

A gestão de situações de crise nas organizações desportivas: as funções, competências e papéis dos gestores no caso da Pandemia (COVID19)

Autores

Ana Margarida Tavares de Sousa¹; Sónia Vladimira Correia¹

ana.m.sousa@ulusofona.pt

Resumo

Num mercado composto por produtos/serviços relacionados com o desporto e as atividades físicas, as entidades que o compõem são estruturas sociais, conscientemente coordenadas, que existem em função dum conjunto de objetivos a atingir, sendo compostas por grupos de pessoas que interagem de forma a desempenhar as funções necessárias ao seu bom funcionamento.

Qual o perfil dos gestores dos clubes desportivos e ginásios/HC e, como contribui esse perfil para a gestão de um contexto de crise, como a atual pandemia (COVID19)?

O presente estudo é observacional, transversal e de natureza exploratória. Consiste na análise de trinta e oito entrevistas a responsáveis pela gestão/direção de OD (associações/clubes desportivos, ginásios/HC).

Um bom desempenho das funções da gestão de Fayol (1949), das competências do gestor de Katz (1974) e dos papéis do gestor de Mintzberg (1973), parecem fazer parte do desempenho dos cargos de gestão dos entrevistados, contribuindo, juntamente com as características e competências pessoais apresentadas por estes, para lidar com uma situação de crise, como é o caso da atual pandemia (COVID19).

Palavras-chave: gestão; organizações desportivas; funções; competências; gestão da crise

¹ Centro de Investigação em Desporto, Educação Física, Exercício e Saúde (CIDEFES)

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1. O GESTOR, AS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS (OD) E A GESTÃO DA CRISE

O gestor das OD é o responsável por atingir os objetivos delineados através de uma utilização eficaz e eficiente, dos recursos (humanos, financeiros, materiais e informacionais) que tem à sua disposição (Lussier & Kimball, 2014), logo a forma como essas organizações são lideradas e geridas vai ser um fator crucial ao seu sucesso, visto que estas se caracterizam por: procurar alcançar os seus objetivos num cenário de forte concorrência; tomar constantemente decisões; coordenar múltipla atividades; coordenar pessoas; avaliar o desempenho dirigido às metas previamente definidas; alocar recursos, etc (Chiavenato, 2004).

Alguns estudos têm sido desenvolvidos nas últimas décadas, como é o caso dos de Lambrecht (1991), Chelladurai (1999), Horch e Schutte (2003) entre outros, cujo contributo foi fundamental para reconhecer a importância da liderança, motivação, trabalho em equipa, negociação, capacidade de antecipar problemas e gerir instalações, como algumas das principais competências valorizadas pelos gestores.

O desafio do desempenho das funções e competências, abaixo apresentadas, aumenta em contextos de crise, sendo por isso importante que se desenvolvam planos específicos de ação que envolvam os vários departamentos da organização, de modo a preparar as estratégias para dar resposta à situação em causa, criando assim uma cultura empresarial proactiva de resposta à crise (Trest, 2003). Estas situações podem ter origem em inúmeros factores, sendo que algumas são resultado da ação humana (ataques terroristas, sabotagem, disputas legais, etc), outras são de origem natural (terramotos, inundações, etc). O importante é o gestor prever como dará resposta no caso de alguma dessas situações acontecer. Será que um desempenho adequado das funções da gestão, assente num conjunto de competências e papéis bem definidos contribui para uma melhor gestão da crise?

1.2. FUNÇÕES DA GESTÃO

Segundo Fayol (1949) as quatro funções da gestão são o planeamento, organização, direção e controlo. O autor considera planeamento o processo de definir objetivos e determinar, antecipadamente e exatamente, como serão alcançados. Quanto à organização, é o processo de delegar e coordenar as tarefas e recursos necessários para alcançar os objetivos definidos. A direção consiste em influenciar toda a equipa a trabalhar no sentido de alcançar os objetivos. Por fim, o controlo diz respeito ao processo de estabelecimento e implementação de mecanismos que permitem assegurar que a organização atinge os seus objetivos.

1.3 COMPETÊNCIAS DO GESTOR

Para Katz (1974) o gestor deve ter competências: técnicas; de saber lidar com pessoas; de comunicação; conceptuais e; de tomada de decisão. De modo sumário, as competências técnicas são a capacidade de utilizar métodos e técnicas para realizar as tarefas; as competências com pessoas, consistem em ter a capacidade de trabalhar bem em equipa; as competências de comunicação baseiam-se na capacidade de transmitir a mensagem de forma clara e eficaz; as competências conceptuais relacionam-se com a capacidade de compreender ideias abstratas; e as competências de tomada de decisão assentam na capacidade de criar e selecionar alternativas para resolver problemas.

1.4 PAPEIS DO GESTOR

Outra referência na gestão, são os dez papéis (que se agrupam em três categorias) dos gestores da autoria de Mintzberg (1973). São eles: papéis informacionais (quando atua como monitor, disseminador e, porta-voz); papéis interpessoais (quando atua como representante da organização, líder e, contacto) e papéis de decisão (quando atua como empreendedor; alguém que resolve conflitos e, negociador). Mais tarde o autor acrescentou ainda os papéis de estruturação e programação do trabalho (Mintzberg, 2010).

2. PROBLEMÁTICA E OBJETIVO DO ESTUDO

Após esta revisão da literatura, várias interrogações levaram ao desenvolvimento deste estudo, nomeadamente: Quem são os gestores desportivos? Que perfil têm? Quais as funções desempenhadas pelos gestores desportivos? Quais as suas principais responsabilidades? Quais as competências necessárias para o bom desempenho dessas funções? Que papéis desempenham enquanto líderes das organizações desportivas? Como gerem situações de crise?

Resolvemos considerar uma pergunta de partida que acaba por abranger e sintetizar todos estes aspetos: Qual o perfil dos gestores dos clubes desportivos e ginásios/HC e, como contribui esse perfil para a gestão de um contexto de crise, como a atual pandemia (COVID19)?

A problemática consiste em considerar que as teorias dos autores clássicos da gestão no que respeita às funções (Fayol, 1949), competências (Katz, 1974) e papéis (Mintzberg, 1973) dos gestores, continuam na sua essência atuais e um bom desempenho a esse nível acaba por contribuir para a gestão de situações de crise.

O objetivo deste estudo é perceber qual o perfil e quais as principais funções, competências e papéis desempenhados pelos gestores dos clubes desportivos e ginásios/HC, bem como perceber como lidaram com a atual situação de crise motivada pela atual pandemia (COVID19).

3. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo observacional transversal de natureza exploratória.

A amostra consiste em trinta e oito responsáveis pela gestão/direção de OD (associações/clubes desportivos, ginásios/HC) a operar na zona da Grande Lisboa.

O instrumento utilizado para a recolha de dados foi a entrevista semiestruturada, composta por quinze questões de resposta aberta. O guião da entrevista foi elaborado com base na revisão da literatura efetuada.

Após um contacto prévio inicial a convidar os responsáveis de algumas organizações desportivas, seguiu-se a fase das entrevistas aos que mostraram disponibilidade para participar no estudo. As mesmas foram realizadas em formato de vídeo conferência, através da plataforma zoom, durante o mês de março de 2021.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Caracterizando o perfil da amostra, a média de idades é de 42 anos (variando entre os 22 e os 68 anos), sendo que as mulheres representam 24% e os homens 76% da mesma.

Dos entrevistados, 42% trabalham em ginásios/HC, 45% em clubes desportivos e 13% em outras OD (federações e associações desportivas), desempenhando cargos de diretores de clube, diretores desportivos, diretores técnicos e presidentes/vice presidentes.

Os gestores dos ginásios/HC trabalham a tempo inteiro, cerca de 40 horas semanais, sendo que os gestores das restantes OD assumem na sua maioria os cargos acima mencionados em regime de voluntariado, dedicando em média cerca de 20/30 horas

semanais, que conciliam com as suas atividades de treinadores e/ou outras atividades profissionais fora das OD.

Quanto à formação académica, 15% têm o 12º ano, 71% são licenciados e 13% são mestres. Quanto aos licenciados, 76% têm cursos de educação física e desporto, e 24% são provenientes de outras áreas, sendo que desses apenas um dos entrevistados se licenciou em gestão desportiva. Importa referir ainda que todos os entrevistados que têm o 12º ano desempenham os seus cargos em clubes desportivos e que todos os mestres estão enquadrados em ginásios/HC.

O percurso profissional é bastante diversificado, sendo único para cada um dos entrevistados, como declara um dos gestores: *“Este cargo não foi procurado nem desejado, foi uma consequência natural das decisões tomadas ao longo dos anos.”* (diretor de um ginásio/HC, 2021). Contudo, podemos verificar que existe um aspeto comum a quase todos: progressão dentro das OA, ou seja, começaram como atletas/praticantes, treinadores ou técnicos de exercício físico, e foram subindo na hierarquia conforme surgiam oportunidades e eram convidados a desempenhar funções de chefia/gestão. *“Decidi aceitar este cargo fundamentalmente por gostar do clube, a paixão pelo desporto, sentir a necessidade de fazer algo pelo clube”* (presidente de um clube desportivos, 2021).

“Esta resposta é muito simples, paixão, mais nada!”(diretor desportivo, 2021). Esta declaração foi uma das principais razões apontadas pelos gestores para aceitar o convite para se tornar diretor desportivo num clube. Outras das razões foram: aceitar o desafio e sair da zona de conforto; crescimento profissional e estabilidade; continuar ligado ao clube numa função diferente; poder contribuir e fazer as coisas de maneira diferente.

Quanto às funções e tarefas que os gestores desempenham nas OD, as mais referidas foram: reuniões com a equipa; burocracias e legalidades; coordenação das equipas operacionais; elo de ligação entre pessoas e departamentos; recrutamento; processamento de vencimentos; formação interna; gestão do orçamento; definição de estratégias; gestão de conflitos; angariação de parcerias/patrocínios e logística. No

geral os gestores dos ginestão dos recursos humanos, dos sócios e das questões financeiras, enquanto os gestores dos clubes desportivos dão ênfase ao planeamento das épocas desportivas, a escolha dos horários, materiais, locais de treino, etc. Como podemos constatar, as quatro funções da gestão de Fayol (1949) (planeamento, organização, direção e controlo) continuam a ser desempenhadas pelos gestores, ainda que estes utilizem diferentes formas mais específicas de expressar as mesmas: *“As funções que desempenho são liderar toda a estrutura técnica, coordenar, organizar, implementar a missão, visão e os objetivos do clube.” (gestor de um clube desportivo, 2021), ou formas mais genéricas: “Garantir que tudo funciona de forma a proporcionar uma boa experiência a quem nos visita, esta é a minha função principal” (gestor de um ginásio/HC, 2021).*

As competências que os entrevistados consideram mais importantes no desempenho dos seus cargos são: gostar de pessoas; saber ouvir; gestão do tempo; flexibilidade; liderança; comunicação; honestidade; organização; experiência; visão estratégica; empatia; resiliência; competências humanas; compromisso e responsabilidade; negociação. Já as características que procuram nas equipas que lideram são: vontade de aprender; serem boas pessoas; qualidade técnica e pedagógica; perspetiva humana; atitude; energia; valores; confiança; persistência; autonomia; proatividade; inteligência emocional. Podemos assim constatar que as competências do gestor (Katz, 1974) e os papéis que desempenham (Mintzberg, 1973) continuam a ser referência atualmente, o que poderá sugerir que possuir alguma formação académica na área da gestão poderá auxiliar os gestores das OD a desempenhar as suas funções de forma mais eficaz e eficiente. Contudo, um dos aspetos que retiramos deste estudo exploratório é que os profissionais que se encontram atualmente a desempenhar cargos de gestão nas OD são na sua maioria licenciados em áreas das ciências do desporto e não da gestão...

Quando inquiridos sobre a forma como gerem situações de crise, em particular a atual pandemia (COVID 19), mais uma vez se destacam aspetos relacionados com as funções, competências e perfis já abordados nas questões anteriores, acrescidos de características pessoais fundamentais para lidar com imprevistos, como: não ser alarmista, manter a calma, comunicar regularmente com a equipa, ser transparente

sobre os verdadeiros factos, ter serenidade e confiança em que se conseguirá ultrapassar a situação.

Os gestores mostram ainda uma abordagem positiva: “... *percebo com a pandemia que o limite é muito longe daquilo que eu pensava que era...há sempre solução! Sempre!*” (diretor de um ginásio/HC, 2021); “...*o truque é manter a calma e foco nos objetivos, pensar um pouco fora da caixa, e procurar novas soluções!*” (diretor desportivo de um clube desportivo, 2021).

Outros aspetos relevantes referidos foram: a capacidade de adaptação; manterem-se informados e fazer cumprir todas as normas da DGS; comunicar regularmente com todos os envolvidos, através de reuniões online; entre outros.

“... *o melhor gestor é aquele que se consegue adaptar mais rapidamente às situações que vão acontecendo.*” (diretor de um ginásio/HC, 2021).

“ *As estratégias passam por me manter ligada às pessoas com quem trabalho, às atletas, e desenvolver o máximo que posso, do trabalho que deveria ser feito presencialmente, bem como aproveitar o facto de ter mais tempo livre para pensar em novos projetos e ideias para o clube.*” (diretor de um clube desportivo, 2021).

As respostas dos gestores confirmam aquilo que Trest (2003) refere sendo que todos tiveram que desenvolver estratégias para dar resposta à situação *em causa de forma proactiva, tal como refere um dos entrevistados: “...estar sempre preparado para o pior mas esperar pelo melhor. Tentar antecipar ao máximo essas possíveis reações negativas a esta crise e planejar antecipadamente respostas válidas e efetivas a esses constrangimentos. Quando uma crise surge, nem sempre há tempo para fazer uma análise da situação e o planeamento que normalmente se faz. Procurar distanciar para tentar obter uma visão global daquilo que se está a passar e agir com maior tranquilidade.*” (diretor desportivo de um clube desportivo, 2021).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo o desporto, um direito do cidadão consagrado na lei (Lei 5/2007), e, um produto cultural, social e económico que funciona segundo uma lógica de mercado composta por uma procura e uma oferta socialmente produzidas (Bourdieu, 1983), assume especial importância nesta dinâmica a forma como as organizações desportivas (OD) se estruturam e organizam para prestar um serviço com qualidade aqueles que as utilizam. A oferta já não é uma decisão unilateral, por parte das entidades públicas e privadas, mas sim o resultado de um estudo de mercado que procura adequar as necessidades e interesses, quer da oferta, quer da procura (Sousa, 2014).

Concordamos com Lussier & Kimball (2014) quando referem que existe uma necessidade cada vez maior de profissionais especializados em gestão do desporto e acrescentamos que estes devem assumir uma liderança dedicada e apaixonada! Profissionais humildes, com disponibilidade para aprender e ajudar os outros, que saibam trabalhar em equipa, de forma proactiva, criativa e resiliente, parecem ser a “peça-chave” para alcançar a visão, missão e objetivos das OD.

Um bom desempenho das funções de planeamento, organização, direção e controlo, apoiado em competências técnicas, de comunicação, de tomada de decisão e no correto desempenho dos papéis informacionais, interpessoais e de decisão, parece ser fundamental, juntamente com as características e competências pessoais referidas acima pelos entrevistados, para lidar com uma situação de crise, como a atual pandemia (COVID19).

Consideramos, como limitação deste estudo que, dada a sua natureza exploratória, seja necessário investigar mais aprofundadamente as questões abordadas, bem como alargar a dimensão da amostra e procurar estudar as eventuais diferenças que existem para os vários tipos de OD.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bourdieu, P. (1983). Como é possível ser esportivo?, in *Questões de Sociologia*. Rio de Janeiro: Marco Zero.

Chelladurai, P.(out./dez.1995). Gestão do Desporto: definir a Área. *Ludens*, pp. 67-71

Chiavenato, I. (2004). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books Editora.

Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Pitman.

Horch, H-D & Schutte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing Leisure*, 8, 70-84.

Katz, R.L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review* 52 (5), 90-102.

Lambrecht, K. (1991). A Study of Curricular Preparation Needs for Sport Club Managers. *Journal of Sport Management* 5, 47-57.

Lei 5/2007 de 16 de Janeiro, artigo 2º. *Lei de Bases da Atividade Física e Desporto*.

Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2014). *Applied sport management skills*. USA: Human Kinetics.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row, 1973.

Sousa, A. (2014). *Benfica fenómeno social e cultural. As casas do benfica*. Lisboa: Quimera Editora.

Trest, G. (2003). Effective crisis management. *Today's Facility Manager*, 26-28, 41.