actividades e principalmente do calendário competitivo também foi considerado como dimensão importante para a eficácia organizacional da Federação Paulista de Basketball, corroborando com Quinn e Cameron (1983) e Quinn e Rohrbaugh (1983).

Segundo os gestores entrevistados, a Federação Paulista de Basketball vem apresentando um bom nível de eficácia com relação ao planejamento de suas actividades e competições:

*“Hoje eu acho que já ficou melhor a solução e tal mas ainda acho que tem algumas diferenças porque tem vários campeonatos. (...) Eu acho que hoje esse calendário se adequou bem, antes havia uma disputa de datas para jogar. (...) Pode ser melhor mas melhorou bastante.” (E1)*

*“Ela é a mais importante, eu diria no quesito organizacional do time. (...) Se a gente não tem o calendário definido, eu não tenho como planejar isso, eu não tenho como fazer isso. Então, isso é extremamente importante.” (E2)*

*“O calendário, eles programam bem. Eu acredito que é um ponto positivo pra eficácia deles. Em Janeiro, eles já tem o calendário de todas as categorias, quando se inicia, quando termina, data de inscrição, em relação a isso, calendário, em Janeiro já divulgam as datas do ano todo.” (E3)*

*“Precisa haver uma organização, eu sempre falo la, calendário... você precisa saber onde começa e onde termina, porque tem coisas la que você não sabe quando que você vai jogar.” (E4)*

*“Ela é bem eficaz na organização dos campeonatos. (...) O que a Federação faz é aproveitar o que os clubes fazem e dar um retorno para eles fazendo um campeonato. (...) Não vejo problemas. Ela lança o calendário sai no final do ano anterior que vai acontecer o campeonato. Ela procura seguir a risca.” (E7)*

*“Então nessa parte de planejamento a Federação teve bastante ganho. (...) Primeiramente é o planejamento. A Federação está conseguindo, todo seu calendário, todos seus eventos, com data de começo e com data de fim, acho que tem a ganhar.” (E8)*

Alguns dirigentes apontam que a federação deve realizar alguns ajustes quanto as fases finais dos torneios e o conflito de datas que alguns clubes possam ter ao disputar torneios nacionais e internacionais concomitantemente com o campeonato paulista.

*“A Federação tem até certo ponto, a primeira fase é planejada, embora ainda tenha mudanças de jogos que caem naquilo que eu te falei, não tem as datas já definidas, elas tem as datas de jogos e se tiver que ter uma alteração é uma data “x”, ninguém sabe, é surpresa (...). Com relação a play-off, por exemplo, aí é negligente mesmo.” (E2)*

*“Então, você sabe que os campeonatos têm que iniciar numa determinada data e terminar em uma determinada data. Agora, o que acontece no meio é um ponto de interrogação.” (E4)*

*“A gente consegue fazer um planejamento em cima da nossa condição, (...). Planejamento e tal, eu acho que está faltando da Federação com a Confederação pra gente se planejar melhor, fazer um calendário melhor.” (E5)*

Como visto anteriormente, não é tarefa fácil agradar todos os constituintes (Friedlander & Pickle, 1968; Walton & Dawson, 2001), neste caso com um calendário e um planejamento das actividades da FPB que agrade a todos. Entretanto, com um calendário bem definido e planejado durante toda a



competição as entidades filiadas podem também planejar com antecedência as suas actividades de forma a apresentarem a melhor forma física e técnica para disputar todos os torneios.

#### 4.2.11 Desenvolvimento interno

O desenvolvimento interno é considerado por Winand et al. (2010) uma dimensão importante para a eficácia organizacional de uma entidade desportiva, e os entrevistados corroboram com esta afirmação com relação a Federação Paulista de Basketball.

Os entrevistados afirmam desconhecer a pleno as acções que a Federação Paulista de Basketball realiza para crescer internamente. Entretanto, a percepção da maioria mostra que a Federação apresenta uma gestão obsoleta, retrógrada e centralizada na figura do presidente, mas afirmam que a Federação tem tentado modernizar a sua gestão e processos internos neste últimos anos, porém há muito a ser feito ainda:

*“Eu acho que isso é um princípio, fazer um trabalho pra melhorar isso. As coisas ficam um pouco acomodadas. Ela acomodou-se, fica atendendo todo mundo dentro dos seus interesses, não cresce, poderia crescer, acho que a Federação, falando em rendimento e propostas de basquetebol ela estacionou.” (E1)*

*“Eu acredito que seja importante (o desenvolvimento interno). (...) eu não estou dentro da Federação, eu sei o que eles fazem pra se desenvolver internamente, mas julgando a diferença que eu vejo de um ano pro outro, que é zero, eu acredito que seja inexistente. Então é uma coisa importante mas a Federação também não faz.” (E2)*

*“Todo desenvolvimento é importante. Eu não sei o que acontece dentro da Federação. (...) Uma reciclagem seria boa.” (E3)*

*“Eu acho que não existe. Vou dizer de uma forma mais simples para definir as coisas, a Federação tem que ter choque de gestão e mudar*

*radicalmente. Mudar tudo. Se modernizar, se profissionalizar (...). A administração é obsoleta, é totalmente fora do propósito.” (E4)*

*“É importante. Todo a empresa tem que se movimentar. O momento que ela para, ela é atrasado. E eu vejo o presidente da Federação, tentando sempre melhorar. (...) o dia-a-dia deles lá dentro já não sei, mas o que procede para nós é que sempre estão em busca de melhora.” (E5)*

*“É importante (o desenvolvimento interno). (...) Tem muita coisa para melhorar. (...) Falta um pouco de agilidade, eles burocratizam demais algumas coisas. (...) Eu acho que isso impede o crescimento, é necessário a modernização do sistema” (E6)*

*“Ela cresceu muito, ela conseguiu se organizar de tal forma, que ela consegue levar os campeonatos. (...) A única coisa que vou contra essa parte da Federação, é que antigamente tinha mais, cada categoria tinha um diretor representativo, que era forte, ele tomava as decisões. Hoje em dia, as coisas ficaram meio centradas, quem toma as decisões é o próprio presidente com o diretor, mas o diretor não tem uma autonomia total. (...) Internamente eu não posso falar nada. Fica restrito ao presidente, que é o chefe, ele que dá as ordens e cada departamento dá sua assinatura lá.” (E7)*

*“Eu vou responder na parte que eu vejo quando eu vou lá. Em termos de ligação, de atendimento, quando a gente precisa, na questão de carteirinha, o serviço é muito rápido, então, internamente, eu não posso dizer mais que isso. Na parte que eu preciso, como afiliado de clube que é parte que a gente sabe é bom. (...) A Federação está caminhando certo, ela vem crescendo, a categoria vem crescendo. Antigamente ele ajudava uma pouco mais, mas acho que se continuar nesse caminho o basquete só tem a ganhar.” (entrevistado 8)*

Assim, os dirigentes concordam que o desenvolvimento interno da federação é condição *sine qua non* para que esta seja uma organização

moderna e que atinja as exigências do basquetebol moderno, elevando o basquetebol paulista a outro patamar.

#### 4.2.12 Coesão Interna

No modelo de valores contrastantes a coesão da equipa de trabalho é considerada um factor importante para eficácia organizacional de uma instituição (Quinn & Cameron, 1983; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Do mesmo modo, os dirigentes de entidades filiadas à Federação Paulista de Basketball consideram esta dimensão importante para a eficácia, ainda que segundo a literatura, esta dimensão é uma das que apresenta menor correlação com a eficácia (Shilbury & Moore, 2006):

*“Sempre num lugar, onde você tem uma equipe de trabalho, sendo ela multidisciplinar ou não, se todo mundo fala a mesma língua, a coisa flui melhor.” (E2)*

*“É importante porque se relacionar bem com seus companheiros de trabalho, tendo harmonia, um respeitando o outro, o desenvolvimento cresce e a Federação se torna mais eficaz por isso também.” (E3)*

*“Sim. Em todas as áreas, desde arbitragem até quem faz a escala, quem faz a tabela, quem distribui a arbitragem. Tem que caminhar alinhado.” (E5)*

*“Sim. Como em qualquer instituição, se houver pessoas que gostam daquilo que faz, a equipe trabalha para aquilo dar certo.” (E8)*

Os entrevistados apresentaram divergências quanto ao grau de coesão da equipa de trabalho da Federação Paulista de Basketball, alguns crêem que esta é coesa, como demonstram:

*“Essa coesão tem que existir, deve existir. (...) Eu não sei como eles convivem mas acho que para dimensão do trabalho acho até existe essa coesão.” (E1)*

*“A Federação, eu posso dizer, é bem estruturada. (...) Eu acredito que lá todo mundo fale a mesma língua sim, isso é importante, porém a língua que é falada lá dentro é contrária a língua da qual é exigida hoje.” (E2)*

*“ (...) se as pessoas não se falarem lá dentro, não conseguem atender o público, porque, muitas vezes, se precisar de alguma coisa com o funcionário, mesmo se ele não for daquele departamento, ele sabe o que tem que fazer, então, ele vai, faz a parte dele e acaba ajudando o público.” (E8)*

Outros gestores apontam que esta não há coesão dentro da Federação Paulista de Basketball:

*“Como que você vai trabalhar numa entidade, numa empresa, desenvolvendo uma função na área técnica lá, se eu não converso com você?! Não existe isso. Isso realmente é um problema administrativo gigantesco. Eu considero importante mas na Federação isso não existe. Em qualquer actividade profissional, você tem que ter. (...) Trabalho em equipa, lá não existe este trabalho em equipa por um objectivo, que é o bem do basquete.” (E4)*

*“Tem departamento que não fala nenhum com o outro. Aí você fala, puxa, uma Federação deve ser unida, tem que mostrar que ela está ali para colaborar, ela tem que ser harmónica. Toda empresa, seja ela qual for, ela tem as suas desavenças, mas procurar trabalhar de forma integrada. (...) Não vejo nenhuma integração mas considero importante.” (E6)*

*“Não sei porque eu não trabalho na Federação, não sei como é que funciona. Como eles se organizam. Deveria perguntar para alguém que trabalha na Federação. Na minha visão, a única coisa que posso falar é quando preciso resolver algum problema, vou lá e eles falam que só o dono resolve e ele está viajando.” (E7)*

Esta contradição talvez seja devido a falta de transparência e comunicação efectiva de modo a demonstrar como funciona a Federação para os seus afiliados.

De todo modo, todos concordam que, seja lá qual forem os objectivos da Federação Paulista de Basketball, essa somente irá alcança-los desde que haja um grupo de trabalho falando a mesma linguagem e unidos em prol do basquetebol paulista.

#### 4.2.13 Suporte científico-desportivo

Esta dimensão é pouco apontada na literatura para a eficácia organizacional, mas é vista em destaque na literatura referente as organizações desportiva (Papadimitriou & Taylor, 2000a). Do mesmo modo, os entrevistados, consideram o suporte científico-desportiva um factor de extrema importância para a eficácia organizacional da Federação Paulista de Basketball:

*“Muito importante (o suporte científico). (...) Eu acho que o basquetebol deixa a desejar. Se existe alguma coisa acontecendo, é internamente, dentro de alguns clubes que se preocupam com isso, fazem um trabalho voltado a essa condição de pesquisa. É uma iniciativa profissional dos clubes, a formação dos profissionais que os clubes contratam, que faz esse tipo de trabalho mas a gente não tem a Federação envolvida nessa pesquisa.” (E1)*

*“Isso é totalmente importante. (...) Então, na Federação, se você entra no site por exemplo, não tem nenhum negócio de artigos científicos ou estudos feitos.” (E2)*

*“Então, se partir por parte da Federação, eu acredito, que pelo menos uns e outros comecem a fazer, não que não exista em nenhum*

*time, alguns times até fazem por conta própria, mas se viesse da Federação se torna uma coisa maior.” (E2)*

*“Eu acredito que sim. Embora, eu acho que não tenha nenhum.” (E3)*

*“Também acho muito importante, hoje mais do que nunca, (...) ter esse desenvolvimento científico, usando o material humano, que você tem na mão, através de parcerias com universidades.” (E4)*

*“Sim. Isso é muito importante. (...) Talvez por não ter um suporte de recurso maior, eles (Federação Paulista de Basketball) não consigam, mas tem melhorado, tem subido uns degraus aí.” (E5)*

*“A Federação está muito centrada em estatísticas eu até sei que ela pode ir mais além mas não sei explicar o que mais. (...) da Federação eu observo pouca coisa nessa área.” (E6)*

*“Eu acho que é importante. (...) A Federação faz alguma coisa, tem algumas clínicas.” (E7)*

*“É importante mas não lembro se a Federação tem alguma parceria. (...) Nessa parte não consigo responder melhor, mas acredito que o basquete só tem a ganhar, se tivesse universidade, tivesse um trabalho para esses clubes e pudesse também fazer algum acordo com a Federação, porque el só vai saber do que precisa, do que o basquete necessita, se tiver alguma resposta do clube. Só tem a ganhar.” (E8)*

Os entrevistados concordam que este ponto deve ser muito mais desenvolvido dentro da Federação, de modo que ela busque cada vez mais na Ciência desenvolver o basquetebol paulista.

Tal desenvolvimento pode ser obtido através de parcerias com universidades e centros de pesquisa desportivo, onde ambas as partes obteriam benefícios.

### 4.3 Avaliação da Eficácia Organizacional

A natureza sem fins-lucrativos de muitas organizações desportivas, o como é o caso da Federação Paulista de Basketball, não impede que a eficácia destas organizações seja analisada, pelo contrário, devido ao grande número de constituintes, os recursos públicos e privados que esta recebem e o papel social que estas desenvolvem a avaliação da eficácia organizacional destas é fundamental (Matthews, 2011; Winand et al., 2010).

Os gestores de entidades filiadas na Federação Paulista de Basketball entendem que a avaliação da eficácia organizacional desta instituição deva ser realizada, ainda que os critérios para avaliação não estejam muito bem relacionados com os objectivos das organizações (Freitas, 2010; Hossein et al., 2011; Matthews, 2011):

*“Eu acho que deveria ser avaliado através de resultados, mas não só resultados técnicos, vários resultados: resultado de captação de recursos, resultado técnico de jogo, resultado de números de actuação, essas são coisas que vem crescendo, crescendo... Captação de mais filiados, pesquisa de satisfação de filiados e propostas de capacitação, é muito importante.” (E1)*

*“Realizar um congresso técnico, além disso, você pode criar avaliações, você fez um congresso técnico com os técnicos, faz um congresso técnico com os jogadores, faz um congresso técnico com os directores, dirigentes de times, como foi ou como não foi.” (E2)*

*“Sugestão dos clubes seria valido também, (...) reuniões, (para saber) onde a gente pode melhorar, onde nós erramos, os clubes erraram, a Federação errou, onde nós podemos melhorar. Mas eu acho que não sei.” (E3)*

*“Os próprios participantes das agremiações poderiam juntos criar esse sistema de avaliação. Pesquisa directa. Como está o serviço, o que podemos fazer para melhorar... essas acções podem ser feitas.” (E4)*

*“Mais dentro das reuniões colocações que possam contribuir com o andamento de todo mundo. Desde a Federação Paulista até nós que estamos aqui, jogadoras e tal.” (E5)*

*“A Federação deveria ter um tipo de questionário de diagnóstico dos clubes. (...) Eu acho que hoje, se ela me mandar uma avaliação, tem muita gente que vai ter medo de colocar o que acha, de falar a verdade por causa do atrito. Acredito que no primeiro momento seria um diagnóstico para ver o que as pessoas tem para responder, traçar um plano, um planeamento e aí, eu não sei de que forma, sei lá, eu não sei falar qual a melhor forma, fico meio perdida... Acredito que a melhor forma seria através de questionário. Ver que rumo que tomaria, novas sugestões.” (E6)*

*“Geralmente quando faz alguma coisa nesse aspecto é o seguinte: todo o ano tem as reuniões das categorias. (...) A avaliação através de reunião seria ideal, mas é o que eu te falo, nas reuniões que ela organiza, quem vai é o técnico, então a visão é técnica.” (E7)*

*“Acho que poderia ser feito através de reuniões, relatórios, de como foi os outros campeonatos. (...) Uma coisa que a Federação fazia e deixou um pouco de fazer é ouvir os dirigentes, que se encontravam pelo menos, uma vez por mês, para discutir como foram as coisas, então acho que seria isso. (...) Antigamente tinha um dirigente, um representante que ia no jogo, ele fazia um relatório e passava para a Federação.” (E8)*

Os entrevistados não chegaram a citar nenhum modelo de avaliação descrito na literatura (Objectivos, Processos Internos, Múltiplos Constituintes ou Valores Contrastantes) para analisar a eficácia organizacional. Entretanto, eles apontaram que a avaliação deve ser feita baseada em diversos factores, com



dados obtidos através de reuniões, questionários, relatórios, etc. com informações vindas de diferentes constituintes da Federação Paulista de Basketball, indicando que a abordagem de múltiplos constituintes é ideal para servir de guia de avaliação da eficácia organizacional, indo de acordo com a literatura (Connolly et al., 1980; Papadimitriou & Taylor, 2000a; Tsui, 1990; Winand et al., 2010; Zammuto, 1984).

Quando questionados sobre se realizavam alguma avaliação sobre a eficácia organizacional da Federação Paulista de Basketball, todos os entrevistados responderam que não realizam um processo analítico estruturado, o que realizam são apenas diálogos internos espontâneos e que eventualmente passam essa análise subjectiva para a Federação.



## **5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS**



O desporto federado apresenta fundamental importância no desenvolvimento do desporto em geral no Brasil, pois é através dele é que são formados os atletas e as selecções que irão representar o Estado em competições nacionais e o país em competições internacionais como campeonatos mundiais e Jogos Olímpicos.

Além desta função de formação de atletas, as federações desportivas no Brasil são responsáveis pelo desenvolvimento e fomento de sua respectiva modalidade desportiva e pela organização de torneios que envolvam representações de suas entidades filiadas.

Para que estes e outros objectivos sejam alcançados é necessária uma federação desportiva organizada, com bom planeamento, com recursos humanos capacitados, com instalações suficientes, bons recursos financeiros além de um ambiente organizacional favorável.

A temática de eficácia organizacional apresentou ao longo dos anos diversas controvérsias sobre o que se entende realmente acerca do seu conceito, assim como sobre quais os factores que as diferentes organizações devem buscar para alcançar a eficácia.

Nos dias de hoje os autores consideram não haver um consenso e o conceito de eficácia organizacional varia de acordo com as características e o meio onde estão inseridos as organizações.

Deste modo, cada organização deve buscar a sua própria definição de eficácia organizacional.

A literatura aponta que a melhor forma de se conseguir obter esta definição e os factores necessários para alcançar a eficácia definida é através da auscultação dos constituintes ou *stakeholders* da referida organização, sendo esta a perspectiva multidimensional de múltiplos constituintes.

Assim, a presente dissertação surgiu da necessidade de se identificar o que é que os constituintes da Federação Paulista de Basketball, neste caso os gestores de entidades filiadas, consideram ser uma organização eficaz e quais

os critérios e factores que esta deve cumprir para que tal eficácia seja alcançada.

Ainda que a literatura aponte ser difícil avaliar e relacionar diversos e muitas vezes diferentes factores de eficácia organizacional, sabe-se que é necessário identificá-los e cada vez mais buscar metodologias que avaliem a eficácia organizacional de uma instituição.

Partindo desta perspectiva, investigamos junto dos dirigentes de clubes filiados na FPB qual a percepção deles acerca da eficácia organizacional da desta federação.

Das informações obtidas parece evidente que estes entendem ser a FPB eficaz quando esta planeia, executa e avalia as suas competições da melhor forma possível, com um bom ambiente organizacional, moderno e com pessoas qualificadas e na busca constante em atender as demandas e necessidades dos seus filiados e do basquetebol paulista.

Um outro propósito do presente estudo foi o de identificar quais os factores considerados por estes dirigentes que devem ser atingidos para que a FPB atinja tal eficácia.

As seguintes dimensões: resultados desportivos, desenvolvimento do desporto profissional, desenvolvimento do desporto para todos, valores e serviços à sociedade, desenvolvimento de afiliados, desenvolvimento de recursos humanos, imagem, comunicação, capacidade financeira, planeamento, desenvolvimento interno, coesão de equipa interna e suporte científico; foram consideradas todas importantes para a eficácia organizacional da Federação Paulista de Basketball.

Dentre estas dimensões, algumas foram consideradas de certa forma factores de maior importância, como o desenvolvimento do desporto profissional, o desenvolvimento do desporto para todos, o desenvolvimento de afiliados, o desenvolvimento de recursos humanos, a comunicação e o planeamento.

Ainda que não se saiba como estes factores estão relacionados com aquilo que os dirigentes entrevistados consideram ser uma federação eficaz, é indispensável por parte da federação reconhecer tais factores e procurar cumpri-los para que se torne uma organização eficaz sobre o ponto de vista de seus filiados.

Por último, relativamente ao modo de avaliação que estes constituintes consideram ser o melhor para avaliar a eficácia organizacional da FPB, conclui-se que eles entendem que devem ser realizadas reuniões, avaliações, questionários e relatórios que envolvam diversas fontes de dados e *stakeholders* de modo a obter maiores e importantes informações sobre a eficácia da Federação Paulista de Basketball.

Tendo em consideração os resultados obtidos nesta investigação, assim como todo o conhecimento adquirido neste estudo, parece-nos importante fazer as seguintes recomendações:

1. **À Federação Paulista de Basketball:** buscar aprimorar em todos os critérios de eficácia organizacional, sobretudo as dimensões de desenvolvimento do desporto para todos, valores e serviços à sociedade, desenvolvimento de afiliados, recursos humanos, imagem, comunicação, capacidade financeira, desenvolvimento interno, coesão de equipa interna e suporte científico-desportivo, considerados pelos entrevistados factores que apresentam estado crítico e que precisam ser aprimorados dentro da Federação Paulista de Basketball, além de buscar ser uma instituição com maior transparência. Com isso, a Federação conseguirá atingir um dos seus principais objectivos que é o desenvolvimento do basquetebol paulista e satisfazer os seus diferentes *stakeholders*.
2. **Às entidades filiadas na FPB:** serem entidades fiscalizadoras activas e auxiliadoras do trabalho da Federação Paulista de Basketball e contribuir constantemente com as suas opiniões e acções para a melhoria da eficácia organizacional da federação.

3. **Futuras pesquisas:** realizar estudos com outros constituintes (atletas, adeptos, entidades governamentais, treinadores, árbitros, colaboradores, etc.) e outras entidades desportivas em busca de outros critérios para a eficácia organizacional no âmbito desportivo, para de se poder estabelecer uma melhor correlação entre estes factores e a eficácia.



## **6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



- Arena, S. S., & Bohme, M. T. S. (2004, Dezembro). Federações Esportivas e organização de competições para jovens. *Revista Brasileira de Ciência e Movimento*, 45-50.
- Athanasiou, N., E, T., & Kokolios, F. (2006). *Organizational effectiveness of the developmental program of the Hellenic basketball federation*. Comunicação apresentada em International Conference on Multimedia and ICT in Education. Formatex.
- Balser, D., & McClusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 295-315.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo* (3ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- BASKETBALL, F. P. D. (2000). Federação Paulista de Basketball - 76 anos de história e conquistas. *Federação Paulista de Basketball - 76 anos de história e conquistas*. Consult. 27/01/2013, 2013, disponível em <http://www.fpb.com.br/downloads/publicacoes/livrofpb.pdf>
- BASKETBALL, F. P. D. (2013). Estatutos da Federação Paulista de Basketball. *Estatutos da Federação Paulista de Basketball*, disponível em <http://www.fpb.com.br/downloads/federacao/ESTATUTO.pdf>
- Bastos, F., Barhum, R., Alves, M., Bastos, E., Mattar, M., Rezende, M., et al. (2006). Perfil do administrador esportivo de clubes de São Paulo, Brasil.
- Cameron, K. S. (1978). Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 23(4), 604-632.
- Cameron, K. S. (1980). Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness. *Organizational Dynamics*, 9(2), 66-80.
- Cameron, K. S. (1983). *A Study of Organizational Effectiveness and its Predictors*. Comunicação apresentada em Annual Meeting of the Association for the Study of Higher Education. Association for the Study of Higher Education.
- Cameron, K. S. (1986a). EFFECTIVENESS AS PARADOX: CONSENSUS AND CONFLICT IN CONCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS. *Management Science*, 32(5), 539-553.
- Cameron, K. S. (1986b). A Study of Organizational Effectiveness and its Predictors. *Management Science*, 32(1), 87-112.
- Carvalho, C., & Gomes, A. D. (2000). Eficácia organizacional: determinantes e dimensões. *Psychologica*, 25, 179-202.
- Chelladurai, P. (1987). Multidimensionality and Multiple Perspectives of Organizational Effectiveness. *Journal of Sport Management*, 1(1), 37-47.

- Chelladurai, P., & Haggerty, T. R. (1991). Measures of Organizational Effectiveness of Canadian National Sport Organizations. *Canadian Journal of Sport Sciences*, 16(2), 126-133.
- Connolly, T., Conlon, E. J., & Deutsch, S. J. (1980). Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach. *Academy of Management Review*, 5(2), 211-218.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2007). O retorno é o Movimento do Tao: Uma abordagem dialéctica da eficácia organizacional. *Psicologia*, 21(1), 107-131.
- Cunningham, J. B. (1977). Approaches to the Evaluation of Organizational Effectiveness. *Academy of Management Review*, 2(3), 463-474.
- Daiuto, M. (1991). *Basquetebol: origem e evolução*. São Paulo: Editora Iglu.
- Daprano, C. M., Pastore, D. L., & Costa, C. A. (2008). NIRSA Members' Perceptions of Organizational Effectiveness. *Recreational Sports Journal*, 32(1), 16-27.
- Decreto-Lei nº 3.199 de 14 de Abril de 1941. (1941). <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-3199-14-abril-1941-413238-publicacaooriginal-1-pe.html>.
- Etzioni, A. (1960). Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion. *Administrative Science Quarterly*, 5(2), 257-278.
- Faerman, S. R., & Quinn, R. E. (1985). Effectiveness: The Perspective from Organization Theory. *Review of Higher Education*, 9, 83.
- Freitas, D. M. d. (2010). *Percepção do Líder acerca da Eficácia Organizacional: Estudo de Caso da Federação Portuguesa de Canoagem*. Porto: Daiane Freitas. Dissertação de apresentada à Universidade do Porto.
- Friedlander, F., & Pickle, H. (1968). Components of Effectiveness in Small Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 13(2), 289-304.
- Frisby, W. (1986). Measuring the organizational effectiveness of national sport governing bodies. *Canadian Journal of Applied Sport Science*(11), 94-99.
- Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A Study of Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 22, 535-540.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (1998). Nonprofit organizational effectiveness: contrasts between especially effective and less effective organizations. *Nonprofit Management & Leadership*(9), 23-38.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (1999). Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2), 107-126.

- Herman, R. D., & Renz, D. O. (2008). Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: Nine theses. *Nonprofit Management & Leadership*, 18(4), 399-415.
- Hossein, E., Ramezanineghad, R., Yosefi, B., Sajjadi, S. N., & Malekakhlagh, E. (2011). Compressive Review of Organizational Effectiveness in Sport. *Choregia*, 7(1), 5-21.
- Hsu, C.-H., Bell, R. C., & Cheng, K.-M. (2002). Transformational Leadership and Organizational Effectiveness in Recreational Sports/Fitness Programs. *The Sport Journal*, 5(2).
- Jacobs, G. A., & Polito, J. A. (2012). HOW FAITH-BASED NONPROFIT ORGANIZATIONS DEFINE AND MEASURE ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS. *International Journal of Organization Theory & Behavior (PrAcademics Press)*, 15(1), 29-56.
- Kerlinger, F. N. (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU.
- Koh-Tan, A. (2011). The determinants of effectiveness of sporting associations in Singapore. *Managing Leisure*, 16(3), 216-230.
- Koski, P. (1995). Organizational Effectiveness of Finnish Sports Clubs. *Journal of Sport Management*, 9(1), 85-95.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2005). *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*. (2ª ed.). Lisboa: Editora Piaget.
- Marconi, M. d. A., & Lakatos, E. M. (2004). *Metodologia Científica* (Vol. 4º). São Paulo: Atlas.
- Matthews, J. R. (2011). ASSESSING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: THE ROLE OF PERFORMANCE MEASURES. *Library Quarterly*, 81(1), 83-110.
- Mazzei, L. C., & Bastos, F. d. C. (2012). *Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas* (1ª ed.). São Paulo: Alexandre F. Machado.
- Misener, K., & Doherty, A. (2009). A Case Study of Organizational Capacity in Nonprofit Community Sport. *Journal of Sport Management*, 23(4), 457-482.
- Molnar, J. J., & Rogers, D. L. (1976). Organizational Effectiveness: An Empirical Comparison of the Goal and System Resource Approaches. *Sociological Quarterly*, 17(3), 401-413.
- Moraes, R. (1999). Análise de Conteúdo. *Revista Educação*, 22(37), 7-32.

- Morin, E., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*. Montréal Gaetan Morin Éditeur.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.
- Osborn, R. N., & Hunt, J. G. (1974). Environment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 19(2), 231-246.
- Papadimitriou, D. (2007). Conceptualizing effectiveness in a non-profit organizational environment : An exploratory study. *International Journal of Public Sector Management*, 20(7), 571-587.
- Papadimitriou, D., & Taylor, P. (2000a). Organisational Effectiveness of Hellenic National Sports Organisations: A Multiple Constituency Approach (Vol. 3, pp. 23-46).
- Papadimitriou, D., & Taylor, P. (2000b). Organisational Effectiveness of Hellenic National Sports Organisations: A Multiple Constituency Approach. *Sport Management Review*, 3, 23-46.
- Parhizgari, A. M., & Ronald Gilbert, G. (2004). Measures of organizational effectiveness: private and public sector performance. *Omega*, 32(3), 221-229.
- Price, J. L. (1972). The Study of Organizational Effectiveness. *Sociological Quarterly*, 13(1), 3-15.
- Priore, M. D., & Melo, V. A. d. (2009). *História do Esporte no Brasil. Do Império aos dias atuais*. (1ª ed.). São Paulo.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A SPATIAL MODEL OF EFFECTIVENESS CRITERIA: TOWARDS A COMPETING VALUES APPROACH TO ORGANIZATIONAL ANALYSIS. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2003). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Rocha, C. M., & Turner, B. A. (2008). Organizational Effectiveness of Athletic Departments and Coaches' Extra- Role Behaviors. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 124-144.

- Rojas, R. R. (2000). A Review of Models for Measuring Organizational Effectiveness Among For-Profit and Nonprofit Managers. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(1), 97.
- Shilbury, D., & Moore, K. A. (2006). A Study of Organizational Effectiveness for National Olympic Sporting Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 5-38.
- Silva, A. S., & Pinto, J. M. (1986). *Metodologia das Ciências Sociais* (Vol. 7ª). Porto: Edições Afrontamento.
- Silva, V. (2009). *Para o estudo da entrevista*. Lisboa: Edições Colibri.
- Silve Filho, F. J., Luguetti, C. N., De Oliveira Paes, F., & Silveira Böhme, M. T. (2011). CRITÉRIOS PARA DETECÇÃO E SELEÇÃO DE JOVENS ATLETAS DE BASQUETEBOL NA CIDADE DE SÃO PAULO. (Portuguese). *CRITERIAS FOR SPORT TALENTS DETECTION AND SELECTION FOR YOUNG BASKETBALL ATHLETES IN THE CITY OF SÃO PAULO. (English)*, 10(2), 64-73.
- Slack, T. (1994). Theoretical Diversity and the Study of Sport Organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 29(3), 239-242.
- Slack, T., Berrett, T., & Mistry, K. (1994). Rational Planning Systems as a Source of Organizational Conflict. *International Review for the Sociology of Sport*(29), 317-328.
- Steers, R. M. (1975). Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 546-568.
- Steers, R. M. (1976). When is an organization effective? A process approach to understanding effectiveness. *Organizational Dynamics*, 5(2), 50-63.
- Taylor, T., & McGraw, P. (2006). Exploring Human Resource Management Practices in Nonprofit Sport Organisations. *Sport Management Review (Sport Management Association of Australia & New Zealand)*, 9(3), 229-251.
- Thomas, J. R., Nelson, J. K., & Silverman, S. J. (2007). *Research methods in physical activity* (5ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Tsui, A. S. (1990). A Multiple-Constituency Model of Effectiveness: An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 458-483.
- Walton, E. J., & Dawson, S. (2001). Managers' perceptions of criteria of organizational effectiveness. *Journal of Management Studies*(38), 173-199.

- Weese, W. J. (1997). The development of an instrument to measure effectiveness in campus recreation programs. *Journal of Sport Management*, 11(3), 263-274.
- Weinberg, R., & McDermott, M. (2002). A comparative analysis of sport and business organizations: factors perceived critical for organizational success. / Analyse comparative des organisations du sport et du business: critique des facteurs percus pour la reussite organisationnelle. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(4), 282-298.
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*, 15(4), 279-307.
- Wolfe, R., Hoerber, L., & Babiak, K. (2002). Perceptions of the effectiveness of sport organisations: The case of intercollegiate athletics. *European Sport Management Quarterly*, 2(2), 135-156.
- Yuchtman, E., & Seashore, S. E. (1967). A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 32(6), 891-903.
- Zammuto, R. F. (1984). A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness. *Academy of Management Review*, 9(4), 606-616.



# ANEXOS

## Entrevista

### Tema

Eficácia Organizacional e o Desporto: estudo de caso na Federação Paulista de Basketball

### Objectivos

1. Conhecer a representação que os dirigentes de clubes filiados na Federação Paulista de Basketball possuem da eficácia desta organização.
2. Conhecer os factores que os dirigentes de clubes filiados na Federação Paulista de Basketball consideram importantes atingir para que a organização seja eficaz.
3. Percecionar qual o entendimento que os dirigentes possuem acerca do modo como deve ser avaliada a eficácia organizacional da Federação Paulista de Basketball.

### A) Legitimação da Entrevista

1. Pretende saber mais alguma coisa acerca do estudo ou sobre a entrevista?
2. Opõe-se ao facto da entrevista ser gravada?
3. Existe algum aspecto que não tenha sido clarificado?

### B) Identificação

Sexo, idade, formação académica e função exercida.

Há quantos anos desempenha a função de \_\_\_\_\_ nesta entidade desportiva?

Já desempenhou outra função nesta organização? Durante quanto tempo?

E a mesma função noutra organização? Durante quanto tempo?

### **C) Guia da Entrevista**

Q1 – Reporte-se ao entendimento que tem de eficácia organizacional. Relativamente à Federação Paulista de Basketball como o apresentaria?

Q2 - A eficácia organizacional é um aspecto com que se depara no relacionamento com a Federação Paulista de Basketball? Em que medida e em que acções?

Ainda sobre a questão da eficácia desta organização, quais as dimensões que considere que contribuem para o nível atual da eficácia organizacional nesta federação? Justifique as suas considerações.

Q3 – Considera que as seguintes dimensões contribuem para a eficácia organizacional da Federação Paulista de Basketball? De que forma? Justifique as suas considerações.

- A) Resultados desportivos;
- B) Desenvolvimento do desporto profissional;
- C) Desenvolvimento do desporto para todos;
- D) Valores e serviços à sociedade;
- E) Desenvolvimento de afiliados;
- F) Desenvolvimento de recursos humanos, atletas, dirigentes, árbitros, treinadores;
- G) Imagem;
- H) Comunicação;
- I) Capacidade financeira;
- J) Planeamento (das actividades e dos calendários competitivos);
- K) Desenvolvimento interno;
- L) Coesão de equipa interna;
- M) Suporte científico desportivo;

Q4 – Considera alguma outra dimensão importante para a eficácia organizacional da Federação Paulista de Basketball?

Q5 – Avancemos agora para outro tema: o processo avaliativo. Relativamente a este processo de avaliação de eficácia organizacional da Federação Paulista de Basketball, como considera que deve ser organizado? (dicas ao entrevistado)

Q6 – A sua entidade desportiva realiza algum processo de avaliação da eficácia organizacional da Federação Paulista de Basketball? Como está estruturado este processo?

Q7 – Em que medida a eficácia organizacional da Federação Paulista de Basketball influencia na eficácia organizacional da sua entidade desportiva?

Q8 – Gostaria de acrescentar algo a cerca da eficácia organizacional da Federação Paulista de basketball?

#### **D) Validação da Entrevista**

1. Considera que a entrevista foi bem conduzida?
2. Considera que o conteúdo da entrevista vai de encontro com os objectivos enunciados?
3. Quer acrescentar mais algum aspecto que considere relevante para o esclarecimento da sua opinião acerca da temáticas abordadas?
4. Tendo em consideração os objectivos a que nos propusemos acha que a entrevista deveria ter mais alguma questão?
5. Tem alguma questão a colocar?

*Obrigado pela valiosa colaboração.*