

Leonor Calaim

**A Organização e o Desenvolvimento do Voo à Vela:
Estudo Comparativo entre Portugal e o Reino Unido**

Universidade Portucalense

Porto/Odivelas 2006

Leonor Calaim

**A Organização e o Desenvolvimento do Voo à Vela:
Estudo Comparativo entre Portugal e o Reino Unido**

Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre à
Universidade Portucalense Infante D. Henrique

Universidade Portucalense
Porto/Odivelas 2006

Agradecimentos

À minha mãe, que sempre esteve do meu lado; sempre apoiou todas as minhas decisões; sempre elogiou as minhas conquistas; sempre se orgulhou das minhas vitórias. A ela devo-lhe toda a minha dinâmica, dedicação e determinação neste trabalho de investigação.

Ao meu namorado, Luís Pimenta, pela força, determinação e coragem que me contagiava dia-a-dia. A ele devo-lhe todas as palavras que em momentos de desânimo, não me queriam sair.

Ao Professor Pedro Sequeira, por ter sido meu Orientador. Obrigada pelas directrizes, pelas correcções e por acreditar que seria possível desenvolver este tema.

Aos meus amigos e familiares que tanto questionaram pelo trabalho. Obrigada pelo tempo, pelo esforço e pelo empenho em querer ver o resultado final: António Pimenta e à Patrícia Pimenta, pela paciência na inserção de dados; Tia Aida pela ajuda crucial, no tratamento estatístico; Mena Crespo e André Ramos, por acompanharem a evolução do trabalho; novamente ao António Pimenta, pelo trabalho na revisão final do trabalho.

A todos os Pilotos de Planadores que contribuíram de forma positiva no preenchimento do questionário: Américo, Bárbara, Barriga, Bexiga, Brederode, Fernando Ferreira, Gargaté, Hugo Jorge, Luís Gomes, Luís Soares, Pedro Neves, Rui Aguiar, Rosado, Sabino e Zé Nuno Dias. Sei que poderei contar convosco ao querer colocar em prática as directrizes deste trabalho.

À Comunidade de “Voovólistas” em Portugal que, por diversas vezes, me desanimaram, mas, apesar de tudo, serviram de mote. Espero que tenha conseguido contribuir para a nossa pequena comunidade e que, através deste trabalho, consigamos encontrar algumas respostas para uma mudança no sentido do desenvolvimento.

Resumo

Uma organização desportiva tem uma dinâmica própria, formando uma estrutura. Esta pode variar, dependendo das questões históricas, políticas e culturais envolvidas, dos recursos materiais e humanos existentes, da forma como os indivíduos envolvidos se comportam e dependendo de outros factores de menor importância.

Ao abordarmos algumas organizações desportivas, como no caso deste trabalho de investigação – Escolas e Clubes de Voo à Vela no Reino Unido, e alguns clubes de Voo à Vela em Portugal –, temos que investigar e analisar a imagem que transmitem, as pessoas que estão envolvidas.

Não são só as organizações desportivas que deverão ser abordadas. As modalidades, como no caso deste trabalho de investigação – o Voo à Vela –, também têm uma imagem, que deverá ser investigada e analisada. Só assim podemos averiguar se existem possibilidades de contribuirmos para o desenvolvimento da modalidade.

Directrizes, para o desenvolvimento de uma modalidade desportiva, apoiadas por uma base teórica e por um trabalho de investigação, irão contribuir para um crescimento sustentado.

O desporto em geral sofre, no entanto, com o factor histórico e cultural. Este tem o seu peso, ou seja, nada poderemos fomentar sem ter em consideração o enquadramento histórico, cultural e, principalmente, em relação às dinâmicas políticas, desenvolvidas nos países estudados.

Ao comparar dois países, pertencentes à União Europeia, verificamos que os factores mencionados têm o seu relevo, mas não serão os principais. A modalidade do Voo à Vela poderá ter perspectivas de desenvolvimento plausíveis. Há, pois, que tornar visível a dinamização da modalidade, através de uma melhoria dentro das organizações desportivas.

Além de uma análise das Escolas/Clubes de Voo à vela, da análise da modalidade em si, também uma análise do sistema de valores existentes nos

indivíduos, e respectivos processos de decisão, contribui para o tal processo de desenvolvimento.

Abstract

A sports organization, has its own dynamics, forming a structure. This can vary, depending on the historical, political and cultural factors involved, on the existing material and human resources, on the way individuals are involved and behave, and dependent on other factors, which are less important.

When studying some sports organizations, as in the case of this investigation work - Gliding Schools and Clubs in the United Kingdom, and some Gliding Clubs in Portugal - we have to investigate and to analyze, the image, that the people involved, transmit.

We must not survey only the organizations. Sports, such as gliding, as in the case of this research work, also have their image, that must be investigated and analyzed. This is the only way, we may find out, if there were other possibilities in order to contribute for its development.

Guidelines, for the development of this sport, supported by a theoretical basis, together with a research work, will contribute for a supported growth.

However, the sport in general, suffers from a historical and cultural factor. This has its framework, and we may not build it up, without having in consideration the historical and cultural framework, and mainly within the political dynamics adopted in the studied countries.

When comparing two countries, within the European Union, we see that the factors mentioned, have its relevance, but they aren't the main ones. This sport will be able to have reasonable perspectives for development. It has to become visible: its dinamization, through an improvement inside these sports organizations.

Beyond an analysis of the Gliding Schools/Clubs, the analysis of the sport itself, also of the existing system of values, in the individuals, and its processes of decision, which may contribute for its development.

Palavras Chave

Análise

Avaliação

Caracterização

Classificação

Conceito

Crescimento

Decisão

Decisões

Desenvolvimento

Dinamismo

Estratégias

Estrutura

Estudo

Imagem

Importância

Influência

Lógica

Limitações

Missão

Modalidade

Objectivo

Organização

Organização Desportiva

Organizações Desportivas

Orientações

Planos de Acção

Processo de Decisão

Sistema de Valores

Valores

Lista de Abreviaturas

AeCP – Aero Clube de Portugal

CDP – Confederação do Desporto de Portugal

DP – Desvio Padrão

E/C – Escola/Clube

Es/Cs – Escolas/Clubes

FAI – Federação Aeronáutica Internacional

GT – Gestores Técnicos

MÁX – Máximo

MÉD – Média

MÍN – Mínimo

POR – Portugal

PPP – Piloto Particular de Planador

P/A – Piloto/Aluno

Ps/As – Pilotos/Alunos

P/I – Professor/Instrutor

Ps/Is – Professores/Instrutores

RU – Reino Unido

SC – “Sports Council”

VAV – Voo à Vela

“O desporto inspira uma paixão e uma dedicação
que tem um papel central na vida de muitas pessoas.”
(Tony Blair, Primeiro Ministro do Reino Unido)

Introdução

Apresentação

Um espaço, que tenha um cariz organizacional, é de extrema importância. Se nos debruçarmos sobre o espaço organizacional de um Clube desportivo, com uma ou inúmeras modalidades, verificaremos que a forma como oferece as condições para a prática é um dos principais factores para que o desenvolvimento dessas mesmas modalidades ocorra.

O problema básico, a que nos prendemos actualmente, em relação à organização e respectivo desenvolvimento, dentro de um Clube desportivo, e das suas inúmeras modalidades, é a falta de bases em que devem assentar, e o ter que construí-las. Conseguir um conjunto coerente de novas organizações através de novos planos de acção (Carvalho, 1985).

Um Clube, como organização, vive de uma realidade social, onde pessoas com determinadas origens e expectativas perante a modalidade interagem política e socialmente, através das actividades que praticam. Para que o crescimento exista, há que reforçar as políticas existentes. Como Chabert (1989, p.18) refere, os “Clubes desportivos, em Portugal, como aliás, em muitos outros países, são, juridicamente, associações de direito privado, cuja gestão concerne numas quantas regras muito simples, constantes do Código Civil”. Se reforçarmos essas regras e políticas de gestão existentes, iremos originar, não só uma ampliação dos benefícios, como também dos respectivos erros estruturais. Então, uma passagem para um nível de crescimento superior obriga a repensar as estratégias (Cunha, 1997).

A compreensão de um Clube torna-se uma prioridade e uma tarefa complexa, onde a existência da diversidade interna e externa, o historial e os factos actuais, as presenças individuais e colectivas, interagem, produzindo novos desafios na sua compreensão, e de forma continuada. Estamos a viver um problema em Portugal: a possibilidade dos portugueses poderem controlar o que se passa, participarem, não só nas decisões, mas também na execução daquilo que se decide (Carvalho, 1985). Na realidade, isso não se verifica.

“Criamos organizações para nos servirem, mas, não sabemos bem como, elas acabam por nos levar a termos que servi-las também” (Mintzberg, 1989, p.301). Apesar dos Clubes desportivos operarem com inúmeros condicionamentos, por passarem por uma contínua transformação, devido à mudança de gestão, há que reforçar a importância do espaço organizacional para uma boa prática desportiva e não deixar que esse espaço nos leve ao insucesso.

Alguns Clubes desportivos têm conseguido adaptar-se com sucesso às transformações. Outros, têm sucumbido. Um Clube desportivo, como organização, tem que responder às alterações do seu envolvimento, com estratégias apropriadas, as quais requererão, uma mudança estrutural.

Verifica-se que muitos desses Clubes desportivos não estão preparados para dar respostas às novas procuras, para as motivações práticas, para que haja desenvolvimento desportivo. Rees e Hardy (1986, p.7) referem que “os Clubes constituem uma fonte de inestimável valor para a vida desportiva de uma nação. Há que dar resposta às modalidades desportivas”.

As organizações não lucrativas, como os Clubes desportivos, têm estado principalmente preocupados com a sobrevivência devido ao limite constante de fundos disponíveis. Essas organizações têm tendência a focalizar os aspectos imediatos, em vez de desenvolverem iniciativas a longo prazo (Santos, 2001). Nesses Clubes desportivos, os recursos são críticos e a sua dependência externa, dos governos, muitas vezes limita a sua flexibilidade e as iniciativas de planeamento estratégico. Este facto torna-se mais crítico, pela tomada de uma visão a curto prazo, nessas organizações não lucrativas, que impede o seu desenvolvimento.

“Principais problemas dos Clubes nos respectivos países: as dificuldades financeiras; os problemas de captação de novos sócios e de manutenção dos actuais; diminuição do voluntariado, da intensidade e da qualidade da sua colaboração; problemas de transição para novas culturas e novas lógicas organizativas” (Santos, 2001, p.22).

O sucesso de qualquer organização desportiva é influenciado por um certo número de factores, mas o desenvolvimento de uma estratégia viável é geralmente reconhecido como um dos mais importantes. Deste modo, é urgente problematizarmos os Clubes desportivos dos nossos dias, e pararmos de gastar tempo a resolver velhas disputas, à margem das verdadeiras práticas desportivas, sem atacarmos as verdadeiras questões na sua essência (Pires, 1987).

Face à importância dos Clubes, por um lado, como organizações que em grande medida asseguram a prática desportiva, e, por outro, dadas as características específicas de intervenção e de inter-relação dos intervenientes, que as constituem, importa conhecer e compreender como são geridas.

“As organizações não mudam quando queremos que elas mudem, no entanto as organizações mudam rapidamente quando o nosso desejo seria que não mudassem” (Bolman & Deal, 1984, p.1). O saber como fazem as suas escolhas e como são decididas, que recursos utilizam, como estabelecem os seus objectivos e como os atingem, tornam-se factores de extrema importância, que importa investigar.

Em conformidade, detectar e explicar as principais diferenças entre os Clubes de Voo à Vela em Portugal e os Clubes de VAV no Reino Unido, constitui o problema central do nosso estudo. Ou seja, verificar como é que os Clubes em Portugal, com a modalidade de VAV, se posicionam num contexto do desporto desenvolvido na Europa, aquando comparado com os inúmeros Clubes de VAV do Reino Unido.

Em Portugal, os Clubes com a modalidade de VAV, não recebendo apoios do Estado, vivendo com os seus próprios recursos financeiros, tornando-se evidente a escassez de recursos materiais, confrontam-se com problemas económicos que diferem, por exemplo, das empresas comerciais. Os processos para ultrapassarem esses problemas, afectam a organização dos Clubes desportivos (Heinemann, 1988).

O Clube – como organização – vive uma realidade onde o amadorismo impera e as pessoas, determinadas a alcançar expectativas, se esmeram. Nestas circunstâncias, a compreensão da existência desses Clubes, com a modalidade de VAV, em Portugal, como o seu grande historial, com esforços individuais e colectivas, será explorado, e analisado, de forma a detectar respostas, para os inúmeros problemas.

Âmbito e Organização do Estudo

Este estudo, centrado numa análise da Organização Desportiva, através das representações e estratégias utilizadas pelos Dirigentes, GT, P/I, A/P e das Entidades Externas, nas Escolas/Clubes¹ onde é desenvolvida a modalidade do VAV, foi realizado via internet, durante os meses de Novembro e Dezembro, do ano de dois mil e cinco.

O presente trabalho está organizado em quatro partes. Na primeira parte do estudo, denominada “Percurso Teórico”, precede-se a um exposição bibliográfica, sobre três conceitos: organização, desenvolvimento e VAV. Uma análise e discussão da informação teórica, retirada de uma numerosa bibliografia, irão ao encontro de uma base sólida e concisa, para o nosso objecto de estudo.

Assim sendo, esta primeira parte, encontra-se estruturada em três capítulos (conforme os conceitos explorados):

- O primeiro capítulo, “Organização”, inclui uma definição breve do conceito. Segue-se uma abordagem, concisa, das diferentes classificações organizacionais. Uma adjectivação do conceito dará ênfase à abrangência do conceito organização, terminando com a apresentação de uma estrutura Organizacional de uma E/C desportivo;

¹ Clubes são as organizações de VAV existentes em Portugal. No Reino Unido, estas mesmas organizações desportivas, tomam outras dimensões. Há que designá-las por Escolas. Ao longo do trabalho de investigação, iremos recorrer ao termo Escolas/Clubes, de forma a abranger ambas as situações.

- O segundo capítulo, designado por “Conceito de Desenvolvimento”, como o próprio título indica, incluirá: uma abordagem ao conceito de desenvolvimento; a analogia “Desenvolvimento *versus* Crescimento”; uma introdução, ao “Desenvolvimento das Organizações Desportivas”;

- Por fim, o terceiro capítulo, irá conter: o “Conceito do VAV” enquanto termo genérico; um resumo histórico sobre o surgimento desta modalidade; o “VAV enquanto Modalidade Desportiva”, enquadrando-a neste estudo de investigação científica.

A segunda parte deste trabalho de investigação – “Objecto de Estudo” –, será composto por três capítulos, e definirá o objectivo principal, deste trabalho de investigação:

- O primeiro capítulo, “Levantamento do Problema”, incluirá as perguntas de partida e as hipóteses, levantando a problemática deste trabalho de investigação;

- O segundo capítulo, “Estudo Comparado”, terá uma parte introdutória que justificará as escolhas efectuadas (comparação: Portugal versus Reino Unido). Seguidamente, serão expostas as consultas bibliográficas efectuadas sobre “Es/Cs em Portugal” e “Es/Cs no Reino Unido”, respectivamente, onde serão abordadas algumas estratégias adoptadas, ao longo dos últimos anos, por estes países, em relação às suas organizações desportivas;

- O terceiro capítulo, “Estudo das Dimensões”, será uma análise detalhada das dimensões que incorporam este estudo de investigação: análise das Es/Cs; análise do VAV; análise do Sistema de Valores; análise dos Processos de Decisão; análise do Desenvolvimento do VAV.

Na terceira parte – “Métodos e Procedimentos” –, será exposto:

- No primeiro capítulo, qual a “Metodologia” utilizada, onde se inclui o “Pré-teste”, para elaboração consequente do “Questionário” (em conformidade com o modelo de análise documental), qual a “Amostra” utilizada, seguida de uma explicação breve dos “Dados do Questionário”;

- No segundo capítulo, uma síntese das “Limitações do Estudo” sentidas ao longo do trabalho de investigação;

Na quarta e última parte – “Apresentação e Discussão dos Resultados”–, daremos expressão ao percurso prático efectuado:

- Um único capítulo, “Tratamento dos Dados”, e como o próprio título sugere, passaremos ao tratamento dos dados recolhidos nos questionários, com o apoio de um tratamento estatístico. Será a parte fulcral do presente trabalho de investigação, onde efectuaremos, também, uma análise das dimensões: Imagem das Es/Cs; Imagem do VAV; Sistema de Valores; Processo de Decisão; Desenvolvimento: Planos de Acção.

Para finalizar, serão abordadas as possíveis estratégias a serem adoptadas pelos Clubes Desportivos do VAV em Portugal, enquanto espaço de cariz organizacional, permitindo assim justificar a pertinência do estudo e a construção de um modelo de análise. Após uma interpretação dos dados recolhidos, através dos questionários, poderemos verificar o comportamento destas organizações, chegando a resultados credíveis, e a uma conclusão sustentada. Conseguiremos uma resposta para as nossas perguntas de partida.

Por último, os anexos incluem o e-mail enviado aos clubes (carta introdutória, em português e em inglês), o questionário em português e a sua tradução em inglês, utilizados na recolha dos dados, e os respectivos resultados.

Primeira Parte: Percurso Teórico

Introdução

Numa primeira parte deste trabalho de investigação, será nossa intenção, colocar a investigação, numa base teórica, consistente. Assim sendo, e como Lee G. Bolman e Terrence E. Deal (1984) referem, “as teorias são essenciais, por uma simples e básica razão: a percepção humana e o seu pensamento”. (p.15) Houve que recolher, e posteriormente, seleccionar, dando uma percepção estanque, das bases em que assentam esta investigação, sem dispersar, para outras teorias. Denominámos assim esta primeira parte, como sendo o Percurso Teórico.

Ao investigar as Es/Cs de VAV, estaremos a entrar dentro de organizações desportivas. Partindo deste ponto, será crucial, primariamente, recolher, seleccionar e colocar, o conceito de Organização. Sem este conceito delineado, ficaríamos restringidos ao fundamentar sobre a dinâmica interna das Es/Cs de VAV.

Também o conceito de Desenvolvimento deverá ser investigado com apoio bibliográfico. A definição deste termo toma a sua importância. Sem ele, uma conclusão, ou uma resposta a uma possível pergunta de partida, não terá um apoio. Poderíamos cair no erro de explorar uma modalidade, que terá perspectivas de desenvolver-se, e o conceito em si, não teria uma base teórica.

Por fim, efectuar um percurso teórico, sem abordarmos o conceito da modalidade em estudo – o Voo à Vela – seria uma lacuna. Há que procurar, investigar, recolher, seguidamente seleccionar e expor, todo o material bibliográfico existente sobre esta modalidade, e mais precisamente o conceito. Outro factor, será o caso de poderem existir leitores, que nunca tenham ouvido falar na presente modalidade (por nunca ter sido mediatizado, e não pertencer ao conjunto de desportos, que mais adeptos tem). Assim, ao definir o conceito, conseguiremos dar uma explicação breve do que é o VAV.

Capítulo I – Organização

Neste primeiro capítulo, é nossa intenção colocar a investigação numa base teórica, consistente. Assim sendo, e como Lee G. Bolman e Terrence E. Deal (1984) referem, “as teorias são essenciais, por uma simples e básica razão: a percepção humana e o seu pensamento” (p.15). Houve que recolher e, posteriormente, seleccionar, dando uma percepção estanque às bases em que assenta esta investigação, sem dispersar para outras teorias.

Primeiro, mostraremos uma definição do conceito “Organização”, enquadrando-o no contexto da nossa investigação, para, seguidamente, referirmos e resumirmos as diversas classificações a que o conceito foi sujeito, balizando assim o termo.

O termo organização será, então, empregue junto do estudo/análise das Es/Cs de VAV, sem adjectivações e sem provocar entropias.

1. Definição do Conceito de Organização

No âmbito do nosso estudo das Es/Cs de VAV, interessa dar importância e reter que Organização é colocar algo num estado funcional, do mesmo modo como estão regularizadas e constituídas as sociedades, as instituições políticas, os sistemas públicos e privados. A forma como existe a disposição de um espaço com determinados fins, favorecendo as acções, assegurará e facilitará as comunicações².

² Definição do Conceito de Organização, segundo a Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira, Volume XIX, onde divide Organização em: Organização do Terreno; Organização Cooperativa; Organização das Nações Unidas; Organização do Trabalho. Todas as definições foram tidas em conta.

Através das Teorias Clássicas e segundo Correia (1994), “as Organizações são entidades racionais, colectividades de indivíduos centrados na realização de objectivos específicos, pré-seleccionados e lógicos, tendo em vista os proveitos do todo organizacional” (p.12).

Quais serão os intervenientes que se debruçam sobre uma E/C de VAV? Será que cumprem os requisitos necessários a uma estrutura Organizacional?

Autores como Lee G. Bolman e Terrence E. Deal (1984) perspectivam, então, o termo Organização como um sistema funcional. Estes autores defendem que uma Organização coordena-se e controla-se sob duas formas:

- Verticalmente, através de autoridade e regras;
- Horizontalmente, através de reuniões, tarefas distribuídas e coordenação das mesmas.

Será que existe uma regulação do espaço interno nas Es/Cs de VAV e, conseqüentemente, um estado funcional destas Organizações Desportivas, para atingir determinados fins?

Importa reconhecer o modo como se apresenta a organização de um E/C de VAV e qual destas formas é que adopta. A primeira ocorrerá, quando as pessoas, de nível superior, coordenam e controlam o trabalho dos subordinados. A segunda ocorrerá quando os subordinados coordenam uns com os outros. Uma abordagem estrutural, que levará às inúmeras classificações existentes (a desenvolver no sub capítulo seguinte, e a utilizar na análise dos questionários, sobre as Es/Cs de VAV em Portugal, e no Reino Unido).

Lee G. Bolman e Terrence E. Deal (1984), também definem o conceito numa perspectiva ainda mais prática e útil à nossa investigação, pois estes pressupostos, deverão ser encarados, enquanto processos estratégicos de uma Organização, dentro de uma E/C de VAV. Definem segundo as ocorrências existentes, num sistema organizacional (apoiados em referências do nosso quotidiano):

1. As organizações existem para servir as necessidades humanas, e os humanos não existem para servir as necessidades das organizações;

2. As organizações e as pessoas necessitam-se, mutuamente. As organizações necessitam das ideias, da energia e do talento que as pessoas podem proporcionar. Já as pessoas, necessitam das carreiras, dos ordenados, das oportunidades de trabalho que as organizações proporcionam;
3. Quando há uma fraca relação entre as pessoas e as organizações, uma ou ambas sofrerão: o indivíduo será explorado ou procurará explorar a organização;
4. Ambos (pessoas e organizações) beneficiam, quando se conjugam bem: as pessoas estão satisfeitas com o trabalho, cumprem e providenciam o que a organização necessita para obter uma missão cumprida.

Já o Professor Lamartine Pereira da Costa (1979), Técnico de Administração, além de profissional na área da Educação Física, divide a palavra Organização em apenas duas estruturas administrativas:

- Unidade administrativa
- Função administrativa: movimentação dos recursos e das operações da entidade

Este autor (será referido por diversas vezes, ao longo deste trabalho de investigação) refere aquilo que poderemos encontrar nas Organizações, neste caso, Desportivas: “hoje as estruturas das Organizações estão a tornar-se cada vez mais instáveis. O ambiente social crescentemente diferenciado e mutável e, conseqüentemente, sujeito à inovação como processo permanente, tem forçado o aparecimento de pressões sobre a estrutura e as funções das organizações.” (p.35)

Numa E/C de VAV, interessa a estrutura em que assenta (como está organizada), mas também há que procurar o seu propósito. Podemos acrescentar, então, que o conceito de Organização pode ser aplicado, dependendo das funções a que se destina. Temos assim, e segundo a Wikipédia:

- Função de Marketing;
- Função de Desenvolvimento;
- Função de Produção.

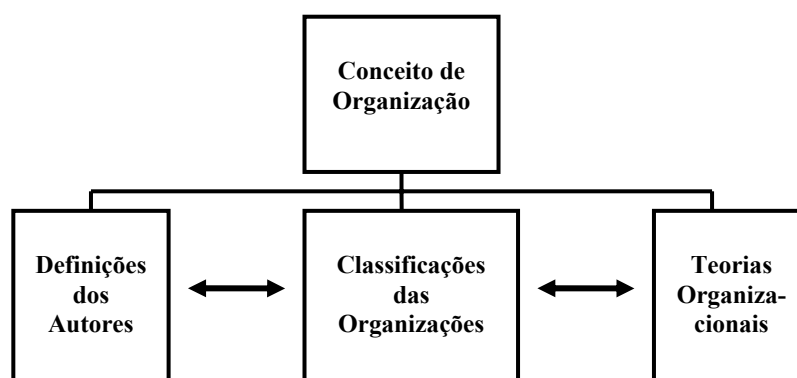
Para o nosso estudo, interessa apenas, e principalmente, referir uma Organização com Função de Desenvolvimento “de produto ou serviço”, que procura ser “responsável por criar novos produtos ou serviços ou modificá-los, de modo a gerar solicitações futuras de consumidores por produtos e serviços”. (Wikipédia).

No entanto, ao querermos aprofundar (através da bibliografia referenciada) e ao querermos definir, ainda melhor, o conceito de Organização, deparamo-nos com uma procura incessante, por parte dos autores: um querer aprofundar a sua definição.

Determinámos que existem autores que referem o conceito, de um ponto de vista concreto, utilizando termos; outros autores definem-no, através daquilo que assistimos na prática, partindo para uma caracterização de cada tipo de organização existente no nosso quotidiano; outros autores, ainda, dispersam-se em teorias analíticas.

Torna-se complexo e ambíguo efectuar um estudo aprofundado.

Figura 1
Modelo de Análise do Conceito Organização



Temos uma diversidade de autores que refutam inúmeros pressupostos, e defendem, definindo, teorizando e classificando as diversas formas que uma Organização pode ter/tomar.

Ao quisermos situar os actuais Clubes de VAV em Portugal, num contexto organizacional, há que focar, somente, o aspecto das possíveis Classificações das Organizações.

2. Classificação das Organizações

É necessário ter em linha de conta os autores que se evidenciaram ao longo das suas investigações, apresentando os diversos tipos/classificações de Organizações.

É importante seleccionar e utilizar na nossa investigação, aquando da análise e interpretação das Es/Cs de VAV, apenas as classificações que mais se assemelham à realidade existente.

Vejamos o que é dito por alguns desses autores:

- Henry Mintzberg (1989) destaca-se, ao tentar classificar as Organizações. Fê-lo do seguinte modo: primeiro, apoiando-se no tipo de estruturas existentes dentro das organizações (classificação assente no nível estrutural); seguidamente, apoiando-se no poder vigente dentro dessas organizações (classificação dependente do nível de poder). Inicialmente propôs cinco tipos de organização, tendo, posteriormente, concluído com sete;
- Lee G. Bolman e Terrence E. Deal (1984) desenvolveram as suas teorias sobre Organizações com base nas ciências sociais: a forma como as decisões são tomadas pelos agentes, como são exercidas, i.e., dependente de quem tem o poder, dentro dessa organização.

- Charles Handy (1993) é um dos autores mais recentes que teorizou sobre organizações. Refere que “a bibliografia sobre organizações tem sido imensa ao longo destes últimos dez anos” (p. 414), e que não será possível colocar tudo num só parágrafo. Tudo o que tentou foi apontar as chaves directrizes e as áreas problemáticas. Acrescentou: “quem quiser continuar, terá muito por onde escolher” (p. 414);
- Costa (1997) evoca que uma organização deve ter um lugar centralizador que, tal como “no plano da organização das cidades, torna-se indispensável encontrar uma nova centralidade para o Desporto” (p.122). Este autor, também, refuta alguns pressupostos;
- Miller (1997) refere a existência de quatro tipos de estrutura organizacional. Pretende, com os seus dados, ajudar ao sucesso do desporto junto dos profissionais. Cada estrutura indicada beneficia da via de especialização que seguiu, i.e., conforme a sua área, assim resultou uma duplicação das suas especializações. “A melhor estrutura a adoptar depende do tipo de negócio, do tamanho, e da experiência dos seus empregados” (p.53).

2.1. Diferentes Classificações das Organizações

É nosso intuito apresentar agora, de forma concisa, as “Classificações das Organizações” desenvolvidas pelos autores apresentados e que, ao longo do tempo, têm contribuído para entendermos estas estruturas.

Iniciaremos este trajecto pela abordagem das classificações efectuadas por Henry Mintzberg (1989). Este autor demonstrou a dificuldade em avaliar, classificar e balizar a variedade de organizações existentes, de modo a podermos analisá-las. Dividiu em sete classificações diferentes e estanques. São elas:

- “Entrepreneurial”: são organizações, cujo método tem vindo a tornar-se impopular ao longo deste último século. Tem um sistema

hierárquico muito reduzido, com poucas divisões laborais: uma estrutura simples e básica. Um chefe executivo que controla e manda (normalmente é dono da organização em questão). No entanto, houve necessidade de recorrer, de novo, a este tipo de organização. Renasceu, recentemente, devido às burocracias, em eminente crescimento;

- “Machine”: são organizações que têm um plano e fixam-se a este, garantindo que cheguemos aos resultados pretendidos. Neste caso, devido às burocracias, exclui surpresas. Estas organizações tornam-se simples e rotineiras. Como o nome indica, têm sistemas mecanizados;
- “Diversified”: são organizações onde existe uma independência por parte de inúmeras pequenas organizações, as quais coordenam actividades entre elas (podendo, mesmo, ser actividades idênticas), mas, existindo, depois, uma organização central. Uma espécie de árvore, com diversos ramos (cada um, com a sua função), que entroncam num único tronco principal;
- “Professional”: são organizações que, de certo modo, funcionam ao contrário, ou seja, o empregado parece liderar o patrão, tomando as decisões. Um sistema organizacional, onde impera a evocação do poder, ao trabalhador, com maior profissionalismo;
- “Innovative”: são organizações que necessitam de constantes mudanças na configuração, de modo a misturar peritos de diferentes áreas em equipas de projectos eficazes. Ao inovar, como a palavra diz, quebram-se os padrões estabelecidos, não permanecendo inflexível;
- “Missionary”: são organizações que funcionam como um grupo, onde o todo produz mais que as partes. Uma organização homogénea, entre os intervenientes;
- “Political”: são organizações onde é necessário uma desordenação, ao ponto de existir conflito, e por sua vez, este, levar posteriormente à ordenação. Uma espécie de alerta para os problemas que

existem. Tem a ver com poder, e não com uma estrutura, que domine o processo todo.

Seguidamente, Lee G. Bolman e Terrence E. Deal (1984) defendem que aquilo que acontece nas organizações pode ser explicado através das características das pessoas que nelas actuam. Fugiram de uma classificação que pode tornar-se utópica em alguns pontos, utilizando uma divisão pragmática:

- “Personalistic Perspective”: são organizações com características individuais. Um espelho, à imagem dos seus protagonistas. Esta será a abordagem mais comum. Traduzido por Teóricos Humanos;
- “Rational Perspective”: são organizações, onde as pessoas deveriam agir, dentro do sistema, de forma racional. Deveriam examinar as informações relevantes e efectuar a melhor decisão, apoiando-se no facto. Será uma perspectiva lógica e racional (tal como o nome indica) sobre organizações. Traduzido por Teóricos Racionais;
- “Power Perspective”: são as organizações que, pela forma como as decisões são feitas, tomam uma perspectiva de poder. Dependem, sobretudo, de quem tem mais poder. Lee G. Bolman e Terrence E. Deal (1984) acrescentam ainda que, “de certo modo, as decisões são feitas, sobretudo, por quem tem mais” (p. 21). Traduzido por Teóricos Políticos.

Charles Handy (1993), classifica as organizações, dividindo-as em quatro principais actividades: “Steady state”; “Innovation”; “Crisis”; “Policy”. Este autor, refere a distinção que efectuou em relação às caracterizações efectuadas por Mintzberg (1989). Compara cinco dessas caracterizações³, com

³ As caracterizações de Mintzberg, que Charles Handy utilizou, são: “entrepreneurial”; “machine”; “professional”; “innovative”; “missionary”. Mintzberg ainda desenvolveu “diversified”, onde as organizações estão divididas em unidades, e “political”, organizações com uma lei própria. Charles Handy refere que Mintzberg vê estas categorias, como se coexistissem em qualquer grande organização.

as quatro que desenvolve. Foi necessário talento, por parte de Charles Handy (1993) para conseguir combiná-las todas, sem perder as suas diferenças, necessárias.

Miller (1997), efectuou uma classificação, em quatro estruturas organizacionais possíveis, mas na área desportiva. Deste modo, a intenção do autor, foi ajudar ao estudo e exploração dos melhores ingredientes para o sucesso desportivo. Levaram-na às seguintes divisões (quanto às estruturas possíveis):

- “Functional Structure”: refere-se às estruturas desportivas, cujo sistema tem apenas funções tradicionais, i.e., o comum, o mais utilizado em qualquer organização, comercial, e moderna. Dá o exemplo do *franchise*, onde existem departamentos: marketing; relações públicas; operações com bilhetes; finanças; vendas; operações do estádio; os media; relações comunitárias; etc.
- “Product Structure”: refere-se aos produtos a serem oferecidos numa estrutura desportiva, i.e., aquilo que é levado para a sociedade moderna consumir. Dá o exemplo de um *health club*, onde a estrutura existente, passa pelos diversos técnicos (dependendo da sua área de especialização) e o que exploram;
- “Geografic Structure”: refere-se às estruturas grandes, dependendo das regiões onde as estruturas desportivas se inserem. Divide um país em Norte, Centro e Sul, onde existam técnicos responsáveis por dinamizar cada região. Dá o exemplo de um grande parque numa cidade, e os seus departamentos recreativos, que engloba toda uma região, numa estrutura organizacional alargada;
- “Client or Customer Structure”: refere-se a uma nova forma de estrutura desportiva, onde é dado ênfase ao desporto (específico) adoptado por uma empresa. Dá o exemplo de um *health club* onde os dirigentes dividem em crianças, adolescentes, jovens adultos, adultos solteiros, casais casados, e idosos.

2.2. Caracterização das Classificações Organizacionais

Pretendemos, agora, sintetizar as classificações Organizacionais. “Não conseguimos lidar com muita informação ao mesmo tempo e não conseguimos aprender muito num curto intervalo de tempo”. Lee G. Bolman e Terrence E. Deal (1984, p.15). Trata-se de um resumo. Desta forma, ao efectuarmos a análise das dimensões, no segundo capítulo, da segunda parte, do presente trabalho de investigação, estaremos perante dados concretos.

Figura 2
Caracterização das Teorias de Mintzberg

Entrepreneurial: “São organizações simples que são firme e pessoalmente geridas pelo seu leader” (p.116)

Machine: São organizações que contêm planos mecanizados, para podermos ser convenientemente servidos.

Diversified: “Primeiro, por combinação de inúmeras empresas para uma entidade maior” e, “depois, adicionar actividades a ambos os lados da corrente de produção” (p.153)

Professional: “Podemos agir como se fossemos *self-employed*, mas recebendo um ordenado, regularmente” (p.173)

Innovative: são organizações que, ao contrário de outras (Machine e Professional), exigem performance no aparecimento de problemas, utilizam programas standarizados perfeitos, e não inventam novos programas” (p.198).

Missionary: “Uma organização ideológica pode tornar-se tão forte que toda a estrutura é construída à sua volta” (p.222)

Political: “Actuam de modo a determinar coordenação, através da desorganização e desagregação do que já existe” (p.236)

Figura 3
Caracterização das Teorias de Lee G. Bolman e Terrence E. Deal

Teóricos Humanos: dão ênfase à independência entre pessoas e organizações. Concentram-se em formas para desenvolver as necessidades das pessoas, as suas habilidades, os seus valores e as relações exigidas para conquistar metas colectivas.

Teórico Racionais: é dado ênfase aos objectivos a atingir, aos procedimentos e às tecnologias a utilizar. A perspectiva assenta na forma como desenvolver estruturas organizacionais que melhor se adaptem à organização e às exigências do meio envolvente.

Teóricos Políticos: vêem o poder, o conflito e a distribuição dos recursos como trabalho central da organização. Sugerem que as empresas são selvas e que os seus administradores necessitam de entender o que é o poder e utilizá-lo.

Teóricos simbólicos: concentram-se em problemas da organização, detectando distúrbios e debruçando-se sobre a habilidade da criação de coesão, através do poder.

Estas quatro perspectivas, são todas importantes, dentro de uma organização. Se apenas uma das perspectivas for utilizada, provavelmente terão diagnósticos que levarão a más decisões.

“The personalistic perspective, the rational perspective, and the power perspective all point to important phenomena in organizations. Each is a useful analytic frame, and each is incomplete. The same is true about almost any theory for understanding anything” (Lee G. Bolman e Terrence E. Deal, 1984, p.23).

Figura 4
Caracterização das Organizações de Charles Handy

Steady state: todas as actividades que podem ser programadas de alguma forma são rotinas. As organizações que se oponham às rotinas, podem levar a uma maior segurança, mas também podem levar à sua decadência.

Innovation: todas as organizações que tenham as actividades direccionadas para a mudança. Uma mudança naquilo que existe: as coisas que são feitas e/ou o modo como devem vir a ser feitas.

Crisis: ninguém tem conhecimento de todas as crises que possam surgir dentro de uma organização. Todas as organizações têm que lidar com o inesperado. Organizações que intervenham com aquilo que os rodeia acarretam com o inesperado.

Policy: organizações cuja condução e orientação das actividades não deverá ser negligenciado. Existência de uma política estabelece prioridades standardizadas, com direcções e recursos eloquentes.

Figura 5
Caracterização das Organizações de Miller

Functional Structure: estruturas desportivas assentes num método tradicional

Product Structure: estruturas desportivas assentes nos produtos a serem oferecidos.

Geografic Structure: estruturas desportivas grandes, inseridas num contexto.

Client or Customer Structure: nova forma de estrutura desportiva empresarial.

3. Adjectivar as Organizações

Ao longo das diversas classificações, sobre o conceito organização, foram utilizados diferentes adjectivos, para facilitar a compreensão do fenómeno complexo que são as organizações. Tais adjectivos assentam em diferentes visões, por parte dos autores mencionados. Cada qual explicita diferentes caminhos que uma organização pode toma, para compreendermos um mesmo fenómeno organizacional.

Lee G. Bolman e Terrence E. Deal (1984) detectaram as propriedades de uma organização, empregando três adjectivos: complexas, surpreendentes e enganadoras. Há que ter em linha de conta, estas propriedades:

- Complexas: sendo as organizações constituídas por inúmeras pessoas, teremos que prever e entender o comportamento humano. As interacções entre indivíduos e grupo de indivíduos diferentes podem ser bastante complicadas. Qualquer coisa pode afectar uma organização, sendo esta constituída por pessoas, departamentos, tecnologias, metas a atingir e o seu ambiente diário. É extremamente difícil saber o que pode acontecer e, muito menos, entender o porquê das situações;

- Surpreendentes: dificilmente conseguimos prever o que irá acontecer dentro de uma estrutura organizacional. Os Directores e Gestores Técnicos tendem a acreditar que os seus esforços são uma resposta eficaz para as patologias existentes na organização. Por vezes, pioram as situações ao tentarem melhorá-las. *“Better leaving them alone or maybe even by trying to make them worse”* (Lee G. Bolman e Terrence E. Deal, 1984, p.11). É muito difícil saber se o resultado final será positivo e se assemelha com algo que fora previsto, por isso será melhor deixar;
- Enganadoras: não só as organizações surpreendem por desafiarem as expectativas, como também podem camuflar surpresas. Exemplo: os planos de um Director, para melhorar uma organização, podem ser contraproducentes, e, pior, quando os Gestores Técnicos não o dizem. Não o dizem por não quererem ofender um Director, poderão temer serem ignorados ou castigados por resistirem, ou serem considerados insubordinados.

Existe mais um adjectivo a empregar – ambiguidade: as organizações são ambíguas. Os adjectivos, empregues por Lee G. Bolman e Terrence E. Deal (1984), resumem-se a uma ambiguidade.

- Ambiguidade: dentro de uma organização, pode ser criada deliberadamente, como forma de esconder problemas e evitar o conflito. Quando as questões são complexas e as evidências são insuficientes para dar uma resposta definitiva, as pessoas têm que efectuar interpretações e julgamentos, dependendo da sua perspectiva pessoal, das suas crenças e expectativas sobre as questões em causa.

Temos, pois, inúmeros adjectivos: as organizações são complexas, surpreendentes, enganadoras, tornando-se ambíguas. É extremamente difícil saber o que se passa numa Organização. Mas, mesmo tendo alguma ideia do que possa existir, torna-se depois difícil entender o que significam ou como

deveríamos sentir em relação aos processos detectados. Frequentemente as informações que chegam estão incompletas ou são ambíguas. A mesma informação, interpretada por diferentes pessoas, toma diversas formas.

Razões, para as pessoas verem de forma diferente? As diferenças psíquicas (há pessoas limitadas, não são capazes de ver, nem ouvir), diferenças no que querem, nas necessidades (algumas procuram excitação e desafios, outros preferem descansar e simplificar as coisas); diferenças quanto às expectativas (pessoas paranóicas que esperam o pior, outras, optimistas, esperando o milagre); diferenças na posição que tomam (os gestores tendem a ser resistentes e não cooperam, já os trabalhadores preferem evitar as burocracias rígidas e demasiado controlo).

Ao investigar e analisar as informações registadas sobre as Es/Cs de VAV, teremos que ter o cuidado em adjectivar estas organizações desportivas. “É de supor que diferentes pessoas possam conferir diferentes utilidades à organização desportiva, em conformidade com as experiências, representações e valores que possuem da prática desportiva e da vida em geral” (Correia, 1994, p.76).

4. Estrutura Organizacional de uma Escola/Clube

Pretendemos agora relacionar o conceito organização, com a estrutura de uma E/C. Iniciaremos a discussão com uma breve análise sobre o que são Escolas e o que são Clubes, para, de seguida, encararmos estes espaços, como tendo um cariz organizacional.

Neste quarto ponto, devido à importância que reveste a compreensão das Es/Cs de VAV em Portugal, abordaremos o conceito de Escolas e de Clubes, como organizações desportivas (uma perspectiva centrada neste trabalho de investigação).

Escola – Um estabelecimento, um lugar, ou um espaço, onde se ensina alguma arte ou ciência⁴. São ministradas aulas e/ou lições, para que haja uma transmissão de conhecimentos.

Clube – “Um lugar onde se reúnem as pessoas para jogar, conversar, dançar, tratar ou falar de assuntos respeitantes a determinado assunto que se prende com a sua especialidade” (Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira, Volume X, 1987, p.992)

Numa Escola existe um processo de transmissão de conhecimentos. Num Clube, a transmissão de conhecimento pode, ou não, dar-se.

Assim sendo, poderemos olhar para uma organização desportiva, com as funções de Escola, quando a(s) modalidade(s) são transmitidas, de forma obrigatória e com fins a atingir. Já uma organização desportiva com as funções de Clube, a(s) modalidade(s) desportivas são simplesmente dinamizadas, sem um fim obrigatório a atingir.

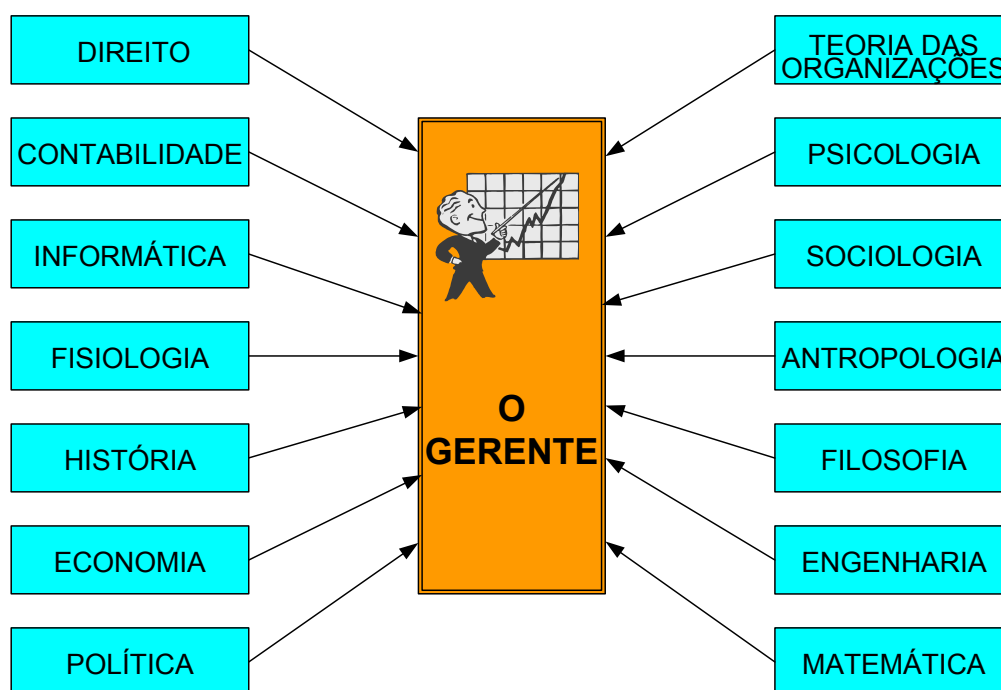
Em relação à modalidade de VAV, qualquer que seja a forma como é desenvolvida – transmissão de conhecimentos nas Escolas, ou, dinamização da modalidade em Clubes –, proporcionam os meios e os recursos necessários, para que a modalidade opere.

Entre os diversos recursos, quer numa Escola, quer num Clube de VAV, há que salientar os seus membros: Dirigentes, GT, Ps/Is e Ps/As.

Realçando, desde já os Dirigentes, como o vértice de uma pirâmide organizacional, i.e., quem dirige o topo de uma estrutura desportiva (Escola ou Clube), poderemos referir Lamartine Pereira da Costa (1989). Este autor refere que “é realmente expressivo e fundamental a gerência, no estado actual da arte dos conhecimentos em Administração. A informação técnica é convergente em colocar o gerente como um dos papéis principais da nossa civilização” (p.26). Este autor coloca inúmeras dimensões, como sendo papel de uma boa gerência.

⁴ Conceito retirado da Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira, Volume X.

Figura 6
As dimensões da função de gerente, segundo Lamartine Pereira da Costa (1989, P.26)



A divergência poderá surgir na interpretação que possamos efectuar da gerência de uma E/C de VAV, após a leitura das suas dimensões: o que é gerir, como deve ser praticada e como deve ser ensinada? Saber gerir, também, é arte: baseando-se na intuição, no sentimento das pessoas e no ambiente envolvente, para além do exercício de métodos e técnicas (a desenvolver na segunda parte do presente trabalho de investigação, tendo em conta as caracterizações organizacionais).

Existem outros papéis na estrutura organizacional de uma E/C desportivo. Poderão ter maior ou menor realce que um Dirigente, dependendo da hierarquização efectuada dentro da estrutura desportiva. De interesse para o nosso trabalho de investigação são:

- Os GT: aqueles que são responsáveis pela gestão e coordenação de um sistema organizacional;
- Os P/I: os profissionais que ministram as aulas ou os cursos de VAV, com ou sem formação técnica desportiva;

- Os P/A: as pessoas que estão a aprender (os aprendizes), numa fase inicial ou mais avançada.

Estes cinco elementos (Gestores Técnicos, Professores, Instrutores, Pilotos e Alunos) serão alvo de uma análise mais aprofundada, no segundo e terceiro capítulo, do presente trabalho de investigação.

Também as figuras externas, não pertencentes à estrutura desportiva, têm a sua influência. Como figuras externas, queremos englobar todos os agentes que pertencem à sociedade envolvente (crianças, jovens, adultos, idosos, etc.) e que podem não estar directamente ligados à estrutura desportiva de uma E/C de VAV.

Uma Escola ou Clube que conquista a sua própria base, dentro de um meio social, “também acha normalmente que o seu prestígio aumentou na comunidade, que se tornou mais bem conhecido e que passou a ter mais poder de apelo a potenciais membros” (J. Rees e J. Hardy, 1986, p.23). Influencia a estrutura desportiva. Deste modo, uma E/C desportiva orientará no sentido do desenvolvimento.

Capítulo II – Conceito de Desenvolvimento

Neste segundo capítulo, num primeiro momento, pretendemos definir o conceito da palavra desenvolvimento, podendo depois introduzi-lo, no âmbito desta investigação. Posteriormente, efectuaremos uma apreciação das discrepâncias entre o conceito desenvolvimento e o conceito crescimento, visto serem utilizadas, muitas vezes, num mesmo contexto, provocando uma tendência de agregação dos termos, como tendo uma mesma aplicação e um mesmo fim. Finalmente, torna-se primordial efectuar um encaixe do conceito desenvolvimento com as organizações desportivas, levando-nos a reflectir sobre a importância deste termo, no âmbito de um crescimento sustentável de uma E/C de VAV (a desenvolver no terceiro capítulo).

Desenvolvimento é um conceito aplicado a uma ocorrência, a uma mudança, a uma consecução de um estado melhor para um estado máximo. O aperfeiçoamento de uma Organização está implicitamente ligado ao conceito de Desenvolvimento, tratando-se de um aumento ou ampliação de algo mudável⁵.

Até que ponto as Es/Cs de VAV estão enquadradas e encaminhadas no sentido do Desenvolvimento sustentado, i.e., de uma mudança para um estado melhor ou máximo?

Mais especificamente, até para termos um suporte nesta investigação, passaremos a associar o conceito desenvolvimento ao campo da área desportiva.

A eficiência de uma organização desportiva está relacionada com a sua capacidade de sobreviver, de se adaptar às circunstâncias extrínsecas e intrínsecas, para manter e/ou desenvolver as suas estruturas. Para esta investigação, pretendemos focalizar no desenvolvimento das estruturas das Es/Cs de VAV. Para que uma organização desportiva, neste âmbito, possa alcançar um certo nível de desenvolvimento, ela pode utilizar diferentes estratégias, apoiadas numa mudança:

⁵ Definição do Conceito Desenvolvimento, segundo a Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira, Volume VIII.

1. Uma mudança evolucionária: quando existe uma mudança pequena e dentro dos limites das expectativas. Uma mudança lenta e suave;
2. Uma mudança revolucionária: quando existe uma mudança de tal modo que pode substituir, contradizer e/ou destruir de forma rápida, intensa e brutal;
3. Um desenvolvimento sistemático: os responsáveis pela mudança delineiam modelos explícitos do que a organização deveria ser, em comparação com o que é. Outros tomaram acções que afectam o desenvolvimento sistemático: estudam, avaliam, e criticam o modelo de mudança, para recomendar alterações nele, baseados no seu próprio discernimento e na própria compreensão da organização desportiva. Assim, as mudanças resultantes traduzem-se por apoio e não por resistências ou ressentimentos.

Esta terceira e última estratégia, será, em nosso entender, importante, de tal forma que a tomaremos como alvo de análise, no terceiro capítulo, da segunda parte deste trabalho de investigação, em “Análise do Desenvolvimento do VAV”.

Luís de Cunha (1997) define desenvolvimento como um “melhoramento da estruturas da vida humana com uma vertente qualitativa e uma outra quantitativa” (p.15). Nesta visão, podemos apoiar-nos ao longo desta investigação, ao empregarmos o conceito Desenvolvimento, nas estruturas organizacionais dos Cs/Es de VAV.

Lamartine Pereira da Costa (1996) acrescenta, dizendo que desenvolvimento “representa uma tendência natural de diversas actividades sociais da actualidade, facilitando o acesso de alguns segmentos populacionais, marginalizados por razões económicas e outros problemas. Em alguns casos, esta tendência tem aparecido como um movimento de ideias e práticas” (p.5). O caso deste estudo/trabalho de investigação, cuja base surge como objectivo de reorganizar ideias e práticas do VAV em Portugal. Poderá ser através dela que poderemos encontrar uma resposta para o desenvolvimento de uma modalidade desportiva, a qual, actualmente, por

razões económicas e outros problemas estruturais, não está ao alcance de grande número de pessoas.

Torna-se necessário referir ainda que, com o surgimento da Carta do Desporto para Todos, o desenvolvimento de qualquer modalidade desportiva toma peso, visto o desporto ser “uma actividade social e cultural fundada numa escolha livre que estimula os contactos entre os países e cidadãos europeus e desempenha um papel fundamental na realização do objectivo do Conselho Europeu”, por estarem “desejosos por promover as diversas contribuições que o Desporto pode dar para o desenvolvimento pessoal e social, através da oferta de actividades” (Conselho da Europa, 1990, p.12).

1. *Desenvolvimento Versus Crescimento*

Normalmente, o conceito crescimento e o conceito desenvolvimento são empregues num mesmo contexto e, portanto, sujeitos a serem confundidos. Atribui-se a um o significado do outro. Poderemos encarar como uma problemática. Hoje em dia está mais ou menos resolvida, pelo esclarecimento do significado de cada um dos conceitos. Será nosso propósito enquadrar cada um dos conceitos, isoladamente, e enquadrá-los correctamente, ao longo da investigação.

O crescimento é um conceito que traduz apenas o aumento das medidas ou dos valores quantitativos das coisas e dos objectos. O crescimento das existências, das dimensões, das quantidades e dos processos foi, durante muito tempo, referência para o estado de um país ou de uma comunidade. “Pretendia-se e acreditava-se que, pelo facto de se crescer apenas, se assistiria ao aparecimento de melhorias” (Cunha, 1997, p. 11)

Cunha acrescenta que “ambos os termos utilizam-se nos mais variados campos de intervenção e temáticas nas quais, obviamente, o desporto também se inclui” (1997, p 11).

“O desenvolvimento do desporto será assim um conceito que inclui cumulativamente os dois significados: o do crescimento e o do

desenvolvimento” (Cunha, 1997, p.19). Acrescenta, ainda, que “o desenvolvimento do desporto considerará o crescimento do sistema desportivo, patente no aumento de registos relativos aos vários elementos (praticantes, recursos humanos, actividades, instalações, recursos financeiros, etc.). Quanto ao segundo, ele traduzir-se-á pelo registo do melhor nível de funcionamento do sistema desportivo, em função da satisfação das necessidades e aspirações das populações em matéria de desporto, promovendo a democratização e o acesso a todos dos seus benefícios, e resultará no melhor nível de proficiência motora e cultura desportiva que os cidadãos de uma comunidade detêm” (Cunha, 1997, p.19).

Este autor concede-nos bem a ideia de que se torna necessário explorar a problemática do crescimento e do desenvolvimento. Também ele apaixonou vigorosas discussões, nos anos 80, entre analistas sociais e os analistas económicos:

- Aos analistas sociais, importava o equilíbrio do sistema social;
- Aos analistas económicos, preocupava-os mais, o funcionamento do sistema económico.

Nesta investigação teremos que importar um conceito sobre crescimento e desenvolvimento que contenha tanto um equilíbrio social, como um bom funcionamento da parte económica.

É frequente a confusão entre crescimento e desenvolvimento. No entanto, são fenómenos que devem ser considerados diversos na sua essência. Quando dizemos crescimento⁶ de um Clube, devemos entender o aumento das dimensões e as leis que regem esse aumento. Quando dizemos desenvolvimento dum Clube, devemos referir mais proximamente as modificações de funcionamento que o crescimento lhe traz. Portanto um, o primeiro, é um fenómeno mais imediatamente físico, somático; ao passo que o segundo é funcional, fisiológico ou, mais particularmente, psicológico, quando as Escolas e/ou os Clubes a analisar se exercem por funções psíquicas.

⁶ Utilização de termos empregues à palavra Crescimento, utilizadas na Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira, Volume VIII.

“Evidentemente que a separação entre os dois conjuntos de fenómenos não é fácil. A interdependência do Clube e da função é tão íntima que não pode falar de um que não recorde o outro.” (Enciclopédia Luso Brasileira, 1987, p.723)

2. Desenvolvimento das Organizações Desportivas

O desenvolvimento organizacional é uma das respostas que uma organização dá às mudanças que encontra. É um esforço educacional muito complexo, pois será sempre destinado a uma mudança nas atitudes, nos valores, nos comportamentos e na estrutura da própria organização. Deverá ser de tal maneira que a organização possa adaptar-se melhor às novas conjunturas: aos mercados, às tecnologias, aos problemas e desafios que vão surgindo com o crescente progresso das sociedades.

O desenvolvimento organizacional visa uma clara percepção do que ocorre nos ambientes, internos e externos, numa organização. Uma análise e uma decisão daquilo que é necessário mudar, assim como a intervenção necessária a que deverá ser sujeita, para provocar a mudança.

Com mudanças, a organização torna-se mais eficaz, passa a ser perfeitamente adaptável, pois concilia as necessidades humanas fundamentais, com os seus objectivos e metas.

O desenvolvimento organizacional exige, no entanto, uma participação activa, aberta e não poderá ser manipulada. Todos os elementos da organização de uma E/C de VAV (GT, Ps/Is, Ps/As, etc.) serão sujeitos ao processo de mudança. Referimo-nos, mais do que tudo, a um profundo respeito pela pessoa humana.

Com o aparecimento do movimento do desporto para todos na Europa, por volta de 1966, o designado movimento “*Trim*”, assistiu-se ao nascer de uma nova maneira de encarar o desporto.

Foi a partir de 1966 que o conceito de desporto se democratizou, alargando as suas intervenções, isto é, o âmbito de intervenção e abrangência a mais actividades e a diferentes formas de as praticar.

Nessa época, os cidadãos puderam libertar-se da necessidade de estarem vinculados ao clube desportivo; a uma institucionalização a que eram obrigados. Pretenderam, a partir de então, “participar e ter direito à prática dos gestos, das actividades de cultura motora que os atletas vão produzindo, sem terem que estar sujeitos a regimes de continuidade e de institucionalização a que anteriormente eram obrigados” (Cunha, 1997, p.18)

O crescimento das estruturas no mundo desportivo não resultou, necessariamente, em maiores benefícios na qualidade da sua oferta. O que observamos nos nossos dias, é que não basta promover mais actividades, mais instalações, envolver mais verbas no desporto. Urge conseguir mais praticantes, obter melhores resultados nacionais e internacionais. É necessário um enquadramento articulado e estratégico. Iremos verificar que esta via já está a ser implementada em países como o Reino Unido.

Uma aplicação de esforços para um crescimento sustentado, de modo a que, ao terminarem os processos de desenvolvimento, estas organizações desportivas (Escolas e Clubes) possam manter as estruturas e as dinâmicas criadas. “Se consolidarem os ganhos conseguidos, se obtiverem um valor acrescentado em termos de benefícios à comunidade e ao cidadão, em matéria de desporto e da sua qualidade de vida” (Cunha, 1997, página 13).

A política de desenvolvimento desportivo pode ser diferenciada em dois tipos distintos:

- As políticas desportivas direccionadas para as elites;
- As políticas desportivas direccionadas ao desporto para todos (as políticas desportivas de base).

O objectivo da política desportiva veio aumentar o número de praticantes e, conseqüentemente, o nível da prática desportiva. O início do processo de crescimento teve como objectivo final conseguir (o que verificamos), pela própria evolução natural, um equilíbrio entre ambas.

Uma política desportiva direccionada para a formação de elites e para obtenção de resultados veio originar o aparecimento de inúmeros praticantes que aderem e compartilham a prática desportiva do praticante ao mais alto nível e neles se revêem e se identificam. Então, uma política vocacionada para

as elites (como poderemos verificar colocado em prática, no segundo capítulo, da segunda parte, do presente trabalho de investigação, em “Estratégias Adoptadas pelo Reino Unido”) evolui para resultados visíveis ao nível de número de praticantes de base. Por outro lado, o grande número de pessoas que são chamadas a praticar desporto através da promoção das políticas desportivas de base originam, com a continuidade, uma diferenciação progressiva entre elas, relativamente à sua prestação desportiva, e provocam o aparecimento de melhores praticantes e resultados de alto nível.

Mas, se os objectivos de uma política desportiva não estiverem inseridos numa óptica de desenvolvimento, continuidade e de sustentabilidade, rapidamente são postos em causa e abandonados. “Não se pode por isso ter uma visão redutora e localizada apenas no número de praticantes desportivos, mas tem de olhar-se para o tipo de práticas, para a qualidade da sua prestação, para os benefícios que eles trazem ao praticante, ao cidadão e à sua qualidade de vida” (Cunha, 1977, p.33).

A aplicação de políticas para um desenvolvimento desportivo é feita através de um conjunto de instrumentos. Assim, como no nosso trabalho de investigação, é necessário articular e produzir alterações na situação desportiva: partir da análise da situação desportiva, através de dados quantitativos, e alterá-los, criando uma nova situação. Os dados são instrumentos fundamentais para as políticas desportivas. Será por eles que devemos definir, desenvolver e avaliar o modo e a possibilidade de intervenção no mundo do desporto.

Os factores de desenvolvimento do desporto são doze (segundo Cunha, 1977), não sendo nossa intenção desenvolvê-lo neste trabalho, pelo que apenas os enunciaremos:

Figura 7
Factores de Desenvolvimento Desportivo, segundo Luís Cunha (1997, P.35)

As actividades
As instalações
O apetrechamento
O financiamento
A promoção/marketing
A formação
Os quadros humanos
A orgânica
A documentação
A informação
A legislação
A gestão

“Estruturar as políticas desportivas sem ser pela utilização dos factores de desenvolvimento, é enveredar por políticas voluntaristas (no mau sentido) que conduzem inevitavelmente à perversão dos objectivos a que os próprios agentes dessas políticas se propõem cumprir” (Cunha, 1977, p.35).

O desenvolvimento desportivo da modalidade, como o VAV, deverá assentar numa diversidade de ofertas e deverá sofrer uma adequação à diversidade de procura. Conforme a existência de uma expansão da modalidade, assim o desenvolvimento deverá ser sustentável, ou seja, as diferentes populações alvo deverão encontrar as respostas.

Originar uma constituição de sectores. Quanto maior e mais lato for o número de sectores dentro de uma estrutura organizacional, maior serão as possibilidades de participação das populações e maiores serão os destinatários e as pessoas envolvidas nos processos. Caminharemos para um resultado e o nível de satisfação das populações cresce.

A tendência que hoje verificamos, por parte de um grande número de Dirigentes e GT, é o não alargar, diversificar e fazer participar, principalmente no meio do VAV. Ao invés disso, observamos uma restrição a novos membros, uma unificação dos membros existente na comunidade, uma exclusão e/ou submissão das diferenças (do modo de cada um estar no desporto, enquanto

indivíduo único). A cultura vigente, que considera apenas os melhores, exclui, directa e/ou indirectamente, os restantes elementos da comunidade, isto é, retira-lhes possibilidade de participarem, também, numa modalidade com o dinamismo do VAV. Tal cultura caminha para fins que não são os objectivos teóricos da carta da União Europeia do “Desporto para Todos”, e/ou objectivos reais.

Referindo a Carta da União Europeia do Desporto para Todos:

“Artigo 10.º”

“O Desporto e o princípio do desenvolvimento sustentável”

“Assegurar e melhorar, de uma geração para a outra, o bem-estar físico, social e mental da população exige que as actividades físicas, incluindo as praticadas em meio urbano, rural ou aquático, sejam adaptadas aos recursos limitados do planeta e conduzidas em harmonia com os princípios de um desenvolvimento sustentável e de uma gestão equilibrada do meio ambiente. Isto significa que se deverá, entre outros:

- I. Ter em consideração os valores da natureza e do meio ambiente aquando do planeamento e da construção de instalações desportivas;
 - II. Apoiar e estimular as organizações desportivas nos seus esforços que visam a conservação da natureza e do meio ambiente;
 - III. Vigiar para que a população tome mais consciência das relações entre o desporto e o desenvolvimento sustentável, e aprenda a conhecer e compreender melhor a natureza”.
- (Carta Europeia do Desporto, 1992, p.6)

“Não é possível olhar para o desporto, sem o integrar numa dinâmica de desenvolvimento” (Cunha, 1977, p.100). O desenvolvimento é um processo de

evolução histórica e civilizacional. Organizamos e medimos novos valores e novos conceitos. Daí advêm os novos indicadores para que o desenvolvimento ocorra, os quais, hoje em dia, se baseiam na qualidade de vida dos cidadãos que, segundo Cunha, traduzem-se “no tipo e o número de equipamentos colectivos que estes dispõem, o tipo e a qualidade dos espaços que fazem parte do seu quotidiano” (p.100).

2.1. Estrutura e Estratégias a Adoptar

A conclusão, ou abordagem, para uma nova estrutura/estratégia do presente trabalho de investigação, terá que ser efectuada e direccionada numa melhoria da eficácia das organizações de VAV: mudar alguns aspectos e a forma como os indivíduos fazem o seu trabalho. No entanto, é necessário tomar em atenção as possíveis consequências. Uma tentativa de responder à pergunta de partida que surge, ou encontrar variáveis para as hipóteses levantadas, será definir uma estratégia para uma mudança, tanto a nível organizacional, como a nível de proficiência dos indivíduos.

Charles Handy (1993) questiona se deveríamos desenvolver as organizações ou as pessoas? Já houve tentativas para desenvolver a eficácia de uma organização ao mudar as pessoas, tendo resultado no seguinte:

- Pouca ou quase nenhuma transformação de comportamentos nos indivíduos pertencentes à organização;
- Uma percepção, por parte do indivíduo, de que é a organização que procura controlar a sua vida (resultando numa resposta de complacência ou rebeldia);
- Uma perda de um investimento, quando o indivíduo decide deixar a organização, por incompatibilidades.

Um novo Clube, ou o surgimento de uma Escola de VAV em Portugal, terá responsabilidades sociais para com a comunidade onde estará localizada. Não estende os seus associados apenas como clientes de uma actividade que

terá uma vertente desportiva comercial, mas mobilizá-los para a prática desportiva, para a participação social na vida da E/C, integrando todas as gerações. Terão que saber:

- Gerir recursos e vontades;
- Promover actividades e produzir acontecimentos;
- Prestar serviços desportivos com um número, uma diversidade e uma qualidade cada vez maior;
- Proporcionar vivências de cultura aos seus associados e à população em geral.

Um novo Clube ou Escola gerará economias, quando adquirir dimensões significativas (projectos que querera levar a efeito). Há que criar uma área de influência, delimitando um território. Pelos produtos e serviços desportivos que oferece, passa a constituir um ponto de atracção na comunidade onde está inserido. “Tem uma ideia, um projecto, um objectivo e um núcleo duro de pessoas capazes de o pôr em prática com profissionalismo, que caracteriza o espírito amador verdadeiro” (Handy, 1993, p.105).

Numa E/C desportiva, é fundamental um centro de dinâmicas e de vontades. Ao invés de ter estruturas fortes como até aqui, a E/C desportiva do futuro tem “pessoas, recursos humanos fortes, com alta cultura, valia e desempenho, que entendem o fenómeno desportivo nas suas múltiplas vertentes, sem paixão, na sua geometria variável, de forma aberta e dirigida a determinados grupos-alvo com objectivos muito bem determinados” (Handy, 1993, p. 106).

Capítulo III – Voo à Vela

Este terceiro capítulo surge após a necessidade de balizar o conceito de VAV. Assim sendo, começaremos por explicar o conteúdo do conceito Voo à Vela, para seguidamente podermos enquadrá-lo, enquanto modalidade desportiva.

1. Conceito de Voo à Vela

Teremos que iniciar por explorar o conceito de voo.

Voar por si só é uma acção que passou a estar ao alcance do homem, mas por via mecânica. O acto de voar pode ser mecânico, no caso da utilização de aeronaves com ou sem motor, ou poderá ser biológico, como no caso dos animais que podem voar, tais como muitas espécies de insectos, morcegos e pássaros. O homem utiliza a sustentação.

O VAV ou voo de planador refere-se a um voo mecânico, mas sem motor. Através da utilização de uma aeronave, com envergaduras significativas, de material leve e aerodinâmico, voar de planador torna-se uma forma fácil e eficiente de planar. O motor, para poder ganhar velocidade, e efectuar os seus movimentos graciosos está somente dependente da força da gravidade. A sua sustentação é conseguida não só pela sua envergadura, como também por térmicas (calor, em forma de bolhas ou cones, libertado pela terra), por orográficas (ventos de montanhas), ou ainda por convergência (quando duas massas de ar se encontram).

O VAV é uma modalidade desportiva, que requer muito treino e muita experiência por parte dos Ps/As. A sua exigência requer noções de aerodinâmica, meteorologia, mecânica, fisiologia e, claramente, alguma legislação aérea.

2. Surgimento do Voo à Vela

Ao longo dos tempos, o homem sentiu a necessidade da conquista dos céus. Desperta uma primeira fase: a do estudo consciencioso do voo das aves, que vem a ser adoptado pelos inventores.

Surge, então, um homem (inventor). Um capitão de marinha, de seu nome Jean Marrie Le Brix, que numa das suas viagens observou curiosamente o voo dos albatrozes. Com uma espingarda, decide abater um albatroz, conseguindo estudar de perto, e detalhadamente, as asas desta ave. A ideia surge-lhe – fazer umas asas semelhantes para, com elas, conseguir entrar/voar no espaço aéreo (Iturrios, 1944).

Iturrios (1994) desenvolve a história do surgimento do VAV, dizendo que foi no ano de 1857 que Jean Marrie Le Brix resolveu construir um albatroz artificial. Montou todo um dispositivo num carro de duas rodas utilizado na lavoura. Procedeu a um ensaio que foi desolador. O engenho fora projectado a uma distância curta tendo ficado todo estilhaçado. Curiosidade: o seu inventor fractura uma perna.

Com a ajuda monetária de alguns amigos, Jean Marrie Le Brix inicia a construção de um novo engenho, de seu nome planador. Foi aperfeiçoando o engenho, ao longo de mais de dez anos. Com o novo engenho, conseguira planar cerca de cem metros, poisando no terreno, sem qualquer incidente.

O nome de Jean Marrie Le Brix não deverá ser esquecido. A sua máquina (o planador) foi guardada e exposta no Museu de Carnavallet, como prova evidente de que a tentativa de voar por um meio mecânico foi real (Iturrios, 1994).

A partir deste feito, os primeiros voos realizados foram voos planados: em planadores, ou à vela (em analogia com os barcos veleiros da navegação marítima), sem a utilização de meios mecânicos.

Apareceu, em seguida, um outro inventor, com um nome famoso nos nossos dias – o alemão Otto Lilienthal. Este senhor guardou sigilosamente para si inúmeros voos de planador. Só após trinta anos, apenas em 1890, o seu

nome e as suas proezas, começaram a ser divulgadas e conhecidas (Cardoso, 1984).

O autor Cardoso (1984) descreve que Lilienthal era engenheiro e escreveu o livro “O voo das aves – base de aviação”. Quando conseguiu instalar-se num posto de ensaios⁷, numa região mineira de Lichefelde, situado numa colina de trinta metros, com uma vasta planície à sua frente. Durante seis anos, com obstinação, fabricou vários planadores; primeiro, um monoplane e, depois, um biplano, com a ajuda dos quais efectuou pessoalmente mais de dois mil voos.

Os primeiros engenhos eram feitos de tela, ramos de sabugueiro e hastes de bambu. As observações que Lilienthal fazia, no decurso dos seus voos, permitiram-lhe aperfeiçoar sucessivamente os modelos, até chegar ao biplano, com asas de vinte e cinco metros de envergadura.

O inventor lançava-se da colina em Lichefelde, descreve Cardoso (1984), com uma altura média e declive regular. Conjugando a força do vento que soprava ao longo da encosta e com o efeito da corrida que realizava, dirigia o engenho, com movimentos de pernas e impulso do corpo. Nesta altura era uma modalidade desportiva que recorria à preparação física de um indivíduo. Algo que já não conseguiremos verificar na prática da modalidade, nos tempos que correm.

Lilienthal conseguiu levar a cabo, com regularidade e uma frequência cada vez maior, os seus voos. Destes voos deslizantes, que atingiam os trezentos metros, com a ajuda da acção do vento e das correntes térmicas ascendentes, atingiu, também, alturas superiores à do ponto de partida.

Os espectadores, que aos poucos iam aumentando no decorrer das sessões experimentais, já não duvidavam que, muito em breve, o homem voaria verdadeiramente.

Poderemos dizer que foi o berço da aviação. Já nesta altura e até aos dias de hoje chama a atenção do público. O voo à vela, ou voo de planador, foi o início e deverá ser a continuação fiel do verdadeiro domínio dos céus.

7

“Quando evolucionava a 20 metros de altura, o público gelado de pavor, viu o plano superior separar-se do conjunto, enquanto que Lilienthal embatia ruidosa e catastroficamente no terreno endurecido pela estiagem. Era o fim! Lilienthal antes de morrer pôde dizer: os sacrifícios são indispensáveis” (Cardoso, 1984, p.61).

Este sistema seria o ponto de partida, para uma rápida evolução, com conseqüências inesperadas e sensacionais. Otto Lilienthal foi o pioneiro germânico do ar e deixou muitas notas e desenhos que foram estudados por outros apaixonados do voo sem motor.

Entre outros pioneiros, não podemos ignorar o inglês Piltcher, os americanos Herridge e Avery, e o francês Chanute. Este último, radicado nos Estados Unidos da América, entregou-se ao prosseguimento da tarefa iniciada por Lilienthal. Também ele tinha excepcionais qualidades de imaginação e saber. Piltcher, apenas concebera quatro planadores, mas sempre progressivamente melhores. Também realizou numerosos voos bem sucedidos.

3. Voo à Vela Enquanto Modalidade Desportiva

Uma modalidade é o “modo como uma coisa ou um facto existe, segundo é necessário ou simplesmente possível” (Grande Enciclopédia de Língua Portuguesa, Volume VII, p.320). Podemos ainda acrescentar que, uma modalidade que existe pode apresentar-se sob diferentes formas – “pode apresentar uma coisa, um acto, uma operação” (Grande Enciclopédia de Língua Portuguesa, Volume VII, p.320).

O Voo à Vela apenas existe sob a forma de actividade desportiva. Poderíamos colocá-lo sob a forma de uma arte, de uma engenharia, ou até mesmo uma ciência. Mas, o VAV agrupa todo um conjunto de disciplinas, cujo objectivo comum é voar: utilizando as forças da natureza e recorrendo à força, à arte e à perícia do próprio piloto (principalmente para descolar e aterrar).

Ao longo desta investigação, o VAV será sempre enquadrado sob a forma de uma modalidade desportiva. Será nossa intenção desenvolver uma actividade desportiva cujo carácter é dinâmico: expressa-se de forma pessoal, e/ou interpessoal (trabalho em equipa), recorrendo ao esforço físico (pilotagem) e intelectual (conceitos) dos indivíduos.

Segunda Parte: Objecto de Estudo

Capítulo I – Levantamento do Problema

Existe uma série de factores que influenciam o sucesso de qualquer organização desportiva. O conhecimento de uma E/C de VAV: as estratégias utilizadas, os parâmetros organizacionais, o desenvolvimento que sofre são dados importantes que queremos investigar. Garantir uma coordenação, ao cruzar conceitos (organização e desenvolvimento) com objectivos e acções comuns, adoptadas por dois países diferentes (Portugal e Reino Unido) inseridos na Comunidade Europeia, no que concerne à modalidade de VAV, é o que nos propomos.

Antes de podermos prosseguir para uma exposição das acções adoptadas nestes países da Comunidade Europeia, é indispensável levantar a problemática, ou seja, expor as perguntas de partida e respectivas hipóteses.

1. Pergunta de Partida

A este estudo científico estará associada a procura de uma performance, no campo organizacional, para as Es/Cs de VAV, em Portugal, levando-as a um futuro desenvolvimento benéfico. Podemos operacionalizar o nosso problema com as seguintes perguntas de partida:

- Qual será a realidade organizacional de um Clube de VAV em Portugal?
- Especificamente, quais as escolhas estratégicas, quem as formula, que significam para os seus intervenientes e como se desenvolverão?

As modalidades desportivas têm um princípio, um meio e por vezes poderão ter um fim, i.e., estão confinadas a uma época temporal. Invariavelmente, a esse período temporal de existência encontramos ligações com os seus representantes: “cada época tem o seu desporto porque tem o seu cidadão” (Costa, 1997, p.95). A realidade, dos Clubes de VAV terá que ser

enquadrada numa escala temporal, para averiguarmos em que época é que vivemos: quais os cidadãos actuais, e o que pretendem.

A imagem que os intervenientes têm da sua organização pode determinar as opções tomadas e, daí, comprometer todo o processo de desenvolvimento. “O trabalho e a forma como ele é feito e dirigido é determinado por um conjunto de valores, crenças e costumes que ele próprio, e outros acima e abaixo da linha hierárquica, transportam e transformam” (Correia, 1994, p.3). São organizações que estão assentes sobre um nível de poder e não estão assentes, somente, num nível estrutural. É de supor que os vários intervenientes dos Clubes de VAV possam encarnar diferentes representações sobre a sua organização, não existindo assim uma estagnação.

“Porque é claro que o verdadeiro desporto faz parte integrante da cultura, do humanismo. O verdadeiro desporto nutre-se da ciência; assenta sobre o conhecimento rigoroso da complexíssima natureza humana” (Lima, 1987, p.28). Deste modo, os Clubes desportivos, enquanto espaços de cariz organizacional, na vertente desportiva, económica e social, estão inseridos num contexto e nutrem-se dele. Esse contexto, por sua vez, condiciona os Clubes no seu desenvolvimento desportivo, económico e social. Existe um relacionamento, uma interacção simultânea que deverão concorrer em conjunto e desenvolver em sintonia.

Os Clubes de VAV apresentam um comportamento resultante das suas características intrínsecas. A forma como se posicionam face ao ambiente extrínseco (resultante de inúmeras interacções) irá influenciar os seus fins e a possibilidade de os atingir.

Tendo um conhecimento e compreensão da evolução do sistema desportivo português, a partir de uma investigação das organizações desportivas, através do autor Melo de Carvalho (1985), pretendemos estudar os Clubes de VAV em Portugal e os seus representantes.

Neste âmbito, as nossas preocupações centrar-se-ão na identificação e interpretação das estratégias utilizadas pelos Clubes de VAV, a partir dos intervenientes mais significativos: Dirigentes, Gestores Técnicos e Professores/Instrutores.

2. Hipóteses

A resposta a esta investigação estará longe de ser simples e linear. Tal como Costa (1997) “somos convictos defensores da necessidade de delimitar um espaço filosófico e científico onde se possam levantar problemas, recolher, centralizar informações, de forma rigorosa, em função das práticas desportivas. É urgente a delimitação epistemológica e metodológica de uma desportologia⁸”.

Sabendo que as organizações são compostas por intervenientes, com diferenças: as diferenças pessoais (indivíduo para indivíduo); as diferenças nas funções que desempenham (Dirigentes, GT, Ps/Is e Ps/As); e principalmente, os interesses de cada um; exploraremos as suas opiniões, para que posteriormente, possamos conseguir uma base teórica - um desenvolvimento concertado para esta modalidade desportiva.

Mintzberg (1989) diz que cada sociedade, tem as suas organizações, e estas organizações entram nas nossas vidas, influenciando-nos grandemente. Portanto, devemos tentar controlar as organizações, para nosso favorecimento.

A Direcção da Confederação do Desporto de Portugal (2002) refere ainda que as organizações “são o eixo nuclear de qualquer política de desenvolvimento desportivo, porque são a célula base de estruturação de toda a actividade desportiva. Mas são também mais que isso. São um suplemento de vida que se oferece a uma população, a um bairro, a uma região. São um cadinho de construção de solidariedades, são a expressão de uma forma superior de vida em comunidade, particularmente favorável ao exercício da democracia e da cidadania.” (p.3)

⁸ Desportologia ou ciência do desporto. O estudo do desporto.

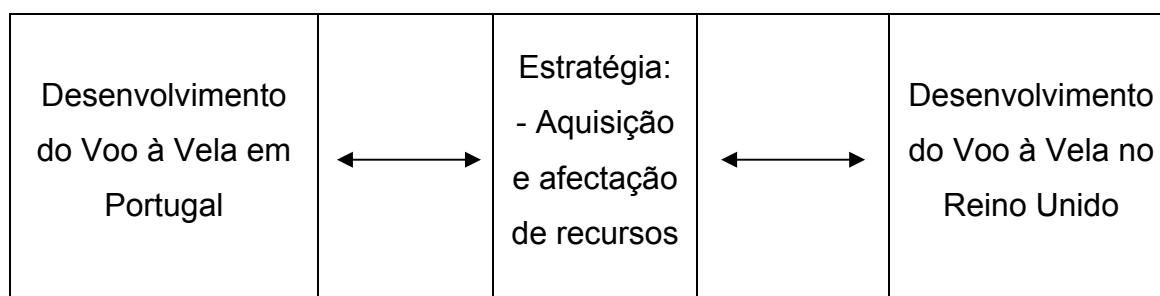
Hipótese 1	Será que os intervenientes, ao exercerem as suas funções nas Es/Cs de VAV em Portugal, transmitam uma imagem favorável à sua organização desportiva.
Hipótese 2	Será que a modalidade do VAV em Portugal toma uma imagem, e adopta estratégias, dependentes da cultura existente, e das políticas vigentes.

Posteriormente, se uma modalidade desportiva fica confinada às leis políticas, a estrutura organizacional do próprio país deverá mudar. Evitar que as políticas entupam o desenvolvimento de uma modalidade, como o VAV.

Capítulo II – Estudo Comparado

Neste capítulo justificaremos a importância e os limites da abordagem comparativa Portugal versus Reino Unido.

Figura 8
Modelo Iconográfico do Estudo Comparado



Consequiremos enquadrar e aprofundar as realidades desportivas, destes dois países. Estaremos a efectuar um apanhado geral das estratégias utilizadas por ambos, no que diz respeito ao desenvolvimento desportivo.

1. Introdução

O Conselho da Europa e o Desporto para Todos (1990) referiu que, desde há algum tempo, é conhecido a economia vigente e qual a sua nova tendência – a indústria do desporto e do lazer. Este é um sector que está em franco crescimento e, de todas as indústrias, será aquela cuja taxa de desenvolvimento se tornou numa das mais rápidas da Europa. Logo, o VAV e respectivas Es/Cs têm a possibilidade de desenvolver.

O Conselho da Europa e o Desporto para Todos (1990) acrescenta, ainda, que, nos dias que correm, o público pode beneficiar deste progresso (há

vinte anos atrás, o equipamento desportivo resumia-se, simplesmente, a, por exemplo, uma bola), pois assistimos, hoje em dia, a um gasto de milhões e milhões em, por exemplo, pranchas de vela, ou mesmo em deltaplanos. O público é, claramente, o mais beneficiado. Urge seleccionar quais os desportos a desenvolver e direccionar, posteriormente, os esforços e a economia necessários.

No entanto, o desporto continua a atrair mais espectadores do que praticantes. Muitas vezes, as pessoas contentam-se somente em observar. Será pois necessário trabalhar numa promoção do desporto, como actividade a exercitar, e não ficarmos simplesmente como meros observadores.

O Conselho da Europa e o Desporto para Todos (1990) apoia as iniciativas privadas dos clubes desportivos, fomentando a prática desportiva. “Aqui, as autoridades locais e nacionais podem ter um papel importante, colocando à disposição do público equipamentos, campos desportivos, ginásios e piscinas” (p. 8).

- Qual a realidade desportiva em Portugal?
- Qual a realidade desportiva no Reino Unido?
- Será que estes países aproveitam as iniciativas para o desenvolvimento do VAV, enquanto modalidade, e não apenas como simples espectáculo?

Tanto Portugal, como o Reino Unido, sabem, através Conselho da Europa e o Desporto para Todos (1990) que nunca “se lança um movimento com a envergadura do desporto para todos sem ter as estruturas para o acolher e proporcionar o seu desenvolvimento. Qualquer actividade desportiva, seja ela de alto nível ou de massa, precisa de equipamentos e dum enquadramento” (p.50). Assim se aplica ao VAV.

Quais as instalações desportivas existentes, e os respectivos equipamentos, para a prática do VAV, tanto em Portugal, como no Reino Unido?

A Carta da União Europeia⁹ reconheceu, através do seu sexto artigo¹⁰, que a prática desportiva depende das instalações disponíveis, da sua variedade e do seu livre acesso.

Observar a planificação global e o enquadramento destas instalações é da competência dos poderes públicos, que devem considerar as necessidades locais, regionais e nacionais. Ambos os países devem “preconizar a plena utilização dos equipamentos existentes ou a criar.” (Conselho da Europa e o Desporto para Todos, 1990, p.50). Teremos que averiguar quais as instalações já existentes para a modalidade do VAV e o que temos que criar.

O Conselho da Europa e o Desporto para Todos (1990) refere que “Portugal nunca abandonou o movimento, os seus governos sucessivos sempre aderiram à política desportiva do Conselho da Europa. Os efeitos dum projecto a quatro anos estabelecido em 1983 fizeram sentir-se em sectores alvo específicos: jogos tradicionais, acções a favor das mulheres, das crianças, das pessoas idosas, dos deficientes, dos imigrados e dos jovens delinquentes” (p.59). E no VAV, será que existiram movimentações em Portugal, no sentido de verificar o seu desenvolvimento?

Já no Reino Unido, segundo o Conselho da Europa e o Desporto para Todos (1990) – que considera este país como sendo o reino do desporto por excelência – os Britânicos sempre foram adeptos convictos da actividade física e esta tomou, e ainda toma, um papel importante na cultura e na educação.

A criação do organismo «Sports Council», permitiu o estabelecimento de uma estratégia ambiciosa que durasse dez anos. Será que o VAV estava incluído nessa estratégia?

⁹ A Carta Europeia do Desporto, teve como objectivo a “promoção do desporto como factor importante do desenvolvimento humano”, através dos Governos, que “tomarão as medidas necessárias para a aplicação das disposições da presente carta”. (Carta Europeia do Desporto, 1992, p.3)

¹⁰ “Artigo 6º - Desenvolver a Participação.

1. Convém promover a prática do desporto junto de toda a população, quer para fins de lazer, de saúde, ou com vista a melhorar as prestações, colocando à sua disposição instalações adequadas, programas diversificados e monitores, dirigentes ou “animadores” qualificados.

2. A possibilidade de participar em actividades desportivas no local de trabalho será estimulada como elemento de uma política desportiva equilibrada.”
(Carta Europeia do Desporto, 1992, p.5)

Portugal e o Reino Unido, tal como em inúmeros outros países da União Europeia, intensificaram “a circulação de informações entre os países membros”, conseguindo dar “uma grande atenção às instituições e uma troca sistemática e contínua de informações entre países membros” (O Conselho da Europa e o Desporto para Todos, 1990, p.62). Desta forma existirá uma dinâmica de crescimento comum.

Tal como Tony Blair (2001) refere, e há que termos em consideração, pois torna-se informação útil para o estudo e análise das Es/Cs de VAV em Portugal, que os “indivíduos, em conjunto ou sozinhos, necessitam de apoio de outros – assim existe um papel essencial a cumprir para aqueles que organizam e gerem o desporto – autoridades locais, clubes desportivos e instituições de direcção, o Sports Council e o Governo” (O modelo de desenvolvimento desportivo do Reino Unido, 2001, p.5).

Entendemos, assim, que a opção de comparar estes dois países, através da verificação das suas escolhas, competências e feitos, servirá para uma base forte e sólida, ou seja, conseguiremos dar resposta à nossa pergunta de partida, de forma consistente.

No entanto, ainda teremos que referir Andr Van Lierde.

Este autor é Director de um Projecto (para uma Infra-estrutura Desportiva Adaptada ao Desporto–Lazer) e apela à consideração: “uma interpretação prudente das ideias formuladas” terá que ser imposta, “porque há na Europa diferenças que desempenham um papel no estabelecimento de uma política de equipamento, isto é, geográficas, climatéricas e (felizmente) culturais” (Conselho da Europa, Resoluções Adoptadas pela 5ª Conferência dos Ministros Europeus Responsáveis pelo Desporto, 1986, p. 111).

Portugal e o Reino Unido são países com características diferentes. Teremos que ter em atenção quais as políticas desportivas existentes em ambos os países (Confederação do Desporto de Portugal e a “Sports Council” no Reino Unido), qual a diferença geográfica e climatérica e qual a raiz cultural de ambos os países, ao analisar as suas Es/Cs de VAV.

A segunda consideração, efectuada por este autor, relaciona-se com a planificação das infra-estruturas desportivas. É preciso sublinhar a sua

dependência em relação a outros elementos de base duma política desportiva. Esses elementos de base duma política do desporto são para todos:

1. O aspecto financeiro;
2. As instalações desportivas e o equipamento (material);
3. Os quadros (pessoal);
4. Os programas de acções e das organizações.

(Conselho da Europa, Resoluções Adoptadas pela 5ª Conferência dos Ministros Europeus Responsáveis pelo Desporto, 1986)

2. Escolas/Clubes em Portugal

Apenas poderemos abordar a criação, desenvolvimento e/ou manutenção das Es/Cs desportivos em Portugal, através de um resumo histórico sobre a evolução do desporto neste país. No entanto, apenas fará sentido fazê-lo, se abordarmos o autor que mais referências e dados compilou ao longo dos últimos anos: Melo de Carvalho (1985).

Melo de Carvalho começa por referir o antigo regime fascista (antes do 25 de Abril de 1974). Nesta época, em Portugal, o desporto visava apenas fins políticos, ou seja, desempenhava um papel importante na sociedade portuguesa, mas com um objectivo bem claro – passava por afastar a classe operária das possíveis lutas entre classes. O regime conseguiu, assim, levar a classe operária a aceitar, mais facilmente, a sua situação de classe explorada, ao colocar à sua disposição inúmeras modalidades desportivas. Mas pudemos observar que “a minoria explorada” também conseguiu retirar os seus dividendos – “utilizou o desporto como forma de obter lucros; garantiu a criação de condições para que os benefícios da prática desportiva fossem recolhidos exclusivamente pelos próprios filhos”(p.39).

Nessa época, houve, então, uma lenta difusão do desporto a nível nacional, através de uma promoção das actividades desportivas, como sendo uma componente cultural para o bem da vida das populações.

Melo de Carvalho (1985), constatou que a consequente militarização do desporto, por parte da Mocidade Portuguesa¹¹, veio agudizar o desenvolvimento das modalidades desportivas em Portugal. Nos últimos anos da existência desta organização, foram as escolas que passaram a ser o local para o desenvolvimento desportivo nacional. Algo que veio até à nossa actualidade, mas sem ter em atenção os interesses e as necessidades, da população em geral.

O desporto da Mocidade Portuguesa teve um lugar de relevo, pois era uma actividade desportiva importante, talvez a mais importante da história do desporto em Portugal. Satisfez as necessidades de participação social, deu sentido aos jovens, influenciou politicamente, evitou a insatisfação juvenil e conseguiu desviar-lhes a atenção dos verdadeiros problemas da sua própria existência e da problemática social – a tal classe operária explorada. Os jovens não contactavam com valores progressistas, dedicando-se ao desporto.

Nessa mesma época, o desporto, como prática, consistiu num privilégio para os economicamente favorecidos. Existiam praticantes distribuídos por cerca de 40 modalidades diferentes, exceptuando o futebol, ciclismo e o boxe. Existiam modalidades reservadas, praticadas por filhos de famílias com elevada capacidade, como o hipismo, a esgrima, o ténis e a aviação¹².

Os clubes¹³ surgem como organizações sociais de grande importância comunitária. Aspectos fundamentais da cultura tomaram corpo através dela e o cidadão comum pôde encontrar solução para a necessidade humana – o estabelecer relações enriquecedoras com outros indivíduos.

¹¹ Mocidade Portuguesa, “era uma organização juvenil que procurava desenvolver o culto do chefe e o espírito militar, ao serviço do Estado Novo. A ela deveriam pertencer, obrigatoriamente, os jovens dos sete aos catorze anos. A mocidade portuguesa foi criada em 19 de Maio de 1936. O desporto era fundamental devido à disciplina que implica. Esta instituição Juvenil encontrava-se dividida por quatro escalões estários: os lusitos (dos 7 aos 10 anos), os infantes (dos 10 aos 14 anos), os vanguardistas (dos 14 aos 17 anos) e os cadetes (dos 17 aos 25 anos).” (Wikipédia)

¹² A aviação, no tempo da Mocidade Portuguesa, incluía o aeromodelismo, aviação com motor e a aviação sem motor (planadores).

¹³ Aero Clube de Portugal foi fundado a 11 de Dezembro de 1909. Mas apenas em 1937, é criada a Primeira Escola de Voo sem motor. Entrou em funcionamento nas instalações do AeCP, através de um acordo com a Mocidade Portuguesa.

Nem tudo foi negativo, pois, segundo Melo de Carvalho (1985), o fascismo recebeu, posteriormente, da república, uma rica rede de clubes e associações de toda a ordem.

Neste enquadramento histórico, a realidade actual do desporto nacional necessita indispensavelmente (e segundo Melo de Carvalho, 1985) de realizar um sério esforço para que exista uma promoção entre o ser humano, a cultura, e a diversidade das formas desportivas.

Após as profundas reformas na orgânica desportiva nacional, teremos que ter como objectivo organizar os cidadãos, no sentido de promover a sua real participação na direcção e gestão das organizações desportivas.

As actuais estruturas “do movimento desportivo, fundamentalmente construídas a partir de especificidade técnica de cada disciplina desportiva, caracterizam-se por um particularismo e uma grande pulverização que se opõe à construção de uma visão de carácter unitário do desporto” (Carvalho, 1985, p. 41).

A prática desportiva ficou reduzida meramente ao seu carácter técnico, sem um conteúdo humano. Será indispensável a criação de novos organismos em Portugal que possam partir de uma concepção nova – uma que resulte da união de forças populares –, isto é, por organismos em massa. Se é ao serviço do homem e em função das suas necessidades individuais e sociais que o desporto se deve desenvolver, então será fundamental que as suas estruturas (clubes existentes e a possibilidade da criação de mais escolas) assumam um novo significado.

Os problemas do desporto nacional não serão resolvidos por simples reformas de estruturas (exemplo: federações ou ministérios do desporto). A solução depende da “democratização geral da sociedade e da consolidação do Estado Democrático”. (Carvalho, 1985, p. 41)

O desporto deverá ser integrado num processo global de desenvolvimento. À medida que a sua intervenção seja importante, no campo da formação e no processo educativo geral. No entanto, poderão existir alguns obstáculos:

- Analfabetismo desportivo por parte dos Dirigentes das Es/Cs;

- Analfabetismo desportivo por parte da população em geral;
- Baixo nível socio-económico da grande maioria da população;
- Inexistência de esclarecimento dos objectivos para a prática desportiva;
- Estrutura social incapaz de se transformar na via do progresso socio-cultural e económico (visto ser uma industria em franco crescimento);
- Apenas uma classe dominante (impedindo a decisão das classes populares);
- Estruturas institucionais (clubes e escolas) funcionalmente desadaptadas às necessidades de expansão;
- Imobilismo, incapacidade e falta de iniciativa dessas estruturas;
- Impotência técnica da mesma estrutura por falta de competência. (Carvalho, 1985, p. 49 e 50)

A existência de necessidades (expressa pela população) e os meios materiais existentes têm agravado, isto é, a tomada de consciência das populações acerca das necessidades desportivas e as exigências criadas para o desenvolvimento das mesmas são significativas.

Uma organização desportiva, uma E/C, ou mesmo uma empresa constituem uma base para o sistema desportivo de um país. Assumir a importância destas organizações e conseguir obter uma perspectiva inovadora levará as actividades desportivas a desenvolver. É no seio destas organizações que o desporto deve vir a objectivar-se.

“Não será fácil assimilar espontaneamente toda a dimensão do problema desportivo mesmo para aqueles que lhe dedicam a maior atenção” (Carvalho, 1985, p. 91).

2.1. Estratégias Adoptadas em Portugal: Desenvolvimento

Nos nossos dias, assistimos em Portugal a um novo ciclo de desenvolvimento desportivo. Com a CDP, nasce em Portugal um propósito: pensar, realizar e actuar, com vista a um desenvolvimento desportivo a médio e longo prazo.

Para termos uma perspectiva de quais as estratégias adoptadas anteriormente à criação desta entidade pública, teremos que referir o arquitecto Pedro de Almeida. Foi no Comité Olímpico Nacional Italiano (organizaram e realizaram um seminário, com patrocínio do Conselho da Europa e do Clearing House) onde Pedro de Almeida expôs o historial das estratégias adoptadas em Portugal, para o desenvolvimento desportivo.

Antes da Segunda Guerra Mundial, as instalações desportivas em Portugal eram em número reduzido e estavam apenas limitadas aos grandes centros. Eram, também, de muito baixa qualidade. Foi então que surgiu, nos anos 50, a idade do ouro, com a construção de inúmeros estádios. Mas nunca cobriram as necessidades todas.

Entretanto, nos anos 60, assiste-se a uma segunda vaga de construções, mas desta vez, a construção dos pavilhões cobertos.

Nos anos 70, com a revolução do 25 de Abril, de 1974, iniciou-se uma explosão de milhares de pequenas instalações. Juntamente com inúmera informação conseguida, a Lei das Finanças Locais em 1979 permite que os municípios avancem com a construção de novas instalações, nas suas zonas, sem restrições por parte da Administração Central.

Seguidamente, nos anos 80, e com as eleições de 1983, assistiu-se ao maior trabalho de desenvolvimento desportivo (o tal projecto a quatro anos, anteriormente referido), no domínio do surgimento de infra-estruturas desportivas: com a Carta Desportiva Nacional.

Pouco mais poderemos acrescentar quanto às estratégias adoptadas por Portugal, no que diz respeito ao desporto, pois sempre tiveram um teor de pouco peso nas sucessivas governações.

2.2. As Escolas/Clubes de Voo à Vela em Portugal

Foi em 1906 que Portugal se deixou contagiar pelo entusiasmo aeronáutico, através de Santos Dumont. A aeronáutica encontrava-se em expansão no outro extremo do Atlântico. Existia um ânimo por todo o mundo, em relação à invenção de meios aéreos.

No princípio do século XX não há registos de qualquer E/C de VAV em Portugal. Existe somente o nascimento da aeronáutica, a exploração e experimentação de inventos, em território português.

Sabe-se que a primeira iniciativa do género, em Portugal, se verificou, realmente, em 1907, por parte de João da Mata Camacho Pina Gouveia. Tinha gosto pela poesia, mas também tinha muito engenho. Como escritor, além de várias produções em prosa e em verso, publicou, em 1912, um livro de carácter técnico, intitulado “Balões e Aeroplanos”. No capítulo de invenções, registou 9 patentes, das quais 3 de temas aeronáuticos:

- Sistema de equilíbrio automático dos aeroplanos (1908);
- Aeroplano e biplano (1909);
- Asa auto-estável ou asa voadora (1936).

Esta última patente suscitou interesse por parte do governo alemão. Também eles procediam, na altura, a grandes estudos sobre um protótipo revolucionário de asa voadora. Por esse motivo, houve, em Portugal, uma missão de carácter secreto, a fim de adquirir os direitos de propriedade e de exploração deste invento de João Gouveia. Ajudou à evolução da aviação, dentro do país, pois João Gouveia aprofundou bastante a temática da aeronáutica, principalmente no campo da aerodinâmica. Construiu, também, diversos planadores e aeroplanos em miniatura que, após serem apresentados ao público, causaram interesse e despertaram para um maior empenho por parte da população que passa a assistir às suas inúmeras demonstrações.

Animado com os resultados obtidos, João Gouveia apresenta um projecto, no AeCP. Este clube resolveu prestar toda a assistência necessária.

Temos pois o primeiro registo da existência de um clube que apoia o VAV, mas sem ter quaisquer meios de promoção e desenvolvimento da modalidade (visto esta ainda se encontrar nos primórdios da sua existência).

Foi então, no princípio de 1910, a 11 de Janeiro, que João Gouveia, apresentou por sua vez o projecto à Academia das Ciências, o qual foi, posteriormente, apreciado por uma comissão. O parecer foi favorável, sendo a comissão da opinião que a Academia deveria dar ao inventor um incentivo indispensável para a construção do aparelho. Surgem os primeiros voos sem motor.

“Os primeiros sintomas de entusiasmo pela modalidade do Voo à vela verificaram-se perto de Lisboa a 14 de Novembro de 1909, por intermédio dos jovens Artur de Moraes, Raul Marques Caldeira, Alberto Cortez, Gabriel Cisneiros de Faria e Ezequiel Garcia” (Cardoso, 1984, p.123). Eram alunos do Instituto Industrial e, o último, jornalista. Utilizando dois planadores biplanos, tipo “charute” (Avante I e II), realizaram 25 experiências, num terreno próximo de Linda-a-Pastora, conhecido por Alto dos Ajudinhos. Os ensaios com esses planadores, de 5 metros de envergadura e de 43,5 quilos de peso, prolongaram-se até 22 desse mês de 1909, com resultados credíveis, embora modestos.

Não existem relatos da existência de Es/Cs, nessa época, que desenvolvessem a modalidade de VAV. Apenas existem factos pontuais, que levaram ao aparecimento do VAV em Portugal; mas nunca encarada como uma modalidade desportiva. Estamos perante o início da aviação a nível mundial.

Ao longo da história do VAV em Portugal, o único clube com referências a esta modalidade, é o AeCP. Somente nos anos 90, a Força Aérea Portuguesa traz o seu contributo.

Actualmente, existem três planadores L-23 Super Blanik, da Força Aérea Portuguesa. Estes foram adquiridos, apenas em Março de 1996, e continuarão ao serviço desta entidade pública. A razão da aquisição foi a “baixa taxa de

operacionalidade dos motoplanadores, operados pela Academia de Força Aérea” (Cardoso, 2000, p.333). Procuraram dar outras respostas, aos alunos-pilotos da Academia da Força Aérea, através da aquisição de Planadores. Mas nunca com a perspectiva de desenvolver a modalidade desportiva do VAV.

Actualmente existem mais quatro planadores (utilização pública) em Portugal. São eles os ASK-21, também da Força Aérea Portuguesa. Foram adquiridos em 1998 e continuarão a servir a população civil, através de um protocolo entre esta entidade militar e o AeCP. A razão da aquisição, tal como os Super Blaniks, foi “com o propósito de substituírem os motoplanadores nas actividades complementares à instrução de voo dos alunos-pilotos da Academia da Força Aérea.” (Cardoso, 2000, p.472). Também esta aquisição, nunca teve como objectivo, o desenvolvimento do VAV.

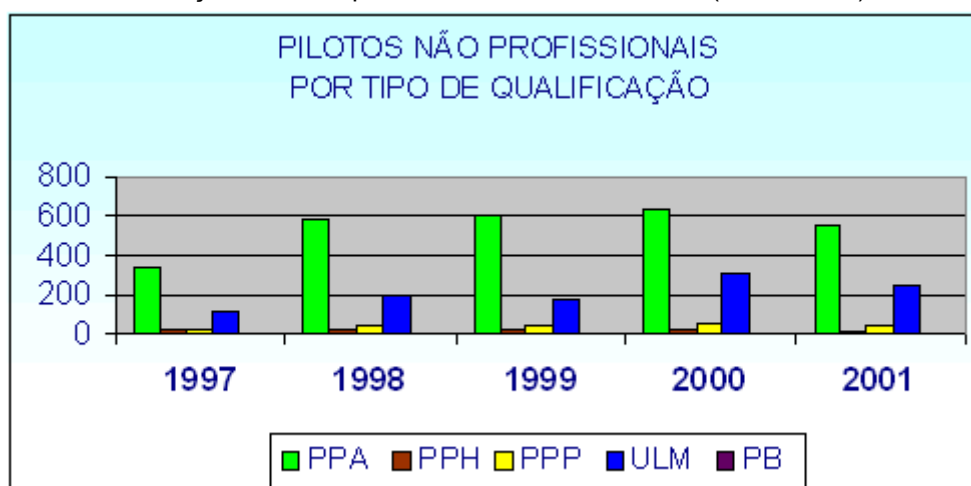
Hoje em dia, verificamos que o VAV é desenvolvido por indivíduos de forma privada, isto é, adquirem o seu próprio planador. Poderemos contabilizar um máximo de 30 aeronaves sem motor (incluindo os da Força Aérea Portuguesa e os do AeCP), em território nacional.

Em Portugal, foram emitidas cerca de 650 licenças de voo sem motor, desde o início da existência da modalidade. Mas, apenas cerca 60 dessas licenças se encontram válidas (INAC, 2006).

Figura 9
Licenças Emitidas para Pilotos não Profissionais (INAC, 2001)

ANO	1997		1998		1999		2000		2001	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
PPP1	22	4,4	50	5,8	46	5,4	54	5,3	48	5,3

Quadro 1
Licenças Emitidas para Pilotos não Profissionais (INAC, 2001)



Fonte: <http://www.inac.pt/htm/Q7.asp>

3. Escolas/Clubes no Reino Unido

Como já foi referido, o Comité Olímpico Nacional Italiano organizou e realizou um seminário, com patrocínio do Conselho da Europa e do Clearing House. Portugal participou no decorrer do seminário, ao expor os seus próprios trabalhos. Foram expostos também, os trabalhos efectuados pelo Reino Unido. Daí podemos retirar inúmeras informações, acerca das estratégias adoptadas.

A estratégia nacional do Reino Unido, para o Planeamento de Instalações Desportivas (incluindo as Es/Cs), foi efectuada por Bev Stephens. Segundo este senhor, foi em 1972 que foi elaborado o primeiro plano nacional no Reino Unido, para as instalações desportivas. As metas desse plano diziam:

- ▶ Centros desportivos;
- ▶ Piscinas;
- ▶ Campos de golf.

Tinham apenas 24 centros desportivos e o plano previa a necessidade de 759 novos grandes centros desportivos. Na realidade, conseguiram realizar mais. Foram 500, os novos centros desportivos de grande dimensão e 280 centros desportivo de menor dimensão. Ao todo, foram construídos 780 novos

centros desportivos até ao ano 1981. Esta revolução teve um senão: não proporcionou uma distribuição geográfica perfeita das instalações desportivas.

Em relação aos terrenos ao ar livre, foi averiguado que 20% da população participava em desportos que necessitavam desses terrenos ao ar livre. Mais de metade desta população participava em desportos que exigiam terrenos, ou campos relvados. Nesta área não foi possível chegar a ter um quadro preciso das instalações existentes em todo o país, mas as inspecções feitas e as amostragens recolhidas sobre o território indicaram que, cerca de um terço dos terrenos, requeriam beneficiações qualitativas, tanto na camada superficial, como na drenagem e, até mesmo, nos vestiários. Poderemos incluir os terrenos e campos utilizados para a modalidade do VAV.

No Reino Unido, mesmo após o Planeamento de Instalações Desportivas ter sido colocado em prática, continuaram, e “continuam a existir, carências de terrenos desportivos nas grandes cidades e particularmente nos centros históricos” (Conselho da Europa, Políticas Europeias para os Equipamentos Desportivos, 1986, p.26). Para resolver a questão a curto prazo, será “necessário que a capacidade de utilização dos terrenos existentes seja maximizada” (Conselho da Europa, Políticas Europeias para os Equipamentos Desportivos, 1986, p.26).

A meta para os próximos 5 anos, no Reino Unido, será a da promoção e da beneficiação ou construção de 3000 novos campos ou espaços desportivos.

Na Escócia¹⁴, a oferta e procura de equipamento desportivo foi analisado pelo Dr. Ivor Davies. Segundo ele, o Conselho de Desporto da Escócia não tem formulada qualquer estratégia global e de ampla envergadura. Não têm em vista a criação de equipamentos desportivos, contrariamente ao Conselho de Desporto na Inglaterra. No entanto, têm estado empenhados em planificar estratégias para equipamentos desportivos – uma aproximação do planeamento efectuado em Inglaterra, com apenas três níveis:

¹⁴ Especificando uma região do Reino Unido, que apresenta algum atraso, no que diz respeito ao apetrechamento de Es/Cs; apesar de verificarmos, oficialmente, nove Es/Cs de VAV (dados expostos no seguinte sub capítulo)

- ▶ criação de equipamentos nacional (competição internacional);
- ▶ regional (competição ao de alto nível/treino);
- ▶ local (lazer/frequência ocasional).

Há uma falta de informações sobre as características da participação na prática desportiva. O Conselho de Desporto da Escócia apenas recorre às informações de algumas zonas e aplica a toda a população, obtendo uma estimativa errada da participação, na prática desportiva, por cada distrito.

Conclusão. Segundo o Conselho de Desporto desta região, a Escócia necessita ainda de 560 pavilhões desportivos de dimensões de um campo desportivo, para permitir a prática de desportos de interior, tendo até a data apenas 139 pavilhões. Dados que poderão estar longe da realidade.

Os resultados, também dão informações erróneas, para as necessidades de equipamentos individuais, como para uma série de instalações e campos ao ar livre. Na Escócia, podemos observar onde se registam as maiores exigências de desenvolvimento do País. Acreditamos, que este será um exemplo estratégico, que não deverá ser adoptado em Portugal.

3.1.Estratégias Adoptadas no Reino Unido: Desenvolvimento

O Conselho da Europa referiu que “o Reino Unido, com uma precisão de relojoeiro, realiza de dez em dez anos um programa de longo prazo sobre o futuro do seu sistema desportivo” (Políticas Europeias para os Equipamentos Desportivos, 1986, p.9). O governo do Reino Unido e os Dirigentes responsáveis por gerir as organizações desportivas trabalham em conjunto para ultrapassarem os problemas internos. Desenvolvem inúmeras estratégias (um conjunto de boas práticas) para o desporto em geral. Estamos perante um país organizado e trabalhador, onde todos se envolvem nos planos de acção. Quando estão em consenso, fazem a diferença, pois é um país que avança e obtém os resultados planeados/programados.

Estabelecem a seguinte estratégia (dividida em duas partes):

- Primeiro, tentam obter uma visão global, de forma a conseguir estabelecer os pontos principais. Assim, sabem quais as abordagens a efectuar, a fim de alcançarem esses mesmos pontos;
- Segundo, elaboram o plano de acção, de forma detalhada. Estabelecem programas e trabalhos específicos, avançando coordenadamente.

O Conselho da Europa acrescenta que, no Reino Unido, “a estratégia não trata de todos os pontos que o desporto actual comporta. Mas ela procura identificar as melhores maneiras para concretizar a melhoria global e para iniciar a acção coordenada e útil” (Políticas Europeias para os Equipamentos Desportivos, 1986, p.9).

Contudo, no Reino Unido, tal como muitos outros países, nem todos têm o mesmo acesso ao desporto. Isso torna-se na nova preocupação das políticas desportivas deste país. Há diferenças marcantes na participação entre os homens e as mulheres, entre grupos étnicos e, particularmente, entre diferentes classes sociais. O último plano de acção para o desenvolvimento refere uma redução, durante os próximos dez anos, das injustiças no acesso ao desporto. Para alcançar este objectivo, irão investir em instalações desportivas e assegurar que todos os envolvidos (no caso do VAV, os Dirigentes, GT, Ps/Is e Ps/As) na oferta de actividades desportivas façam um esforço, dando oportunidade àqueles que são excluídos.

O Reino Unido investe nas suas instalações desportivas, através da utilização de fundos vindos da Lotaria Nacional. O primeiro requisito, para que as instalações desportivas obtenham financiamento, é uma auditoria, para determinar onde existem as necessidades. Seguidamente, pedem ao SC e à Associação de Governos Locais que assegurem o financiamento, para que as melhorias se realizem.

É importante referir que a maior parte do financiamento advém da Lotaria Nacional (encaminhado para o SC, para Autarquias, Câmaras e/ou Associações). Isto significa um investimento de 75% do total rendimento da

Lotaria. Tudo para o desenvolvimento do desporto, a nível da comunidade local e nacional.

“O governo garantiu que o desporto continuará a ser uma boa causa para a Lotaria Nacional. Nós apoiamos a proposta do Sports Council na sua estratégia, a dez anos, para a Lotaria investir 75% do rendimento no desporto da comunidade e a proporcionar uma parte desse total às áreas onde as novas instalações são mais necessárias.” (Políticas Europeias para os Equipamentos Desportivos, 1986, p.28)

Existem muitos outros grandes objectivos. Passam todos por “lançar uma nova estratégia conjuntamente com as entidades Dirigentes” para “desenvolver uma estrutura de clubes mais eficaz” (Políticas Europeias para os Equipamentos Desportivos, 1986, p.14). Entre elas há que focar as principais: oferecer oportunidades de progressão para níveis de competição mais elevados e uma gestão profissional.

Apelam para o uso de novas parcerias, modernizando e profissionalizando o modo como o desporto é gerido. Apenas tomaram decisões de financiamento, quando os Dirigentes:

- “Tenham uma estratégia clara de participação e excelência;”
- “Se empenhem a colocar a inclusão social e a igualdade no âmago de tudo o que façam.” (Políticas Europeias para os Equipamentos Desportivos, 1986, p17).

Es/Cs que já se encontrem nesta etapa “ligar-se-ão a clubes mais pequenos para oferecerem níveis de competição e treino, os quais receberão e encorajarão todos os praticantes independentemente da idade ou da habilidade e incluirão boas secções para juniores” (Políticas Europeias para os Equipamentos Desportivos, 1986, p.14). Conseguem, assim, apostar na sua preocupação principal, o da inclusão e manutenção, na modalidade, das minorias. Acrescentam que “todos deverão ter as mesmas oportunidades de participar, quaisquer que sejam os seus antecedentes”. (Políticas Europeias para os Equipamentos Desportivos, 1986, p.14)

O modo como os fundos serão gastos, estará associada a duas condições:

- Os desportos com maior sucesso comercial também contribuam para o mesmo objectivo, e invistam nas instalações de base;
- Os Dirigentes concordem em trabalhar para metas claras para o desenvolvimento da sua modalidade.

O governo espera que os Dirigentes das diversas Es/Cs nacionais assegurem que irão adoptar as políticas de inclusão, para expandir a fonte de talentos, de onde obterão os seus atletas de topo.

Isto significará que os Dirigentes e GT devem operar num novo âmbito. Todos terão que melhorar a administração, para assegurar que concretizam as metas acordadas. Terão que se tornar mais responsáveis perante os apostadores da Lotaria, pois são cidadãos. O público em geral irá agora avaliá-los.

A SC será apenas uma organização estratégica, pois concentrar-se-á somente em acordos. Apoiará os Dirigentes que desenvolvem perfis de trabalho profissional. “Aplicará decisões de financiamento às modalidades pertencentes àqueles órgãos directivos que demonstrem que podem alcançar as metas nas áreas apresentadas.” (Políticas Europeias para os Equipamentos Desportivos, 1986, p.18).

Esta estratégia irá criar uma oportunidade para responder às necessidades de áreas com maiores carências em instalações desportivas e fomentará a participação da comunidade. As autoridades locais terão, também, um papel importante, através das suas funções de planeamento. Irão ser requeridas avaliações das necessidades locais, em instalações recreativas, e planos encorajadores. “Muitos já terão compilado informação detalhada acerca do conjunto de instalações desportivas das suas áreas” (Políticas Europeias para os Equipamentos Desportivos, 1986, p.28). Outros terão que fazê-lo, para salvaguardar o apoio que poderão vir a receber.

“Existe necessidade de um desenvolvimento estruturado e sistemático de clubes desportivos em todo o país”. (Políticas Europeias para os Equipamentos Desportivos, 1986, p.30)

Ao apresentarem os seus planos, ao SC, reconhecem que uma aproximação prévia às federações também é crucial. As federações devem ser

responsáveis por estabelecer uma visão estratégica (dependendo da sua modalidade) e devem, depois, referir algumas estratégias para ajudar nas hipóteses de sucesso.

Muitas federações e departamentos públicos já cediam fundos e apoiavam programas, conforme a modalidade. A distribuição para as diversas organizações desportivas, na maioria dos locais, era condicionada por três outras redes:

- A educação;
- As autoridades locais;
- As federações desportivas nacionais.

Nestes três grupos, irão também implementar uma especialização dos Dirigentes, para ajudar a assegurar os progressos.

A intenção, no Reino Unido, resume-se (muito simplesmente) a assegurar que a todos os membros da sociedade, seja oferecida a oportunidade e o encorajamento para jogar, dirigir e gerir actividades desportivas.

3.2. As Escolas/Clubes de Voo à Vela no Reino Unido

No Reino Unido, os dinamizadores do desporto, sempre colocaram as seguintes prioridades:

- Um encorajamento, para que haja uma participação mais alargada por parte da sociedade;
- Uma excelência desportiva (ao mais alto nível) de forma a alcançar o desenvolvimento.

Sem uma base alargada de participação, não seriam capazes de encontrar a maior parte das mais talentosas estrelas do presente e do futuro. Do mesmo modo que essa base alargada gera prazer, saúde, ambição e alegria nos milhões de pessoas que conseguem e/ou tentam acompanhar, depois, os famosos. As estrelas desportivas (pessoas famosas referidas pelos

media) do presente e do futuro estimulam o interesse e a participação, fornecendo o seu exemplo. Um estratégia plausível, utilizado no Reino Unido, que consegue manter todos (sociedade) envolvidos no desporto.

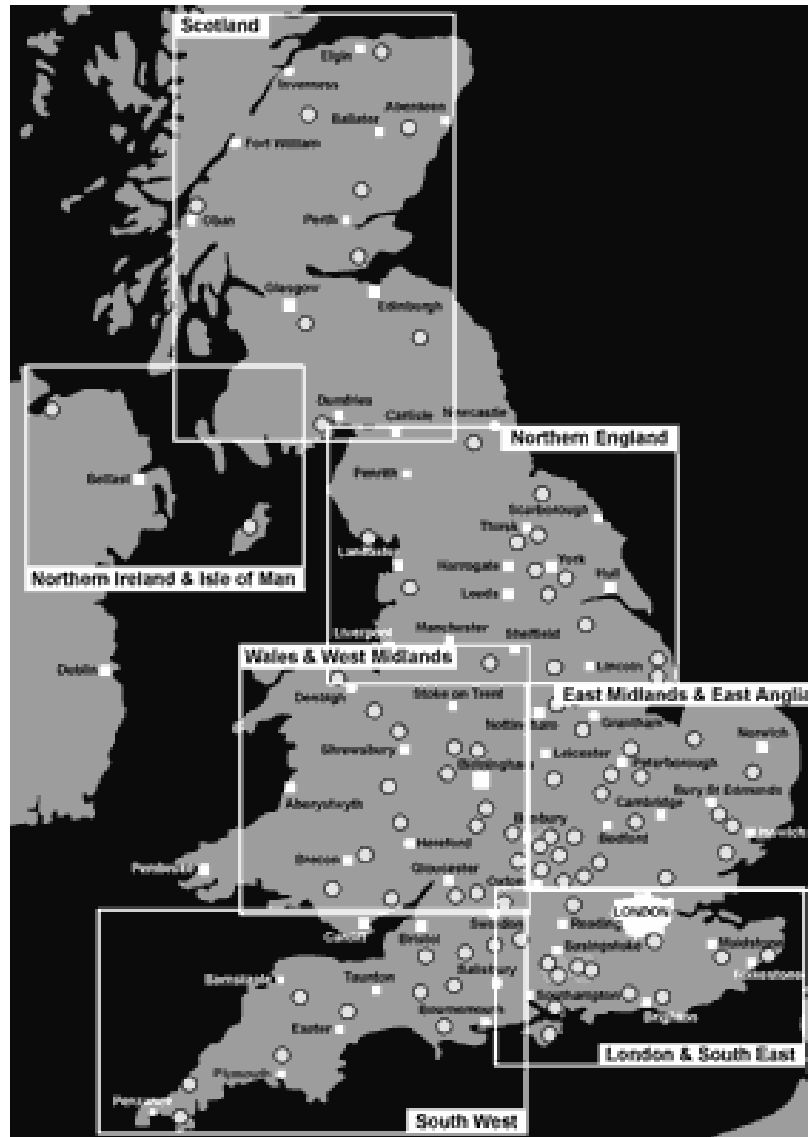
O Reino Unido partilha, divulga e aposta nesta visão. Aquilo que pode ser alcançado necessita apenas de alguns passos práticos:

- Uma oferta de vias correctas do ensino de especialidades básicas para a competição nacional e internacional;
- Um governo que pode e deve assegurar as oportunidades (estão lá para aqueles que pretendam apanhá-las).

Na modalidade do VAV, a oferta de infra-estruturas e de ensino especializado existe. Conseguimos contabilizar mais de 90 Es/Cs oficiais¹⁵ de VAV, em todo o Reino Unido.

¹⁵ Os dados foram retirados do site do British Gliding Association, não podendo contabilizar, quantas Es/Cs de VAV oficiosas existem. No entanto, temos noção, que o número de Es/Cs de VAV no Reino Unido, possam ser mais do que 90.

Figura 10
Es/Cs de VAV no Reino Unido (<http://www.glidering.co.uk/>)



Quadro 2
Es/Cs de VAV no Reino Unido (<http://www.glidering.co.uk/>)

Scotland	Highland
	Cairngorm
	Deeside
	Connel
	Angus
	Scottich Gliding Centre
	Strathclyde
	Borders
	Dumfries & District
	Northern Ireland and The Isle of Man
Northern England	Andreas
	Northumbria
	Carlton Moor
	Yorkshire
	Clevelands
	Lakes
	Bowland Forest
	York Gliding Centre
	Wolds
	Burn
	Trent Valley
	Dukeries
	Lincolnshire
	Cranwell
	Denbigh
	North Wales
	Derby & Lancs
Newark & Notts	
Wales and West Midlands	Denbigh
	Derby & Lancs
	North Wales
	Shropshire Soaring Club
	Staffordshire
	Needwood Forest
	Wrekin
	Midland
	Stratford on Avon
	Bidford Gliding Centre
	Shenington
	Herefordshire
	Black Mountains
	Oxfordshire Sportflying
Costwold	
Vale of Neath	

	South Wales
	Bristol & Gloucestershire
	Vale of White Horse
East Midlands and East Anglia East Midlands and East Anglia	Four Counties
	Newark & Notts
	Cranwell
	Crowland
	Nene Valley
	Fenland
	Buckminster
	Welland
	Sackville
	The Soaring Centre
	Aquila
	The Motor Glider Centre
	Bicester
	Oxford
	Norfolk
	Rattlesden
	Anglia
	Essex & Suffolk
	Cambridge
	Essex
Upward Bound Trust	
Chilterns	
London	
South East	Vale of White Horse
	Booker
	South London Gliding Centre
	Kent
	Channel
	Shalbourne
	Lasham Gliding Society Surrey & Hants
	Portsmouth Naval
	East Sussex
	Southdown
	Vectis
	Kestrel Crown Service Gliding Club
South West	Devon & Somerset
	Mendip
	Bennerdown
	Shalbourne
	Wyvern
	Bath, Wilts & North Dorset
	Dorset
	North Devon
	Cornish Gliding & Flying Club
	Seahawk Gliding Club

	Dartmoor Gliding Society
	Heron

“Mostrámos a nossa visão do que pode ser alcançado e alguns passos práticos para nos levar nessa direcção. A chave é a oferta de vias correctas do ensino de especialidades básicas para a competição nacional e internacional. O Governo pode e deve assegurar que as oportunidades estão lá para aqueles que pretendam apanhá-las. Isso é o que estamos ansiosos por fazer.” (O modelo de desenvolvimento desportivo do Reino Unido, 2001, p.36)

Terceira Parte:

Métodos e

Procedimentos

Capítulo I – As Dimensões

Neste segundo capítulo, serão expostas as dimensões a explorar dentro das organizações desportivas de VAV. Queremos abordar diversas dimensões estruturais pertencentes a uma organização desportiva e à respectiva dinamização da modalidade.

Ao referir a importância de cada uma das dimensões, estaremos a referir o modo como serão analisados os dados dos questionários para posterior apresentação e discussão do trabalho de campo.

Pretendemos, assim, ter uma base de análise das estruturas dimensionais que poderão existir dentro das Es/Cs de VAV, com o objectivo de contextualizar, i.e., compreender as estratégias passíveis de serem utilizadas e as estratégias que não deveriam existir, na prática, dentro do seio destas organizações, para que o desenvolvimento da modalidade ocorra num contexto de desenvolvimento desportivo nacional.

1. Análise das Escolas/Clubes

Com o tratamento dos dados retirados dos questionários, conseguiremos informações suficientes para uma análise concreta sobre a imagem das Es/Cs de VAV, em Portugal e no Reino Unido.

Iremos averiguar, numa primeira fase, qual a imagem das Es/Cs de VAV, através do emprego de metáforas. Queremos entender se as Es/Cs são vistas como uma modalidade que deverá ser um serviço público, ao prestar um serviço desportivo. Seguidamente, queremos saber se as Es/Cs de VAV funcionam como uma orgânica, podendo empregar uma ou duas classificações organizacionais de Mintzberg (1989). Queremos saber se estas mesmas Es/Cs têm uma estrutura empresarial. Se as Es/Cs adoptam um sistema político, podendo, novamente, empregar as classificações organizacionais de Mintzberg (1989), assim como podem ser empregues, na verificação, se as Es/Cs de VAV são burocráticas. Por fim, verificar se existe associativismo, nas Es/Cs de VAV.

Numa segunda fase, iremos verificar se as Es/Cs de VAV, em ambos os países, têm uma missão, i.e., se estão orientadas para um dos seguintes indicadores:

- ✓ Para a competição;
- ✓ Para a alta competição;
- ✓ Apenas cultural;
- ✓ Para a simples generalização da prática;
- ✓ Apenas para lazer;
- ✓ Para uma educação dos praticantes.

Poderemos empregar uma ou mais das classificações organizacionais de Charles Handy (1993).

Pretendemos obter, através da análise das Es/Cs de VAV, um instrumento auxiliar para uma optimização do funcionamento destas, em Portugal. Ao terminar a análise da imagem das Es/Cs de VAV, devemos acrescentar os seguintes elementos:

- Se há uma definição dos espaços e dos respectivos equipamentos, destinados às necessidades deste tipo de modalidade;
- Se os espaços destinados ao espectáculo, que o VAV poderá proporcionar, têm carácter cultural e formativo;
- A definição desses espaços e as diferentes áreas (dependendo de ser destinado às actividades de ar livre ou “indoor”);
- Os espaços e as estruturas materiais, indispensáveis à prática recreativa da modalidade do VAV;
- A aquisição e atribuição de meios económicos, indispensáveis para o adequado funcionamento de todas as instalações.

“Indispensável garantia de que, depois de construído o equipamento, se proceda a uma dotação de meios que” (Carvalho, 1985, p. 69) possibilitem a maximização do seu funcionamento. Só assim, teremos, em Portugal, Es/Cs de

VAV apetrechadas, servindo de rampa de lançamento para o desenvolvimento da modalidade.

1.1. Caracterização das Escolas/Clubes

Tendo sido classificadas as organizações, segundo Henry Mintzberg (1989), podemos agora aplicá-la, aquando da caracterização da imagem das Es/Cs de VAV em Portugal e no Reino Unido. Temos então necessidade de observar através das metáforas, se existe, ou se são negadas, as seguintes classificações organizacionais:

- Uma E/C de VAV simples e básica, onde há um dirigente que controla e manda: designado por “entrepreneurial”;
- Uma E/C de VAV mais complexa, onde há a existência de um plano, que gere a E/C: designado por “machine”;
- Uma E/C de VAV complexa, onde há a existência de uma independência, por parte de inúmeras pequenas organizações dentro da própria instituição: designado por “diversified”;
- Uma E/C de VAV, onde os Ps/Is lideram: designado por “professional”;
- Uma E/C de VAV, onde misturem peritos de diferentes áreas, em equipas de projectos eficazes: designado por “innovative”;
- Uma E/C de VAV, que funcione em grupo (como um todo): designado por “missionary”;
- Uma E/C de VAV, que alerte para os problemas que existem, passando sempre a uma fase de reorganização: designado por “political”.

Trata-se de uma lista de classificações séria, que pode servir para uma consequente fundamentação científica, i.e., conseguiremos etiquetar as Es/Cs de VAV existentes em Portugal e no Reino Unido. Desta forma, irão surgir as mudanças necessárias para que ocorra uma melhoria neste tipo de

organizações desportivas. Para que ocorra um consequente desenvolvimento da modalidade de VAV em Portugal, é necessário, primeiramente, identificá-lo. A identificação do tipo de estrutura e orgânica existente em ambos os países e o respectivo processo de existência apoia a resposta à pergunta de partida.

1.2. Missão das Escolas/Clubes

Tendo sido classificadas as organizações, segundo Charles Handy (1993), podemos depois aplicar à caracterização da imagem das Es/Cs de VAV, através das missões mencionadas, se se aplica uma das seguintes classificações organizacionais:

- “Steady state” será aplicado no caso de uma E/C de VAV tenha todas as actividades programadas, sob alguma forma, e se são rotineiramente cumpridas. As organizações desportivas que se oponham às rotinas podem levar a uma maior segurança, mas também pode levar à sua decadência. Será favorável, encontrarmos programas nestas Es/Cs de VAV que sejam cumpridos.
- “Innovation” será aplicado no caso de uma E/C de VAV tenha as suas actividades direccionadas para uma mudança constante, ou seja, modifica-se aquilo que existe presentemente. As coisas que são feitas e/ou o modo como serão feitas, torna a E/C de VAV sempre diferente e inovadora.
- “Crisis” será aplicado no caso de uma E/C de VAV não tenha conhecimento de todas as suas crises internas. Todas as organizações desportivas têm que lidar com o inesperado. Organizações que saibam intervir em relação ao que lhes sucede, sabem acarretar com o inesperado e lidar com as crises.
- “Policy” será aplicado no caso de uma E/C de VAV, saiba conduzir e orientar as suas actividades desportivas e estas não são negligenciadas. A existência de um plano, o estabelecimento

de prioridades standarizadas, com direcções e recursos eloquentes, são o caminho certo para um E/C de VAV com uma política coerente.

Com a dimensão missão, pretendemos verificar se existe um compromisso e um dever, por parte das Es/Cs de VAV em Portugal, e no Reino Unido, no que diz respeito ao cumprimento de metodologias programadas. Queremos verificar, se ambos os países procuram trabalho de programação/preparação para uma época desportiva.

Ao analisar os questionários, apresentaremos os resultados obtidos, estaremos a contribuir para uma resposta mais precisa à pergunta de partida deste trabalho de investigação. Através da aplicação das classificações organizacionais de Charles Handy (1993), conseguiremos averiguar se as Es/Cs de VAV, têm a tal programação, se têm dado respostas às necessidades da sociedade onde estão inseridas, ou se, simplesmente, funcionam liberalmente (sem regras) e sem objectivos.

2. Análise do Voo à Vela

A presença de uma modalidade desportiva, como o VAV, em Portugal, terá que ser analisada. Entender a forma como os seus representantes – Dirigentes, GT e Ps/Is –, permitem a criação e a interacção entre o público e aqueles que já investem nesta modalidade enquanto Ps/As.

O desenvolvimento desta modalidade, em Portugal e no Reino Unido, estará interligado às necessidades intrínsecas e extrínsecas dos indivíduos:

- Por necessidades intrínsecas, queremos entender se é dada importância aos factores humanos, no VAV: relações interpessoais, sociais ou, simples, preenchimento pessoal;
- Através dum conhecimento das necessidades extrínsecas à modalidade do VAV, queremos explorar a existência dos seguintes factores: os pontos fortes, os valores e as fraquezas.

Caso existam factores intrínsecos e extrínsecos que influenciem a modalidade do VAV, estes poderão ser explorados, ou poderão ser negados. Assim, poderemos facilitar, ou não dificultar, o objectivo deste trabalho de investigação: o desenvolvimento do VAV.

2.1. Importância do Voo à Vela

A modalidade de VAV, tal como outras modalidades desportivas, sofre de constantes interacções entre pessoas. Apesar de ser uma modalidade maioritariamente individualista¹⁶, teremos que verificar se é importante, para os inquiridos, o relacionamento interpessoal e social.

Há que investigar a influência dos factores intrínsecos. Através dos indicadores fornecidos pelos questionários, é possível concluir sobre uma mudança simples ou ambiciosa, dentro das Es/Cs de VAV, no que diz respeito às interacções humanas. Estas terão um grande peso, visto influenciarem toda a dinâmica de uma estrutura organizacional.

Posteriormente a este estudo, será necessário equacionar, ainda, os seguintes factores humanos:

- As questões sócio-económicas;
- As questões sócio-culturais;
- As questões políticas (as quais vão para além do âmbito tradicional do ensino da modalidade);
- As representações;
- Os desafios impostos (que são hoje essenciais à formação de P/A de VAV).

São todas importantes, na medida que apresentam possibilidades de influenciar as condições em que os indivíduos das Es/Cs operam.

¹⁶ Com modalidade individualista, queremos alertar para o facto do VAV, ser praticada maioritariamente por pilotos, em aeronaves monolugar (espaço no “cockpit” para um só piloto).

Consequentemente, estes factores determinam as condições e as oportunidades de inovar.

2.2. Caracterização: Pontos Fortes e Pontos Fracos

A caracterização da modalidade do VAV leva-nos a abordar os pontos fortes e os pontos fracos. O entendimento da sua importância, e qual o valor que os indivíduos das Es/Cs de VAV lhes dão, espelhará a necessidade de reforçá-los ou anulá-los.

A análise dos questionários servirá para termos um conhecimento específico dos casos de Portugal e do Reino Unido. Ao analisar a modalidade desportiva do VAV, devemos ter em conta a sua complexidade, enquanto modalidade desportiva, dirigida por pessoas, com os seus pontos fortes e os seus pontos fracos, de origens e culturas diferentes.

Tal como referido na introdução deste trabalho de investigação, por Correia (1994) “o trabalho e a forma como ele é feito e dirigido é determinado por um conjunto de valores, crenças e costumes que ele próprio e outros acima e abaixo da linha hierárquica transportam e transformam” (p.3).

Através da detecção dos pontos fortes e dos pontos fracos, na modalidade do VAV, através da realidade existente em relação aos empreendedores das Es/Cs, estes podem depois recriar, dinamizar e explorar uma mudança, não só com os indivíduos pertencentes a estas organizações desportivas, como também na sua própria forma de ser, estar, agir e interagir.

O Conselho da Europa e o Desporto para Todos (1990), refere o factor humano, visto este ser “um ser social e não pode viver só. Tem uma necessidade vital de comunicação. O calor das autênticas relações humanas é indispensável à sua segurança e ao seu equilíbrio” (p.12). Sem este equilíbrio, tornam-se evidentes quais serão os pontos fortes a desenvolver e quais as fraquezas a evitar, num futuro próximo.

3. Análise do Sistema de Valores

Tal como em todas as modalidades desportivas, também no VAV existirá um sistema de valores. Será nosso intuito analisar e entender, através do tratamento de dados, retirados dos questionários, qual o sistema de valores transmitido pelas pessoas que constituem as Es/Cs de VAV em Portugal, e no Reino Unido.

Ao estudar as pessoas que constituem as Es/Cs de VAV, delimitámos o campo em três indicadores: Dirigentes, GT e Ps/Is.

Sabemos, à partida, que os Dirigentes, tendo poder dentro de uma instituição organizacional, podem ou não influenciar a conduta de todos os outros membros, dentro de uma E/C de VAV.

Segundo o autor Lamartine Pereira da Costa (1979) uma “direcção é a função correspondente à acção do gerente na condução e liderança de seus subordinados para execução do planeado” (P. 10). Este autor, refere que os Dirigentes e/ou os GT, tomam as suas acções de um ponto de vista formal: “a transmissão dos planos é feita por meio de instruções ou ordens, orais ou escritas” (Lamartine Pereira da Costa, 1979, p. 10).

Evidentemente, uma transmissão ideal de ordens deverá envolver motivação por parte de quem manda. Assim, a tomada de acções deverá ser efectuada de forma motivada. Isto significa que, para uma clareza na análise dos indicadores, será necessário considerar as características próprias do subordinado (personalidade). As condições ambientais e culturais, também, devem ser levadas em conta, visto que um Dirigente ou um GT, no Reino Unido, tem diferentes directrizes de um Dirigente ou GT, em Portugal.

Assim posto, partimos com o pressuposto que um “elemento encontrado nos mais diferentes níveis de preparo e que a sua actuação é proporcional a essa condição e à sua arte de liderança” (Lamartine Pereira da Costa, 1979, p.10). Conseguiremos verificar se os elementos constituintes de uma E/C de VAV e a sua interacção conseguem estabelecer um dos seguintes relacionamento:

- A existência de boas relações humanas;

- A existência de apenas relações burocráticas;
- A existência de relações participativas;
- A existência de relações comuns (vocacionadas para o desenvolvimento).

3.1. Valores de Grupos: Perfis

Numa E/C de VAV, como já referimos, temos grupos específicos. São eles os Dirigentes, os GT e os Ps/Is. Após uma análise dos questionários e dos valores existentes, podemos classificar as organizações desportivas do VAV, segundo Lee G. Bolman e Terrence E. Deal (1984). Temos então necessidade de observar se estamos perante:

- Es/Cs de VAV, onde as pessoas fomentam as suas características individuais: “Personalistic Perspective”;
- Es/Cs de VAV, onde as pessoas agem, dentro dum sistema, trabalhando em equipa, de forma racional: “Rational Perspective”;
- Es/Cs de VAV, pela forma como as decisões são feitas, notamos uma tomada de poder, sobre a organização desportiva: “Power Perspective”

Ao concluir, sobre os valores grupais (Dirigente, GT e Ps/Is), há que abordar o Artigo 9.º – Recursos humanos da Carta Europeia do Desporto (1992), onde refere que:

1. “Será estimulado o desenvolvimento de cursos de formação dispensados pelas instituições apropriadas, conduzindo a diplomas ou qualificações abrangendo todos os aspectos da promoção do desporto. Estes cursos deverão responder às necessidades dos participantes, a todos os níveis do desporto e dos lazeres, e ser concebidos tanto para os agentes benévolos como para os

profissionais (dirigentes, treinadores, gestores, administradores, médicos, arquitectos, engenheiros, etc.);

2. Todas as pessoas envolvidas na direcção ou supervisão das actividades desportivas deveriam possuir as qualificações necessárias, dando-se uma atenção especial à segurança social e à protecção da saúde das pessoas a seu cargo;" (Carta Europeia do Desporto, 1992, p.5).

3.2. Valores Organizacionais

Lamartine Pereira da Costa (1979) refere que uma "organização é a realidade que lhe é próxima e imediata. O exterior, ele só vê através de grossas lentes de distorção, se é que vê" (p. 27). Portanto, uma E/C de VAV,, vive com o seu interior. Enquanto organização desportiva, viverá do que acontece no seu meio. Este autor acrescenta que "quanto maior a organização, maior a absorção do gerente pelo interior, que o cega para a realidade externa" (Costa, p.27, 1979).

Ao analisar os valores organizacionais das Es/Cs de VAV, através dos indicadores seleccionados, poderemos agora classificá-las, segundo G. Bolman e Terrence E. Deal (1984):

- Uma E/C de VAV, que tenha objectivos a atingir bem estabelecidos e com os procedimentos a utilizar, bem delineados, terá um conjunto de pessoas que se enquadram nos Teóricos Racionais;
- Uma E/C de VAV, com o objectivo de desenvolver as necessidades das pessoas, desenvolver as suas habilidades, os seus valores e as suas relações, de forma a conquistar metas colectivas, terá um conjunto de pessoas Teóricas Humanas;
- Uma E/C de VAV, com uma utilização de poderes, por vezes desapropriada, e onde os Dirigente e/ou Gestores Técnicos,

precisam então entender o que é o poder e como usá-lo, estamos perante um grupo de Teóricos Políticos;

- Uma E/C de VAV, com preocupações ao nível de uma união, criando condições para que esta ocorra, teremos um grupo de indivíduos identificados como Teóricos Simbólicos.

4. Análise do Processo de Decisão

Uma análise do modo como são efectuadas as decisões, nas Es/Cs de VAV, em Portugal e no Reino Unido, obrigará à reflexão das condutas tomadas. Novamente, com um tratamento de dados, retirados dos questionários, transmitido pelas pessoas que constituem as Es/Cs de VAV, em Portugal e no Reino Unido, verificaremos a existência, ou não, de um ou vários processos de decisão, e quais. As decisões serão analisadas quanto ao “Controlo da Decisão”, “Lógica da Decisão”, “Avaliação da Decisão”, e ainda “Influência da Decisão”.

Um processo de decisão interno partirá do facto de existirem influências exercidas pelos Dirigentes, GT, Ps/Is, e/ou até mesmo Ps/As. Estes reforçam o processo de auto liderança dentro de uma organização desportiva. Segundo Lamartine Pereira da Costa (1979), as lógicas de decisão interna, de uma organização (neste caso aplicado a uma organização desportiva), aparecem e constituem-se através de “agrupamentos de actividades necessárias para a execução dos planos nas unidades administrativas. Tais actividades são realizadas através da divisão e distribuição de tarefas. Essa definição implica considerar posições hierárquicas” (Costa, p.10, 1979). Portanto, após verificar se estamos ou não perante um controlo de decisões internas, teremos que averiguar se este será exercido através de uma, ou mais, das seguintes posições hierárquicas:

- Decisão “Presidencialista”
- Decisão Hierárquica Participada
- Decisão por Competência

- Preferências dos Dirigentes
- Decisão “Top and Bottom”
- Decisão Ideológica
- Poder na Direcção
- Decisão Política
- Preferências dos Ps/Is
- Preferências dos Ps/As
- Decisão Política: Estado

A lista de posições hierárquicas, possivelmente adoptadas pelas Es/Cs de VAV, tiveram como base o modelo de análise proposto na investigação efectuada por Abel Correia (1994).

Caso exista apenas um processo de decisão que seja externa (relativamente às Es/Cs de VAV em Portugal e/ou no Reino Unido) este será exercido através de influências de grupos, de uma determinada sociedade, sendo, o mais correcto, estarmos diante de decisões unicamente através de políticas do estado. No entanto, poderá influenciar, para uma progressiva perda do poder interno, estas organizações desportivas.

Posteriormente, avançaremos para uma avaliação, apenas das decisões internas. Assim sendo, avaliar se os Dirigentes, os GT e os Ps/Is recorrem a algum processo de decisão formal ou informal (independentemente do resultado dos processos de decisão sejam internas ou externas). Avaliar se existe algum processo de supervisão directa ou indirecta e se o financiamento existente terá alguma influência na tomada das decisões.

Depois (continuando a avaliar, independentemente dos processos de decisão serem internas ou externas), verificar qual dos seguintes elementos, constituintes destas organizações desportivas ou Es/Cs do VAV, terão maior poder nas decisões:

Directores
Gestores Técnicos
Ps/Is
As/Ps
Entidades Externos
Outras Entidades Internas

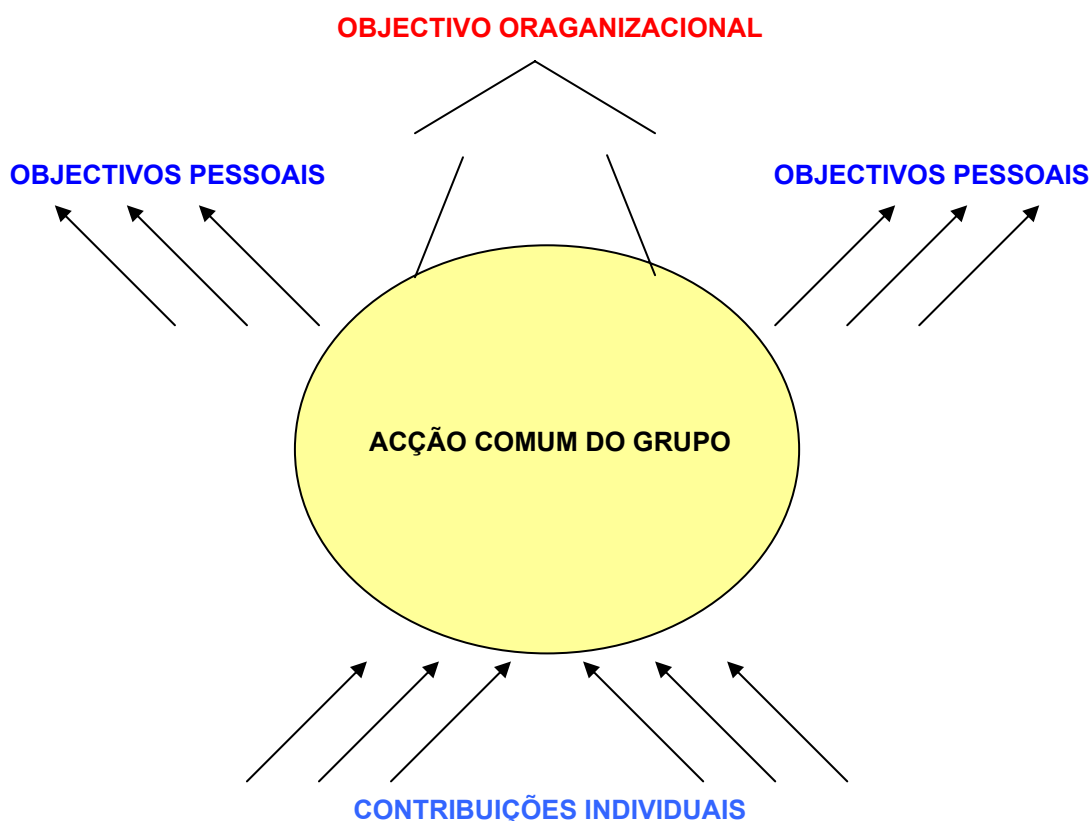
4.1. Controlo da Decisão

Nas Es/Cs, o controlo interno ou externo, poderá influenciar o modo de decisão, dentro destas organizações desportivas. Segundo o autor Lamartine Pereira da Costa (1979), teremos que averiguar se as Es/Cs de VAV:

- Têm alguma necessidade, para uma maior independência (este factor pode diferir de povo para povo e de cultura para cultura, i.e., diferir de Portugal para o Reino Unido);
- Estão prontos para assumir responsabilidades, sozinhos, na tomada de decisões (com uma autonomia, algumas Es/Cs irão encarar como sendo um reconhecimento às suas habilidades, outros irão encarar como uma fuga de responsabilidades de uma instância externa);
- Já estão acostumados a participar na tomada de decisões (através das pessoas habituadas à liderança autoritária e que, de repente, são chamadas a participar na tomada de decisão, ficam, muitas vezes, preocupadas com essa situação nova. Pelo contrário, pessoas acostumadas a maior liberdade, ressentem-se se um Dirigente tomar as decisões todas, sozinho).

Quer as organizações desportivas sintam necessidades, quer estejam acostumados, ou preparadas para um certo tipo de processo de decisão (interna/externa), as Es/Cs do VAV têm que estar cientes (principalmente um Dirigente, ou GT) que “uma das condições da liderança situacional é a de conciliar objectivos da organização com os do grupo, através de contribuições organizacionais” (Costa, p.16, 1979)”. Só através de um trabalho em equipa, onde os processos de decisão individuais ou em equipa se encaminhem em conjunto e sintonia, para atingir os objectivos das Es/Cs de VAV, teremos caminho aberto para o desenvolvimento da modalidade. Há que retirar, sempre que possível, os objectivos individuais, quando há trabalho comum, para um determinado grupo atingir um fim.

Figura 11
Objectivo Organizacional, segundo Lamartine Pereira da Costa (1979, P.16)



“Se as condições acima não existem, o líder usará inicialmente de maior autoridade, procurando, porém, educar o grupo para o que são as funções de grupo, que se complementam e são igualmente necessárias, segundo a situação” (Costa, p.16,1979). No entanto, essa liderança terá que ter um processo de intercâmbio com o restante grupo. Não seria indicado as Es/Cs do VAV preferirem um Dirigente que eduque e encaminhe os restantes elementos da organização desportiva e não ceda a sua posição, quando o grupo entender que é necessário. Poderão cair no erro de adoptar uma lógica de decisão errada para a gerência da organização desportiva (a analisar no seguinte sub capítulo – Lógica de Decisão).

4.2. Lógica da Decisão

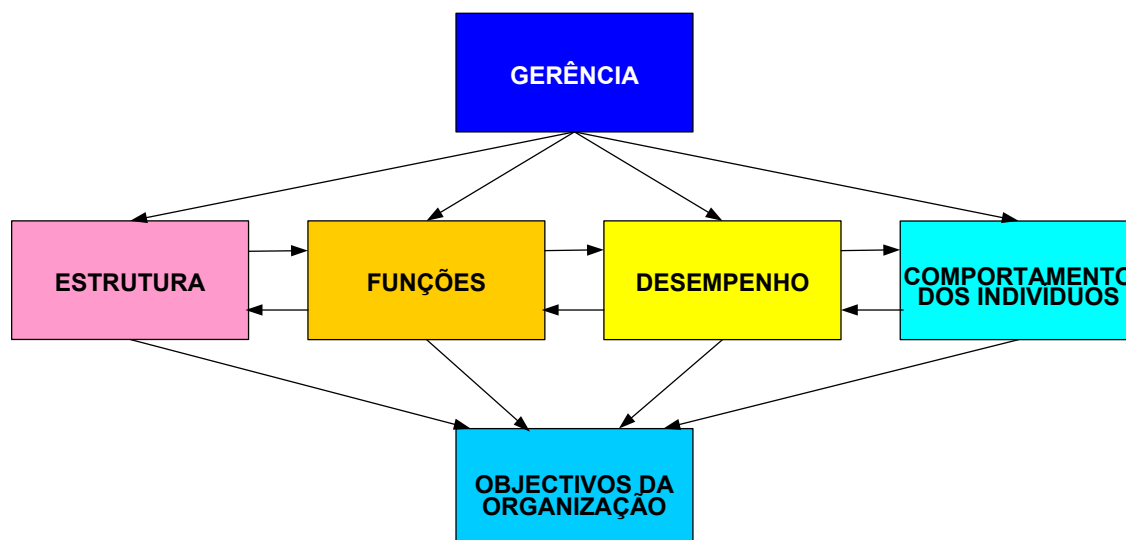
Uma lógica da decisão será entendida como uma gerência enraizada numa E/C de VAV, que deverá promover/desenvolver a modalidade, dentro da sua organização desportiva ou, pelo menos, mantê-la activa. Essa lógica de decisão poderá encaixar-se em inúmeros perfis, conforme as posições hierárquicas adoptadas.

Referindo, novamente, o autor Lamartine Pereira da Costa (1979), quaisquer que sejam as lógicas de decisão existentes, nas Es/Cs de VAV, devemos verificar se estas organizações desportivas:

- Estão interessados nos problemas das Es/Cs de VAV e sentem que é importante adoptar uma lógica de decisão, de modo a manter uma organização desportiva bem estruturada;
- Entendem e identificam os objectivos da organização, adoptando uma posição hierárquica, devendo, depois, cumprir com as funções a que estão sujeitos;
- Nas funções que desempenham, têm relativamente alta tolerância para a ambiguidade (alguns irão preferir tarefas definidas, outros necessitarão de maior liberdade, espelhando um determinado desempenho);

- As pessoas das Es/Cs têm o necessário conhecimento, e experiência, para tratar dos problemas, com um comportamento exemplar.

Figura 12
Estrutura Gerência segundo Lamartine Pereira da Costa (1979, P.16)



Resumindo, podemos analisar o esquema de Lamartine Pereira da Costa (1979) aquando da análise das lógicas de decisão existentes nas Es/Cs de VAV, em Portugal e no Reino Unido. Este autor refere ainda, que o “tipo de organização – essa variável – é fundamental na escolha dos estilos de liderança. Esses estilos devem variar de acordo com os objectivos, a natureza, os valores e as tradições da organização. Um estilo de liderança mais eficaz num exército, por exemplo, não o será numa organização científica, etc.” (p.16). As Es/Cs de VAV terão que adoptar o estilo de liderança – lógica organizacional – que melhor se adapte para que ocorra um desenvolvimento.

Existem outras variáveis organizacionais que influenciam o tipo de participação e a tomada de decisões nas organizações. Exemplo: o tamanho da E/C, a sua situação geográfica, os seus estatutos, etc. Seria um trabalho muito vasto desenvolver todas as variáveis. Há que avaliar, somente, o tipo de decisões lógicas, adoptadas, e/ou a adoptar, conforme a E/C de VAV em avaliação.

4.3. Avaliação da Decisão

Para uma avaliação da decisão, teremos que efectuar uma análise precisa dos questionários. Será, através destes, que iremos averiguar se as decisões tomadas nas Es/Cs de VAV estão sujeitas a qualquer influência.

Segundo o modelo de análise, no trabalho de investigação de Abel Correia (1994), as decisões adoptadas por uma organização desportiva poderão ser avaliados segundo um dos seguintes processos:

- Processo Informal;
- Processo Formal Hierárquico;
- Supervisão Directa do Presidente;
- Dinheiro Gasto (influência que este tem).

Detalhando cada uma das avaliações que possam existir nos processos de decisão das Es/Cs de VAV e segundo o autor Lamertine Pereira da Costa (1996), podemos acrescentar:

- Um Processo Informal é abordado por este autor, como sendo um conjunto de actividades informais, cujas acções são “independentes e autodirigidas segundo realizações de indivíduos e grupos, como resposta a solicitações permanentes ou eventuais” (p.14). A existência de uma actividade informal, que impere na gerência das Es/Cs de VAV, deve-se às “versões complementares e descontínuas de eventos formais com diferentes graus de utilização de seus componentes originais, objectivando o atendimento a necessidades contingenciais” (p.14).
- Um Processo Formal Hierárquico é definido, por este autor, como sendo uma organização que contém um actividade formal, ou seja, consegue ter “um fluxo contínuo de acções com componentes ordenadas e estáveis, aos quais se aplicam os propósitos fundamentais de estandarização, sincronização e maximização”

(Costa, 1996, p. 14). Ao contrário do Processo Informal, estaremos diante de uma E/C de VAV que contém acções delineadas para eventuais solicitações que possam surgir;

- Uma Supervisão Directa do Presidente, tal como o nome indica, implica que, dentro de uma organização desportiva, haja uma diminuta especialização do trabalho de outros indivíduos que não sejam o Dirigente. No caso das Es/Cs de VAV, são os GT, Ps/Is e os Ps/As que perdem algum poder de acção. Terão que existir baixos níveis de comportamento e desempenho, por parte destes, de forma a permitir uma avaliação desequilibrada. As decisões terão sempre a influência de um só Dirigente;
- O Dinheiro Gasto numa organização desportiva terá sempre uma influência, quer seja negativa, quer positiva. Quando se trata dos procedimentos administrativos a adoptar, estas acções dependem sempre do financiamento disponível. Por uma série de motivos, com ou sem planeamento financeiro, as actividades das Es/Cs de VAV, terão inevitavelmente, a influência dos interesses particulares. No caso de uma E/C sem dificuldades económicas, o financiamento pode dar um poder errado, ao possibilitar que indivíduos mal intencionados se apropriem dos recursos. Há que avaliar este recurso, a fim de detectar se tem influência, nos processos de decisão.

4.4. Influência da Decisão

Numa última análise dos Processos de Decisão nas organizações desportivas investigadas e analisadas, neste estudo de investigação, há que explorar qual a influência que as decisões nas Es/Cs de VAV podem estar sujeitas.

Como já foi referido, os influenciadores poderão ser seis. Assim sendo, podemos agrupá-los e referir que:

- Um Director e/ou um GT, e, por vezes, os Ps/Is (estes últimos são elementos que também podem pertencer, ou, simplesmente influenciar, a direcção de uma E/C de VAV), segundo Lamartine Pereira da Costa (1979), são “função básica da Administração”; e como cada indivíduo tem em si “um assunto complexo e heterogéneo, com dimensões sociológicas, psicológicas, económicas, etc., a sensibilidade e a liderança do gerente podem compensar esse emaranhado de dimensões e cruzamentos, e obter resultados das organizações em busca de seus objectivos” (p.25). A influência destes indivíduos, ou grupo de indivíduos, torna-se pertinente, num processo de decisão, dentro da organização desportiva;
- Os As/Ps, assim como outras entidades internas, não são mais do que um espelho que reflecte os elementos da gerência das Es/Cs de VAV. “Podemos relacionar a gerência aos elementos essenciais das organizações: estrutura, funções, desempenho e comportamento dos indivíduos. Tudo isso deve ser orientado para o atingimento dos objectivos” (Costa, 1979, p.25). Mais uma vez, a influência destes indivíduos, ou grupo de indivíduos, torna-se importante para os processos de decisão nas Es/Cs de VAV;
- As entidades externas serão uma entidade isolada das Es/Cs de VAV. Não estando, internamente ligada a organizações desportivas, uma comunidade que rodeie uma E/C de VAV poderá influenciar apenas no que concerne a questões divulgadas para o exterior. Poderão depois vir a influenciar, ou não, os processos de decisões internas.

5. Análise do Desenvolvimento do Voo à Vela

Numa análise sobre o eventual desenvolvimento do VAV, há que verificar quais as orientações existentes e/ou as que serão necessárias elaborar.

Primeiramente, tentaremos averiguar, através dos questionários, se já existem quaisquer orientações a nível financeiro, se têm apoio por parte de entidades externas, ou se ficam somente com as suas orientações internas (objectivos da própria organização desportiva).

Seguidamente, tentaremos detectar, segundo a opinião dos inquiridos, quais os Planos de Acção apropriados para estas organizações desportivas, ou seja, as medidas necessárias que as Es/Cs do VAV deverão adoptar para que ocorra um desenvolvimento.

Finalmente, verificar se esses planos de acção, deverão passar por:

- ◆ Uma simples racionalização dos recursos financeiros existentes, para uma futura aposta no campo do desenvolvimento;
- ◆ Se deverão apenas assentar numa avaliação dos processos existentes e daí efectuar as modificações necessárias para que o desenvolvimento ocorra;
- ◆ Se os planos de acção são bem geridos, garantindo e apostando, numa boa forma, que regule e oriente a modalidade, dentro da organização desportiva.

5.1. Orientações

Ao tentar detectar, através da análise dos questionários, quais as orientações existentes nas Es/Cs de VAV, queremos verificar se essas orientações são as mais correctas.

Cada organização desportiva terá as suas orientações. Mas, se possível, estas deverão ser as mais adequadas, para encaminhar a modalidade em questão na direcção do desenvolvimento.

Teremos, assim, que averiguar se o desenvolvimento do VAV, segundo os inquiridos, terá uma das seguintes orientações:

- Estar sujeita a uma Promoção dos Valores;

- Estar sob influência dos recursos financeiros: quer diversificando as fontes de financiamento, ou apenas através de financiamentos particulares;
- Apoiar-se em entidades externas, como os media, e/ou a imagem que estas organizações desportivas possam transmitir para o exterior;
- Apoiar-se somente nas decisões internas, com uma autonomia apropriada, e/ou com um quadro de incentivos para o pessoal da organização desportiva, e/ou ainda, através de uma melhoria das condições de trabalho.

Lamartine Pereira da Costa (1979) fala da palavra dinamismo, como sendo “a palavra chave dos modernos projectos organizacionais que acompanham os acontecimentos e mudam a ênfase sobre os extremos das características das organizações” (p. 40). Será uma expressão a ter em consideração, quando referirmos desenvolvimento das Es/Cs de VAV, pois, sem ela, os indivíduos, ou grupo de indivíduos destas organizações desportivas, dificilmente terão incentivos.

Dando importância ao dinamismo, as perguntas que se seguem, parecem-nos pertinentes, para que ocorra um delineamento estratégico nas Es/Cs de VAV, para se encaminharem no sentido do desenvolvimento:

- 1) Quais são as nossas actividades?
- 2) Quais são os nossos objectivos?
- 3) Quais são os resultados?
- 4) Como estamos indo internamente?
- 5) Quais seriam nossas futuras actividades?
- 6) Quais seriam nossos futuros objectivos?
- 7) Quais seriam as repercussões internas?

As respostas, dentro do possível, a estas questões, podem orientar o desenvolvimento da organização desportiva em causa. “Uma vez que visam revelar as actividades chaves do empreendimento e sua provável evolução.

Estrutura eficiente, num determinado momento, é aquela que faz essas actividades funcionarem e produzirem resultados.” (Costa, 1979, p.40)

5.2. Planos de Acção

Tal como o sub capítulo anterior, tentar detectar, através da análise dos questionários, quais as orientações existentes nas Es/Cs de VAV, queremos agora verificar quais os planos de acção existentes. Verificar se esses planos de acção são os mais correctos para encaminhar estas organizações desportivas no sentido do desenvolvimento.

Verificar se existe:

- Uma racionalização dos recursos financeiros;
- Uma avaliação dos processos adoptados;
- Uma gestão desses processos adoptados.

Para uma organização desportiva conseguir encaminhar-se no sentido do desenvolvimento, terá que, primeiramente, aperceber-se dos recursos materiais e dos recursos financeiros existentes. Só a partir desse ponto, poderá criar um ou vários planos de acção. Por fim, saber gerir esses planos de acção, para caminharem no sentido do sucesso.

Consideramos recursos materiais, apoiando-nos no autor Lamartine Pereira da Costa, como “os equipamentos, máquinas, edifícios, instalações, etc.” (Costa, 1979, p.10). Quanto aos recursos financeiros, queremos designar “os meios monetários – o dinheiro disponível em espécie ou em depósito nos bancos – para a manutenção e funcionamento da entidade” (Costa, 1979, p.10).

Tendo sido caracterizadas as organizações, segundo Miller (1997), podemos agora aplicar às Es/Cs de VAV em Portugal e no Reino Unido, após a identificação da existência de orientações e/ou planos de acção para um

desenvolvimento destas organizações desportivas. As Es/Cs de VAV, terão por detrás, uma das seguintes estruturas:

- Estrutura Tradicional ou “Functional Structure”; se a E/C de VAV contém orientações e/ou planos de acção, na vertente comercial e moderna.
- Estrutura Consumista ou “Product Structure”, se a E/C de VAV contém orientações e/ou planos de acção, em que os produtos desportivos (neste caso a oferta de voos), são oferecidos de modo a levar toda uma sociedade moderna a consumir;
- Estrutura Geográfica ou “Geographic Structure”, se a E/C de VAV contém orientações e/ou planos de acção que, dependendo da região onde está inserida, existem os técnicos específicos para a dinamizam;
- Estrutura do Cliente ou “Client or Customer Structure”, se a E/C de VAV contém orientações e/ou planos de acção, onde é dado ênfase apenas ao voo de planador, para um grupo de pessoas específico, por exemplo: só pilotos com licença, ou só alunos em vias de obter uma licença.

Qualquer que seja a conduta adoptada por uma E/C de VAV, para que o desenvolvimento da modalidade ocorra e para o desenvolvimento da respectiva organização desportiva, apenas ocorrerá, se estivermos cientes do tipo de processos existentes.

Capítulo II – Metodologia

Neste capítulo, apresentam-se as opções metodológicas adoptadas para a realização do trabalho em campo. Em primeiro lugar, efectua-se uma breve explicação do método utilizado para a recolha de dados. Depois, descreve-se a amostra e expõem-se os procedimentos utilizados, referentes à recolha e tratamento dos dados. Por último, discutem-se as limitações apresentadas no decorrer do trabalho em campo.

1. Recolha de Dados

Neste trabalho de investigação, deparamo-nos com a existência de diversas técnicas para a possível recolha de dados, junto das Es/Cs de VAV, em Portugal e no Reino Unido. Houve necessidade de optar por um único instrumento, desde que fosse o mais apropriado.

O Inquérito foi o processo seleccionado, pois tornou-se necessário descobrir algo de forma sistemática. Deparamo-nos então com duas modalidades: a Entrevista, onde as perguntas seriam colocadas oralmente e em presença do inquirido e o Questionário, que consiste numa série de perguntas ordenadas e que devem ser respondidas por escrito, sem a presença do inquiridor.

Ao prosseguir com a investigação, seleccionámos o Questionário devido à distância de um dos países (Reino Unido), donde queríamos obter as informações para o estudo comparativo. Esta seria a forma mais rápida e económica para fazê-lo. Deste modo, tanto o investigador como os inquiridos não puderam interagir em situação presencial. Tornou-se então essencial ter bastante cuidado com as perguntas a elaborar e a forma mediatizada de contactar com os inquiridos. Utilizou-se o modelo de análise proposto na tese de Mestrado de Abel Correia (1994).

Começámos com as perguntas de identificação (idade, sexo, habilitações académicas, profissão, etc.) deixando o questionário em

anonimato. Seguidamente, as perguntas de informação, ou seja, colher dados sobre factos e opiniões do inquirido.

Não havendo hipóteses, por parte do inquirido, para um esclarecimento de dúvidas, no momento da inquirição, este foi organizado por temáticas, ficando sempre as questões mais complicadas para o final de cada temática.

O questionário foi estruturado em duas partes, num total de cento e sessenta e quatro itens.

A primeira parte teve como objectivo caracterizar, pessoal e profissionalmente, os indivíduos. A segunda parte pretendeu responder às interrogações definidas pelo modelo de análise e englobou cinco grupos principais de proposições:

- A imagem da E/C de VAV: caracterização da E/C a partir de metáforas e possíveis missões (itens 1 a 17 do Bloco II):
 1. O papel da Escola/Clube é prestar um serviço de utilidade à sociedade em geral e, em particular aos jovens o acesso à prática do Voo à Vela.
 2. As preocupações da Escola/Clube são dirigidas para a competição.
 3. A Escola/Clube é um órgão que pode ser caracterizado pelos interesses dos Dirigentes.
 4. A Escola/Clube, para além das suas verbas, preocupa-se em estabelecer relações com o estado e a sociedade, com o objectivo de resolver os seus problemas de recursos.
 5. Nesta Escola/Clube as pessoas estão preocupadas com os seus próprios objectivos.
 6. É função da Escola/Clube a condução dos Pilotos/Alunos a todos os níveis de competição.
 7. A Escola/Clube costuma ser reestruturada com preocupações de rentabilidade.

8. Se a Escola/Clube fosse totalmente financiada pelo Estado, deveria prestar um serviço público segundo as directrizes definidas pelo Estado.
 9. A Escola/Clube preocupa-se essencialmente com o desenvolvimento do Piloto/Aluno numa perspectiva de alto rendimento.
 10. A Escola/Clube tem total autonomia para gerir os espaços e os recursos.
 11. A Escola/Clube é uma entidade que deve ser o principal responsável pelo desenvolvimento do Voo à Vela no País.
 12. A Direcção define as estratégias de acção e a partir daí os Gestores Técnicos e os Professores/Instrutores põem em prática.
 13. A Escola/Clube centra os seus esforços na generalização da prática do Voo à Vela: disseminação do Voo à Vela pelo País; Voo à Vela para todos.
 14. A Escola/Clube funciona de forma formal (com comportamentos e regras de conduta).
 15. A Escola/Clube tem como missão mostrar e transmitir que o Voo à Vela existe na vertente de formação, manutenção, lazer e competição.
 16. Os Pilotos/Alunos devem orientar a vida da Escola/Clube porque são a base do poder democrático associativo.
 17. A Escola/Clube procura que o Voo à Vela promova a educação dos praticantes.
- A imagem do VAV: caracterização das actividades formais e não formais do VAV de acordo os valores apresentados por Correia (1994) (itens 1 a 11 do Bloco III):
1. Amizade (companheirismo, camaradagem)
 2. Convívio (afiliação, confraternização)

3. Educação (disciplina, lealdade, honestidade)
 4. Harmonia (ausência de conflitos internos, bem-estar)
 5. Igualdade (oportunidades iguais)
 6. Justiça (respeito pelos direitos de outrem)
 7. Liberdade (liberdade de escolha, independência)
 8. Lazer (divertimento, agradável)
 9. Reconhecimento Social (prestígio, afirmação social)
 10. Saber (adquirir competências, conhecimentos)
 11. Superação (exceder-se, ultrapassar limites)
- A imagem do VAV: as fraquezas e os pontos fortes do VAV tendo em vista o seu desenvolvimento (itens 1 a 11 do Bloco IV):
1. A Escola/Clube tem facilidade em capitalizar os recursos necessários ao desenvolvimento dos seus programas.
 2. O Voo à Vela praticado no âmbito desta Escola/Clube possui normalmente “tempo de antena” na televisão, nos jornais ou na rádio.
 3. O Voo à Vela tem o problema do sucesso desportivo em idades muito avançadas o que não acontece nos outros desportos.
 4. O Voo à Vela não tem a dimensão espectáculo desportivo na competição nacional.
 5. A FAI envia maus programas para a Escola/Clube.
 6. Os resultados no Voo à Vela atingem-se muitas vezes através de um esforço privado por parte dos Pilotos/Alunos.
 7. A prática de Voo à Vela competitivo implica elevados custos e a Escola/Clube opta facilmente por outras vertentes que dão dinheiro.

8. O Voo à Vela é uma actividade falada por poucas pessoas.
 9. O Voo à Vela em termos de resultados é uma parente rica das modalidades desportivas no seu País.
 10. Os Pilotos/Alunos deveriam ser pagos quando entram em provas.
 11. A Escola/Clube introduz constantemente novos programas, modificando e adaptando às novas realidades.
- Os sistemas de valores: valores subjacentes ao comportamento dos Dirigentes, Gestores Técnicos e Ps/Is (itens 1 a 11 do Bloco V):
1. No corpo administrativo os valores são o emprego, não existe uma coisa chamada Escola/Clube, apenas existe uma coisa que se chama secretaria.
 2. Um valor muito importante no órgão directivo é que o desempenho da função de Dirigente é um escape para poder-se exercer uma actividade impossível no meio profissional.
 3. No pessoal administrativo há uma filosofia diferente e quando passa um minuto do horário é logo: “Tenho de ir embora”.
 4. Os Dirigentes são idealistas (dizem fazer muitas coisas e nunca cumprem).
 5. Os Dirigentes são altruístas (dizem fazer coisas e efectuem outras).
 6. Os Gestores Técnicos estão essencialmente centrados na sua afirmação profissional.
 7. Os Dirigentes mantêm-se nos cargos directivos por promoção social.

8. O desempenho dos Gestores Técnicos tem a ver com a sua profissão, com o dia a dia, com a maneira de angariar a subsistência para si e para a família.
 9. Os membros da Direcção estão só empenhados num sentido: valorizar o Voo à Vela.
 10. Os Professores/Instrutores como profissionais têm tendência em ver os problemas apenas numa óptica meramente monetária, se é compensador ou não.
 11. Há uma boa conduta decisiva por parte dos membros, em geral, da Escola/Clube.
- Os sistemas de valores: valores que caracterizam a E/C enquanto organização (itens 1 a 20 do Bloco VI):
1. A honestidade e o respeito.
 2. A tolerância e a compreensão dos outros.
 3. A autoridade dos Dirigentes.
 4. Qualidade e excelência de trabalho.
 5. O respeito pelas regras e as normas.
 6. A separação das funções entre Dirigentes, Gestores e Professores/Instrutores.
 7. A solidariedade e a amizade.
 8. Ter iniciativa e dar opiniões.
 9. Descentralização das decisões.
 10. Competência.
 11. O bem-estar de todos.
 12. Trabalho em equipa.
 13. O diálogo.
 14. Empenho e dinamismo.

15. Risco.
16. A formalização das relações.
17. Boas relações entre todas as pessoas.
18. A centralização das decisões.
19. Autonomia.
20. Realização profissional.

➤ Os processos de decisão: organização dos processos de decisão na E/C, (itens 1 a 28 do Bloco VII):

1. Na direcção as decisões finais são fruto de negociações tendo em vista a obtenção de consensos.
2. A Escola/Clube é um órgão presidencialista. É o Presidente que decide e é o Presidente que assume as responsabilidades.
3. As decisões são tomadas pela direcção considerando-se as ideias dos Gestores Técnicos e dos Professores/Instrutores.
4. As decisões são tomadas de acordo com as competências de cada indivíduo ou grupo de indivíduos.
5. As preferências dos Dirigentes têm evoluído com o tempo.
6. As decisões acontecem ao nível do topo, isto é, ao nível do Presidente.
7. As decisões acontecem ao nível mais baixo, isto é, ao nível dos Professores/Instrutores.
8. As decisões obedecem sempre a critérios de defesa do Voo à Vela.
9. As ideias e as preferências dos elementos da direcção são clara.
10. As decisões estão de acordo com interesses pessoais.

11. As decisões estão de acordo com interesses de grupos.
12. Existe coerência entre as preferências expressas pelos Dirigentes de as consequentes acções.
13. A autoridade estabelecida no organigrama é posta em causa pelas competências e interesses das pessoas que formam a escola.
14. O poder dos Dirigentes na Escola/Clube resulta da autoridade que lhes é conferida formalmente.
15. O poder dos Dirigentes na Escola/Clube resulta dos conhecimentos e competências específicas que possuem.
16. O poder dos Dirigentes na Escola/Clube resulta das relações preferências que têm com a tutela e com diversos organismos exteriores à escola.
17. O poder dos Dirigentes na Escola/Clube resulta da disponibilidade de tempo que têm para conhecer e resolver os problemas da Escola/Clube.
18. O poder dos Dirigentes na Escola/Clube resulta do controlo que têm da informação.
19. As tensões difíceis são com os Professores/Instrutores porque estes são simultaneamente uma estrutura executor da Escola/Clube e uma estrutura representativa dos Pilotos/Alunos.
20. Os Professores/Instrutores apenas assumem o papel exclusivo dos seus interesses pessoais.
21. Muitos Pilotos/Alunos não estão preocupados com a Escola/Clube e não precisam dela.
22. Quando se pede alguma coisa aos Pilotos/Alunos só meia dúzia é que respondem. Aparecem na realidade aqueles que competem.

23. A Escola/Clube, os Professores/Instrutores e os Pilotos/Alunos têm papéis diferentes no desenvolvimento do Voo à Vela, os quais são do conhecimento de todos e respeitados.
 24. É difícil gerir o equilíbrio político com o Estado por falta de referências do que é o desenvolvimento do Voo à Vela no País.
 25. O Estado quando investe na Escola/Clube é em função dos seus bons resultados.
 26. O Estado tem sido sempre muito ambíguo em relação às Escolas/Clubes de Voo à Vela. Não define claramente uma política.
 27. O Estado não fiscaliza a aplicação de verbas que são canalizadas para a Escola/Clubes.
 28. A Política em vigor no País é muito correcta e objectiva em relação ao Voo à Vela.
- Os processos de decisão: avaliação das decisões dos responsáveis pela E/C de VAV (itens 1 a 5 do Bloco VIII):
1. A avaliação do trabalho é feita pelos superiores hierárquicos através da análise de relatórios.
 2. O desempenho dos Professores/Instrutores é avaliado em função dos resultados obtidos pelo seu trabalho.
 3. A avaliação do trabalho é feita por supervisão directa do Presidente.
 4. O desempenho dos Professores/Instrutores é avaliado em função da gestão que é feita das verbas orçamentais no projecto anual da Escola/Clube.
 5. A avaliação do trabalho realizado é feita por processos informais pelos superiores hierárquicos.

- Os processos de decisão: o controlo interno e externo das decisões, sobre um grau de influência (itens 1 a 16 do Bloco IX) segundo a classificação apresentada por Correia (1994):

1. Media.
2. Gestores Técnicos.
3. Directores Permanentes.
4. Patrocinadores.
5. Federação Nacional.
6. Assembleia-geral.
7. Clubes.
8. Direcção.
9. Conselho Fiscal.
10. Alunos.
11. Pilotos.
12. Professores/Instrutores.
13. Presidentes.
14. Funcionários Administrativos.
15. Federação Aeronáutica Internacional (FAI).
16. Outras Escolas.

- Análise do desenvolvimento: quais os planos de acção da E/C para a conquista de recursos a todos os níveis (itens 1 a 16 do Bloco X):

1. A Escola/Clube vai utilizar recursos para promover a ideia do Voo à Vela naquilo que ela tem de bom: a vertente educativa, a vivência em grupo, etc.
2. A Escola/Clube está verdadeiramente empenhada na diversificação das fontes de financiamento.

3. A aposta do Estado na descentralização do Voo à Vela está na divisão orçamental que foi feita entre o órgão central e as Escolas/Clubes.
4. A distribuição das vendas que a Escola/Clube realiza é efectuada de forma criteriosa e objectiva.
5. Atribuição de verbas que o Estado realizou pelas várias Escolas/Clubes do País é a mais correcta.
6. As verbas gastas com cada pessoa/grupo na Escola/Clube (Dirigente, Gestores, Professores/Instrutores e outros Funcionários) é justa e equilibrada.
7. A Escola/Clube faz uma distribuição correcta dos seus meios pelos factores de desenvolvimento: recursos humanos; promoção da modalidade e imagem da Escola/Clube; apoio a praticantes; instalações; apetrechamentos.
8. A maioria das despesas imputadas aos praticantes é realizada com os Pilotos de competição.
9. Como há ausência de orientações superiores, a Escola/Clube tem tomado todas as iniciativas.
10. Há relações privilegiadas com Pilotos/Alunos que na prática se traduz por ajudas na implantação de programas e actividades.
11. Há uma preocupação constante nas relações com os meios de comunicação o que tem sido proveitoso para a Escola/Clube.
12. A Escola/Clube encontra-se em concorrência com outras Escolas/Clubes, em especial do seu País na obtenção dos recursos vindos do Estado.
13. A Escola/Clube não é concorrente de outras Escolas/Clubes.

14. A Escola/Clube tem tido a preocupação de melhorar a sua imagem junto das entidades.
 15. É política de recursos humanos da Escola/Clube fornecer quadros de incentivos aos Gestores Técnicos em função daquilo que produzem.
 16. Uma das orientações da Direcção da Escola/Clube foi melhorar as condições de trabalho no sentido de se ter um local de trabalho onde as pessoas se sintam bem.
- Análise do desenvolvimento: quais as condutas adoptadas para a formação dos As/Ps e para uma evolução (itens 1 a 22 do Bloco XI):
1. Os Pilotos/Alunos de um modo geral estão satisfeitos com os Professores/Instrutores.
 2. Os Professores/Instrutores estão satisfeitos com o Órgão Administrativo.
 3. O objectivo da Escola/Clube é fomentar a competição.
 4. Independentemente da idade, a Escola/Clube patrocina os cursos.
 5. A Escola/Clube ser reconhecida nacional e internacionalmente é importante.
 6. A Escola/Clube poderá ser reconhecida se tiver atletas que competem em sua representação.
 7. É dada maior importância às pessoas que voam na vossa Escola/Clube, do que as que voam em outras Escolas/Clubes.
 8. A família é importante para a assiduidade e empenho dos Pilotos/Alunos.
 9. A Escola/Clube reage negativamente em relação aos desistentes, não os aceitando de volta.
 10. A Escola/Clube precisa da publicidade para angariar mais Pilotos/Alunos, sendo essa a maior fonte.

11. Os Pilotos/Alunos têm amigos e familiares no meio do Voo à Vela e por isso foram para a vossa Escola/Clube.
12. A formação dos seus Pilotos contínua é concebida e planeada somente pela Escola/Clube.
13. A organização dos horários e recursos é fundamental para o bom funcionamento das actividades da Escola/Clube.
14. Os Pilotos/Alunos influenciam a tomada de decisão em relação aos horários e recursos.
15. A Escola/Clube está munida de instalações, hangares e planadores suficientes para satisfazer a procura.
16. A Escola/Clube não tem nenhum interesse formativo ao desenvolver a modalidade do Voo à Vela.
17. Existe um programa específico para um grupo alvo de Pilotos/Alunos.
18. A Escola preenche o tempo dos jovens Pilotos/Alunos, evitando outros rumos.
19. A Escola tem número suficiente de Pilotos/Alunos que cubram as despesas materiais e humanas.
20. O número de Escolas/Clubes na região é bastante, prejudicando o número de Pilotos/Alunos para cada uma delas.
21. Não existe uma boa gestão na Escola/Clube, existindo inúmeros conflitos.
22. Existe um bom sistema de controlo da gestão financeira da Escola/Clube.

Pretendeu-se com a aplicação do presente questionário, identificar a estratégia das escolas de Voo à Vela, no Reino Unido, durante o ano 2005. Pretendeu-se também, com o questionário, contribuir para um conhecimento

das causas, para a não existência de uma escola de Voo à Vela em Portugal Continental.

A recolha dos dados foi efectuada pela aplicação de um questionário composto por perguntas fechadas e apenas quatro perguntas abertas, em conformidade com as dimensões do modelo de análise.

A aplicação do questionário decorreu entre os meses de Outubro e Dezembro de 2005.

Na sua maioria, os questionários foram preenchidos por computador e, preferencialmente, a aplicação foi individual, não tendo sido presencial. Os questionários foram preenchidos pelos Presidentes e/ou Directores, Gerentes, Ps/Is e As/Ps das Es/Cs de VAV.

1.1. Pré Teste

Ao anteceder a distribuição, preenchimento, e recolha do questionário, efectivou-se a aplicação de um pré-teste, junto de indivíduos pertencentes ao universo dos inquiridos alvo do estudo (meio do VAV): Dirigentes, Gestores Técnicos, Ps/Is e As/Ps, somente em Portugal.

Daí resultaram algumas críticas, mas não levaram à necessidade de proceder a emendas e/ou ajustes.

1.2. Questionário

O Questionário foi então testado. Tratou-se de verificar, através do pré-teste, se as questões eram entendidas/compreendidas como previsto, se as respostas às questões fechadas cobriam bem todas as respostas pretendidas, se não haveria perguntas inúteis, inadequadas em relação à informação pretendida, se existia recusa em relação a algumas das questões e se não seria considerado demasiado extenso, aborrecido e/ou difícil.

A apresentação do questionário foi um dos pontos a ter em maior consideração. Este conteve apenas os elementos indispensáveis para o credibilizar: o tema foi apresentado de forma clara e simples, as instruções eram precisas, claras e curtas, o questionário foi acompanhado por um e-mail (por forma a reforçar o preenchimento do questionário introdutório), estudámos uma disposição gráfica clara e adequada ao público-alvo (visualmente atraente), efectuamos uma revisão gráfica, evitando erros ortográficos e/ou sintácticos e o número de folhas foi reduzido, para evitar reacções negativas.

Para evitar a existência de uma taxa elevada de não respostas, expusemos perante o inquirido (por escrito, no cabeçalho da folha de rosto do questionário) qual a natureza da pesquisa e um conjunto/sistema de afirmações simples, objectivas e claras. Houve, ainda, a necessidade de ter em consideração a colocação de algumas instruções claras e acessíveis (de forma a serem cumpridas) e uma estratégia estimulante.

O canal de comunicação teve uma atenção cuidada, i.e., garantimos que o questionário chegasse ao destino, evitando que este fosse recusado e tentámos garantir a fiabilidade das respostas.

2.Amostra

A escolha do envio dos questionários por e-mail deveu-se a factores geográficos e de oportunidade. Em relação ao primeiro aspecto, tornar-se-ia demasiado dispendiosa uma deslocação ao Reino Unido, tendo em conta a disponibilidade dos inquiridos. No segundo caso, equacionando a hipótese de futuros contactos, pareceu-nos uma boa forma de iniciar o estudo e uma interacção com as pessoas.

Após os contactos, formalizou-se o envio dos questionários.

Consideraram-se aceitáveis os questionários dos seguintes conjuntos que compõem uma E/C de VAV:

- Conjunto dos dirigentes, composto por: assembleia-geral; direcção; conselho fiscal; conselho jurisdicional; conselho disciplinar;
- Conjunto dos técnicos desportivos: professores e instrutores;
- Conjunto dos alunos e pilotos.

Ficaram definidos quais os elementos da amostra: os dirigentes são os indivíduos que formam a direcção; os técnicos desportivos, os indivíduos que trabalham; os alunos e os pilotos, os que compõem a maior massa crítica.

Para Reino Unido foram enviados cinquenta e quatro e-mails. Apenas dez questionários mostraram validação possível, i.e., um preenchimento às afirmações de forma consistente.

Em Portugal, foram enviados quinze e-mails. Apenas doze e-mails devolvidos, com o questionário convenientemente preenchido.

2.1. Caracterização da Amostra

Os elementos da amostra foram caracterizados quanto aos atributos pessoais (idade e sexo) e profissionais (profissão e habilitações académicas).

Quadro 3
Caracterização Pessoal dos inquiridos no Reino Unido:
idade, sexo, profissão e habilitações académicas

Idade	Sexo	Profissão	Habilitações Académicas
0	Masculino	Editor de Vídeos	12º Ano
24	Masculino	Mecânico	Licenciatura
32	Masculino	Veterinário	Licenciatura
48	Feminino	Consultora da Educação	Mestrado
49	Masculino	Instrutor de VAV	n.r.
55	Masculino	Director de uma companhia	Licenciatura
58	Masculino	Engenheiro	Doutorado
59	Masculino	Engenheiro Electrotécnico	Licenciatura
61	Masculino	n.r.	n.r.
76	Masculino	Reformado	Licenciatura

Quadro 4
Caracterização Pessoal dos inquiridos em Portugal:
idade, sexo, profissão e habilitações académicas

Idade	Sexo	Profissão	Habilitações Académicas
24	Masculino	Militar da Força Aérea	Licenciatura
24	Masculino	Professor	Doutorando
26	Masculino	Piloto Aviador	Licenciatura
28	Masculino	Assistente do Ensino Superior	Mestrando
32	Feminino	Engenheira Aeronáutica	Licenciatura
36	Masculino	Engenheiro Electrotécnica	Licenciatura
40	Masculino	Professor do Ensino Superior	Doutorado
41	Masculino	Piloto Aviador	Mestrando
46	Masculino	Técnico de Telecomunicações	12º Ano
60	Masculino	Oficial do Exército na Reserva	Licenciatura

A amostra também foi caracterizada, segundo a sua relação com a modalidade desportiva do VAV: quais as funções que exerce na actual E/C e há quantos anos pratica VAV nessa E/C; quais as funções que exerceu noutras Es/Cs; desde quando pratica a modalidade.

Quadro 5
Caracterização dos inquiridos na modalidade do VAV no Reino Unido

Funções na E/C de VAV	Prática de VAV na actual E/C há:	Funções noutras Es/Cs de VAV	Piloto desde:
Professor/Instrutor, Piloto/Aluno	2 anos	Gestor Técnico	Não respondeu
Piloto/Aluno	1 ano	Piloto/Aluno	Não respondeu
Piloto/Aluno	2 anos	Piloto/Aluno	Não respondeu
Piloto/Aluno	3 anos	Gestor Técnico	2000
Professor/Instrutor	3 anos	Professor/Instrutor	1982
Não respondeu	17 anos	Piloto/Aluno	Não respondeu
Professor/Instrutor	2 anos	Rádio	1964
Director, Professor/Instrutor	7 anos	Secretário	1993
Professor/Instrutor	21 anos	Professor/Instrutor	1970
Director, Professor/Instrutor, Inspector	13 anos	Professor/Instrutor e Piloto/Aluno	1946

Quadro 6
Caracterização dos inquiridos na modalidade do VAV em Portugal

Funções na E/C de VAV	Prática de VAV na actual E/C há:	Funções noutras Es/Cs de VAV	Piloto desde:
Professor/Instrutor	5 Anos	Professor/Instrutor	1999
Piloto/Aluno	0 Anos	Não respondeu	2001
Professor/Instrutor	0 Anos	Não respondeu	1998
Piloto/Aluno	0 Anos	Não respondeu	2005
Piloto/Aluno	0 Anos	Não respondeu	2001
Dirigente, Gestor Técnico e Professor/Instrutor	2 Anos	Instrutor, Coordenador de Cursos Teóricos	1998
Dirigente	4 Anos	Instrutor de Teóricas, Professor/Instrutor, Gestor	1992
(Rebocador e Mecânico)	28 Anos	Gerente, Coordenador de Instrutores, P/I	1980
Professor/Instrutor	10 Anos	Vogal de Direcção	1992

3. Variáveis

Existem inúmeros modelos de análise para definir as variáveis de um trabalho de investigação científica. O modelo de análise que se segue tem sido o mais utilizado nas investigações pedagógicas, apresentando três tipos:

- Presságio
- Processo
- Produto

Dentro destas variáveis¹⁷, as variáveis de presságio são fundamentais, seleccionando assim os Directores, os GT, os Ps/Is e os Ps/As. Estas variáveis fizeram parte, aquando da concretização das hipóteses.

¹⁷ O nosso trabalho de investigação não utiliza como variáveis o nível de formação académica e profissional, nem a experiência profissional (Bloco I, do questionário).

No entanto, será nas variáveis de processo que o nosso estudo terá que se centrar. Estas variáveis dizem respeito às decisões resultantes da interactividade entre os indivíduos constituintes de uma E/C de VAV e os comportamentos adoptados por estes mesmos indivíduos. As decisões que tomam influenciam toda a dinâmica de uma organização desportiva. São essas que pretendemos estudar. Também os comportamentos tomam relevância, pois irão reflectir nas decisões tomadas.

Como tal, temos nas variáveis de processo, dois tipos de variáveis:

Variáveis Cognitivas	Decisões dos intervenientes nas Es/Cs de VAV
-----------------------------	--

Variáveis Comportamentais	Comportamento interactivo entre os intervenientes das Es/Cs de VAV
----------------------------------	--

Estas variáveis podem ainda subdividir-se num conjunto de sub-variáveis. Estarão relacionadas com as dimensões e respectivos indicadores, do instrumento utilizado na investigação de campo – o questionário.

Será agora relevante, uma análise segundo o modelo de dependência.

Face a uma problemática, colocando as respectivas hipóteses, teremos, como variáveis independentes, os vários indicadores analisados. Nunca sofreram alterações, estando desde o início definidos.

Variáveis Independentes	As afirmações relativas a cada indicador
--------------------------------	--

Podemos referir que as Variáveis Independentes estão expostas como afirmações colocadas no questionário. São aquelas que influenciam as outras variáveis e nunca se modificam.

As Variáveis Dependentes são aquelas que são afectadas pelas Variáveis Independentes, ou seja, as respostas dos inquiridos. Estas levam-nos à análise e tratamento de dados, para conseqüente estudo neste trabalho de investigação.

Variáveis Dependentes	Decisões tomadas perante as afirmações
------------------------------	--

Ao expor as afirmações, foi nossa intenção expor as Variáveis independentes, (colocar um antecedente – a própria afirmação), para que consigamos obter as Variáveis Dependentes (ao receber um conseqüente - a resposta do inquirido).

Capítulo II – Limitações do Estudo

Este estudo, ao ter como objectivo a investigação de Es/Cs de VAV, verificando a sua dinâmica interna e externa, recorreu a um trabalho bibliográfico extenso e a um trabalho de campo difícil. O retirar informações relativas ao historial dos países escolhidos, informações sobre os seus sistemas políticos, sobre o sistema de valores vigentes e, acima de tudo, sobre as perspectivas de desenvolvimento da modalidade praticada, apresentou-nos a seguintes restrições:

- Escassez de bibliografia, na área desta modalidade desportiva: Voo à Vela, ou Voo de Planador. Nas inúmeras bibliotecas, apenas existem livros técnicos, sobre o voar em aparelhos sem motor. Apenas na biblioteca da Academia da Força Aérea, em Sintra, existem três livros sobre este assunto: um livro de um autor espanhol, com a história do surgimento do VAV a nível mundial; dois livros (dois volumes) de um autor português, que efectuou uma compilação de dados sobre a evolução da aeronáutica portuguesa, onde colocou algumas referências do VAV.
- Ao enquadrarmos os países, quanto às progressões e estratégias desportivas adoptadas, ao longo das últimas décadas, muitos elementos ficaram por expor. Optou-se, por efectuar um estudo que pretende apenas, compreender o presente, a partir de um passado desportivo recente. Caso contrário, iríamos alongar-nos bastante, sobre o historial e as políticas desportivas adoptadas, em ambos os países investigados.
- O modelo de análise adoptado - o questionário - ao entrar em tópicos como as estratégias utilizadas nas Es/Cs, por parte dos Directores, dos GT e dos Ps/Is, esquece outros indivíduos importantes, da sociedade (entre eles os familiares e amigos),

que também circundam e convivem diariamente com esta modalidade desportiva.

- Os dados recolhidos, através do emprego de um questionário, junto dos inquiridos, foi a opção escolhida, devido à falta de tempo, à falta de apoios e recursos financeiros, e pelo facto desta investigação estar inserida num contexto académico (Tese de Mestrado). Uma observação directa, e uma vivência sistemática, dentro das diversas Es/Cs de VAV, teríamos conseguido melhores resultados, que fossem menos limitativos, para uma análise e discussão, de maior fiabilidade.
- A amostra seleccionada, limitou-se aos indivíduos que frequentam as inúmeras Es/Cs abordadas. Dentro destas organizações desportivas de VAV, através do contacto indirecto, corremos o risco de nos confrontarmos com possíveis desconhecimentos, dificuldades e influências, aquando da resposta aos questionários. Podemos influenciar, inadvertidamente, os resultados da investigação, e respectivas conclusões.
- O questionário, ao ser enviada por e-mail, para inúmeras Es/Cs de VAV no Reino Unido, teve uma adesão de apenas 5%, ou seja, dos mais de noventa questionários enviados, (um colocado *online* permanentemente, num site de VAV), apenas obtivemos dez questionários. Desses dez, apenas quatro enviaram um e-mail de agradecimento, referindo o interesse em receber os resultados, deste trabalho de investigação.
- O questionário, ao ser enviado por e-mail, para inúmeros Ps/Is, e As/Ps de VAV em Portugal, teve uma adesão de cerca de 50%. Dos trinta questionários enviados, pessoalmente, via e-mail, apenas quinze preencheram-no. Alguns destes inquiridos, efectuaram críticas que ajudaram na interpretação dos dados. Outros, que recusaram o preenchimento do questionário,

enviaram críticas desmotivantes, ao ponto de questionário a utilidade deste trabalho de investigação.

- Por fim, em relação às normas a adoptar, houve dificuldades em optar por um só parâmetro. Após questionar sobre qual das normas a adoptar, na construção e estruturação do presente trabalho de investigação, não houve directrizes específicas, tendo utilizado material de apoio fornecido ao longo da parte curricular do Mestrado, e através de normas utilizadas em Dissertações em Ciências do Desporto.

Quarta Parte: Apresentação e Discussão dos Resultados

Capítulo I – Tratamento dos Dados

No presente capítulo serão apresentados e discutidos os resultados da investigação. Procede-se à caracterização das Es/Cs, à caracterização da modalidade do VAV, à caracterização dos sistemas de valores, à caracterização dos processos de decisão (dos seus Dirigentes, Gestores Técnicos e Ps/Is) e, finalmente, à caracterização dos planos de acção para o desenvolvimento da modalidade.

Com uma caracterização e apresentação gráfica dos resultados, poderemos comparar as estratégias utilizadas no Reino Unido com as estratégias utilizadas em Portugal Continental, em relação à modalidade do VAV.

- A imagem da E/C de VAV: caracterização da E/C, a partir de metáforas e possíveis missões (itens 1 a 17 do Bloco II);
- A imagem do VAV: caracterização das actividades formais e não formais do VAV, de acordo com os valores apresentados por Correia (1994) (itens 1 a 11 do Bloco III); as fraquezas e os pontos fortes do VAV tendo em vista o seu desenvolvimento (itens 1 a 11 do Bloco IV);
- Os sistemas de valores: valores subjacentes ao comportamento dos Dirigentes, Gestores Técnicos e Ps/Is (itens 1 a 11 do Bloco V); valores que caracterizam a E/C enquanto organização (itens 1 a 20 do Bloco VI).;
- Os processos de decisão: organização dos processos de decisão na E/C (itens 1 a 28 do Bloco VII); avaliação das decisões dos responsáveis pela E/C de VAV (itens 1 a 5 do Bloco VIII); o controlo interno e externo das decisões, sobre um grau de influência (itens 1 a 16 do Bloco IX) segundo a classificação apresentada por Correia (1994);
- Análise do desenvolvimento: quais os planos de acção da E/C para a conquista de recursos a todos os níveis (itens 1 a 16 do Bloco X); quais as condutas adoptadas para a formação dos As/Ps e para uma evolução (itens 1 a 22 do Bloco XI).

1. Análise dos Questionários

Após recebidos os questionários, estes foram revistos, de forma a detectar erros de preenchimento ou ausência de informação (Blocos não preenchidos). Foram então anulados os questionários que tinham, na sua totalidade, mais de 25% de questões sem respostas.

Seguidamente, foram codificadas e gravadas todas as afirmações, em suporte informático ACCESS (versão 2003). Depois de codificadas as afirmações, efectuou-se um trabalho estatístico, em suporte informático, EXCEL 8.0.

Para todas as partes constituintes do questionário utilizámos estatística descritiva, que “inclui as técnicas que dizem respeito à sintetização e à descrição de dados numéricos. Tais métodos tanto podem ser gráficos, como envolver análise computacional” (Kazmier, 1982, p.1). Adoptamos ambos os métodos, pois através de uma análise computacional, foi possível elaborar as grelhas e, conseqüentemente, gráficos sobre a forma de histogramas (diagramas de barras).

1.1. Imagem das Es/Cs

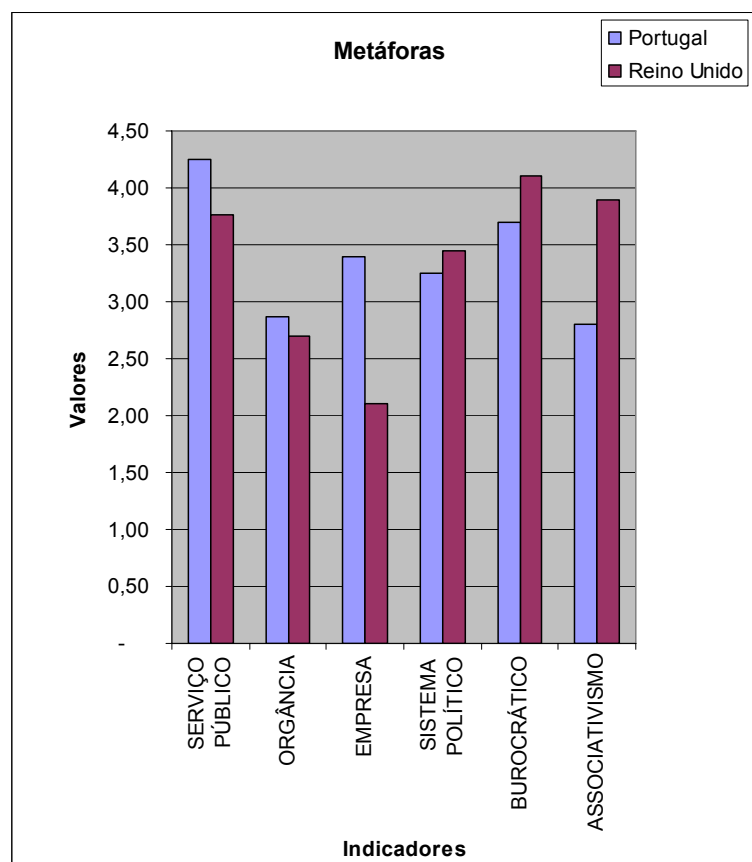
No presente sub capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados do trabalho de campo, quanto à caracterização da imagem das Es/Cs de VAV, por parte dos inquiridos em Portugal e no Reino Unido.

Com o emprego de metáforas no questionário, pretendemos indicar quais são os factores relevantes, para uma boa imagem das Es/Cs de VAV. Obtivemos assim:

Quadro 7
Caracterização da imagem das Es/Cs em Portugal e Reino Unido: metáforas

Indicadores	Itens (Bloco II)	Portugal				Reino Unido			
		Máx.	Mín.	Méd.	D.P.	Máx.	Mín.	Méd.	D.P.
Serviço Público	1	5	4	4,6	0,52	5	2	4,2	0,92
	8	5	2	3,9	1,10	5	1	3,3	1,11
Orgânica	3	4	1	3	1,41	4	1	2,1	1,10
	4	4	1	2,8	1,23	4	1	2,1	0,99
	10	5	1	2,8	1,55	5	2	3,9	1,10
Empresa	7	4	2	3,4	0,70	3	1	2,1	0,99
Sistema Político	11	5	1	3,3	1,25	5	1	3,1	1,91
	12	5	1	3,2	1,48	5	3	3,8	0,79
Burocrático	14	5	2	3,7	0,95	5	3	4,1	0,57
Associativismo	16	5	1	2,8	1,40	5	1	3,9	1,29

Figura 13
Imagem das Es/Cs em Portugal e Reino Unido: metáforas



Na acepção da metáfora serviço público, verificamos que tanto em Portugal, como no Reino Unido, as Es/Cs de VAV devem ser orientadas como tal, ou seja, deverá ser função destas prestar um serviço à comunidade em geral.

A metáfora orgânica supõe um interesse nas relações de envolvimento, ou seja, um organismo onde os indivíduos cooperem e desenvolvam actividades. Não verificamos ser dada grande importância em relação à orgânica de uma E/C de VAV. Tanto em Portugal, como no Reino Unido, uma E/C de VAV não tem necessariamente que ter uma orgânica estruturada. Quanto às classificações de Mintzberg (1989), poderemos adoptar a necessidade de uma organização “empreneurial” (estão à procura de um dirigente que gere e comande a E/C de VAV) e eliminar a necessidade de uma organização “profissional” (estarão a fugir da possibilidade da E/C de VAV ser gerida por um conjunto de indivíduos específicos, como Gestores Técnicos e/ou Ps/Is – uma estrutura orgânica).

Verificamos, depois, com a metáfora empresa, a importância que os inquiridos do Reino Unido dão, em relação à existência de uma estruturação, dentro as Es/Cs de VAV: um sistema empresarial. Ao contrário de Portugal, este país não procura uma E/C de VAV tenha uma estrutura empresarial. Talvez não sintam essa necessidade.

Com a metáfora sistema político, conseguimos verificar que os interesses pessoais (de indivíduos ou de grupos), têm ligeiramente maior importância em Portugal, que no Reino Unido. Novamente, e quanto às classificações de Mintzberg (1989), poderemos verificar que ambos os países estão perante uma organização “missionary” (onde todos têm acção).

Ambos os países (ligeiramente mais em Portugal que no Reino Unido), demonstram que, de alguma forma, existe a metáfora burocrático. Quanto às classificações de Mintzberg (1989), verificamos que também podemos estar perante organizações “machine” (existência de um plano que implica burocracias) e “political” (fases de reorganização que impliquem burocracias). Estamos perante a possível procura e necessidade, da existência de um plano

de acção e/ou de uma reorganização constante, nas Es/Cs de VAV. Qualquer dos processos adoptados exigirá trabalhos burocráticos.

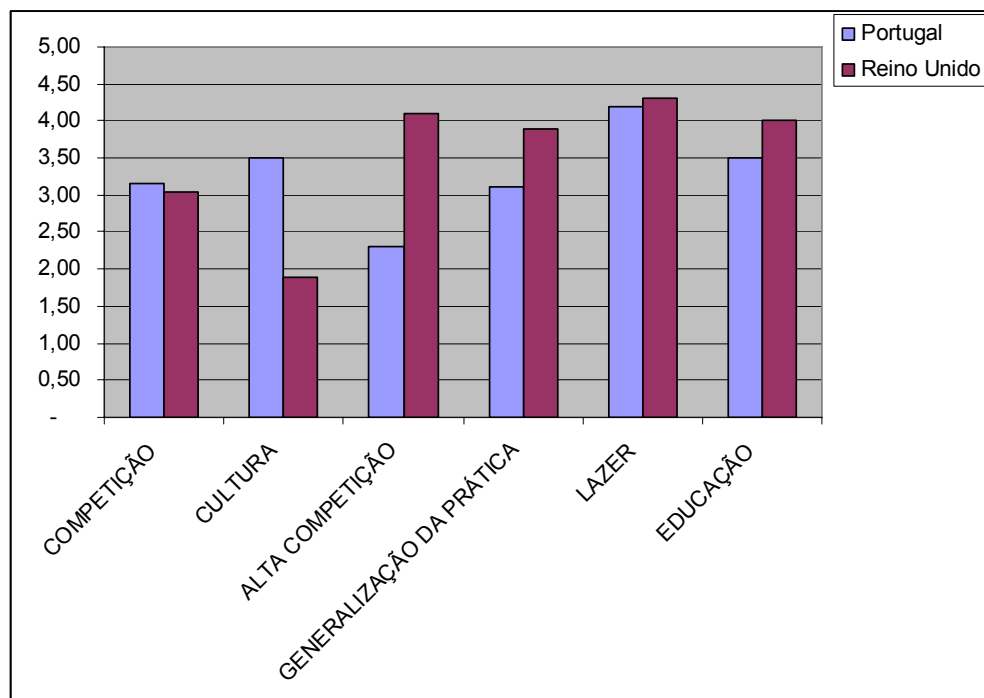
Já com a utilização da metáfora associativismo, conseguimos enfatizar a necessidade de uma colectividade. Uma possível génese das Es/Cs, como organizações desportivas unidas, cuja organização e funcionamento se processe através da vontade das pessoas e do seu associativismo. Tanto em Portugal, como, menor valor, no Reino Unido surge a vontade de dinamizar o VAV, através da união.

Passando ao nível da missão das Es/Cs de VAV, pretendemos verificar se estamos perante organizações com metas concretas, i.e., que orientações fornecem diariamente para a dinamização da modalidade. Assim sendo, encontramos a percepção dos inquiridos, em relação às ofertas que a modalidade de VAV pode oferecer. Entender quais as exigências e que mobilização existe internamente nas Es/Cs, através dos agentes envolvidos (Dirigentes, Gestores Técnicos e Ps/Is). Obtivemos os seguintes resultados:

Quadro 8
Caracterização da imagem das Es/Cs em Portugal e Reino Unido: missão

Indicadores	Itens (Bloco II)	Portugal				Reino Unido			
		Máx.	Mín.	Méd.	D.P.	Máx.	Mín.	Méd.	D.P.
Competição	2	4	1	2,3	0,95	3	1	2,1	0,74
	6	5	1	3	1,49	5	2	2,7	0,95
Cultural	5	4	2	3,5	0,71	3	1	1,9	0,74
Alta Competição	9	4	1	2,3	1,06	5	3	4,1	0,74
Generalização da Prática	13	5	1	3,1	1,20	5	2	3,9	0,74
Lazer	15	5	3	4,2	0,63	5	3	4,3	0,95
Educação	17	5	2	3,5	1,18	5	3	4	0,82

Figura 14
Imagem das Es/Cs em Portugal e Reino Unido: missão



A missão competição não está bem vincada, em ambos os Países. As Es/Cs de VAV não procuram muito a competição. Podemos anular a classificação de Charles Handy (1993), “Policy”: onde deveríamos encontrar actividades programadas. Sem competição, ambos os países evitam, assim, conduzir e orientar a sua modalidade.

Já na missão Alta Competição (um grau de exigência competitiva, acima da missão competição), tal como investigado e descrito na segunda parte desta investigação, é procurado no Reino Unido, pela SC, para promoção da modalidade de VAV. Será importante aplicar a classificação de Charles Handy (1993), “Steady state”, no Reino Unido. Neste país, as Es/Cs de VAV necessitam da existência de actividades programadas que sejam cumpridas – de forma a atingir a Alta Competição (dá-lhes notoriedade e visibilidade).

Seguidamente, podemos afirmar que, em Portugal, a missão cultura do VAV tem alguma importância e está presente na mente dos inquiridos. Já no

Reino Unido, a missão cultura está menos caracterizada, talvez por já existir uma divulgação da modalidade de VAV, no país. Uma transmissão e promoção do VAV são importantíssimas para o desenvolvimento desta modalidade desportiva e para a cultura desportiva de uma nação. Talvez os inquiridos, assim como os indivíduos envolvidos no VAV em Portugal, sintam, por parte do cidadão português, uma falta de informação e cultura geral, em relação à modalidade.

Uma generalização da prática da modalidade do VAV é uma missão mais óbvia no Reino Unido, do que em Portugal. Vem assentar a ideia de que a modalidade se encontra desenvolvida, enraizada e em funcionamento de forma continuada, na cultura desportiva do Reino Unido. Será importante aplicar a classificação de Charles Handy (1993), “Innovation”. Através de uma procura incessante de novas estratégias, para aliciar indivíduos à prática do VAV, aplicado em Portugal, seria uma forma de apoiar a missão generalização da prática do VAV, nesse país.

A missão lazer será a forma mais simples de encarar uma modalidade desportiva. Poderemos agora aplicar a classificação de Charles Handy (1993), “Crisis”, com cautela. Ambos os países dão ênfase a esta missão. Será a mais importante de todas, mas também a que poderá trazer maiores problemas, devido à leviandade. Uma missão lazer, aplicada a uma E/C de VAV, pode obrigar a uma tomada de atitudes, perante problemas que surgem em organizações pouco ou nada controladas: “Crisis”.

Formação educativa é uma missão vocacionada para os As/Ps. A sua capacidade de praticar VAV, tem que, obrigatoriamente, passar por um processo de formação. Também aqui nesta missão, será importante aplicar a classificação organizacional de Charles Handy (1993), “Crisis”, para que o inesperado não tome conta do processo de condução da formação. Notamos que tem (ligeiramente) maior importância no Reino Unido, do que em Portugal. Seria mau pensarmos que este último país, não se preocupa com a formação dos seus jovens.

1.2. Imagem do VAV

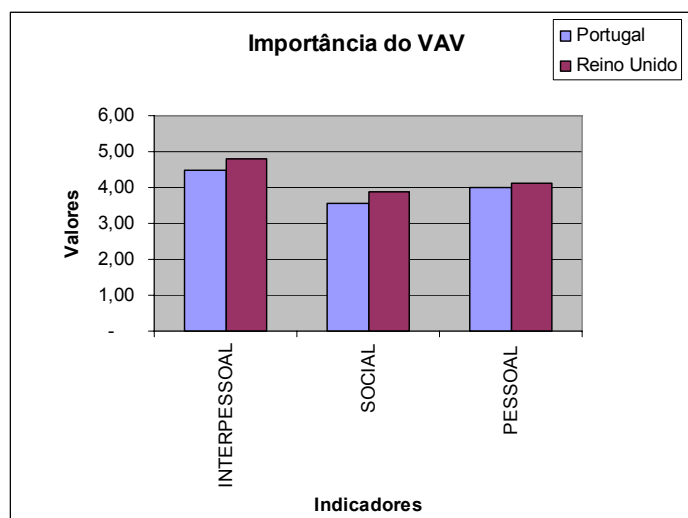
Através dos indivíduos envolvidos na modalidade do VAV e que realizaram o auto-preenchimento do questionário, obtivemos, neste segundo sub capítulo, a percepção dos inquiridos, face à imagem que possam ter da modalidade desportiva, do VAV.

Obtivemos os seguintes resultados, quanto à importância intrínseca do VAV. Ou seja, se os inquiridos dão valor às inter-relações criadas, ao praticarem e desenvolverem a modalidade do VAV:

Quadro 9
Caracterização da importância do VAV em Portugal e Reino Unido

Indicadores	Itens (Bloco III)	Portugal				Reino Unido			
		Máx.	Mín.	Méd.	D.P.	Máx.	Mín.	Méd.	D.P.
Interpessoal	1	5	4	4,5	0,53	5	3	4,8	0,63
Social	2	5	3	4,1	0,74	5	3	4,6	0,70
	5	5	1	3,1	1,20	5	4	4,7	0,48
	6	5	3	4,1	0,88	5	3	4,1	0,74
	9	4	1	2,9	1,10	4	1	2,2	1,14
Pessoal	3	5	3	4,4	0,84	5	2	3,6	1,07
	4	5	2	3,5	1,18	5	3	3,9	0,74
	7	5	2	3,7	0,82	5	3	3,9	0,74
	8	5	4	4,3	0,48	5	4	4,6	0,52
	10	5	4	4,7	0,48	5	3	4,5	0,71
	11	5	1	3,3	1,34	5	3	4,2	0,92

Figura 15
Importância do VAV em Portugal e Reino Unido



É notório que, em ambos os países (Portugal e Reino Unido), na modalidade desportiva de VAV existe uma inter-relação de pessoas. Tal como todas as actividades desportivas, existe um preenchimento pessoal e de menor importância, um preenchimento social. Tudo contribui para um prazer intrínseco. As pessoas que praticam e desenvolvem esta modalidade desportiva sentem-se preenchidas.

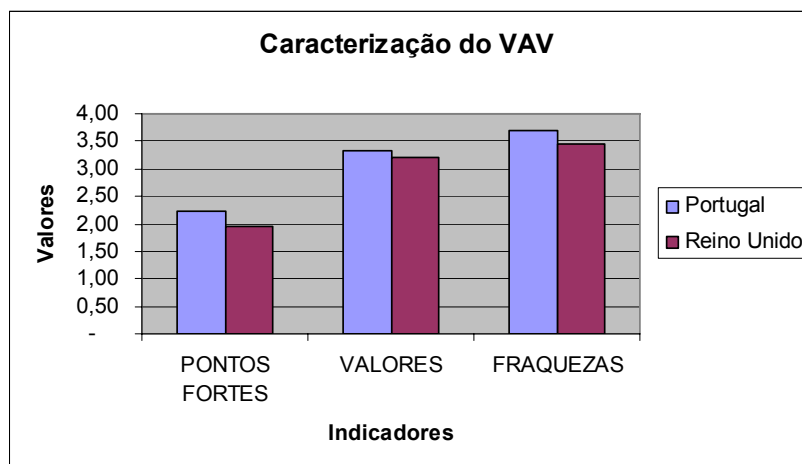
Todos os factores: interpessoal, social e pessoal obtiveram um “feedback” positivo (acima de três valores). No entanto, através de uma análise mais detalhada dos dados, poderemos verificar que os inquiridos no Reino Unido, dão, ligeiramente, maior importância a estes indicadores, em relação a Portugal. Encontrando-se uma modalidade de VAV mais desenvolvida no Reino Unido (com maiores infra-estruturas e com maior número de Ps/As), é óbvio que a importância dada a estes factores intrínsecos, esteja mais vincada.

O auto-preenchimento do questionário, não só permitiu uma caracterização intrínseca, como também permitiu uma caracterização da modalidade em relação a aspectos extrínsecos: se tem pontos fortes (tendo em vista o desenvolvimento da modalidade), se está valorizada, ou se tem muitas fraquezas.

Quadro 10
Caracterização do VAV em Portugal e Reino Unido

Indicadores	Itens (Bloco IV)	Portugal				Reino Unido			
		Máx.	Mín.	Méd.	D.P.	Máx.	Mín.	Méd.	D.P.
Pontos Fortes	1	4	1	2,6	0,84	3	1	1,7	0,82
	2	3	1	1,7	0,82	2	1	1,5	0,53
	11	4	1	2,4	1,17	4	1	2,7	1,34
Valores	3	5	1	2,6	1,17	5	1	2,6	1,35
	7	5	2	3,7	1,42	5	1	3,1	1,29
	9	5	1	2,4	1,17	4	1	2,4	1,17
Fraquezas	4	5	1	4	1,41	4	2	3,2	0,63
	5	4	2	2,8	0,60	5	1	3,5	1,23
	6	5	2	4,1	0,99	5	1	4,3	1,25
	8	5	4	4,6	0,52	5	3	4,7	0,67
	10	5	1	2,9	1,20	5	1	1,5	1,27

Figura 16
Caracterização do VAV em Portugal e Reino Unido



Não será aconselhado recorrer aos pontos fortes da modalidade do VAV, para outros estudos científicos, relacionados com a dinâmica desportiva. Se analisarmos os resultados dos questionários, verificamos uma média de dois valores, para ambos os países. Ou seja, um valor baixo, que torna a modalidade do VAV pouco significativa, para ser considerado uma modalidade exemplar, i.e., uma modalidade que não terá pontos fortes. Isto torna-se uma

falha, para que possa ocorrer um desenvolvimento da modalidade. Não existindo grandes potencialidades e os inquiridos transmitirem um VAV, como sendo uma modalidade desportiva desprovida de bons índices fortes, dificilmente poderá desenvolver-se favoravelmente.

Quanto aos valores que a modalidade do VAV possa transmitir, apesar de medianos (cerca de três valores em ambos os países), podem tornar-se relevantes, caso a modalidade cresça. Ao pegar nos valores que o VAV fomenta, conseguimos proceder a um desenvolvimento da modalidade, apostando na sua valorização.

A modalidade do VAV apresenta fraquezas (com maior ênfase em Portugal). Tal como outras modalidades desportivas, também no VAV existem muitas irregularidades. Ao existirem fraquezas, que venham a dificultar a possibilidade de desenvolvimento da modalidade, estas devem ser contornadas, ou mesmo resolvidas.

1.3. Sistema de Valores

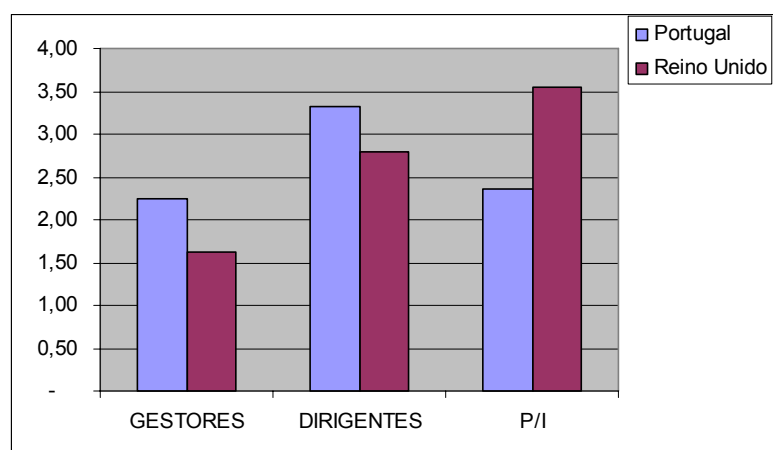
Com um conjunto amplo de indicadores e através de uma análise da caracterização efectuada, pretendemos entender quem tem maiores responsabilidades dentro de uma E/C de VAV: os Dirigentes, os Gestores Técnicos, ou os Ps/Is. Sumariamente, queremos depois verificar, quais os comportamentos existentes nestas organizações desportivas: a existência de boas relações humanas; relações apenas burocráticas; uma relação participativa; uma relação vocacionada para o desenvolvimento

Obtivemos os seguintes resultados, quanto ao valor que é dado aos diferentes intervenientes dentro das Es/Cs de VAV:

Quadro 11
Caracterização dos Valores de Grupos Específicos no VAV em Portugal e Reino Unido

Indicadores	Itens (Bloco V)	Portugal				Reino Unido			
		Máx.	Mín.	Méd.	D.P.	Máx.	Mín.	Méd.	D.P.
Gestores Técnicos	1	4	1	2,3	0,97	3	1	1,5	0,71
	3	3	1	1,8	0,92	3	1	1,6	0,70
	6	4	1	2,2	0,97	5	1	1,9	1,45
	8	4	1	2,6	1,22	3	1	1,8	0,92
Dirigentes	2	4	1	2,5	0,97	5	1	2,8	1,48
	4	4	2	2,7	0,67	3	1	1,6	0,70
	5	3	2	2,5	0,53	2	1	1,2	0,42
	7	4	2	3	0,82	3	1	1,5	0,71
	9	4	1	2,6	1,26	5	3	4,1	0,99
Ps/Is	10	2	1	1,4	0,52	5	1	2,7	1,42
	11	5	2	3,3	0,95	5	3	4,4	0,70

Figura 17
Valores de Grupos Específicos no VAV em Portugal e Reino Unido



Em Portugal, são os Gestores Técnicos e, principalmente (com maior peso), os Dirigentes quem possui a maioridade das decisões, dentro das Es/Cs de VAV. São eles que, num conjunto de valores, tomam as decisões que

comandam a organização desportiva. Segundo Lee G. Bolman e Terrence E. Deal (1984), estamos perante organizações que se classificam por ter um “Power Perspective” e um “Personalistic Perspective”. Os Dirigentes, nas Es/Cs de VAV em Portugal tomam comando e fomentam as suas características individuais, ao liderarem.

No Reino Unido, são os Ps/Is que possuem o voto das decisões. Novamente, seleccionando as classificações de Lee G. Bolman e Terrence E. Deal (1984), as pessoas, nas Es/Cs de VAV no Reino Unido, trabalham em equipa, ou seja, uma “Rational Perspective” lidera estas organizações desportivas.

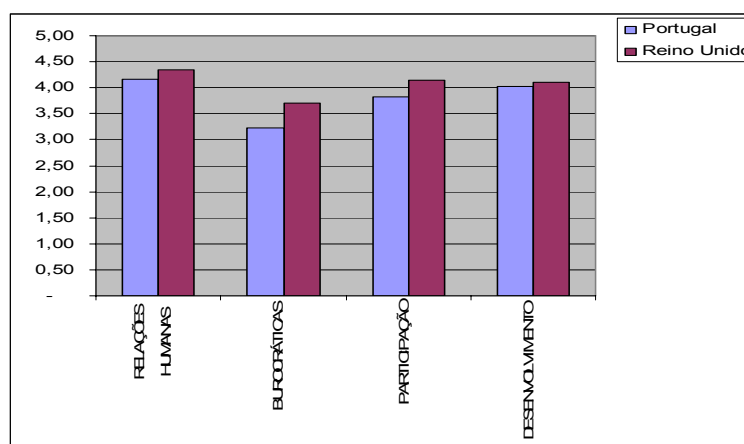
Difícilmente conseguiremos inverter as Es/Cs de VAV em Portugal para um “Rational Perspective”. Ao concluir, iremos averiguar, até que ponto, a pergunta de partida terá uma resposta satisfatória. As contribuições para um desenvolvimento desta modalidade desportiva, neste país, terão que reavaliar a tomada de poder dos Dirigente e Gestores Técnicos.

Quanto aos valores que caracterizam a E/C, enquanto organização desportiva, obtivemos os seguintes resultados:

Quadro 12
Caracterização dos Valores Organizacionais no VAV em Portugal e Reino Unido

Indicadores	Itens (Bloco VI)	Portugal				Reino Unido			
		Máx.	Mín.	Méd.	D.P.	Máx.	Mín.	Méd.	D.P.
Relações Humanas	1	5	4	4,6	0,52	5	3	4,6	0,70
	2	5	3	4,1	0,88	5	3	4,6	0,70
	7	5	4	4,6	0,52	5	3	4,6	0,70
	13	5	3	4,2	0,92	5	4	4,7	0,48
	16	5	1	3,4	1,43	5	1	3,4	1,07
	17	5	3	4,1	0,74	5	3	4,3	0,67
Burocráticas	3	5	2	3,2	1,14	5	1	3,3	1,57
	5	5	2	4	1,15	5	3	4,6	0,70
	6	5	1	2,6	1,51	5	3	4,3	0,82
	9	5	1	3,2	1,40	5	3	4,5	0,71
	18	5	1	3,1	1,37	4	2	2,7	0,67
Participação	8	5	3	4,2	0,79	5	3	4,5	0,71
	12	5	2	4,3	1,25	5	4	4,7	0,48
	14	5	3	4,3	0,82	5	4	4,7	0,48
	15	5	1	3,3	1,42	5	1	2,8	1,23
	20	5	1	3	1,41	5	3	4	0,95
Desenvolvimento	4	5	2	3,8	1,14	5	3	4,4	0,84
	10	5	3	4,4	0,84	5	1	3,6	1,26
	11	5	3	4,3	0,82	5	4	4,4	0,52
	19	5	2	3,6	1,17	3	2	2,8	0,33

Figura 18
Valores Organizacionais no VAV em Portugal e Reino Unido



No que diz respeito aos valores organizacionais, o indicador Relações Humanas será o que denota ter maior valor. Tanto em Portugal, como no Reino Unido, podemos verificar que o respeito, a amizade, a transparência e a honestidade das Relações Humanas devem ser qualificações empregues na dinamização diárias das Es/Cs do VAV. Também deve ser empregue a classificação organizacional de Teóricos Humanos, segundo os autores Bolman e Terrence E. Deal (1984).

Nos indicadores Desenvolvimento e Participação, verificamos que estes tomam valores bastantes altos, em ambos os países (apesar do indicador Participação conseguir ser de maior valor no Reino Unido). A existência de valores de Desenvolvimento e Participação enfatizam à inovação. Não só podemos estar perante um desenvolvimento a nível pessoal, como também um desenvolvimento da estrutura desportiva. Novamente, segundo Bolman e Terrence E. Deal (1984), podemos empregar a classificação organizacional de Teóricos Racionais e Teóricos Simbólicos.

Já o indicador Burocrático tem um valor baixo, principalmente em Portugal. As Es/Cs de VAV fogem do respeito pela autoridade, pela especialização das funções e tarefas a cumprir, e da formalização e cumprimento das normas. Serão Es/Cs de Teóricos Políticos, segundo Bolman e Terrence E. Deal (1984).

1.4 Processo de Decisão

Com a dimensão Processo de Decisão, tal como o nome indica, quisemos averiguar o que acontece nas organizações desportivas do VAV. Primeiramente, verificar se o processo de decisão é interno ou externo às Es/Cs de VAV. Seguidamente, e independentemente do facto dos processos de decisão serem internas ou externas, averiguar que género de posição hierárquica estas organizações desportivas adoptam. Após essa análise,

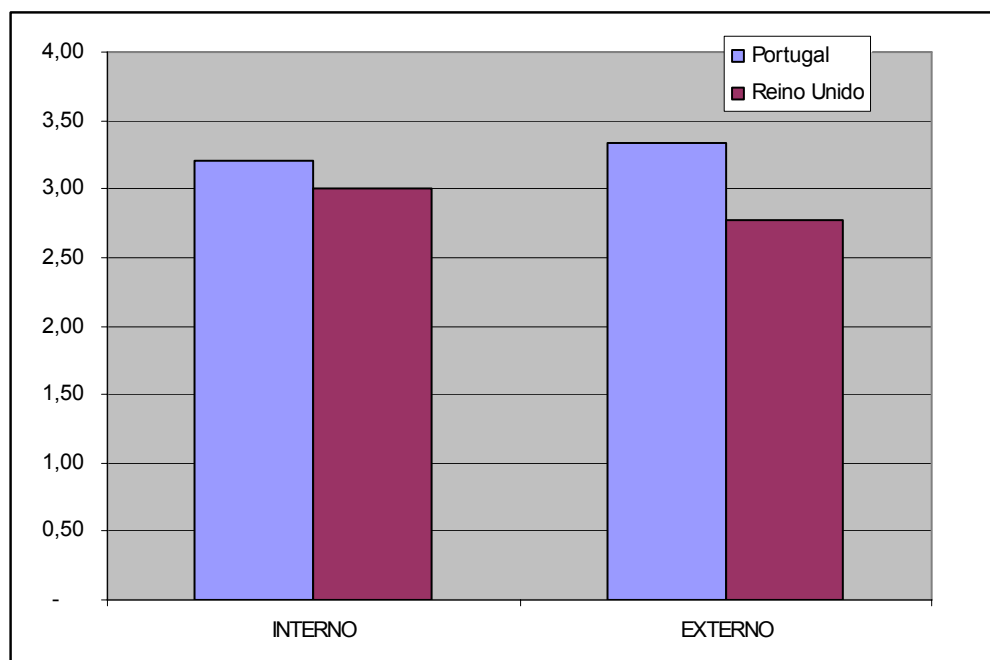
averiguar se essas decisões são efectuadas de forma formal ou informal. Finalmente, avaliar, quem tem mais poder nas decisões das Es/Cs de VAV.

Quanto ao controlo dos processos de decisão, nas Es/Cs do VAV, serem internas ou externas, obtivemos os seguintes resultados:

Quadro 13
Caracterização do Controlo de Decisão no VAV em Portugal e Reino Unido

		Portugal				Reino Unido			
Indicadores	Itens (Bloco VII)	Máx.	Mín.	Méd.	D.P.	Máx.	Mín.	Méd.	D.P.
Interno	1	5	2	3	0,94	5	1	3,1	1,10
	10	4	2	2,9	0,74	4	1	2,2	1,14
	11	5	2	3,7	0,82	5	2	3,7	1,16
Externo	25	5	1	3,2	1,48	5	1	2,8	1,05
	27	5	3	3,4	0,78	5	1	2,6	1,3

Figura 19
Controlo de Decisão no VAV em Portugal e Reino Unido



Verificamos que os processos de decisão têm maior valor a nível interno, do que externo. Os inquiridos demonstram que existe maior valor, num processo de decisão interna, principalmente no Reino Unido. Neste país, podemos verificar um maior distanciamento entre um controlo interno e externo. Em Portugal existirá maior dependência externa dos processos de decisão, visto existir muito pouco apoio por outras entidades, em relação às organizações desportivas (investigado, desenvolvido, e descrito no segundo capítulo, da segunda parte do presente trabalho de investigação). Os inquiridos em Portugal transmitem essa necessidade, através das afirmações escolhidas no preenchimento dos questionários.

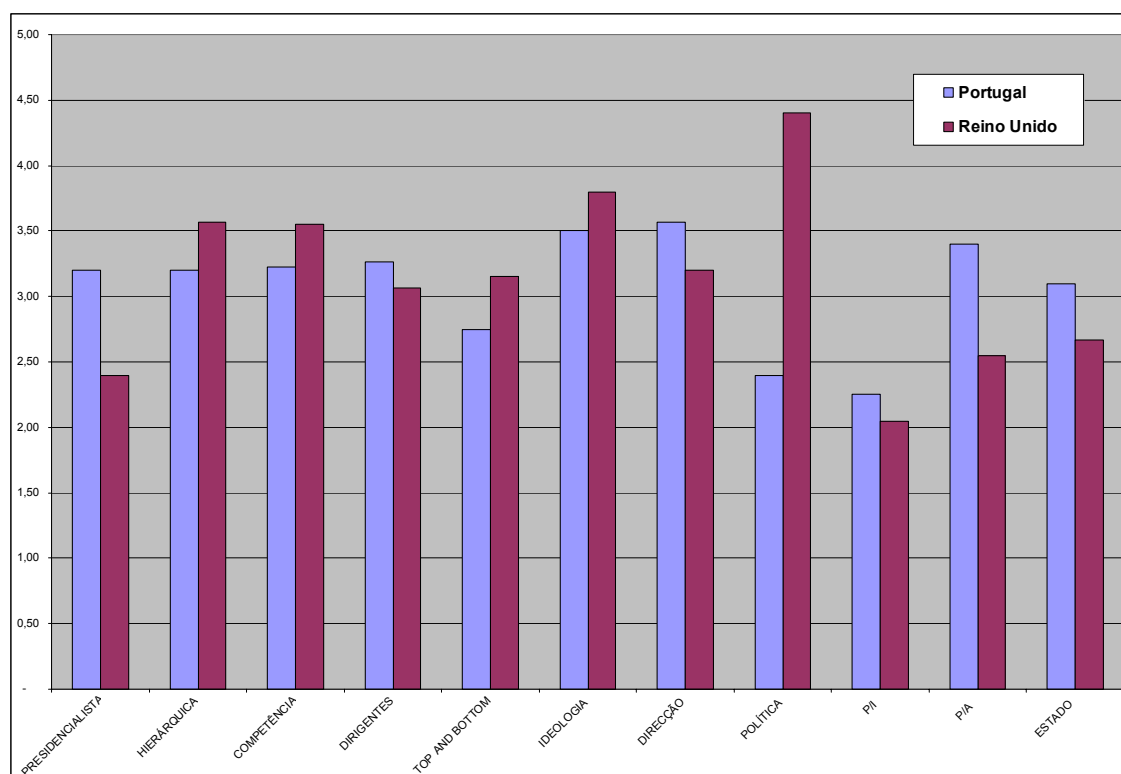
Ambos os países não deverão procurar uma maior independência, visto já terem um controlo de decisões internas, sem necessidade de grandes intervenções de entidades externas. Apenas devem esperar pelos apoios externos. Ambos estão prontos para assumir as responsabilidades de uma gestão autónoma, visto alegarem (através da análise dos questionários), um controlo dos processos de decisão interna. Já devem estar acostumadas a uma chefia por parte de indivíduos, não devendo esquecer, nunca, o trabalho em equipa.

Se verificámos que existe um processo de controlo das decisões internamente às Es/Cs do VAV, então podemos analisar, com maior facilidade, qual a lógica dessas decisões. Obtivemos os seguintes resultados, referentes às posições hierárquicas adoptadas:

Quadro 14
Caracterização da Lógica de Decisão no VAV em Portugal e Reino Unido

Indicadores	Itens (Bloco VII)	Portugal				Reino Unido			
		Max.	Mín.	Méd.	D.P.	Máx.	Mín.	Méd.	D.P.
Decisão “Presidencialista”	2	5	2	3,2	1,03	5	1	2,4	1,35
Decisão Hierárquica Participada	3	5	1	3,5	1,35	5	1	3,2	1,23
	23	5	2	3,7	0,82	5	2	3,1	1,20
Decisão por Competência	4	5	2	3,6	1,07	5	3	4,1	0,74
	15	5	2	3,3	0,95	5	1	3,4	1,07
	16	4	1	3,6	1,17	5	1	3	1,41
Preferências dos Dirigentes	5	5	3	3,6	0,70	5	3	3,6	0,70
	17	5	2	3,6	1,17	5	1	3,3	1,06
	18	5	1	2,9	1,37	4	1	2,5	1,35
Decisão “Top and Bottom”	6	4	2	3,2	0,79	5	1	3,1	1,52
	7	4	2	3,2	0,95	5	1	3,2	1,03
Decisão Ideológica	8	5	2	3,5	1,18	5	3	3,8	0,79
Poder na Direcção	9	4	2	3,3	0,82	4	3	3,7	0,48
	12	5	2	3,6	0,84	4	1	3	1,25
	14	5	2	3,8	0,92	5	1	2,9	1,29
Decisão Política	13	4	1	2,4	0,97	5	2	4,4	1,07
Preferências dos Ps/Is	19	5	1	2,9	1,37	3	1	1,9	0,99
	20	2	1	1,6	0,52	5	1	2,2	1,48
Preferências dos Ps/As	21	5	2	3,3	1,06	4	1	2,1	1,10
	22	5	2	3,5	1,27	4	1	3	1,05
Decisão Política: Estado	24	5	4	2	1,11	5	1	2,2	1,32
	26	5	3	4	0,86	5	1	2,8	1,40
	28	2	1	1,3	0,48	5	1	3	1,25

Figura 20
Lógica de Decisão no VAV em Portugal e Reino Unido



Os inquiridos do Reino Unido destacam-se pela opção da Decisão Política. Para os ingleses, esta opção de uma Decisão Política para as Es/Cs de VAV, será a mais lógica, tendo em conta o levantamento efectuado no presente trabalho de investigação. As estratégias adoptadas para o desenvolvimento das modalidades desportivas, no Reino Unido, têm como base as Decisões Políticas. A análise dos questionários vem acentuar a veracidade dos factos desenvolvidos no terceiro capítulo, da segunda parte deste trabalho de investigação.

Os inquiridos em Portugal destacam-se, ao elegerem, como decisões lógicas, as decisões efectuadas através do Poder na Direcção. Deverá ser o processo de decisão aceite, utilizado e conhecido pela comunidade do VAV, dentro das suas Es/Cs.

Ao analisar a lógica de decisão, e este, em Portugal, ser executado através do Poder da Direcção, vem apoiar a análise efectuada, quanto aos

Valores de Grupos Específicos no VAV (analisado no gráfico 11 e figura 17). Em Portugal, as decisões são efectuadas por parte de quem é Dirigente, logo, a lógica de decisão advém do Poder da Direcção.

Estas organizações desportivas (Es/Cs de VAV em Portugal e no Reino Unido) mostram grande discrepância na Decisão “Presidencialista”. Os inquiridos, em Portugal, mostram um valor alto, quando comparado com os inquiridos no Reino Unido, que mostram um dos seus valores mais baixos. Novamente, em Portugal, a comunidade de VAV, apenas conhece um poder de decisão vindo da direcção da própria instituição. No Reino Unido, tal Lógica de Decisão, não terá peso e/ou relevância.

Quanto às preferências dos Ps/Is, não são tidas em conta em ambos os países, contrariamente às preferências dos Ps/As. Estes últimos, deverão poder exercer, ou simplesmente demonstrar e exteriorizar, algumas das suas Preferências, especialmente em Portugal.

Uma Decisão Hierárquica Participada e uma Decisão por Competência têm igual valor, em Portugal, que a Decisão Presidencialista. No Reino Unido, verificamos a mesma situação, mas, esta última – Decisão Presidencialista –, tem um valor ainda maior. Ambos os países sugerem uma gerência participativa e, quem gere, deverá atingir as competências necessárias para tal. Dentro das suas Es/Cs existe um processo de decisões justas, visto ser efectuado por quem tem direito a gerir. Mas, no Reino Unido, serão mais cumpridores das decisões vindas da própria direcção em si, visto terem respondido ao questionário, dando ligeiramente maior importância às decisões de um Presidente.

Através das análises efectuadas anteriormente e através da investigação efectuada neste trabalho de investigação, ao contrário de Portugal, o Reino Unido não depende somente dum processo de lógica de decisões por parte de um Dirigente. Demonstram respeitar e cumprir com esta lógica de decisão Presidencialista

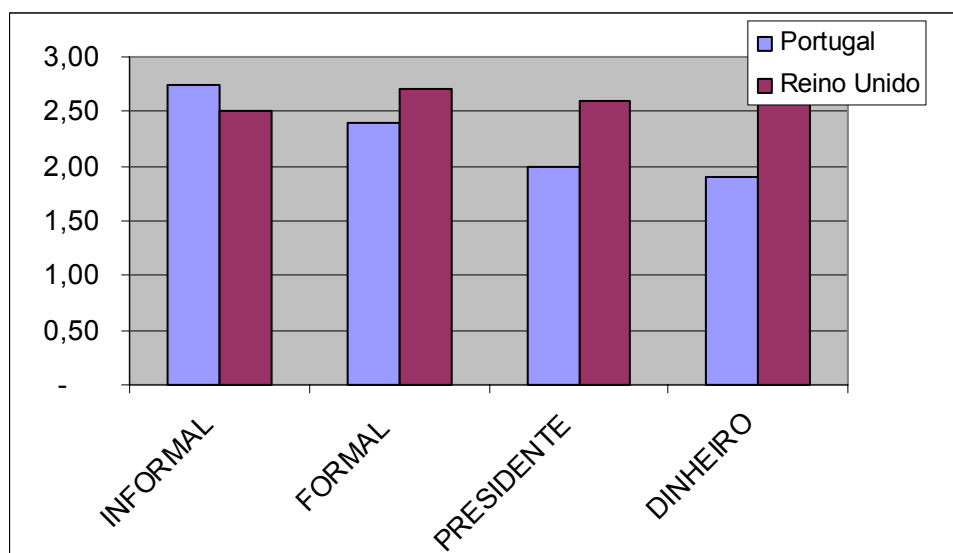
Para terminar esta análise, há que referir, ainda, a diferença existente nas Decisões “Top and Bottom” e Decisão Ideológica. Este último processo de decisão encontra-se mais vincado em ambos os países.

Quanto a uma avaliação das decisões, eis os resultados obtidos:

Quadro 15
Caracterização da Avaliação das Decisões dos Técnicos
no VAV em Portugal e Reino Unido

Indicadores	Itens (Bloco VIII)	Portugal				Reino Unido			
		Máx.	Mín.	Méd.	D.P.	Máx.	Mín.	Méd.	D.P.
Processo Informal	1	4	1	1,9	1,10	3	1	2,4	0,70
	5	5	2	3,6	1,26	5	1	2,6	1,07
Processo Formal Hierárquico	2	4	1	2,4	1,17	4	1	2,7	0,82
Supervisão Directa do Presidente	3	4	1	2	1,41	4	1	2,6	0,84
Dinheiro Gasto	4	4	1	1,9	1,10	4	1	2,7	0,95

Figura 21
Avaliação das Decisões dos Técnicos no VAV em Portugal e Reino Unido



Em Portugal, verificamos um Processo de Decisão, por parte dos Técnicos do VAV (Dirigentes, GT e Ps/Is), como sendo um Processo Informal. Ou seja, em Portugal as decisões são efectuadas por indivíduos, ou grupo de indivíduos, sempre que existam solicitações. Não existe qualquer planeamento,

ou antevisão dos problemas que possam surgir e que necessitam de uma Decisão. No Reino Unido, este Processo de Decisão, terá menos utilização.

Verificamos que, no Reino Unido, um Processo Formal Hierárquico tem maior incidência. Este país recorre a um conjunto de planeamentos, estando em alerta para o surgimento de problemas que necessitem de decisões imediatas.

Interessante será concluir que, apesar de em Portugal as decisões serem tomadas pelos dirigentes e os GT, estes, depois, pecam por não terem uma Supervisão Directa do Presidente. Já no Reino Unido, este será indispensável para uma boa conduta das acções tomadas dentro de uma E/C de VAV.

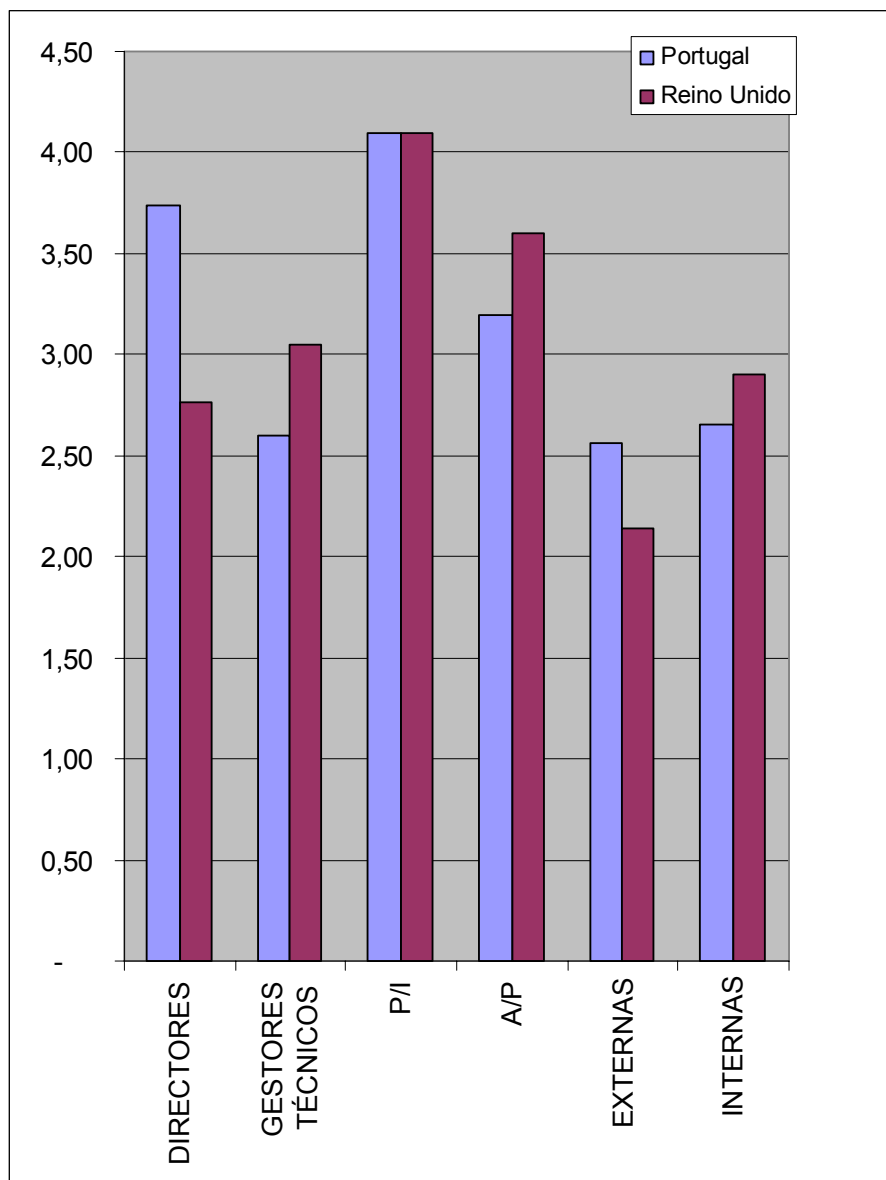
A influência do Dinheiro Gasto também tem maior peso no reino Unido, para que um Processo de decisão avance. Em Portugal, talvez perante os poucos recursos que têm na modalidade do VAV, o dinheiro disponível, ou a falta dele, não terá influências quanto aos processos de decisão realizadas nas Es/Cs de VAV.

Verificaremos, agora, quem serão os mais influentes, aquando das Decisões nas Es/Cs de VAV.

Quadro 16
Caracterização da Influência nas Decisões no VAV em Portugal e Reino Unido

Indicadores	Itens (Bloco IX)	Portugal				Reino Unido			
		Máx.	Mín.	Méd.	D.P.	Máx.	Mín.	Méd.	D.P.
Directores	3	5	2	3,6	0,97	3	1	1,7	0,97
	8	5	2	3,8	1,14	5	1	3,1	1,37
	13	5	1	3,8	1,55	5	1	2,4	1,35
Gestores Técnicos	2	5	1	3,1	1,37	5	1	3,3	1,16
	14	4	1	2,1	1,10	5	1	2,8	1,48
Ps/Is	12	5	3	4,1	0,88	5	1	4,1	1,20
As/Ps	10	5	2	3	1,05	5	1	3,5	1,08
	11	5	2	3,4	1,17	5	1	3,7	1,16
Entidades Externos	1	3	1	1,9	0,88	4	1	2,5	1,18
	4	4	1	2,4	1,43	4	1	2,6	1,26
	5	4	1	2,5	1,27	5	1	2,7	1,42
	7	5	2	3,4	1,17	4	1	2,4	1,17
	15	4	1	2,7	1,16	4	1	1,8	1,16
	16	5	1	2,5	1,35	3	1	1,6	0,86
Outras Entidades Internas	6	5	1	2,5	1,43	4	1	2,4	1,17
	9	4	1	2,8	1,23	5	1	3,5	1,37

Figura 22
Influência nas Decisões no VAV em Portugal e Reino Unido



Ambos os países espelham, por parte dos Ps/Is, uma grande influência nas decisões das Es/Cs de VAV. Sendo os Ps/Is os intermediários entre uma direcção e os Ps/As, faz todo o sentido serem estes os responsáveis pelas inúmeras decisões inerentes a uma E/C de VAV.

No Reino Unido, após os Ps/Is, os indivíduos com influência nas decisões, são os Directores. Em Portugal, após os Ps/Is, são os As/Ps que têm peso influencial¹⁸.

Ambos os países excluem, visivelmente (com valores inferiores a 2,6), as influências por parte das Entidades Externas.

Para finalizar, os GT e as Outras Entidades Internas terão a influência necessária para que ocorra toda a dinamização necessária dentro de uma organização desportiva. Talvez sejam mais valorizados no Reino Unido, do que em Portugal, visto terem dado ligeiramente maior valorização, relativamente aos inquiridos em Portugal.

1.5 Desenvolvimento: Planos de Acção

Chegando a este sub capítulo, a intenção será procurar, através da análise dos questionários, quais serão as directrizes existentes e/ou adoptadas, pelas Es/Cs de VAV, em relação ao Desenvolvimento da modalidade, nas suas organizações desportivas.

Primeiramente, verificar se existem orientações gerais para a modalidade do VAV e/ou se existem orientações mais específicas: orientações financeiras, orientações vindas de entidades externas, ou apenas orientações específicas internas.

Seguidamente, e para contribuir no sentido do desenvolvimento da modalidade, verificar quais são os planos de acção existentes, de forma a criticá-los. Iremos interpretar, através dos questionários, se estas organizações desportivas racionalizam os seus recursos financeiros, se avaliam os processos adoptados e, se, por fim, sabem gerir esses processos adoptados.

¹⁸ Conseguimos apoiar e completar, a análise efectuada através do quadro 14, e figura 20. As decisões tomadas nas Es/Cs de VAV ocorrem do "Top and Bottom". Após os Ps/Is, no Reino Unido, as decisões ocorrem no sentido "bottom to top", ou seja, dos Ps/Is, para uma decisão política; em Portugal ocorre no sentido "top to bottom", ou seja, dos Ps/Is para a decisão dos As/Ps.

Em relação às orientações gerais e específicas existentes, para o desenvolvimento do VAV, obtivemos os seguintes resultados, após preenchimento dos questionários, por parte dos indivíduos pertencentes às Es/Cs de VAV, em Portugal :

Quadro 17
Caracterização das Orientações para os Planos de Acção no VAV em Portugal

	Indicadores	Itens (Bloco X)	Máx.	Mín.	Méd.	D.P.
Orientações do Voo à Vela	Promoção dos Valores do Voo à Vela	1	5	4	4,3	0,48
Orientações Financeiras	Diversificar as Fontes de Financiamento	2	4	2	3,2	0,92
	Financiamentos Particulares	9	5	2	3,7	1,06
Orientações Externas	Média	11	4	1	2,1	1,29
	Imagem da E/C	12	4	1	1,7	0,95
		13	5	1	3,3	1,70
		14	5	1	3,6	1,17
Orientações Internas	Autonomia	8	4	1	2,2	1,23
	Quadro de Incentivos	10	4	2	3,1	0,99
		15	5	1	2,1	1,45
	Condições de Trabalho	16	5	1	3,2	1,23

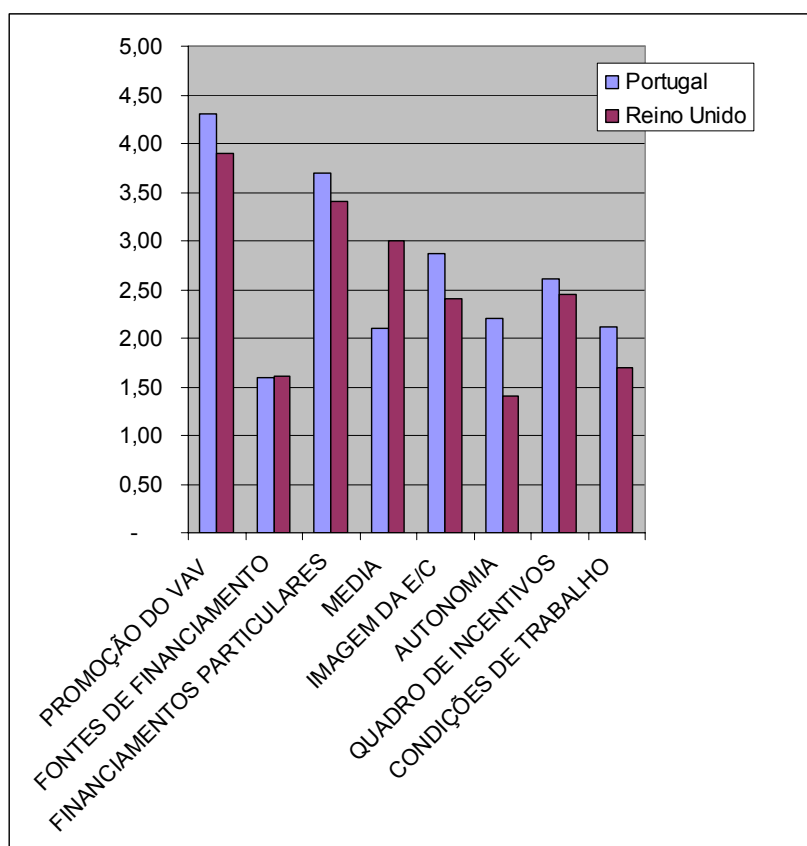
Em relação às orientações gerais e específicas existentes, para o desenvolvimento do VAV, obtivemos os seguintes resultados, após preenchimento dos questionários, por parte dos indivíduos pertencentes às Es/Cs de VAV, no Reino Unido:

Quadro 18
Caracterização das Orientações para os Planos de Acção no VAV no Reino Unido

	Indicadores	Itens (Bloco X)	Máx.	Mín.	Méd.	D.P.
Orientações do Voo à Vela	Promoção dos Valores do Voo à Vela	1	5	2	3,9	0,99
Orientações Financeiras	Diversificar as Fontes de Financiamento	2	5	1	3,2	1,20
	Financiamentos Particulares	9	5	1	3,4	1,35
Orientações Externas	Média	11	4	1	3	1,00
	Imagem da E/C	12	4	1	1,4	0,97
		13	5	1	3	1,32
		14	5	1	2,8	1,14
Orientações Internas	Autonomia	8	4	1	1,4	0,97
	Quadro de Incentivos	10	5	1	3,2	1,40
		15	4	1	1,7	1,06
	Condições de Trabalho	16	5	1	2,4	1,33

Quando comparadas, as orientações gerais e específicas existentes, em Portugal e no Reino Unido, para o desenvolvimento do VAV, obtivemos os seguintes resultados:

Figura 23
Orientações para os Planos de Acção no VAV em Portugal e no Reino Unido



Tanto em Portugal, como no Reino Unido, assistimos a uma aposta, relativamente à promoção dos valores. Esta será a prioridade, para uma boa orientação: aquela que os inquiridos sentem ser necessária, para que a modalidade do VAV se desenvolva.

Seguidamente, e, novamente, tanto em Portugal como no Reino Unido, a aposta em financiamentos vindos de fontes privadas, será a segunda prioridade. Esta será a segunda prioridade, para que o desenvolvimento do VAV esteja orientado.

Quanto a uma terceira prioridade, os inquiridos de Portugal sentem que o VAV necessita de uma orientação, na parte da imagem que as Es/Cs transmitem. Os inquiridos do Reino Unido transmitem, como terceira prioridade, uma orientação por parte dos Media. Vem acentuar parte da investigação efectuada ao longo da segunda parte, terceiro capítulo, do presente trabalho de

investigação: para que o desenvolvimento do VAV ocorra, este deverá ser orientado com a ajuda dos media (através do atletas de alta competição). Ambos procuram, no entanto, orientações externas.

Ambos os países, demonstram por parte dos inquiridos, pouco apoio, no que diz respeito à diversificação dos apoios financeiros/fontes de financiamento, para o desenvolvimento da modalidade.

Tal como em qualquer organização, os indivíduos, ou grupo de indivíduos, aceitarão uma melhoria nas condições de trabalho e, com maior valor, um conjunto de incentivos pessoais. Tanto Portugal, como o Reino Unido, demonstram que estes parâmetros ajudarão, na orientação necessária, para o desenvolvimento da modalidade. Tendo pessoas apoiadas dentro das Es/Cs de VAV, estas terão ânimo para prosseguir o seu trabalho. Ambas são orientações, somente da responsabilidade interna, destas organizações desportivas.

Por fim, os inquiridos do Reino Unido, dificilmente, quererão orientações para o desenvolvimento da modalidade, através de uma autonomia total, i.e., estando sozinhos na planificação de acções de desenvolvimento, na sua implementação, e dinamização.

Os planos de acção exercidos nas Es/Cs de VAV, em Portugal, podendo contribuir para o desenvolvimento da modalidade, são as seguintes:

Quadro 19
Caracterização dos Planos de Acção para o Desenvolvimento no VAV em Portugal

	Indicadores	Itens (Bloco X)	Max.	Mín.	Méd.	D.P.	
Racionalizar os Recursos Financeiros	Estado	3	5	1	1,8	1,36	
		5	4	1	1,4	1,01	
	C/E	4	4	1	3,1	0,92	
		7	4	2	3,1	0,88	
	Recursos Humanos	6	5	2	3,4	0,84	
	Indicadores	Itens (Bloco XI)	Máx.	Mín.	Méd.	D.P.	
Avaliação dos Processos	Satisfação Interna	1	5	3	4	0,47	
		2	5	2	3,6	0,84	
		11	5	2	3,2	1,03	
		15	4	1	2,1	1,20	
	Factores de Desenvolvimento	3	4	1	2,3	1,16	
		5	5	1	3,9	1,20	
		16	3	1	1,7	0,95	
	Programas Específicos	4	5	1	2,1	1,45	
		17	5	1	3,2	1,32	
	Influências Externas	8	5	3	4,1	0,74	
	Influências Internas	9	3	1	1,9	0,88	
		12	4	1	2,9	0,99	
	Preenchimento de Tempos Livres	18	5	1	3,8	1,32	
	Gestão dos Processos	Outros	6	5	1	3,9	1,37
			7	5	2	3,6	0,97
10			5	1	4,2	1,32	
20			4	1	1,5	0,97	
E/C		13	5	4	4,5	0,53	
		19	5	1	2,2	1,23	
		21	4	1	2,6	1,07	
		22	4	2	3,2	0,79	
As/Ps		14	5	1	3,4	1,17	

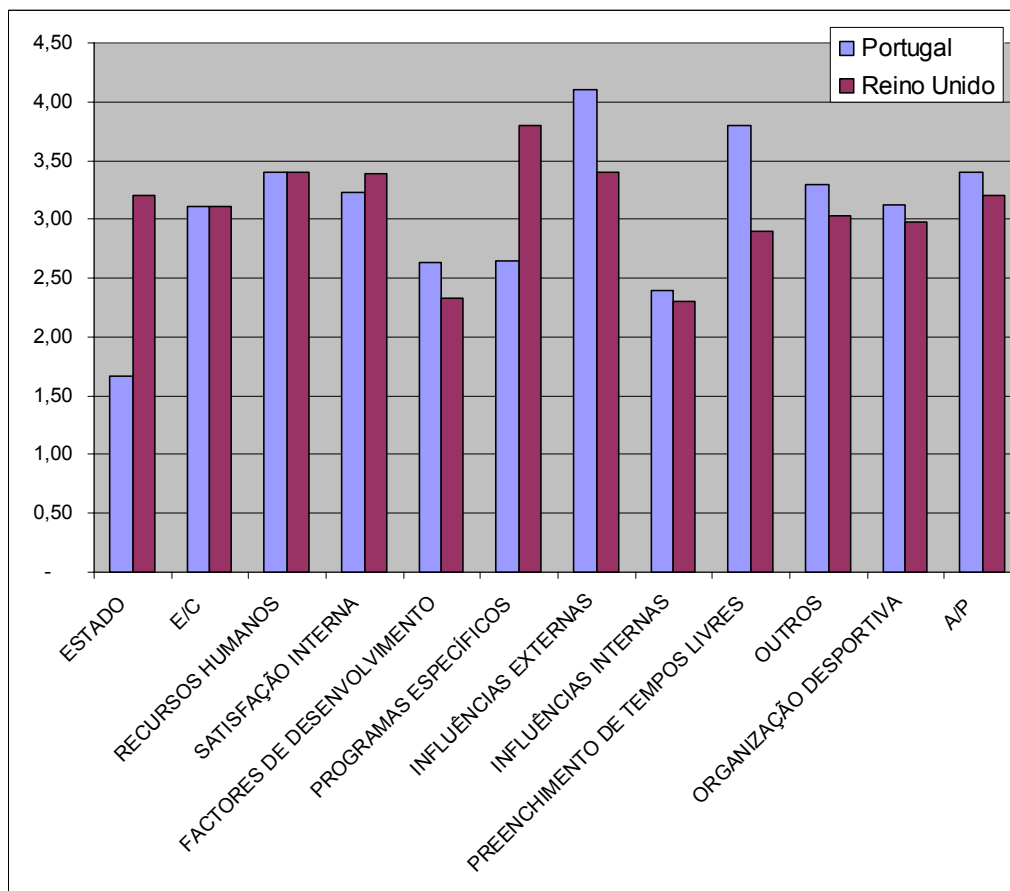
Os planos de acção exercidos nas Es/Cs de VAV no Reino Unido, podendo contribuir para o desenvolvimento da modalidade, são as seguintes:

Quadro 20
Caracterização dos Planos de Acção para o Desenvolvimento no VAV no Reino Unido

	Indicadores	Itens (Bloco X)	Máx.	Mín.	Méd.	D.P.
Racionalizar os Recursos Financeiros	Estado	3	2	1	1,1	0,32
		5	3	1	1,4	0,84
	E/C	4	5	1	3,8	1,32
		7	5	1	3,3	1,34
	Recursos Humanos	6	4	1	2,9	0,88
	Indicadores	Itens (Bloco XI)	Máx.	Mín.	Méd.	D.P.
Avaliação dos Processos	Satisfação Interna	1	5	3	4	0,82
		2	5	1	3,5	1,27
		11	5	1	3,4	1,17
		15	4	1	2,6	1,11
	Factores de Desenvolvimento	3	3	2	2,2	0,92
		5	5	1	2,9	1,29
		16	3	1	1,9	0,99
	Programas Específicos	4	5	1	4,3	1,34
		17	5	1	3,3	1,25
	Influências Externas	8	5	2	3,4	0,84
	Influências Internas	9	3	1	1,6	0,84
		12	5	1	3	1,11
	Preenchimento de Tempos Livres	18	5	1	2,9	1,10
	Gestão dos Processos	Outros	6	4	1	2,3
7			5	1	3,6	1,07
10			5	2	4	0,94
20			4	1	2,2	1,03
Organização Desportiva		13	5	1	3,2	1,40
		19	4	1	2,5	1,18
		21	5	1	2,4	1,35
		22	5	2	3,8	0,92
As/Ps		14	4	1	3,2	1,14

Os planos de acção vigentes, nas Es/Cs de VAV, em Portugal e no Reino Unido, quando comparados, resultam no seguinte:

Figura 24
Planos de Acção para o Desenvolvimento no VAV em Portugal



Verificamos, por parte dos inquiridos em Portugal, uma procura de planos de acção por parte de entidades externas. Referindo as estruturas propostas por Miller (1997), estamos perante uma procura de Es/Cs de VAV que contenham uma Estrutura Tradicional ou “Functional Structure”. Os inquiridos procuram planos de acção, que sejam apoiadas por entidades externas, tornando-os em organizações desportivas com uma vertente comercial, e moderna.

Verificamos, por parte dos inquiridos no Reino Unido, uma procura de programas mais específicos. Referindo as estruturas propostas por Miller (1997), estamos perante uma procura de Es/Cs de VAV que contenham uma Estrutura do Cliente ou “Client or Customer Structure”. Os inquiridos procuram planos de acção, onde é dado ênfase à procura de programas específicos.

Ambos os países estão de acordo que os planos de acção deverão existir nas Es/Cs de VAV e que os recursos humanos também deverão existir, caso contrário os planos de acção não se desenvolverão. No entanto, contradizem-se, pois ambos evitam influências internas, para o desenvolvimento das mesmas. Poderão procurar uma Estrutura Consumista ou “Product Structure” segundo Miller (1997), se as E/C de VAV adoptarem planos de acção em que o produto desportivo (neste caso a oferta de voos de planador) seja oferecido, de modo a levar toda uma sociedade moderna a consumir.

Não existe uma procura de planos de acção, vindas da parte do estado, em Portugal; talvez devido ao desânimo existente, por não haver, presentemente, quaisquer apoios por parte desta entidade. Segundo as estruturas organizacionais propostas por Miller (1997), uma Estrutura Geográfica ou “Geografic Structure”, não terá efeito. As Es/Cs de VAV não aceitarão planos de acção que dependam da região onde estão inseridos.

No Reino Unido não existe vontade por parte dos inquiridos de planos de acções vindas por entidades internas, indivíduos da sua própria Organização Desportiva, ou planos de acção que estejam assentes em factores de desenvolvimento.

2. Controlo de Qualidade

Efectuada a análise dos questionários, há que, resumidamente, explicitar as diferentes fases do processo. Utilizando a amostragem, foi estabelecido um controlo de qualidade que implicou uma selecção dos questionários. Os questionários que não satisfizeram os critérios apresentados no Capítulo II, primeira parte, foram eliminados automaticamente.

A apresentação da análise efectuada, que levou aos resultados apresentados, teve, como sustento, o controlo estatístico. Começámos por caracterizar os indicadores, a partir dos valores indicados: com o máximo e com o mínimo, obtivemos as médias, assim como os desvios padrão. Apenas tivemos em consideração a média, por ser o valor referencial mais apropriado para este trabalho de investigação.

Uma apreciação e análise de todas as dimensões servirá de objectivo central ao nosso trabalho de investigação. Relacionar as caracterizações investigadas com os resultados obtidos, conseguimos obter uma resposta para a pergunta de partida.

Os dados estão apresentados em conformidade com a estruturação temática deste trabalho de investigação: imagem das Es/Cs do VAV (metáforas e missões), imagem da modalidade desportiva do VAV (valores, pontos fortes e fraquezas), sistema de valores (valores de grupos específicos e valores organizacionais), processo de decisão (controlo da decisão, lógica da decisão, avaliação das decisões dos técnicos e influência nas decisões no VAV) e, por fim, as estratégias de desenvolvimento (orientações para os planos de acção e os planos de acção para o desenvolvimento).

Seguindo esta estruturação, temos um reforço para a qualidade apresentada neste trabalho.

Conclusão

Resultados

Considerando a análise efectuada até aqui, conseguimos descrever e apresentar os diferentes indicadores, conforme os valores obtidos:

- Valores obtidos em relação aos inquiridos em Portugal;
- Valores obtidos em relação aos inquiridos no Reino Unido;
- Comparação dos valores obtidos.

Se recordarmos o modelo aplicado, tivemos em consideração cinco dimensões:

- Dimensão “imagem das Es/Cs de VAV”;
- Dimensão “imagem do VAV”;
- Dimensão “sistemas de valores” subjacentes;
- Dimensão “processos de decisão” utilizados;
- Dimensão “desenvolvimento: planos de acção” para modalidade.

Antes da conclusão final e para obter resposta às perguntas de partida, é necessário sintetizar a análise apresentada para cada uma das dimensões. Efectuaremos, assim, uma síntese dos resultados.

Quanto à análise da dimensão “**imagem das Es/Cs de VAV**”, estas organizações desportivas devem prestar um serviço público. Todos os seus elementos devem estar envolvidos na tomada de acções, devendo a organização desportiva adoptar uma gestão efectuada por um conjunto de indivíduos, ou seja, dinamizar acções através da união (associativismo). Não devem ter um único dirigente, que gere sozinho. Importante será passar por fases de reorganização, procurando a existência de um plano de acção, i.e., devem apoiar-se num plano burocrático.

Ainda, na análise da dimensão “imagem das Es/Cs de VAV”, obtivemos as seguintes respostas: devem procurar a vertente da competição, elaborando actividades programadas para este nível; devem procurar a vertente da alta competição, através da existência de actividades programadas, de modo a atingir este nível, conseguindo assim notoriedade e visibilidade, ajudando à promoção da modalidade; devem procurar ter uma missão cultural, para o desenvolvimento da modalidade; devem procurar uma generalização da prática, procurando novas estratégias para aliciar indivíduos à prática; devem procurar desenvolver a vertente de lazer; devem procurar dar uma formação educativa.

Numa análise da dimensão “**imagem do VAV**”, verificámos que esta modalidade deve preencher os indivíduos pessoalmente e, de menor importância, deverá também preenchê-los socialmente. Deverá ainda preencher os indivíduos, no campo do relacionamento interpessoal.

Ainda, na análise da dimensão “imagem das Es/Cs de VAV”, obtivemos as seguintes respostas: a modalidade deverá adquirir pontos fortes; a modalidade deverá contornar as suas fraquezas.

Na análise da dimensão “**sistema de valores**”, averiguámos que as decisões dos Dirigentes e GT devem ser sempre reavaliadas e que, as acções destes, devem ser analisadas, conforme as suas características individuais. Quanto às decisões dos Ps/Is, esta deverá aumentar, ao possuírem votos nas tomadas de decisões.

Ainda, na análise da dimensão “sistema de valores”, obtivemos as seguintes respostas: valorização das relações humanas, devendo ter em conta o respeito, a amizade, a transparência e a honestidade; valorização da participação, será importante, para que ocorra o respectivo desenvolvimento (a nível do crescimento pessoal, como também um desenvolvimento da modalidade desportiva); valorização de um sistema burocrático, deve ser trabalhada, de forma a não fugirem ao respeito pela autoridade, pela

especialização das funções e cumprir com as tarefas propostas, i.e., uma formalização e cumprimento de normas.

Já na análise da dimensão “**processo de decisão**”, detectámos que as decisões se processam, maioritariamente, internamente, existindo um afastamento de decisões por parte das entidades externas. Apesar de ser necessária alguma dependência, as organizações desportivas devem procurar, sempre, independência, de modo a existir total controlo das decisões internas, sem intervenções de entidades externas. Das entidades externas, apenas deverão esperar por apoios. Devem assumir as responsabilidades de uma gestão autónoma, ou seja, um controlo dos processos de decisão interna.

Ainda, na análise da dimensão “processo de decisão”, obtivemos as seguintes respostas: as decisões políticas serão as mais lógicas de serem adoptadas, pois integram estratégias para o desenvolvimento da modalidade desportiva; as preferências dos Ps/Is e dos Ps/As, também devem ser tidas em conta, pois estes indivíduos devem demonstrar e exteriorizar algumas das suas preferências, influenciando as decisões; uma decisão hierárquica participada, e/ou uma decisão por competências, e/ou uma decisão “Top and Bottom” (e/ou vice versa) ajuda quem gere a organização desportiva, para conseguirem, em conjunto, atingir as competências necessárias.

Para finalizar a dimensão “processo de decisão”, há que referir que um processo de decisões, que seja informal (onde não exista qualquer planeamento, ou antevisão dos problemas que possam surgir e que poderão necessitar de uma resposta), não será aconselhado adoptar. Um processo de decisões formais será adequado, pois existirá um conjunto de planeamentos, estando a organização desportiva em alerta para o surgimento de problemas que necessitem de decisões imediatas.

Para finalizar, na análise da quinta e última dimensão “**desenvolvimento: planos de acção**”, devemos considerar uma diversificação das fontes de financiamento, tanto ao nível de financiamentos particulares, como financiamentos públicos. Será deveras proveitoso, para um desenvolvimento consistente da modalidade, um apoio financeiro constante. A intervenção dos media e a divulgação da imagem da modalidade serão

medidas indispensáveis, pois ajudam e acompanham, numa eventual ocorrência de desenvolvimento da modalidade.

Ainda na análise da dimensão “desenvolvimento, planos de acção”, obtivemos os seguintes componentes para a elaboração de um plano de acção: uma implementação de incentivos começaria na melhoria das condições materiais, dentro das organizações desportivas, para que os seus intervenientes pudessem actuar com maior valor, excedendo as expectativas; adopção de orientações, sua implementação e respectiva dinamização; programas que tenham parâmetros bastante específicos, evitando a dispersão; apoio por parte de entidades externas, tornando as organizações desportivas, com uma vertente comercial e moderna, afim de que o produto a consumir possa ser a modalidade desportiva em questão, de forma a abranger toda uma sociedade; depender, primeiramente, da região onde estão inseridos.

A seguinte figura mostra, de forma sistemática, algumas das componentes referenciadas, para um bom plano de acção a ser adoptado por estas organizações desportivas:

Figura 25
Componentes para a formulação de um Plano de Acção

Orientações (adopção, implementação, e dinamização)		
Intervenientes (melhoria das condições e satisfação)	DESENVOLVIMENTO	Apoios (entidades externas, para uma vertente comercial)
	Programas (orientações específicas)	

Conclusões Finais

Após uma caracterização exaustiva sobre as Es/Cs de VAV, podemos responder à nossa primeira pergunta de partida: Qual será a realidade organizacional de um Clube de VAV em Portugal?

As Es/Cs de VAV em Portugal necessitam da existência de actividades programadas, que sejam cumpridas, para atingirem resultados. Conseguimos verificar que a estrutura organizacional das Es/Cs de VAV, em Portugal, não têm planeamentos bem definidos. Precisam procurar novas estratégias, para aliciar indivíduos à prática do VAV. Como foi dito na análise dos questionários, seria uma forma de apoiar a generalização da prática do VAV, em Portugal, caminhando para o desenvolvimento.

Respondemos então favoravelmente à segunda hipótese: a modalidade do VAV em Portugal toma uma imagem e adopta estratégias dependentes da cultura existente e das políticas vigentes.

“Desporto pode estar organizado em todos os países europeus, em/por clubes, mas não só os graus de organização são diferentes; o que é mais sério é que um clube e os membros de um clube, têm um significado diferente em cada país” (Klaus Heinemann, 1999, p.18). Portanto, ao analisarmos as Es/Cs de VAV em dois países, ao enquadrar num contexto cultural e histórico, verificamos que as estratégias adoptadas são diferentes. Podemos mesmo verificar onde existem erros, onde podemos efectuar melhorias e quais as mudanças significativas.

Ao responder à segunda pergunta de partida: Especificamente, quais as escolhas estratégicas, quem as formula, que significam para os seus intervenientes e como se desenvolverão? Entraremos numa especificação da primeira pergunta de partida. Estaremos a entrar na organização desportiva, explorando diversas vertentes:

- As escolhas estratégicas. Estas são efectuadas de forma diferente;

- Quem formula as estratégias. Estas também diferem de país para país;
- As atitudes dos diferentes intervenientes. Perante realidades distintas, as atitudes moldam-se.

As diferenças sentidas em relação à escolha das estratégias, entre Portugal e o Reino Unido, diferem no que diz respeito aos apoios financeiros e à existência, ou não, de recursos logísticos. Verificámos que, no primeiro país, este é fraco ou praticamente inexistente; ao passo que no segundo país, as estratégias existem há bastante tempo, são actualizadas e, conseqüentemente, têm toda uma estrutura organizacional, na área do VAV. Portugal necessitaria de recorrer a outras estratégias e mais elaboradas. Está ao alcance dos intervenientes internos (Directores, GT, Ps/IS, e Ps/As) e externos, caso estejam prontos para lutar por mudanças, na estrutura desportiva a nível nacional.

Em relação à primeira hipótese colocada, podemos afirmar que os intervenientes, ao exercerem as suas funções nas Es/Cs de VAV em Portugal, transmitem uma imagem desfavorável à sua organização desportiva.

Verificámos que, em Portugal, são os Directores das Es/Cs de VAV que transmitem o poder. Já no Reino Unido, são os Ps/Is que controlam o desenrolar da actividade desportiva do VAV, não necessitando de ordens. Isto deve-se à forma como estas organizações desportivas foram criadas nos seus países. Tal como a Direcção do Confederação do Desporto de Portugal (2002) acrescenta, “os Clubes e as suas Organizações, de tipo associativo, são o eixo nuclear de qualquer política de desenvolvimento desportivo, porque são a célula base de estruturação de toda a actividade desportiva. Mas são também mais que isso. São um suplemento de vida que se oferece a uma população, a um bairro, a uma região. São um cadinho de construção de solidariedades, são a expressão de uma forma superior de vida em comunidade, particularmente favorável ao exercício da democracia e da cidadania” (p.3). Resumindo, são o espelhar da sociedade em que estão inseridas. O querer contribuir para a modalidade de VAV será querer entrar na forma como uma sociedade encara a vida, como a gere e as perspectivas que tenciona alcançar.

Heinemen (1999) refere que “o desporto e a sua organização são parte da cultura e tradição do respectivo país e, desse modo, indispensável para a identificação individual, um sentimento de pertença e a possibilidade de integração social” (p.7). “A questão está em quão longe países e regiões podem e devem manter a sua própria cultura e tradição no desporto. Tem que ser tomado em consideração, se as políticas europeias ao querer unificar, poderão restringir a variedade de culturas desportivas, e as suas funções, e ao mesmo tempo colocar em perigo os princípios básicos, normalmente proclamadas por organizações desportivas, com autonomia nos desportos, a competência estatal e os subsídios.” (p.8)

Após este trabalho de investigação, o VAV deverá ser revisto em Portugal, como uma modalidade a desenvolver, apoiando-nos no ideal de Cunha: uma modalidade desportiva, deve ser encarada “como uma cultura universal é um bem da humanidade, é preciso olhá-lo como algo a que todos têm direito e querem aceder” (1997, p.109).

Anexo I

Questionário

1.1. Dimensões, Indicadores e Itens

<u>Dimensões</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Itens</u>
Caracterização da Amostra	Pessoais	Bloco I - 1;2;4 e 5
	Modalidade do VAV	Bloco I - 3;6 e 7
Imagem da Escola/Clube	Metáforas:	
	Serviço Público	Bloco II - 1;8
	Orgânica	Bloco II - 3;4;10
	Empresa	Bloco II - 7
	Sistema Político	Bloco II - 11;12
	Burocrático	Bloco II - 14
	Associativismo	Bloco II -16
	Missão:	
	Competição	Bloco II - 2;6;15
	Cultura do Voo à Vela	Bloco II - 5
	Alta Competição	Bloco II - 9
	Generalização da Prática	Bloco II - 13
	Lazer	Bloco II - 15
Educação dos Praticantes	Bloco II - 17	
Imagem do Voo à Vela	Importância do Voo à Vela:	
	Interpessoal	Bloco III - 1
	Social	Bloco III - 2;5;6;9
	Pessoal	Bloco III - 3;4;7;8;10;11
	Caracterização do Voo à Vela:	
	Pontos Fortes	Bloco IV - 1;2;11
	Valores	Bloco IV - 3;7;9
	Fraquezas	Bloco IV - 4;5;6;8;10
Sistema de Valores	Valores de Grupos Específicos:	
	Gestores Técnicos	Bloco V - 1;3;6;8

	Dirigentes	Bloco V – 2;4;5;7;9
	Professores/Instrutores	Bloco V – 10;11
	Valores Organizacionais	
	Relações Humanas	Bloco VI1;2;7;13;16;17
	Burocráticas	Bloco VI - 3;5;6;9;18;
	Participação	Bloco VI-8;12;14;15;20
	Desenvolvimento	Bloco VI - 4;10;11;19
Processo de Decisão	Controlo de Decisão:	
	Interno	Bloco VII – 1;10;11
	Externo	Bloco VII - 25;27
	Lógica de Decisão:	
	Decisão “Presidencialista”	Bloco VII – 2
	Decisão Hierárquica Participada	Bloco VII – 3;23
	Decisão por Competência	Bloco VII - 4;15;16
	Preferências dos Dirigentes	Bloco VII – 5;17;18
	Decisão “Top and Bottom”	Bloco VII - 6;7
	Decisão Ideológica	Bloco VII – 8
	Poder na Direcção	Bloco VII – 9;12;14
	Decisão Política	Bloco VII – 13
	Preferências dos Professores/Instrutores	Bloco VII - 19;20
	Preferências dos Pilotos/Alunos	Bloco VII - 21;22
	Decisão Política: Estado	Bloco VII – 24;26;28
	Avaliação das Decisões dos Técnicos:	
	Processo Informal	Bloco VIII - 1;5
	Processo Formal Hierárquico	Bloco VIII – 2
	Supervisão Directa do Presidente	Bloco VIII – 3
	Dinheiro Gasto	Bloco VIII – 4
	Influência nas Decisões:	
	Directores	Bloco IX - 3;8;13
	Gestores Técnicos	Bloco IX - 2;14
Professores/Instrutores	Bloco IX – 12	
Alunos/Pilotos	Bloco IX - 10;11	
Entidades Externas	Bloco IX -1;4;5;7;15;16	
Outras Entidades Internas	Bloco IX - 6;9	
Desenvolvimento: Planos de Acção	Orientações do Voo à Vela:	
	Promoção dos Valores do Voo à Vela	Bloco X – 1
	Orientações Financeiras:	
	Diversificar as Fontes de Financiamento	Bloco X – 2

	Financiamentos Particulares	Bloco X – 9
	Racionalizar os Recursos Financeiros:	
	Estado	Bloco X - 3;5
	Escola/Clube	Bloco X - 4;7
	Recursos Humanos	Bloco X – 6
	Orientações Externas:	
	Média	Bloco X – 11
	Imagem da Escola/Clube	Bloco X – 12;13;14
	Orientações Internas:	
	Autonomia	Bloco X – 8
	Quadro de Incentivos	Bloco X – 10;15
	Condições de Trabalho	Bloco X – 16
	Avaliação dos Processos:	
	Satisfação Interna	Bloco XI - 1;2;11;15
	Factores de Desenvolvimento	Bloco XI - 3;5;16
	Programas Específicos	Bloco XI - 4;17
	Influências Externas	Bloco XI – 8
	Influências Internas	Bloco XI - 9;12
	Preenchimento de Tempos Livres	Bloco XI – 18
	Gestão dos Processos:	
	Outros	Bloco XI - 6;7;10;20
	Organização Desportiva	Bloco XI - 13;19;21;22
	Alunos/Pilotos	Bloco XI – 14

1.2. O Questionário em Português

Questionário

O presente questionário enquadra-se numa investigação sobre os processos de gestão das Escolas/Clubes de Voo à Vela na Europa e pretende analisar as estratégias utilizadas a partir das representações dos Dirigentes, dos Gestores Técnicos, Professores/Instrutores e dos Pilotos/Alunos.

Este estudo é efectuado no âmbito da elaboração de uma Tese de Mestrado em Administração e Planificação de Educação, na Universidade Portucalense.

As respostas ao questionário são anónimas, os dados obtidos são confidenciais e unicamente utilizados com objectivos científicos.

Quando estiver a responder a este questionário, não se esqueça:

Não existem afirmações correctas e outras incorrectas. O que apresentamos são afirmações sobre as quais queremos saber a sua opinião.

Com este questionário pretendemos apenas saber a sua opinião sobre a actual realidade das vossas Escolas/Clubes de Voo à Vela.

Obrigada pela sua colaboração

Leonor Calaim

Bloco I

1. Idade	Anos	
2. Sexo	Masculino	Feminino
3. Função na Escola	Dirigente	
	Gestor Técnico	
	Professor/Instrutor	
	Piloto/Alunos	
	Outro Quais?	
4. Profissão		
5. Habilitações Académicas		
6. Funções na Escola/Clube de Voo à Vela Se desempenhou funções de gestão ou funções técnicas em outras Escolas/Clubes, indique a Escola/Clube, a função desempenhada e a respectiva duração em anos das suas experiências mais significativas :		
Escola/Clube	Função	Anos
7. Praticou Voo à Vela?	Sim	Não
Se respondeu que sim, a partir do ano:		
Foi Piloto/Aluno na Escola/Clube?		
Praticou Voo à Vela noutra Escola/Clube?		
Quais?		

rendimento.					
10. A Escola/Clube tem total autonomia para gerir os espaços e os recursos.					
11. A Escola/Clube é uma entidade que deve ser o principal responsável pelo desenvolvimento do Voo à Vela no País.					
12. A Direcção define as estratégias de acção e a partir daí os Gestores Técnicos e os Professores/Instrutores põem em prática.					
13. A Escola/Clube centra os seus esforços na generalização da prática do Voo à Vela: disseminação do Voo à Vela pelo País; Voo à Vela para todos.					
14. A Escola/Clube funciona de forma formal (com comportamentos e regras de conduta).					
15. A Escola/Clube tem como missão mostrar e transmitir que o Voo à Vela existe na vertente de formação, manutenção, lazer e competição.					
16. Os Pilotos/Alunos devem orientar a vida da Escola/Clube porque são a base do poder democrático associativo.					
17. A Escola/Clube procura que o Voo à Vela promova a educação dos praticantes.					

Bloco VI

De seguida pode observar uma série de **valores** que podem caracterizar a vida de uma Escola/Clube (enquanto organização). Gostaríamos de saber qual a **importância atribuída** a cada um deles nesta Escola/Clube.

Utilize a escala proposta e marque o número que corresponde à sua posição.

1.....2.....3.....4.....5
não importante **importante**

(coloque um x)

	1	2	3	4	5
1. A honestidade e o respeito.					
2. A tolerância e a compreensão dos outros.					
3. A autoridade dos Dirigentes.					
4. Qualidade e excelência de trabalho.					
5. O respeito pelas regras e as normas.					
6. A separação das funções entre Dirigentes, Gestores e Professores/Instrutores.					
7. A solidariedade e a amizade.					
8. Ter iniciativa e dar opiniões.					
9. Descentralização das decisões.					
10. Competência.					
11. O bem estar de todos.					
12. Trabalho em equipa.					
13. O diálogo.					
14. Empenho e dinamismo.					
15. Risco.					
16. A formalização das relações.					
17. Boas relações entre todas as pessoas.					
18. A centralização das decisões.					
19. Autonomia.					
20. Realização profissional.					

15. O poder dos Dirigentes na Escola/Clube resulta dos conhecimentos e competências específicas que possuem.					
16. O poder dos Dirigentes na Escola/Clube resulta das relações preferências que têm com a tutela e com diversos organismos exteriores à escola.					
17. O poder dos Dirigentes na Escola/Clube resulta da disponibilidade de tempo que têm para conhecer e resolver os problemas da Escola/Clube.					
18. O poder dos Dirigentes na Escola/Clube resulta do controlo que têm da informação.					
19. As tensões difíceis são com os Professores/Instrutores porque estes são simultaneamente uma estrutura executor da Escola/Clube e uma estrutura representativa dos Pilotos/Alunos.					
20. Os Professores/Instrutores apenas assumem o papel exclusivo dos seus interesses pessoais.					
21. Muitos Pilotos/Alunos não estão preocupados com a Escola/Clube e não precisam dela.					
22. Quando se pede alguma coisa aos Pilotos/Alunos só meia dúzia é que respondem. Aparecem na realidade aqueles que competem.					
23. A Escola/Clube, os Professores/Instrutores e os Pilotos/Alunos têm papéis diferentes no desenvolvimento do Voo à Vela, os quais são do conhecimento de todos e respeitados.					
24. É difícil gerir o equilíbrio político com o Estado por falta de referências do que é o desenvolvimento do Voo à Vela no País.					
25. O Estado quando investe na Escola/Clube é em função dos seus bons resultados.					
26. O Estado tem sido sempre muito ambíguo em relação às Escolas/Clubes de Voo à Vela. Não define claramente uma política.					
27. O Estado não fiscaliza a aplicação de verbas que são canalizadas para a Escola/Clubes.					
28. A Política em vigor no País é muito correcta e objectiva em relação ao Voo à Vela.					

Bloco IX

No quotidiano da Escola intervêm diferentes indivíduos e grupos de indivíduos. Qual o grau de **influência nas decisões** da Escola/Clube dos seguintes indivíduos ou grupo de indivíduos?

Utiliza a escala proposta e assinale o número correspondente à sua opinião.

1.....2.....3.....4.....5
não influencia(m) **influencia(m)**

	(coloque um x)				
	1	2	3	4	5
1. Media.					
2. Gestores Técnicos.					
3. Directores Permanentes.					
4. Patrocinadores.					
5. Federação Nacional.					
6. Assembleia Geral.					
7. Clubes.					
8. Direcção.					
9. Conselho Fiscal.					
10. Alunos.					
11. Pilotos.					
12. Professores/Instrutores.					
13. Presidentes.					
14. Funcionários Administrativos.					
15. Federação Aeronáutica Internacional (FAI).					
16. Outras Escolas.					

9. Como há ausência de orientações superiores, a Escola/Clube tem tomado todas as iniciativas.					
10. Há relações privilegiadas com Pilotos/Alunos que na prática se traduz por ajudas na implantação de programas e actividades.					
11. Há uma preocupação constante nas relações com os meios de comunicação o que tem sido proveitoso para a Escola/Clube.					
12. A Escola/Clube encontra-se em concorrência com outras Escolas/Clubes, em especial do seu País na obtenção dos recursos vindos do Estado.					
13. A Escola/Clube não é concorrente de outras Escolas/Clubes.					
14. A Escola/Clube tem tido a preocupação de melhorar a sua imagem junto das entidades.					
15. É política de recursos humanos da Escola/Clube fornecer quadros de incentivos aos Gestores Técnicos em função daquilo que produzem.					
16. Uma das orientações da Direcção da Escola/Clube foi melhorar as condições de trabalho no sentido de se ter um local de trabalho onde as pessoas se sintam bem.					

11. Os Pilotos/Alunos têm amigos e familiares no meio do Voo à Vela e por isso foram para a vossa Escola/Clube.					
12. A formação dos seus Pilotos contínua é concebida e planeada somente pela Escola/Clube.					
13. A organização dos horários e recursos é fundamental para o bom funcionamento das actividades da Escola/Clube.					
14. Os Pilotos/Alunos influenciam a tomada de decisão em relação aos horários e recursos.					
15. A Escola/Clube está munida de instalações, hangares e planadores suficientes para satisfazer a procura.					
16. A Escola/Clube não tem nenhum interesse formativo ao desenvolver a modalidade do Voo à Vela.					
17. Existe um programa específico para um grupo alvo de Pilotos/Alunos.					
18. A Escola preenche o tempo dos jovens Pilotos/Alunos, evitando outros rumos.					
19. A Escola tem número suficiente de Pilotos/Alunos que cubram as despesas materiais e humanas.					
20. O número de Escolas/Clubes na região é bastante, prejudicando o número de Pilotos/Alunos para cada uma delas.					
21. Não existe uma boa gestão na Escola/Clube, existindo inúmeros conflitos.					
22. Existe um bom sistema de controlo da gestão financeira da Escola/Clube.					

Obrigada!

1.3. Apresentação do Questionário em Inglês

Hello.

I'm from Portugal and I'm doing a research study on Gliding in Europe for a Masters Degree in Administration.

My work is going to be based on the analysis of the answers to the questionnaire I am sending you.

This is going to give me, as much information as possible, on Gliding Clubs/Schools in Spain, France, United Kingdom, Scotland, Germany, Italy, etc. In the end, after collecting the information I receive on the way Gliding is practiced in Clubs/Schools, in the different regions and countries, I will analyze it.

The contribution of all Directors, Staff, Teachers/Instructors, Pilots/Students is essential for a good research.

I'm sending you a copy of the questionnaire. Could you please ask other people in your School/Club to fill it in as thoroughly as possible?

*You may send all questionnaires back by e-mail:
leonor.calaim@mail.com*

...or send it by mail to:

*Av. Republica,
Cond Estoril Real, A8,
2765-100, Estoril
PORTUGAL*

If there is no one available in your School/Club to fill in the questionnaire, please say so. Then, I'll be able to send the questionnaire to other Clubs/Schools, in your country.

Thank you for your attention

*Best regards,
Leonor Calaim*

P.S. – If you wish, please say so and I'll send you a copy of my thesis .

1.4. O Questionário em Inglês

Questionnaire

This questionnaire is part of a research that is being held throughout Europe, collecting information about management procedures in Gliding Schools or Clubs. Its purpose is to analyze the strategies used by the staff of Schools/Clubs: Managers, Teachers and/or Instructors and also Pilots and/or Students.

This research is being done, as a basis for a Masters Degree, on “Administration and Planning of Education”, for the Portucalense University (Porto – Portugal)

The answers to this questionnaire are all anonymous. The data collected is confidential and will only be used for scientific purposes.

When answering this questionnaire, do not forget that:

There won't be correct and incorrect answers. You will be shown statements, on which we would like your opinion.

With this questionnaire we simply intend to know what different people think about the current reality of Gliding Schools/Clubs in Europe.

Tank you for your contribution

Leonor Calaim

Block I

1. Age	years old		
2. Gender	Female	Male	
3. Position at the School	Head of School		
	Manager		
	Technician		
	Teacher/Instructor		
	Pilot/Student		
Any other not mentioned?			
4. Job			
5. Academic Qualifications			
6. Present activity in the Gliding School/Club.			
If you had any management or technical jobs , or worked in any other area, or in any other Gliding School/Club, indicate the School/Club that you worked for, your position and the duration (years). (Your most significant experiences):			
Schools/Clubs	Function	Years	
7. Did you do any Gliding in the past?	Yes	No	
If the answer is yes, since when:			
Were you a Student in that School/Club?			
Did you practise Gliding in another School/Club?			
Which?			

resources.					
11. The School/Club is an institution that is supposed to be the main entity responsible for the development of Gliding inside its own country.					
12. The Leadership defines strategies that Managers, Technicians, Teachers and Instructors comply with.					
13. The School/Club centres its efforts in the widespread of Gliding, its overall practical availability throughout the country. Gliding is for all.					
14. The School/Club functions in a formal way (with regulations and rules).					
15. The School/Club has the mission to show and advertise Gliding, in its different factors: instruction, maintenance, leisure and competition.					
16. The Students/Pilots must have a role in the process of running the School/Club, to meet basic democratic requirements.					
17. The School/Club aims at a Gliding activity that promotes the education of the people who practise it.					

<p>9. The members of the Board are committed to one and only goal: to promote the value of Gliding as a sport.</p>					
<p>10. The Teachers/Instructors as professionals tend to view the problems only from a financial perspective, i.e., whether a project is profitable.</p>					
<p>11. Members, in general, promote a good decisive behaviour towards the School/Club.</p>					

Block VI

Below you will find a set of **values** that can characterize the life of the School/Club (whilst organization). We would like to know how **important** each one of those is for this School/Club. Use the following scale and mark the number that matches to your position.

1.....2.....3.....4.....5

Unimportant

Important

(Mark an **x**)

	1	2	3	4	5
1. Decency and respect.					
2. Tolerance and understanding towards others.					
3. The authority of the Directors.					
4. Quality and Excellence of work.					
5. Respect for rules and regulations.					
6. A clear definition of the individual roles of: Directors, Managers and Teachers/Instructors.					
7. Solidarity and friendship.					
8. To have initiative and to give opinions.					
9. Decentralization of the decisions.					
10. Competence.					
11. The welfare of all.					
12. To work in a team.					
13. Dialogue.					
14. Persistence and dynamism.					
15. Taking chances .					
16. The formalization of relationships.					
17. Good relationship with everyone.					
18. The centralization of decisions.					
19. Autonomy .					
20. Professional fulfilment.					

Block VII

The purpose of this questionnaire is to analyze the processes of **decision made** in the School/Club, and its relationship with the pupils, students and pilots. Again, use the scale that you already know, and mark the number that matches your opinion.

1.....2.....3.....4.....5

disagree **agree/disagree** **agree**

(Mark an x)

	1	2	3	4	5
1. Management decisions are negotiated in order to get consensus.					
2. The School/Club has a Presidential regime. The President decides and he/she has the responsibility.					
3. Decisions are made by the Director, but the ideas of the Managers and the Teachers/Instructors are taken into account.					
4. The decisions are based on the abilities of each individual or group of individuals.					
5. The guidelines followed by the Directors have progressed.					
6. The decisions are made at top level, i.e., at the level of the President.					
7. The decisions happen at a lower level, i.e., at the level of Teachers/Instructors.					
8. The decisions always follow the criteria that Gliding will be promoted.					
9. The ideas and the preferences of some elements in the Leading Staff are clear.					
10. The decisions are in accordance with personal interests.					
11. The decisions are in accordance with groups' interests.					
12. There is coherence between the preferences expressed by the Manager, and its actions.					

<p>13. The authority establishes an annual calendar of people in charge of all areas, and then people from the school volunteer their abilities and interests accordingly.</p>					
<p>14. The power of the Directors in the School/Club is based on the authority they are formally empowered with.</p>					
<p>15. The power of the Directors in the School/Club is based on his/her knowledge and specific skills.</p>					
<p>16. The power of the Directors is based on relationships, the ties that they might have with the Institutions or outside Organisations that are influential in the running of that School/Club.</p>					
<p>17. The power of the Directors is based on their availability to get to know and handle problems from the School/Club.</p>					
<p>18. The power of the Directors in the School/Club result of the control that they have of all kind of information.</p>					
<p>19. The conflicts with the Teachers/Instructors is due to the fact that they are simultaneously: people that share some responsibility in the executive structure of the School/Club and, on the other hand, they are also representatives of the Pilots/Students.</p>					
<p>20. The Teachers/Instructors only exercise a role when their personal interests are involved.</p>					
<p>21. Many Pilots/Students aren't worried about the School/Club and they do not really need it.</p>					
<p>22. When the Pilots/Students are requested to do something (a favour) only half a dozen volunteer. Actually only those that compete, turn up.</p>					
<p>23. The School/Club, the Teachers/Instructors and the Pilots/Students have different roles in the development of Gliding and this is known and respected by all of them.</p>					
<p>24. It is difficult to have a political balance with the State, due to lack of information about Gliding and what is needed for its development inside the Country.</p>					

25. The State only invests in the School/Club when good results are made public.					
26. The State has always had a dubious attitude towards the Schools/Clubs of Gliding. A clear policy is not defined.					
27. The State does not inspect the use of the money that is assigned to the Schools/Clubs.					
28. The present policy of the country as far as Gliding is concerned, is clear and objective.					

Block IX

There are different individuals and/or groups that have a part in the running the Gilding School How **influential** are they **on the decisions** of the School/Club? Use the scale below, and mark the number that matches your opinion.

1.....2.....3.....4.....5

do not have influence **have influence**

(Mark an x)

	1	2	3	4	5
1. Media.					
2. Managers.					
3. Permanent Directors.					
4. Sponsors.					
5. National Federation.					
6. Board Meetings.					
7. Other Clubs.					
8. Head Staff.					
9. Financial Controllers					
10. Pupils/Students.					
11. Pilots.					
12. Teachers/Instructors.					
13. Presidents.					
14. Administrative staff.					
15. International Aeronautical Federation (FAI).					
16. Other Schools.					

<p>9. In the absence of superior guidelines, the School/Club takes all the initiatives.</p>					
<p>10. The Pilots/Students have privileged relationships which in return make programs and activities easier to implement.</p>					
<p>11. The permanent concern for good relations with the media has been beneficial for the School/Club.</p>					
<p>12. The School/Club is in competition with other Schools/Clubs for the State resources, especially within its country.</p>					
<p>13. The School/Club is not competing against other Schools/Clubs.</p>					
<p>14. The School/Club has tried to improve its image before other entities.</p>					
<p>15. It is the policy of the School/Club to give incentive awards, to the staff according to their productivity.</p>					
<p>16. One of the guidelines of the School/Club Head is to improve the working conditions so that people feel better in their working place.</p>					

11. The Pilots/Students have friends and family who also do Gliding, and therefore they come to your School/Club.					
12. The formation and continuous formation of Pilots is only given by the School/Club.					
13. The organization of schedules and basic resources is essential for the good running of the activities in the School/Club.					
14. The Pilots/Students influence the decision taken in relation to schedules and resources.					
15. The School/Club has enough premises, hangars and gliders to meet the people's expectations.					
16. The School/Club is not interested in developing Gliding as a sport.					
17. There is a specific program for a certain group of Pilots/Students.					
18. The School attracts young people, stopping them from getting into trouble otherwise.					
19. The School has a sufficient number of Pilots/Students to cover for the material equipment and human resources in demand.					
20. There are too many Schools/Clubs in the region, so there are not enough Pilots/Students for each one of them.					
21. There is not good management in the School/Club and there are conflicts.					
22. There is a good system of control of the financial management in the School/Club.					

Thank you!

Anexo II

Dados do Questionário

A Organização e o Desenvolvimento do Voo à Vela: Estudo Comparativo entre Portugal e o Reino Unido

Bloco I – PORTUGAL													
Idade	Género	Função na Escola	Outra função - Qual	Profissão	Habilitações Académicas	Escola Clube	Função	Nº de anos	Praticou VAV	Se sim a partir de que ano	Foi P/A na E/C	Foi P/A noutra E/C	Qual
24	M	P/I		Piloto Aviador Militar	Licenciatura	Planar, AeCP	P/I	5	S	1999	S	S	AeCP
24	M	P/A		Professor	Doutorando			0	S	2001	S	N	
26	M	P/I		Piloto Aviador Militar	Licenciatura			0	S	1998	S	S	AeCP, AeCE
28	M	P/A		Assistente do Ensino Superior	Mestrando			0	S	2005	S	N	
32	F	P/A		Engenheira Aeronáutica	Licenciatura			0	S	2001	S	N	
36	M	P/I		Engenheiro Electrotécnico	Licenciatura	AeCP	Instrutor, Coordenador de Cursos Teóricos	2	S	1998	S	N	
40	M	Dirigente, Gestor Técnico, P/I		Professor do Ensino Superior	Doutor em Engenharia Mecânica	AeCP, Aero Clube do Porto	Instrutor de Teóricas, Instrutor, Gestor	4	S	1992	S	S	Aero Clube do Porto, Planar, AeCE
41	M	Dirigente		Piloto Aviador Militar	Mestrando	Planar, Academia da Força Aérea	Gerente, Coordenador de Istrutores, Instrutor	28	S	1980	N	S	AeCE, AeCP
46	M	Outro	Piloto ReboCADOR e Manutenção	Técnico de telecomunicações	12º ano			0	S	1992	S	N	
60	M	P/I		Oficial do Exército na reserva	Licenciatura	AeCP	Vogal de Direcção	10	S	1964	S	S	Aeroclube de Angola. Fuentemilanos. Ocaña. Lashar

A Organização e o Desenvolvimento do Voo à Vela: Estudo Comparativo entre Portugal e o Reino Unido

Bloco I – REINO UNIDO													
Idade	Género	Função na Escola	Outra função - Qual	Profissão	Habilitações Académicas	Escola Clube	Função	Nº de anos	Praticou VAV	Se sim a partir de que ano	Foi P/A na E/C	Foi P/A noutra E/C	Qual
0	M	P/I, P/A		Editor de Vídeos	12º ano	Surrey Hills Gliding Club	Gestor Técnico	2	S	0	S	S	Husbands Bosworth, Parham, Challock
24	M	P/A		Engenheiro Mecânico	Licenciatura	Portmoak Gliding Club	P/A	1	N	0	S	N	
32	M	P/A		Médico Veterinário	Licenciatura	Midlands Gliding Club	P/A	2	N	0	S	N	
48	F	P/A		Consultora	Mestrado	Shenington	Gestor Técnico	3	S	2000	S	S	Muitos
49	M	P/I		Instrutor de Planadores		Lincolshire Gliding Club	Instrutor	3	S	1982	S	N	
55	M			Director de Empresas	Licenciatura	Derby & Lincs Gliding Club	Gestor Técnico, P/A	17	N	0	S	S	Midlands Gliding Club
58	M	P/I		Engenheiro	Doutoramento		Comunicações Rádio	2	S	1964	S	S	Estados Unidos da América, Reino Unido, Europa
59	M	Director, P/I		Engenheiro Electónico	Licenciatura	SW Gliding Club	Director, Secretário	7	S	1993	S	N	
61	M	P/I				Hales Lnad Gliding Club	P/I	21	S	1970	S	S	
76	M	Director, P/I	Inspector	Reformado	Licenciatura	Gliding School nº 89, nº 622, nº6, nº625	Gestor Técnico, P/I, P/A	13	S	1946	N	N	Christchurch, Hales Land, Detling, Camp Hill, Kirton in Lindsay, Newton, Bicester, Dunstable, White Waltham,

Bloco II – PORTUGAL																
Serviço Público 1	Competição 2	Orgânica 3	Orgânica 4	Cultura do voo à Vela 5	Competição 6	Empresa 7	Serviço Público 8	Alta Competição 9	Orgânica 10	Sistema Político 11	Sistema Político 12	Generalização da Prática 13	Burocrático 14	Lazer 15	Associativismo 16	Educação dos Praticantes 17
4	2	1	4	3	1	4	5	1	4	1	2	2	5	5	5	5
5	2	4	4	2	3	3	3	2	2	2	4	4	3	4	2	4
4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	5	2	4
5	1	4	1	4	1	4	4	3	1	2	1	5	4	4	1	5
5	1	3	3	3	1	3	3	1	2	4	4	3	3	3	2	2
4	2	4	3	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	2	4
5	3	1	2	4	4	4	5	3	1	5	1	1	4	4	5	3
5	3	1	2	4	3	4	4	3	4	3	5	3	5	5	3	2
5	3	4	4	4	4	3	5	3	5	4	3	3	4	4	4	4
4	2	4	1	3	5	2	5	1	1	4	3	2	2	4	2	2

Bloco II – REINO UNIDO																
Serviço Público 1	Competição 2	Orgânica 3	Orgânica 4	Cultura do Voo à Vela 5	Competição 6	Empresa 7	Serviço Público 8	Alta Competição 9	Orgânica 10	Sistema Político 11	Sistema Político 12	Generalização da Prática 13	Burocrático 14	Lazer 15	Associativismo 16	Educação dos Praticantes 17
5	3	4	4	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	2	3	1	2	2	3	3	4	5	1	3	2	4	5	3	3
2	1	1	2	1	3	3	4	3	3	5	4	4	4	3	1	3
4	2	1	1	2	2	1	1	3	5	1	4	4	5	5	5	3
4	2	2	2	2	3	1	5	4	2	1	5	4	4	4	4	4
5	3	1	3	3	3	1		4	3	3	3	4	3	5	5	5
4	2	3	3	1	3	1	3	5	3	1	3	4	4	3	5	5
5	1	1	2	2	2	2	3	4	5	5	4	4	4	5	3	4
4	2	2	2	2	2	3	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4
5	3	3	1	1	2	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4

Bloco III – PORTUGAL										
Interpessoal 1	Social 2	Pessoal 3	Pessoal 4	Social 5	Social 6	Pessoal 7	Pessoal 8	Social 9	Pessoal 10	Pessoal 11
4	4	4	3	3	4	3	4	3	5	3
4	3	3	2	2	4	4	4	3	4	5
5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5
5	5	5	4	3	5	4	5	3	5	2
5	4	4	3	3	3	3	4	4	5	4
4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	3
5	3	5	3	1	3	2	5	1	5	2
5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	1
4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4
4	4	3	2	2	3	4	4	1	4	4

Bloco III – REINO UNIDO										
Interpessoal 1	Social 2	Pessoal 3	Pessoal 4	Social 5	Social 6	Pessoal 7	Pessoal 8	Social 9	Pessoal 10	Pessoal 11
5	4	5	4	5	5	4	5	3	5	5
3	3	2	3	4	4	3	4	1	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	4	4	5	4	5	5	1	4	3
5	5	4	3	5	4	4	5	3	5	5
5	5	3	5	5	3	3	5	1	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
5	5	4	4	5	4	4	5	3	4	3
5	5	3	4	4	3	3	4	3	4	4
5	5	2	3	5	5	4	4	2	5	5

Bloco IV – PORTUGAL										
Pontos Fortes 1	Pontos Fortes 2	Valores 3	Fraquezas 4	Fraquezas 5	Fraquezas 6	Valores 7	Fraquezas 8	Valores 9	Fraquezas 10	Pontos Fortes 11
2	1	3	1		5	5	5	3	3	1
3	3	2	5	2	2	3	4	2	4	4
1	1	1	5	3	4	2	5	2	1	3
3	1	3	5	3	5	5	5	3	2	2
3	3	2	4	3	4	2	4	2	2	2
3	1	1	2	3	5	5	5	1	3	1
2	2	3	4	3	4	2	4	2	4	4
4	2	5	5	4	3	5	5	5	5	3
2	1	3	5	2	5	5	5	1	2	1
3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3

Bloco IV – REINO UNIDO										
Pontos Fortes 1	Pontos Fortes 2	Valores 3	Fraquezas 4	Fraquezas 5	Fraquezas 6	Valores 7	Fraquezas 8	Valores 9	Fraquezas 10	Pontos Fortes 11
2	2	1	3	3	5	3	5	4	1	4
1	1	2	4	5	5	5	5	3	1	2
1	1	1	4	3	1	1	5	1	5	1
2	1	3	4	4	4	3	5	4	1	4
1	1	3	2		5	3	3	3	1	4
3	2	5	3	1	5	1	5	1	1	1
1	1	3	3	5	5	3	5	3	1	4
1	2	3	3	3	4	4	4	2	1	3
2	2	1	3	4	4	4	5	2	2	1
3	2	4	3	4	5	4	5	1	1	3

Bloco V – PORTUGAL										
Gestores Técnicos 1	Dirigentes 2	Gestores Técnicos 3	Dirigentes 4	Dirigentes 5	Gestores Técnicos 6	Dirigentes 7	Gestores Técnicos 8	Dirigentes 9	P/I 10	P/I 11
3	1	1	3	3		3		1	1	5
2	2	3	3	2	2	3	4	3	2	2
1	2	1	2	2	3	2	3	4	1	4
1	4	3	3	2	2	4	1	1	1	3
3	3	1	2	3	1	2	1	4	1	4
3	2	2	3	3	2	3	4	3	2	3
2	2	1	3	2	3	3	3	1	1	3
2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3
4	4	1	2	3	4	4	4	3	2	4
2	3	3	4	3	1	4	2	2	1	2

Bloco V – REINO UNIDO										
Gestores Técnicos 1	Dirigentes 2	Gestores Técnicos 3	Dirigentes 4	Dirigentes 5	Gestores Técnicos 6	Dirigentes 7	Gestores Técnicos 8	Dirigentes 9	P/I 10	P/I 11
1	5	1	2	1	4	1	1	5	1	5
1	3	1	1	1	5	3	1	3	3	5
2	3	1	2	1	1	1	3	5	2	4
1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4
1	5	1	3	1	1	1	3	3	1	3
1	3	1	1	1	1	1	3	5	3	5
1	3	2	1	2	1	2	2	5	4	5
2	1	1	2	2	2	1	2	3	4	4
3	1	3	1	1	2	2	1	5	5	5
2	3	1	2	1	1	2	1	3	3	4

A Organização e o Desenvolvimento do Voo à Vela: Estudo Comparativo entre Portugal e o Reino Unido

Bloco VI – PORTUGAL																			
Relações Humanas 1	Relações Humanas 2	Burocráticas 3	Desenvolvimento 4	Burocráticas 5	Burocráticas 6	Relações Humanas 7	Participação 8	Burocráticas 9	Desenvolvimento 10	Desenvolvimento 11	Participação 12	Relações Humanas 13	Participação 14	Participação 15	Relações Humanas 16	Relações Humanas 17	Burocráticas 18	Desenvolvimento 19	Participação 20
5	5	2	3	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	1
4	3	2	2	2	1	4	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2	3
4	3	2	2	2	1	4	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2	2
4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
5	4	4	4	5	1	4	4	2	5	4	5	4	4	1	1	4	4	4	3
5	3	4	4	4	1	5	4	1	4	4	4	3	4	1	3	4	5	3	3
4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	2	4	3
5	5	4	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	3	1	4	3	3	1
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4
5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5

Bloco VI – REINO UNIDO																			
Relações Humanas 1	Relações Humanas 2	Burocráticas 3	Desenvolvimento 4	Burocráticas 5	Burocráticas 6	Relações Humanas 7	Participação 8	Burocráticas 9	Desenvolvimento 10	Desenvolvimento 11	Participação 12	Relações Humanas 13	Participação 14	Participação 15	Relações Humanas 16	Relações Humanas 17	Burocráticas 18	Desenvolvimento 19	Participação 20
5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	1	3	2		
5	5	1	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	3	3	4	3	3	3
5	5	2	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	2	3	4
4	4	1	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	4	5	2	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5	3		5	5	5	5	5	5	5	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	5
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	5
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	2	3	4	2	3	4
5	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	3	3	5

A Organização e o Desenvolvimento do Voo à Vela: Estudo Comparativo entre Portugal e o Reino Unido

Bloco VII – PORTUGAL																											
Interno 1	Decisão "Presidencialista" 2	Decisão Hierárquica Participada 3	Decisão por Competência 4	Preferências dos Dirigentes 5	Preferências dos Dirigentes 6	Preferências dos Dirigentes 7	Decisão Ideológica 8	Poder na Direcção 9	Interno 10	Interno 11	Poder na Direcção 12	Poder na Direcção 13	Poder na Direcção 14	Decisão por Competência 15	Decisão por Competência 16	Preferências dos Dirigentes 17	Preferências dos Dirigentes 18	Preferências dos P/I 19	Preferências dos P/I 20	Preferências dos P/A 21	Preferências dos P/A 22	Decisão Hierárquica Participada 23	Decisão Política: Estado 24	Externo 25	Decisão Política: Estado 26	Externo 27	Decisão Política: Estado 28
3	3	4	3	4	3	1	5	3	3	4	4	3	5	4	1	2	1	4	1	5	5	4	5		5		1
2	3	2	2	3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	3	4	5	5	4	2	4	5	4	5	3	4	3	1
2	4	5	5	3	4	2	4	4	3	4	4	2	4	5	4	4	4	1	2	2	2	4	3	4	3	3	2
5	5	5	5	4	3	3	3	4	2	5	5	1	2	4	1	4	1	1	1	4	2	4					1
3	2	4	4	4	2	1	5	4	2	2	4	1	5	2	1	5	4	4	2	2	3	3	4	1	5		1
3	2	4	4	3	2	4	4	2	4	4	2	3	3	3	4	4	3	2	2	3	4	4	3	4	4	3	2
2	2	1	3	3	4	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	5	2	4	4	2	4	4	3	3	2
4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	3	2	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4	5	4	4	4	1
3	3	4	4	5	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	1	2	3	5	5	5	5	5	1
3	4	2	2	3	4	2	2	2	3	4	4	2	4	2	2	2	2	3	1	3	5	3	2	1	3	3	1

Bloco VII – REINO UNIDO																											
Interno 1	Decisão "Presidencialista" 2	Decisão Hierárquica Participada 3	Decisão por Competência 4	Preferências dos Dirigentes 5	Preferências dos Dirigentes 6	Preferências dos Dirigentes 7	Decisão Ideológica 8	Poder na Direcção 9	Interno 10	Interno 11	Poder na Direcção 12	Poder na Direcção 13	Poder na Direcção 14	Decisão por Competência 15	Decisão por Competência 16	Preferências dos Dirigentes 17	Preferências dos Dirigentes 18	Preferências dos P/I 19	Preferências dos P/I 20	Preferências dos P/A 21	Preferências dos P/A 22	Decisão Hierárquica Participada 23	Decisão Política: Estado 24	Externo 25	Decisão Política: Estado 26	Externo 27	Decisão Política: Estado 28
5	1	4	4	4	4	3	5	4	1	4	4	5	5	5	5	5	4	3	1	3	4	4	1	3	1	1	4
3	2	2	3	3	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	1	1	1	1	4	2	3	2	5	5	5	3	5
3	3	5	4	4	4	1	3	4	4	2	4	5	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	1	3	1	5	3
4	2	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	5	1	4	2	4	1	1	1	3	4	2	1	3			1
3	1	4	5		1	3	4	4	1	5	3	3	3	4	1	4	1	1	1	1	4	5	2	3	2	1	4
1	5	3	5	3	5	3	3	4	3	5	1	5	3	3	5	3	3	3	5	1	1	5	3	3	3	3	3
3	1	1	4	3	1	5	5	3	1	5	4	5	1	1	3	3	1	1	1	1	4	3	1	1	5	3	1
2	2	4	4	5	4	3	4	3	1	3	2	5	3	4	3	3	3	2	1	1	2	2	3	3	3	2	3
3	3	2	5	3	5	4	3	4	3	2	1	5	4	3	3	4	3	1	2	2	2	3	2	3	2	2	3
4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3

Bloco VIII – PORTUGAL				
Processo Informal 1	Processo Formal Hierárquico 2	Supervisão Directa do Presidente 3	Dinheiro Gasto 4	Processo Informal 5
1	3	1	1	2
1	1	1	1	3
2	4	4	3	4
1	2	1	1	5
1	1	1	3	5
3	2	2	4	4
1	3	1	1	2
2	3	4	2	2
4	4	1	2	5
3	1	4	1	4

Bloco VIII – REINO UNIDO				
Processo Informal 1	Processo Formal Hierárquico 2	Supervisão Directa do Presidente 3	Dinheiro Gasto 4	Processo Informal 5
3	3	3	3	3
2	4	4	2	3
1	1	1	1	1
3	2	2	3	5
2	2	2	2	2
3	3	3	4	3
2	3	3	2	2
3	3	3	3	2
2	3	2	4	2
3	3	3	3	3

A Organização e o Desenvolvimento do Voo à Vela: Estudo Comparativo entre Portugal e o Reino Unido

Bloco IX – PORTUGAL															
Entidades Externos 1	Gestores Técnicos 2	Directores 3	Entidades Externos 4	Entidades Externos 5	Outras Entidades Internos 6	Entidades Externos 7	Directores 8	Outras Entidades Internos 9	A/P 10	A/P 11	P/I 12	Directores 13	Gestores Técnicos 14	Entidades Externos 15	Entidades Externos 16
1	1	4	1	1	3	5	4	4	3	5	5	5	2	2	1
2	3	4	1	1	1	3	5	1	2	3	4	4	1	1	1
3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4
1	5	3	1	1	1	5	2	1	2	2	5	1	1	1	5
1	4	5	1	3	5	2	5	4	2	2	3	5	2	3	1
3	4	2	4	4	2	3	2	2	4	3	3	2	2	4	3
2	4	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3
3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3
2	2	2	2	2	2	2	3	2	5	5	5	2	2	2	2
1	1	4	4	3	2	2	5	3	2	2	3	5	1	3	2

Bloco IX – REINO UNIDO															
Entidades Externos 1	Gestores Técnicos 2	Directores 3	Entidades Externos 4	Entidades Externos 5	Outras Entidades Internos 6	Entidades Externos 7	Directores 8	Outras Entidades Internos 9	A/P 10	A/P 11	P/I 12	Directores 13	Gestores Técnicos 14	Entidades Externos 15	Entidades Externos 16
1	5	5	1	1	5	4	4	4	3	4	4	4	5	3	3
4	4	4	3	3	4	3	3	5	4	4	5	5	5	1	1
3	3	4		4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3
3	3	3	1	4	3	2	2	4	4	4	4	2	3		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1
1	5	5	1	4	1	1	1	4	4	4	5	1	1	1	1
3	3	3	1	2	1	1	1	1	4	3	4	2	3	1	1
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	3	1	1	2
2	3	3	3	1	2	2	3	2	3	3	1	1	3	4	2
3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	4	4	2	3	2	1

A Organização e o Desenvolvimento do Voo à Vela: Estudo Comparativo entre Portugal e o Reino Unido

Bloco X – PORTUGAL															
Promoção dos Valores do Voo à Vela 1	Diversificar as Fontes de Financiamento 2	Estado 3	E/C 4	Estado 5	Recursos Humanos 6	E/C 7	Autonomia 8	Financiamentos Particulares 9	Quadro de Incentivos 10	Média 11	Imagem da E/C 12	Imagem da E/C 13	Imagem da E/C 14	Quadro de Incentivos 15	Condições de Trabalho 16
4	4	1	4	1	4	2	1	2	4	1	1	5	4	1	5
4	4	1	4	1	3	3	1	2	2	1	1	1	4	1	2
4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	3	2	2	4	5	4
5	4				5	4	1	5	2	4	1	5	5		3
4	2	1	3	1	3	3	1	5	3	1	1	5	3	1	3
4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	4	2	3	4	3	4
5	2	5	3	1	3	2	2	3	4	1	1	1	3	3	2
4	4	2	3	2	4	3	4	4	2	3	4	2	5	1	4
5	3	3	3	1	3	4	3	4	4	2	2	5	3	3	4
4	2	1	1	1	2	2	2	4	2	1	2	4	1	1	1

Bloco X – REINO UNIDO															
Promoção dos Valores do Voo à Vela 1	Diversificar as Fontes de Financiamento 2	Estado 3	E/C 4	Estado 5	Recursos Humanos 6	E/C 7	Autonomia 8	Financiamentos Particulares 9	Quadro de Incentivos 10	Média 11	Imagem da E/C 12	Imagem da E/C 13	Imagem da E/C 14	Quadro de Incentivos 15	Condições de Trabalho 16
5	3	1	5	1	3	5	1	4	1	3	1	3	1	1	2
3	3	1	5	1	4	4	4	4	3	2	4	2	4	1	
4	5	1	5	1	3	5	1	5	3	4	1		3	1	3
5	2	1	4	1	4	4	1	4	4	3	1	1	3	4	4
5	4	1	5	1	2	2	1	3	3	4	1	5	3	1	1
2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1
4		1	4	1	3	3	1	5	5		1	5	5	3	5
4	3	1	3	1	3	4	1	4	5	3	1	3	3	2	2
3	4	1	3	1	3	3	2	2	4	4	2	2	2	2	2
4	4	2	3	3	3	2	1	2	3	3	1	3	2	1	2

A Organização e o Desenvolvimento do Voo à Vela: Estudo Comparativo entre Portugal e o Reino Unido

Bloco XI – PORTUGAL																					
Satisfação Interna 1	Satisfação Interna 2	Factores de Desenvolvimento 3	Programas Especificos 4	Factores de Desenvolvimento 5	Outros 6	Outros 7	Influências Externas 8	Influências Internas 9	Outros 10	Satisfação Interna 11	Influências Internas 12	E/C 13	A/P 14	Satisfação Interna 15	Factores de Desenvolvimento 16	Programas Especificos 17	Preenchimento de Tempos Livres 18	E/C 19	Outros 20	E/C 21	E/C 22
3	4	1	1	5	5	5	3	1	5	3	3	4	4	1	1	1	1	1	1	3	3
4	2	2	1	4	5	3	5	2	1	2	1	4	4	1	1	2	4	1	1	4	4
4	4	4	3	5	4	4	4	2	4	3	4	5	4	4	1	4	4	3	2	1	4
4	4	1	1	4	2	5	4	1	5	3	3	5	4	1	1	5	5	1	1	1	4
4	4	1	1	3	1	3	4	1	3	2	2	4	1	1	1	5	4	2	1	3	3
4	3	2	2	4	4	2	4	3	4	4	2	4	3	2	3	2	4	3	2	3	4
4	3	3	5	5	5	3	4	3	5	4	3	5	3	2	3	3	4	2	1	3	3
4	4	3	2	4	4	4	5	1	5	4	4	5	4	3	3	4	5	2	4	2	2
5	5	4	4	4	5	4	5	2	5	5	4	5	5	2	1	3	5	5	1	2	3
4	3	2	1	1	4	3	3	3	5	2	3	4	2	4	2	3	2	2	1	4	2

Bloco XI – REINO UNIDO																					
Satisfação Interna 1	Satisfação Interna 2	Factores de Desenvolvimento 3	Programas Especificos 4	Factores de Desenvolvimento 5	Outros 6	Outros 7	Influências Externas 8	Influências Internas 9	Outros 10	Satisfação Interna 11	Influências Internas 12	E/C 13	A/P 14	Satisfação Interna 15	Factores de Desenvolvimento 16	Programas Especificos 17	Preenchimento de Tempos Livres 18	E/C 19	Outros 20	E/C 21	E/C 22
5	4	2	5	1	3	3	3	1	4	4	5	5	4		1	5	5	4	1	1	4
4	4	2	5	2	3	3	4	2	4	2		3	2	3	1	4	2	3	2	2	4
3	3	1	5	3	1	1	5	1	5	3	3	1	3	1	3	3	3	3	1	3	5
4	4	3	5	3	1	5	4	1	5	5	3	4	4	4	1	4	3	3	3	2	2
5	4	1	1	1	1	4	2	1	5	4	2	4	2	2	1	5	2	1	1	1	3
4	5	3	5	3	3	4	3	2	4	4	3	3	4	3	2	3	3	2	2	2	3
3	1	1	5	5	3	4	4	1	2	4	4	1	1	1	3	2	1	1	2	5	5
5	5	3	5	4	1	4	3	1	3	1	1	3	4	3	1	1	3	1	3	1	4
4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4
3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4

Bibliografia

Bibliografia Referenciada

Actas do II Congresso de Gestão do Desporto (1997) **O Desporto em Portugal: Opções e Estratégias de Desenvolvimento**. Lisboa: APOGESD, Associação Portuguesa de Gestão do Desporto. Editor: Abel Correia

ANDREFF, Wladimir ; LENCLOS J.-L. (1988) Tradução Isabel Risques e Manuela Delgado. **A Gestão dos Clubes Desportivos**. Edição: Ministério da Educação e Cultura, Direcção-Geral dos Desportos.

BOLMAN, Lee G. ; DEAL, Terrence E. (1984) **Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations**. San Francisco Oxford: Jossey-Bass Inc., Publishers.

CARDOSO, Adelino (2000) **Aeronaves Militares Portuguesas no Século XX**. Edição: Essencial.

CARDOSO, Edgar Pereira da Costa (1984) Coronel Piloto Aviador. **História da Força Aérea Portuguesa. Volume I**. Edição: Cromocolor, Lda.

CARVALHO, A. Melo de (1985) **Cultura Física e Desenvolvimento**. Edições Compendium.

CARVALHO, A. Melo de (2002) **Associativismo, Inovação Social, Desenvolvimento**. Edição Confederação do Desporto de Portugal

CHABERT, José Manuel (1987) **A Criação de Federações Desportivas no Direito Comparado**. Edição: Ministério da Educação e Cultura, Direcção-Geral dos Desportos.

CHAMBERT, José Manuel (1989) **A Lei de Bases do Sistema Desportivo Português no Contexto Europeu e Internacional**. Edição: Ministério da Educação e Cultura, Direcção-Geral dos Desportos.

Conselho da Europa (1986) Tradução Pedro Almeida e Rui de Almeida. **Políticas Europeias para os Equipamentos Desportivos**. Edição: Ministério da Educação e Cultura, Direcção-Geral dos Desportos.

Conselho da Europa (1987) **Projecto Importância Económica do Desporto**. Edição: Ministério da Educação e Cultura, Direcção-Geral dos Desportos.

Conselho da Europa (1988) **Resoluções Adoptadas pela 5ª Conferência dos Ministros Europeus Responsáveis pelo Desporto**. Edição: Ministério da Educação e Cultura, Direcção-Geral dos Desportos.

Conselho da Europa (1990) Tradução Maria José Damião e Miriam Soromenho **O Conselho da Europa e o Desporto para Todos**. Edição: Ministério da Educação e Cultura, Direcção-Geral dos Desportos.

CORREIA, Abel Hermínio Lourenço (1994) - **Federação e Estratégia: Representações de Dirigentes e Técnicos Desportivos. Estudo da Federação Portuguesa de Ginástica**. Lisboa: UTL - FMH. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão da Formação Desportiva, orientada pelo Professor Doutor Gustavo Pires.

COSTA, Lamartine Pereira da (1989) Caderno Técnico: **Noções de Administração para Profissionais da Educação Física e dos Desportos**. Ministério da Educação e Cultura. Departamento de Educação Física e Desportos. Edição Brasília, Departamento de Documentação e Divulgação.

COSTA, Lamartine Pereira da (1986) **Actividades de lazer e de desporto para todos em abordagens de rede e de baixo custo**. Edição: Ministério da Educação e Cultura - Direcção Geral dos Desportos.

COSTA, Lamartine P. da (1997) **Environment and Sport. An International Overview / Meio ambiente e Desporto. Uma Perspectiva Internacional.** Edição da Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade do Porto, Porto.

CUNHA, Luís (1997) **O Espaço, o Desporto e o Desenvolvimento.** Edição © Faculdade da Motricidade Humana.

Gabinete de Estudos Económicos da Confederação de Desporto de Portugal, Prefácio de Tony Blair (2001) **O modelo de desenvolvimento desportivo do Reino Unido.** Edição Confederação do Desporto de Portugal

GARRIGUES, Christian (1987) Tradução Manuela Abreu. **Desporto e o Tratado de Roma.** Edição: Ministério da Educação e Cultura – Direcção Geral dos Desportos.

GHIGLIONE, Rodolphe ; MATALON, Benjamin (1993) **O Inquérito. Teoria e Prática.** Lisboa: Ed. Celta.

Grande Enciclopédia de Língua Portuguesa (1981) – **Volume VII.** Coordenação de José Pedro Machado. Amigos do Livro Editores, LDA.

Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira (1987) – **Volume VIII.** Editorial Enciclopédia, Limitada: Lisboa – Rio de Janeiro

Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira (1987) – **Volume XIX.** Editorial Enciclopédia, Limitada: Lisboa – Rio de Janeiro

GUIMARÃES, Rui Campos; CABRAL, José A. Sarsfield (1999) **Estatística.** Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Edição Revista.

HANDY, Charles (1993) **Understanding Organizations.** Penguin Books

HEINEMANN, Klaus (1988) Tradução Manuela Abreu. **Problemas Sócio-Económicos dos Clubes Desportivos**. Edição: Ministério da Educação e Cultura - Direcção Geral dos Desportos.

HILL, Manuela Magalhães e Andrew (2002) **Investigação por Questionário**. Edições Sílabo, Ida.

IBRAHIMO, Muradalli ; MENDES, Zorro ; TENREIRO, Fernando (2001) **Economia do Desporto: Actas da Conferência**. Lisboa: Ed. Vulgata em representação do CISEP.

ITURRIOZ, Eugenio López (1944) Piloto Aviador. **El Vuelo a Vela**. Editorial: Molino.

JACQUES, Gilbert (1975) **Vol à Voile: entraînement – perfectionnement – performance**. Federation Française de Vol a Voile. Éditions Amphora.

KAZMIER, Leonard J. (1982) **Estatística Aplicada à Economia e Administração**. Editora: Books do Brasil, Ltda.

LEÃO, Sérgio Manuel de Oliveira (2000) **A Utilização de Planadores na Força Aérea**. Instituto de Altos Estudos da Força Aérea.

LIMA, Silva (1987) **Ensaio Sobre o Desporto**. Edição: Ministério da Educação e Cultura – Direcção Geral dos Desportos.

LOPES, Mário Canongia (2000) **Os Aviões da Cruz de Cristo**. Edição: Dinalivro

MILLER, Kori K. (1997) **Sport Business Management**. An Aspen Publication

Ministério da Educação e Cultura (1986) **Políticas Europeias para os Equipamentos Desportivos: experiências e novas perspectivas**. Lisboa: Ministério da Educação e Cultura. Direcção Geral dos Desportos.

MINTZBERG, Henry (1989) **Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organizations.** The Free Press.

PIRES, Gustavo (1987) **Do Associativismo à Orgânica do Desporto.** Edição: Ministério da Educação e Cultura – Direcção Geral dos Desportos.

REES, J. ; HARDY, Jane E. (1986) Tradução Manuela Abreu. **O Impacto do Apoio Financeiro aos Clubes Desportivos.** Edição: Ministério da Educação e Cultura - Direcção Geral dos Desportos.

SANTOS, Abel Francisco de Oliveira (2001) **Estratégia dos Clubes Desportivos. Estudo Comparativo dos Clubes Portugueses de Pequena, Média e Grande Dimensão.** Lisboa: UTL - FMH. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Organizações Desportivas orientada pelo Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia.

SCHATTAVER, Hofmann Verlag (1999) **Sport Clubs in Various European Countries.** Series Club of Cologne Volume I. Edição Schattauer.

Outros Documentos Consultados

Carta Europeia do Desporto (1992)

<http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/doc120.pdf>

História do Aero Clube de Portugal

<http://www.aecp.pt/index.asp>

História do Aeromodelismo em Portugal

<http://clubeaerolisboa.no.sapo.pt/historia.htm>

Site da Federação Portuguesa de Voo Livre

<http://www.fpvl.pt/>

Site do British Gliding Association

<http://www.gliding.co.uk/>

Site Oficial do Instituto Nacional de Aviação Civil

<http://www.inac.pt/>

Site Português de Voo à Vela (2005)

<http://www.vooavela.net/>

Índices

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Análise do Conceito Organização	23
Figura 2 - Caracterização das Teorias de Mintzberg	29
Figura 3 - Caracterização das Teorias de Lee G. Bolman e Terrence E. Deal	30
Figura 4 - Caracterização das Teorias de Charles Handy	31
Figura 5 - Caracterização das Teorias de Miller	32
Figura 6 - As dimensões da função de gerente, segundo Lamartine Pereira da Costa (1979, P.26)..	36
Figura 7 - Factores de Desenvolvimento Desportivo, segundo Luís Cunha (1997, P.35).....	45
Figura 8 - Modelo Iconográfico do Estudo Comparado	59
Figura 9 - Licenças Emitidas para Pilotos não Profissionais (INAC, 2001)	70
Figura 10 - Es/Cs de VAV no Reino Unido (http://www.glidering.co.uk/ , 2006).....	79
Figura 11 - Objectivo Organizacional, segundo Lamartine Pereira da Costa (1979, P.16).....	97
Figura 12 - Estrutura Gerência segundo Lamartine Pereira da Costa (1979, P.16).....	99
Figura 13 - Imagem das Es/Cs em Portugal e Reino Unido: metáforas	134
Figura 14 - Imagem das Es/Cs em Portugal e Reino Unido: missão	137
Figura 15 - Importância do VAV em Portugal e Reino Unido	140
Figura 16 - Caracterização do VAV em Portugal e Reino Unido	141
Figura 17 - Valores de Grupos Específicos no VAV em Portugal e Reino Unido	143
Figura 18 - Valores Organizacionais no VAV em Portugal e Reino Unido	145
Figura 19 - Controlo de Decisão no VAV em Portugal e Reino Unido	147
Figura 20 - Lógica de Decisão no VAV em Portugal e Reino Unido	150
Figura 21 - Avaliação das Decisões dos Técnicos no VAV em Portugal e Reino Unido	152
Figura 22 - Influência nas Decisões no VAV em Portugal e Reino Unido	155
Figura 23 - Orientações para os Planos de Acção no VAV no Reino Unido	160
Figura 24 - Planos de Acção para o Desenvolvimento no VAV em Portugal	164
Figura 25 - Componentes para a formulação de um Plano de Acção	171

Índice de Quadros

Quadro 1 - Licenças Emitidas para Pilotos não Profissionais (INAC, 2001).....	71
Quadro 2 - Es/Cs de VAV no RU (http://www.glidering.co.uk/).....	80
Quadro 3 - Caracterização Pessoal dos inquiridos no RU: idade, sexo, profissão e habilitações académicas	123
Quadro 4 - Caracterização Pessoal dos inquiridos em POR: idade, sexo, profissão e habilitações académicas	124
Quadro 5 - Caracterização dos inquiridos na modalidade do VAV no RU	124
Quadro 6 - Caracterização dos inquiridos na modalidade do VAV em POR	125
Quadro 7 - Caracterização da imagem das Es/Cs em POR e RU: metáforas	134
Quadro 8 - Caracterização da imagem das Es/Cs em POR e RU: missão	136
Quadro 9 - Caracterização da importância do VAV em POR e RU	139
Quadro 10 - Caracterização do VAV em POR e RU	141
Quadro 11 - Caracterização dos Valores de Grupos Específicos no VAV em POR e RU	143
Quadro 12 - Caracterização dos Valores Organizacionais no VAV em POR e RU	145
Quadro 13 - Caracterização do Controlo de Decisão no VAV em POR e RU	147
Quadro 14 - Caracterização da Lógica de Decisão no VAV em POR e RU	149
Quadro 15 - Caracterização da Avaliação das Decisões dos Técnicos no VAV em POR e RU	152
Quadro 16 - Caracterização da Influência nas Decisões no VAV em POR e RU	154
Quadro 17 - Caracterização das Orientações para os Planos de Acção no VAV em POR	158
Quadro 18 - Caracterização das Orientações para os Planos de Acção no VAV no RU	159
Quadro 19 - Caracterização dos Planos de Acção para o Desenvolvimento no VAV em POR	162
Quadro 20 - Caracterização dos Planos de Acção para o Desenvolvimento no VAV no RU	163

Índice de Autores

Bolman & Deal 14, 19, 20, 21, 24, 27, 29, 30, 32, 33, 92, 93, 144, 146
Cardoso 51
Carvalho 56, 63, 64, 65
Chabert 12
Correia 21, 90, 95, 100, 107, 109, 116, 132
Costa 22, 25, 35, 36, 39, 51, 57, 91, 93, 94, 96, 97, 98, 99, 100, 102, 104
Cunha 39, 40, 45
Handy 24, 27, 47, 85, 87, 88, 137, 138
Heinemann 14, 172
Iturrios 50
Kazmier 133
Lima 56
Miller 25, 28, 105, 164, 165
Mintzberg 24, 25, 27, 57, 84, 86, 135
Pires 14
Rees e Hardy 13, 37
Santos 13

Índice Geral

Agradecimentos	4
Resumo.....	5
Abstract.....	7
Palavras Chave.....	8
Lista de Abreviaturas	9
Introdução	11
Apresentação	12
Âmbito e Organização do Estudo	15
Primeira Parte:	18
Percurso Teórico.....	18
Introdução.....	19
Capítulo I – Organização	20
1. Definição do Conceito de Organização	20
2. Classificação das Organizações.....	24
2.1. Diferentes Classificações das Organizações	25
2.2. Caracterização das Classificações Organizacionais.....	29
3. Adjectivar as Organizações	32
4. Estrutura Organizacional de uma Escola/Clube	34
Capítulo II – Conceito de Desenvolvimento	38
1. Desenvolvimento Versus Crescimento	40
2. Desenvolvimento das Organizações Desportivas	42
2.1. Estrutura e Estratégias a Adotar	47
Capítulo III – Voo à Vela	49
1. Conceito de Voo à Vela	49
2. Surgimento do Voo à Vela.....	50
3. Voo à Vela Enquanto Modalidade Desportiva	52
Segunda Parte:	54
Objecto de Estudo.....	54
Capítulo I – Levantamento do Problema	55
1. Pergunta de Partida.....	55
2. Hipóteses.....	57

Capítulo II – Estudo Comparado	59
1. Introdução.....	59
2. Escolas/Clubes em Portugal.....	63
2.1. Estratégias Adoptadas em Portugal: Desenvolvimento	67
2.2. As Escolas/Clubes de Voo à Vela em Portugal	68
3. Escolas/Clubes no Reino Unido	71
3.1.Estratégias Adoptadas no Reino Unido: Desenvolvimento	73
3.2. As Escolas/Clubes de Voo à Vela no Reino Unido	77
Terceira Parte:	83
Métodos e Procedimentos	83
Capítulo I – As Dimensões.....	84
1. Análise das Escolas/Clubes	84
1.1. Caracterização das Escolas/Clubes	86
1.2. Missão das Escolas/Clubes	87
2. Análise do Voo à Vela	88
2.1. Importância do Voo à Vela.....	89
2.2. Caracterização: Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	90
3. Análise do Sistema de Valores.....	91
3.1. Valores de Grupos: Perfis.....	92
3.2. Valores Organizacionais	93
4. Análise do Processo de Decisão	94
4.1. Controlo da Decisão.....	96
4.2. Lógica da Decisão.....	98
4.3. Avaliação da Decisão.....	100
4.4. Influência da Decisão.....	101
5. Análise do Desenvolvimento do Voo à Vela	102
5.1. Orientações.....	103
5.2. Planos de Acção	105
Capítulo II – Metodologia	107
1. Recolha de Dados	107
1.1. Pré Teste	120
1.2. Questionário.....	120
2.Amostra	121
2.1. Caracterização da Amostra.....	123

3. Variáveis.....	125
Capítulo II – Limitações do Estudo.....	128
Quarta Parte:.....	131
Apresentação e Discussão dos Resultados	131
Capítulo I – Tratamento dos Dados	132
1. Análise dos Questionários	133
1.1. Imagem das Es/Cs.....	133
1.2. Imagem do VAV	139
1.3. Sistema de Valores	142
1.4 Processo de Decisão	146
1.5 Desenvolvimento: Planos de Acção.....	156
2. Controlo de Qualidade.....	166
Conclusão	167
Conclusões Finais.....	172
Anexo I.....	175
Questionário	176
1.1. Dimensões, Indicadores e Itens.....	176
1.2. O Questionário em Português.....	179
1.3. Apresentação do Questionário em Inglês	195
1.4. O Questionário em Inglês	196
Anexo II.....	214
Dados do Questionário.....	215
Bibliografia	232
Bibliografia Referenciada.....	233
Outros Documentos Consultados	238
Índice de Figuras	240
Índice de Quadros	241
Índice de Autores.....	242
Índice Geral	243