

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

**O PAPEL DA ESTRATÉGIA E DA GESTÃO  
NUMA ORGANIZAÇÃO DESPORTIVA: UM  
ESTUDO APLICADO À EQUIPA DE POLO  
AQUÁTICO DO CLUBE DE NATAÇÃO DA  
AMADORA**

---

- A MODALIDADE E O CLUBE

---

Rúben Paulo Lavrador Martins dos Santos

LISBOA, JULHO DE 2018



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

**O PAPEL DA ESTRATÉGIA E DA GESTÃO  
NUMA ORGANIZAÇÃO DESPORTIVA: UM  
ESTUDO APLICADO À EQUIPA DE POLO  
AQUÁTICO DO CLUBE DE NATAÇÃO DA  
AMADORA**

---

- A MODALIDADE E O CLUBE

---

Rúben Paulo Lavrador Martins dos Santos

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Especialista Doutor Carlos Manuel da Silva Nunes. Mestrado em Gestão e Empreendedorismo

Constituição do Júri:

Presidente \_\_\_\_\_

Vogal \_\_\_\_\_

Vogal \_\_\_\_\_

LISBOA, JULHO DE 2018



Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

## **Agradecimentos**

Agradeço a minha família, com particularidade aos meus pais e ao meu irmão pelo apoio que me deram não só nesta etapa, mas em toda a minha vida.

Aos meus amigos, com especial relevo à minha equipa de polo aquático do CNA e ao treinador João Silva que nunca me deixaram desistir de conseguir cumprir este meu objetivo pessoal.

Agradeço também ao meu orientador Especialista Carlos Manuel da Silva Nunes que esteve sempre presente no meu percurso no ensino superior e nesta fase agradeço-lhe em especial por toda a disponibilidade, apoio e colaboração prestada ao longo de todas as etapas de elaboração desta dissertação.

A todos um muito obrigado.

## Resumo

Nesta investigação irá ser abordada uma temática que envolve todas as unidades curriculares do mestrado de Gestão e Empreendedorismo no ISCAL num caso prático e atual que é a equipa de polo aquático do Clube de Natação da Amadora.

Este caso prático vai de encontro à vertente empreendedora do mestrado, pois este desporto além de ser ainda amador no panorama nacional, envolve bastantes custos e numa fase em que cada vez mais se vê o desaparecimento de equipas da modalidade a nível nacional, o Clube de Natação da Amadora que teve a modalidade até ao ano de 2014 também foi afetado por essa desertificação da modalidade.

O desaparecimento do clube na modalidade deveu-se sobretudo a fatores financeiros e principalmente a uma má gestão de recursos, pois como já fora referido, a modalidade é amadora em Portugal e como tal, qualquer clube deverá ter em atenção todas as variáveis que envolvem a atividade de modo a que os resultados pretendidos pelo desenvolvimento e implementação da inovação sejam os mais positivos possíveis.

E foi a pensar nessa mesma inovação que a minha pessoa, Rúben Santos em conjunto com o atual treinador da equipa, João Silva em 2015 procuraram recuperar a modalidade junto do Clube de Natação da Amadora, no entanto com uma gestão, com ideais, projetos, estratégias, e ambições completamente diferentes daquelas que levaram ao desaparecimento do clube.

Como fora compreendido ao longo deste mestrado, a liderança das organizações deverá ter a consciência plena das potencialidades das empresas de modo a desenvolver e implementar uma forte cultura de inovação baseada nos seus colaboradores. Essa cultura de inovação deverá ser aplicada através de uma boa estrutura organizacional, um bom clima organizacional e de uma liderança adequada. Se estes requisitos forem cumpridos as organizações conseguirão desenvolver fortes vantagens competitivas baseadas na inovação. Os casos de sucesso no mundo empresarial não surgiram do nada, apenas com trabalho e planeamento é que os objetivos serão cumpridos.

Nesta investigação, pretende-se transmitir para o público, que mesmo neste caso de estudo em que se trata de uma modalidade amadora, é possível existir rentabilidade, apenas é necessário um planeamento estratégico adequado á realidade vivida.

**Palavras-chave:** Gestão, Estratégia, Liderança, Desporto amador, Crescimento sustentável, Gestão do conhecimento

## **Abstract**

In this investigation it will be addressed a theme that involves all curricular activities of the Gestão e Empreendedorismo master's degree at ISCAL, in a practical study that is the Water polo team of Amadora.

This case study aims to the entrepreneurship of the master's degree because this sport belongs in a amateur league nationwide, it has many costs associated by this practice and it is currently passing a crisis due to the loss of teams nationwide, the Clube de Natação da Amadora, had this sport until the year of 2014, and it was also a target of this disappearing.

The dissolution of water polo was due to financial factors and a bad resource management, like said before, it is an amateur sport, the sporting club should consider all variables that affects the activity, with the goal of reaching the appointed goals by the development and implementation of innovation that aims to be the utmost positive.

By this ideology that i, Rúben Santos and my current coach João Silva, in the year of 2015, aimed to bring back this sport for the Clube de Natação da Amadora, with the thought and carefulness of idea management, projects, strategies and ambitions completely different that those of the past, that lead to the extinction of the sporting club.

Like it was understood by the course of this master's degree, organizational leadership should have the plane conscience of the potentialities like of a company with the goal of developing and implementing a strong culture of innovation based on its employees. This culture of innovation needs to be applied via a strong and well structured management team, a good working environment and a proper leadership. If these requirements are met, then the organization as a team will grow with a strong competitive advantage based on innovation. The previous case studies in the management world haven't grown out of the ground, with hard work and good planning it is possible to reach the main objective.

In this research, it was intended to bring to the public, the idea that an amateur sport, can reach a profitability status but it is necessary a strategic planning suitable to the state of current affairs currently lived nationwide.

**Key - words:** Management, Strategy, Leadership, Amateur sport, Sustainable growth, Knowledge management

# Índice

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 OBJETIVOS.....	14
1.2 ORGANIZAÇÃO DO TEXTO E METODOLOGIA .....	16
<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>18</b>
<b>2. GESTÃO DO DESPORTO .....</b>	<b>18</b>
<b>3-ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS .....</b>	<b>20</b>
3.1 GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS .....	20
<b>4.INOVAÇÃO.....</b>	<b>24</b>
4.1 GESTÃO DA INOVAÇÃO.....	26
4.2 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	27
<b>5.LIDERANÇA .....</b>	<b>29</b>
<b>6. ESTRATÉGIA .....</b>	<b>33</b>
6.1 GESTÃO ESTRATÉGICA .....	34
<b>7. RESUMO FINAL REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>36</b>
7.1 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO .....	39
<b>8. METODOLOGIA.....</b>	<b>41</b>
8.1 RECOLHA DE DADOS .....	41
8.2 ANÁLISE DE DADOS.....	42
8.3 MÉTODO ESCOLHIDO.....	43
<b>9. MÉTODO ESCOLHIDO APLICADO AO CNA.....</b>	<b>45</b>
9.1 CARACTERIZAÇÃO DO CLUBE.....	46
9.2 O NOVO MODELO .....	48
9.2.1 <i>Caracterização do modelo</i> .....	48
9.2.2 <i>Análise resultados e clientes</i> .....	50
9.2.3 <i>Análise da evolução de clientes</i> .....	55
9.2.4 <i>Análise da evolução de receitas/despesas</i> .....	58

9.2.5 <i>Análise da evolução da organização</i> .....	63
9.3 RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	71
<b>10 RESUMO FINAL DO ESTUDO</b> .....	<b>93</b>
<b>11 CONCLUSÃO</b> .....	<b>99</b>
11.2 LIMITAÇÕES .....	103
11.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS.....	103
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>105</b>

## **Índice tabelas e quadros**

Quadro 3.1 - Áreas e Critérios do MEDE

Quadro 4.1 – Componentes de uma organização inovadora (Adaptado Tidd (2003) (p.328)

Quadro 5.1 – Estilos de liderança (Ferreira (2008)) (p.200-328

Quadro 5.2 – Liderança inovadora Gupta (2008:446)

Quadro 9.2 - Utentes e receitas/despesas do CNA

Quadro 9.3 – Atletas e receitas/despesas do CNA – Polo Aquático

Quadro 9.4 – Número de Utentes CNA e polo aquático

Quadro 9.5 – Análise resultados CNA

Quadro 9.6 – Análise resultados CNA – Polo Aquático

Quadro 9.7 – Peso dos resultados Polo Aquático nos resultados CNA

Quadro 9.8 – Número de Utentes CNA e polo aquático

Quadro 9.9 – Análise resultados CNA

Quadro 9.10 – Análise resultados CNA – Polo Aquático

Quadro 9.11 - Resultados do CNA

Quadro 9.12 – Resultados do CNA – Polo Aquático

Quadro 9.13 – Número de Utentes CNA

Quadro 9.14 – Número de Utentes polo aquático

Quadro 9.15 – Peso das receitas Polo Aquático nas receitas CNA

Quadro 9.16 – Peso das despesas Polo Aquático nas despesas CNA

Quadro 9.17 – Peso do resultado líquido do Polo Aquático no resultado do CNA

Tabela 9.1 – Caracterização do modelo escolhido

## **Índice de figuras**

Figura 3.1 – MEDE: Modelo de Excelência no Desporto (Soares et al., 2007)

Figura 9.1 – Inovações CNA – Polo Aquático

Figura 9.2 – Número de Utentes CNA 2013/2014 e 2014/2015

Figura 9.3 – Número de Atletas CNA – Polo Aquático 2013/2014 e 2014/2015

Figura 9.4 – Resultado Líquido do CNA 2013/2014 e 2014/2015

Figura 9.5 – Resultado Líquido do CNA – Polo Aquático 2013/2014 e 2014/2015

Figura 9.6 – Crescimento Utentes CNA

Figura 9.7 – Crescimento Atletas Polo Aquático

Figura 9.7 – Resultado Líquido do CNA 2015/2016 e 2016/2017

Figura 9.8 – Resultado Líquido do CNA – Polo Aquático 2015/2016 e 2016/2017

Figura 9.9 – Peso dos resultados Polo Aquático nos resultados CNA

Figura 9.10 – Variação Utentes CNA e atletas de Polo Aquático

Figura 9.11 – Variação Resultados CNA

Figura 9.12 – Variação Resultados CNA – Polo Aquático

## **Lista de abreviaturas**

CNA – Clube Natação da Amadora

FPN – Federação Portuguesa de Natação

MEDE - Modelo da Excelência do Desporto

NASSM - Associação Norte Americana de Gestão do Desporto

SAD – Sport Algés e Dafundo

SCP – Sporting Clube Portugal

## **1. Introdução**

Sendo a realidade do polo aquático, uma realidade amadora, as equipas para se manterem competitivas necessitam de angariar fundos, pois sem eles não existe a possibilidade de os atletas terem condições de treino, equipamentos, piscina e essencialmente financiamento para a inscrição no campeonato nacional e para as deslocações que o mesmo obriga de norte a sul do país.

Tendo em conta que Portugal tem como modalidade predominante o futebol, torna-se complicado existirem apoiantes desta modalidade que para muitos até é desconhecida, o que por vezes torna ainda mais complicado a manutenção do desporto e das equipas.

Como já fora referido, a modalidade de Polo Aquático no Clube de Natação da Amadora foi extinta no ano de 2014, e como tal, no ano de 2015 em que a equipa renasceu, tornou-se desde logo essencial compreender quais os principais motivos que levaram a umas das equipas de maior renome em Portugal a terminar para que depois sim, elaborar uma estratégia para que a curto prazo se mostre ao clube que com uma gestão adequada a modalidade pode ser rentável para o clube e a medio/longo prazo se consiga aliar a estratégia anteriormente referida a resultados desportivos.

Para que se consiga desenvolver esta investigação da melhor maneira e alcançar todos os objetivos propostos, será utilizada uma metodologia bastante concreta que passará em primeiro lugar por um estudo aprofundado de diversos autores e pessoas ligadas ao ramo que possam trazer relevância para a temática de modo a apresentar-se uma base teórica consolidada e adequada aos objetivos traçados após a conclusão da investigação. Como tal serão utilizadas todas as fontes necessárias para que esta base teórica se apresente o mais completa e adequada possível e permita mostrar o quão importante é a gestão nesta modalidade. Numa segunda fase, será realizado um estudo de como era realizada a gestão no clube no passado e como está a ser realizada no momento de modo a que se possa traçar a melhor estratégia futura para que este projeto alcance as metas de curto, medio e longo prazo. De modo a desenvolver este mesmo estudo, serão analisados diversos fatores, fatores esses que de um modo mais prático irão permitir não só a este clube, mas todos os outros clubes extintos ou que passam dificuldades atualmente perceber que a gestão não se

trata apenas de teoria, mas que tem uma aplicação prática. Para este estudo ser o mais completo possível, o contributo do Clube de Natação da Amadora e de outros clubes da região será significativo.

Será ainda ao longo desta investigação abordado uma componente de liderança aplicada à minha pessoa e ao treinador da equipa, um tema que está ser alvo de aprendizagem por parte deste dois elementos e que se revela essencial em qualquer tipo de organização onde para esta temática se terá por base acima de tudo os conhecimentos adquiridos na disciplina de Liderança, Gestão de Equipas e Captação de Oportunidades lecionado pelo professor especialista Carlos Nunes e também através da minha própria experiência como capitão de polo aquático na equipa do CNA que irá permitir que este trabalho tenha uma componente aplicada na prática.

Ao mesmo tempo espero que com este trabalho consiga tirar conclusões que me ajudem a mim a tornar num líder melhor da minha equipa e compreender como tem sido o meu papel enquanto capitão e irei fazer ainda uma breve análise própria acerca dos conteúdos abordados.

A metodologia usada será à base de pesquisa na internet, inquéritos a equipa de polo aquático do CNA e entrevista realizada ao ex. capitão da seleção nacional de polo aquático João Silva que nos dará a hipótese de analisar quer o papel do capitão, quer o papel de treinador (atualmente é treinador da equipa de polo aquático do CNA) que também é outra vertente da liderança desportiva.

Por fim, será então apresentada uma proposta através de uma cronologia de realização da investigação, onde se irá verificar todas as fases desta mesma investigação, sendo que qualquer data apresentada poderá sofrer alterações conforme as diferentes necessidades que cada fase pode exigir, sendo que o principal objetivo passa pelo cumprimento dessas mesmas datas.

## **1.1 Objetivos**

Na realização de qualquer trabalho torna-se sempre importante a definição de objetivos a atingir com o mesmo, objetivos esses que venham a ser rigorosamente cumpridos após a conclusão de uma investigação.

Posto isto, o primeiro objetivo deste trabalho passa por referir e mencionar todas as variantes existentes relacionadas com o conceito de gestão do conhecimento, mostrando a sua relevância para a conjuntura atual vivida nas organizações, e enquadrando com o caso de estudo.

O objetivo seguinte passa pelo enquadramento da temática de gestão do conhecimento com o caso de estudo, tentando perceber as razões de um projeto que anteriormente deu prejuízos para o clube e que agora utilizando uma estratégia diferente e por vezes inovadora leva ao clube obter lucros e a um crescimento sustentável.

Este trabalho terá também como abordagem o panorama atual dos clubes da modalidade de polo aquático em Portugal, em que a tendência tem vindo a ser estes desaparecerem derivado a questões financeiras. Após esta análise ao panorama desportivo atual, esta investigação permitirá dar a perceber o quão essencial é uma abordagem diferente em termos de gestão neste desporto e o porquê de as equipas mais recentes como a referida no caso de estudo e entre outras estarem a conseguir dar melhor resposta em termos organizacionais do que as equipas já existentes à vários anos.

Ao apresentar o tema da gestão do conhecimento, inserido no contexto desportivo, a presente investigação tem como principal meta ajudar a mudar o panorama nacional desta modalidade, ajudar clubes que se encontram em risco de extinção a recuperar e apoiar aqueles que gostariam de participar na modalidade mas por motivos organizacionais e financeiros não o conseguem e ainda mostrar à federação portuguesa de natação que os atuais moldes do campeonato nacional prejudicam a grande maioria dos clubes existentes e que uma reestruturação nessa aspeto poderia ajudar o desporto a crescer, mas para tal é necessário uma mudança de mentalidade dos líderes e gestores quanto à importância de um novo futuro organizacional em que se deve apostar na inovação aliada ao conhecimento.

Por último, esta investigação irá então apresentar o caso de estudo do CNA como um caso em expansão e de sucesso juntamente com outras duas equipas da região que têm seguido moldes semelhantes, mostrando que através de um conjunto de boas apostas sustentadas numa estratégia inovadora e de crescimento sustentável estão a conseguir crescer nas modalidades mantendo-se estáveis com resultados positivos desportivos e financeiros.

## **1.2 Organização do texto e metodologia**

Relativamente à metodologia, é nesta fase que será referido o que se pretende fazer para tentar provar o ponto de vista presente à escolha do tema da investigação.

Numa primeira fase de desenvolvimento desta investigação, será realizada uma abordagem teórica de diversos autores de modo a provar que a gestão do conhecimento além de ser um método de gerir as organizações, é também um meio que permite qualquer tipo de organização sobreviver no panorama económico vivido em Portugal. Nesta fase além de com a ajuda de diversos autores ser realizada uma pequena introdução ao tema do que é a gestão do conhecimento, irão também ser referidos como a podemos aplicar dentro das organizações.

Já numa vertente mais prática, serão estudados alguns clubes de polo aquático onde através desta política de gestão de conhecimento e estratégias baseadas na inovação conseguem hoje serem competitivos desportivamente e saudáveis financeiramente e também conhecer os fatores que possibilitaram os clubes alcançar este tipo de sucesso.

Os clubes nacionais escolhidos para realizar este estudo são o Clube de Natação da Amadora, o Sport Algés e Dafundo, Cascais Water Polo, entre outros.

A análise a estes clubes irá focar-se nos fatores que têm mais relevo para um bom desenvolvimento e aplicação da gestão do conhecimento e inovação nas organizações. Os fatores que serão abordados serão o estilo de liderança da organização, a estrutura organizacional, o clima organizacional, a cultura organizacional, o processo de desenvolvimento da modalidade dentro dos clubes, a relação com patrocinadores e ainda uma referência à variação de resultados entre o “antigo CNA” e o “novo CNA” e as suas novas mentalidades que permitem o seu crescimento sustentável.

De modo a ter acesso ao estudo dos fatores referidos, será necessário recorrer a diversas fontes de informação será realizada diversas abordagens diretas aos clubes através de entrevistas e inquéritos bem como possíveis estudos acerca da temática desportiva organizacional de forma a concluir e perceber o que os clubes que atualmente são bem-sucedidos o que fizeram para posteriormente outros que atualmente passam maiores dificuldades possam seguir o mesmo modelo.

Tendo em conta que a minha pessoa é um dos fundadores do caso de estudo e ter boas relações com os clubes mencionados, irá ser fácil a recolha e o tratamento dos dados recolhidos, permitindo assim o cumprimento dos objetivos previstos.

## Revisão da literatura

### 2. Gestão do desporto

Um dos principais focos que esta investigação envolve, é o tema das organizações desportivas, pelo que, nesse sentido torna-se importante conhecer o papel dos gestores das mesmas.

Segundo o The Higher Education Academy, um gestor do desporto deverá ter capacidades a nível das áreas da gestão, *design*, gestão das expectativas dos clientes e comunicação, pois só através destas capacidades/competências, as organizações desportivas têm capacidade de se desenvolver.

Relativamente ao nascimento da temática da gestão do desporto, esta surge devido a uma serie de fatores, sendo eles:

- A indústria do desporto torna-se cada vez mais competitiva, tanto ao nível do número de organizações desportivas como das oportunidades oferecidas pelas mesmas;
- Os gestores das organizações desportivas são constantemente confrontados com as expectativas crescentes dos seus clientes;
- A complexidade das modalidades de financiamento de muitos desportos e serviços tem aumentado;
- A evolução das tendências sociais exige uma gestão mais eficaz e eficiente

Passando ao conceito em si, da gestão do desporto, segundo Constantino (1999), a mesma é o conjunto de procedimentos que visa otimizar os equipamentos públicos associativos e privados. Já Pires (2002), cita a European Association for Sport Management para definir alguns objetivos desta temática, sendo eles:

- Proporcionar boas condições para os utentes dos serviços desportivos;
- Possibilitar uma boa e efetiva cooperação entre as unidades voluntárias e profissionais;

- Permitir uma amortização substancial dos investimentos e custos.

Por outro lado, Lima (2006), entende que o objetivo da gestão do desporto passa pela organização e rentabilização dos equipamentos desportivos, das atividades e/ou eventos desportivos. Deste modo os participantes podem desenvolver as suas práticas desportivas nas melhores condições.

Apesar dos diversos conceitos para este tema, a gestão do desporto acaba muitas vezes por ser confundida com outros temas da gestão, no entanto Pires (2002) ao referir Mullin (citado por Parks Zanger, 1992) distingue através de três aspetos: marketing desportivo; financiamento das estruturas das organizações desportivas; formação de profissionais.

### **3-Organizações desportivas**

Começando por abordar a definição de uma organização desportiva, segundo Roche (2002), estas são entidades com origem associativa que se juntam a organizações de caráter público e privado convertendo o desporto num objeto de consumo.

Uma organização desportiva tem várias naturezas, são elas que definem se o objetivo da mesma é de um caráter mais social, ou se o principal objetivo é o lucro financeiro. Assim podemos classificar as organizações desportivas por:

- Organizações desportivas públicas;
- Organizações desportivas privadas sem fins lucrativos;
- Empresas de serviços desportivos;
- Sociedades Anónimas Desportivas.

#### **3.1 Gestão das organizações desportivas**

Abordando um pouco a história da área da gestão desportiva, verifica-se que é um tema algo recente. A mesma segundo Seifried (2014) surge em 1985 com a Associação Norte Americana de Gestão do Desporto (NASSM). A NASSM surge devido às divergências que se verificavam na época entre os agentes do desporto profissional e os investigadores académicos, uma vez que estes pretendiam a generalização e a partilha do conhecimento das organizações desportivas, por outro lado os agentes desportivos pretendiam a obtenção de lucro, pelo que a NASSM tinha como ideal, legitimar o estudo da área da gestão desportiva.

Com o evoluir da história, a gestão do desporto tornou-se uma área cada vez mais especializada, segundo Wilse, Seifried, & Adelman, (2010), além de concordarem com esta especialização, consideram também que está cada vez mais dependente de métodos qualitativos e quantitativos, métodos esses, promovidos, praticados e reutilizados por investigadores do ramo (AMIS & Silk, 2005; Slack, 1997,1998; Zeigler, 2007). Estes mesmos autores consideram ainda que a área se tem desenvolvido devido a uma melhor e maior produção de instrumentos de pesquisa válida e confiável.

Relativamente a Portugal, esta é uma área bem mais recente e muito menos alvo de estudo, tal como refere Sarmiento, Carvalho, Coelho, & Miranda de Freitas (2009), “não existem dados concretos sobre a importância relativa dos diversos trabalhos de investigação elaborados por autores portugueses nos últimos 35 anos” (p.7-16)

Aprofundando um pouco mais o conceito de gestão do desporto, Acimovic, Spirtovic, & Projevic, (2013) consideram que este é o processo de organização e gestão do mesmo e das respetivas organizações desportivas, com o fim de ganhar no desporto e noutros resultados com o uso racional dos recursos limitados. Estes mesmos autores entendem que o foco da organização visa alcançar os melhores resultados desportivos e, por sua vez, a melhor utilidade do investimento económico para os mesmos.

Segundo Araújo e Santos (2015), “a gestão do desporto é uma gestão aplicada, que se concentra em garantir a eficiência e eficácia da utilização dos recursos humanos, materiais e financeiros, de forma a articular adequadamente todas as funções de gestão, com o objetivo de otimizar o processo de output e input, trazendo assim resultados produtivos com satisfação garantida a todos os atores no processo desportivo” (p.6) Estes últimos autores consideram que a gestão do desporto tem por objetivo otimizar o desempenho tendo em conta o passado, o presente e o futuro bem-sucedido.

Por outro lado, os autores Parkhouse & Pitt (2005) mencionados por Spahr, & Wiegand, (2012), definem a gestão do desporto como o estudo e a prática que relaciona todas as pessoas, atividades, organizações e empresas envolvidas na produção, promoção ou organização de desporto, considerando como produtos desportivos bens, serviços, pessoas, lugares ou ideias.

Os mesmos, Spahr, K. & Wiegand, S. (2012) consideram a gestão do desporto como um campo interdisciplinar com grande foco em áreas como gestão, marketing e contabilidade.

Neste seguimento, Sarmiento & Almeida (1999) verificam que as organizações da atualidade são geridas sobretudo numa perspetiva financeira, pelo que, se torna importante planear e avaliar a organização de modo a verificar a viabilidade e sobrevivência da mesma.

Segundo Mira (2012) “cada vez mais o serviço público está sujeito à implementação da qualidade e o mesmo se aplica à gestão do desporto” (p.53), daí a necessidade da criação do MEDE: Modelo da Excelência do Desporto para a gestão da qualidade e da excelência

na gestão do Desporto por Soares et al. (2007), sendo este um modelo de autoavaliação da gestão das organizações desportivas.

Quadro 3.1 - Áreas e Critérios do MEDE (adaptado de Soares et al., 2007)

Áreas	Critérios
<b>Meios</b>	Liderança Estratégia e Planeamento Regulação Externa e Parcerias Pessoas Recursos
<b>Processos</b>	Processos chave e Processos de Suporte
<b>Resultados</b>	Resultados do desempenho não financeiro Resultados nos clientes Resultados na sociedade Resultados do desempenho financeiro
<b>Melhoria</b>	Melhoria contínua e aprendizagem Qualidade, inovação e gestão da mudança

Este modelo demonstra a avaliação em áreas e critérios da gestão das organizações, na ilustração 1 verificamos um modelo indicado por Soares et al., 2007



Figura 3.1 – MEDE: Modelo de Excelência no Desporto (Soares et al., 2007)

Neste modelo, o critério Pessoas é definido “como a organização desportiva gere e desenvolve o conhecimento e todo o potencial das pessoas que a compõem, tanto a nível individual, como da equipa e da organização desportiva no seu conjunto” (Soares et al., 2007).

## 4. Inovação

A inovação segundo Carvalho (2015) “é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente.” (p.31).

Ao longo desta investigação, verifica-se que o conceito de inovação pode variar de autor para autor, no entanto existe algo que todos têm em comum, a inovação é o desenvolvimento de algo novo e tem como objetivo tornar essa novidade em valor reconhecido para aqueles que a venha utilizar.

Segundo Martins (2013), as organizações são uma das principais fontes de inovação, pois são estas que têm, os recursos necessários para desenvolver e acompanhar as atividades de inovação. Para que as organizações consigam ter uma linha de inovação contínua, estas têm que apostar numa alteração da cultura da organização, implementando uma cultura de inovação, pois só assim vai conseguir influenciar alguns fatores como a liderança, a estrutura da organização e o clima organizacional, pois na realidade, os colaboradores apresentam um papel fundamental para a implementação deste tipo de cultura.

O autor Pümpin (2000), considera existirem um conjunto de fatores que levam à inovação numa organização:

- Um clima inovador, para que haja a possibilidade de implementação de novas ideias;
- Objetivos dirigidos. O responsável da empresa fixa os objetivos tendo por base os seus pontos fortes, onde as suas possibilidades de êxito são maiores;
- Abundância de ideias. A constante busca de soluções para possíveis problemas dos clientes leva a que mais facilmente se encontre a derradeira solução/ideia;
- Uma avaliação realista. Antes de se avançar com qualquer tipo de inovação, é necessário ter sempre em conta se as medidas necessárias a tomar para a sua implementação compensam;
- Uma realização pertinente. As ideias novas devem ser concretizadas no interior da organização, depois solidamente implantadas no mercado.

Tidd, Bessant e Pavitt (2003), entendem existirem um conjunto de componentes que podem levar a uma organização inovadora, sendo eles:

Quadro 4.1 – Componentes de uma organização inovadora (Adaptado Tidd (2003) (p.328)

<b>Componentes</b>	<b>Características - Chave</b>
<b>Visão partilhada, liderança e vontade em inovar</b>	Sentido da proposta, claramente articulado e partilhado.
<b>Estrutura adequada</b>	Organização concebida para permitir a inovação, aprendizagem e interação
<b>Indivíduos-chave</b>	Promotores, defensores, guardiões ou outros papéis alimentadores ou facilitadores da inovação
<b>Trabalho em equipa eficaz</b>	Utilização adequada de equipas. Requer investimento na constituição e seleção de equipas
<b>Continuação e prolongamento do desenvolvimento individual</b>	Empenho a longo prazo com treino e formação para garantir níveis elevados de competências e capacidades para uma aprendizagem eficaz
<b>Comunicação abrangente</b>	Dentro da organização e desta com o exterior
<b>Empenho elevado na inovação</b>	Participação em atividades de melhoria continua
<b>Foco externo</b>	Orientação para o cliente, interno e externo
<b>Clima criativo</b>	Abordagem positiva em relação às ideias criativas, apoiado por sistemas de recompensa
<b>Organização que aprende</b>	Empenho, experimentação, absorção e disseminação do conhecimento

#### **4.1 Gestão da inovação**

Branco & Bruton (2007) mencionado por Zabala-Iturriagoitia, (2014), define o tema da gestão da inovação como uma abordagem que visa a resolução de problemas de gestão e ação com base numa estrutura de resolução de problemas de integração.

Por outro lado, o autor Birkinshaw et al. (2008) mencionado por Volberta, Frans, & Cornelis, (2013) considera que a gestão da inovação é a introdução de práticas de gestão, processos e estruturas destinados a outros objetivos organizacionais.

Já Volberta, Frans, & Cornelis, (2013) entendem que a gestão da inovação demonstra alterações na maneira que a gestão do trabalho é realizada, envolvendo uma partida de processos tradicionais, nas práticas, na estrutura, e em técnicas (Birkinshaw et al., 2008; Hamel, 2006, 2007).

Birkinshaw & Mol (2006), mencionados por Volberta, Frans. & Cornelis, (2013), consideram que a implementação da gestão da inovação surge por necessidade. Para Birkinshaw & Goddard (2009), citados por Volberta, Frans. & Cornelis, (2013,) a gestão da inovação tem como característica a suscetibilidade da inovação e a dificuldade de copiar os atributos e sucessos gerados pela inovação de uma empresa para outra. Hamel, (2006).

Birkinshaw, (2010); Van den Bosch, (2012), mencionados por Volberta, H. W., Frans, A.J. & Cornelis, H.V. (2013), consideram que a gestão da inovação tem como finalidade aumentar a eficácia e eficiência dos processos organizacionais internos que como consequência aumenta a produtividade e competitividade das empresas, permitindo um crescimento económico.

Relativamente ao objetivo desta temática, Zabala-Iturriagoitia, (2014), de acordo com Mol & Birkinshaw (2009) e Nosella (2014), considera que passa pela introdução de mudanças nas organizações com o objetivo de criar novas oportunidades ou explorar as já existentes. O mesmo autor ao mencionar Nelson & Winter (1982), diz que os processos de tomada de decisões que levam à inovação são considerados rotinas organizacionais, no entanto, a insistência nas rotinas pode ter impacto no comportamento e desempenho inovador das entidades a longo prazo, pelo que, se torna necessário uma certa rotina para as empresas, de forma a evitar o risco de uma potencial falha.

## 4.2 Inovação organizacional

A inovação organizacional é um conceito levanta alguma discussão entre diversos autores, pois existem diversas definições para o mesmo. Começando pelo Manual de Oslo (2005), define este conceito de três formas:

- Como implementação de um sistema de gestão do conhecimento novo ou significativamente melhorado para uma melhor utilização, troca de informação, conhecimento e competência;
- Como uma grande mudança para a organização do trabalho dentro da empresa, tais como as alterações na estrutura de gestão ou a integração de diferentes departamentos ou atividades;
- Uma mudança nova ou significativa nas relações da empresa com outras organizações ou instituições públicas, como alianças, parcerias, *outsourcing* ou subcontratação.

Por outro lado, Mustafa, (2015), considera que a inovação organizacional é apenas um termo na área da gestão sem ainda estar categorizada e sem uma definição disponível, no entanto o autor considera que a expressão é principalmente usada nos novos modelos de negócio e em processos de tomada de decisão.

Onde podemos verificar um maior contraste de opiniões é entre os autores Tsuja, & Marino (2013) e Sapprasert, & Clausen, (2012), uma vez que os primeiros entendem que a inovação organizacional é um processo de produção, desenvolvimento e implementação de novas ideias, e já os segundos dizem que a inovação organizacional poderá permitir e aumentar o efeito da inovação tecnológica no desempenho das organizações.

Posto isto, verificamos que a grande diferença entre estes autores passa pelo facto de que Tsuja, & Marino, (2013) têm muito em conta a relação entre a inovação organizacional e o ambiente externo, já Sapprasert & Clausen, (2012) dão mais valor à relação da inovação organizacional com a inovação tecnológica e a sua influência sobre o desempenho da empresa.

Mustafa, (2015), entende que um dos fatores essenciais na inovação organizacional é a comunicação, isto porque vai influenciar a qualidade e o desempenho da inovação, o que por sua vez leva a novos tipos de liderança, cultura organizacional e irá influenciar o

desempenho dos trabalhadores, o autor afirma ainda que a elevada persistência da inovação organizacional proporciona diretamente um melhor desempenho das organizações.

Em suma, uma boa gestão da inovação organizacional, equilibrando fatores internos e externos, proporciona às organizações uma boa prática da inovação e respetivamente bons resultados.

## 5.Liderança

Começando o tema da liderança pela sua definição, Teixeira (2005) define “liderança é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos de grupo” (p.163)

Posto isto, e segundo o professor especialista Carlos Nunes, podemos verificar que um líder, é aquele que assume o risco em seu nome e em nome dos outros, ou seja, lida com a incerteza pelos seus seguidores.

O líder é o responsável por motivar os seus seguidores e arrisca na incerteza por eles. Deve estar sempre preparado para todo o tipo de perguntas e respostas por parte dos seus seguidores, pois como líder, é um guia dos mesmos. Com isto podemos verificar que um líder é um vendedor de propósitos, um gestor de expectativas.

Associando a liderança à inovação, Gupta (2008) defende que “se um líder se comprometer a fazer com que a inovação se torne uma parte integrante do negócio, a estratégia funcionará. Caso contrário, não haverá inovação.” (p.447), logo aqui verificamos a importância do tema da liderança na implementação de uma política inovadora numa organização.

Ao longo deste estudo, constatamos que podem existir diversos tipos de liderança, e segundo Ferreira (2008) existem três tipos de liderança sendo eles a liderança autoritária, liderança liberal e a liderança democrática.

Quadro 5.1 – Estilos de liderança (Ferreira (2008)) (p.200-328)

	<b>Autoritário</b>	<b>Liberal</b>	<b>Democrático</b>
<b>Tomada de Decisão</b>	Centralizada	Decisões gerais são do líder após consulta	Em grupo
	Ocorrências comunicadas ao líder	Trabalhadores decidem como realizar	

	Não valoriza sugestões dos níveis mais baixos	o seu trabalho, chefias decidem estratégias	Incorporam sugestões de níveis mais baixos
<b>Sistema de Comunicação</b>	Vertical	Em todos os sentidos (horizontal e vertical)	Em todos os sentidos (horizontal e vertical)
	Descendente	Transmite ordens e instruções	Partilha frequente de informação para maximizar sinergias e colaborações
	Transmite ordens e instruções	Transmite sugestões e ideias	
<b>Relacionamento Interpessoal</b>	Considerado prejudicial	Relacionamento humano é favorecido	Próximo e amistoso
	Informalidade é desconfiada	Relações de confiança	Trabalho em equipa
	Conceção das tarefas para evitar relações humanas		Relações baseadas na confiança mútua
			Bom relacionamento entre todos os membros
<b>Sistema de Recompensas</b>	Ênfase nas punições e medidas disciplinares	Privilegia recompensas materiais (salário e promoção) e simbólicas	Financeiras, emocionais e simbólicas
	Limitadas a questões salariais e financeiras	Punições podem ocorrer	Punições são raras

Para Gupta (2008), um líder inovador deverá respeitar uma serie de características de modo a transmitir e permitir absorver por parte dos seus seguidores a ideia da necessidade de construir uma organização centrada na inovação.

Quadro 5.2 – Liderança inovadora Gupta (2008:446)

<b>Traços de Liderança</b>	<b>Líder Inovador</b>
<b>Aprendizagem</b>	Lê muito sobre vários temas; interage com grupos, colaboradores, clientes e fornecedores
<b>Escuta</b>	Sabe ouvir ideias, boas ou más
<b>Estilo Pessoal</b>	Assume riscos e desempenha bem todas as tarefas
<b>Interação com os colaboradores</b>	Incentiva a que as coisas sejam feitas de uma forma diferente
<b>Interação com os clientes</b>	Ouve as suas necessidades, e aceita desafios
<b>Interação com os fornecedores</b>	Procura parcerias para soluções inovadoras
<b>Interação com os acionistas</b>	Procura apoio para desempenhos a longo prazo
<b>Atribuição de Feedback</b>	Premeia os sucessos, compreende os fracassos e incentiva novas experiências
<b>Comportamento</b>	Assume-se como uma pessoa otimista, enérgica e exemplar

Bilhim (2002) diz que, para uma liderança inovadora ter sucesso é necessário que o líder seja “[...] criativo, sonhador, inteligente, capaz de prever o futuro, visionar a inovação,

apresentá-la de forma atrativa e convencer os demais da sua necessidade e conveniência” (p.128).

Independentemente do tipo de liderança que o líder escolha, este deverá ser capaz de incentivar todos os seus seguidores a contruir uma organização em constante mudança e onde exista a capacidade de absorção e transmissão de conhecimentos entre todos.

## 6. Estratégia

Relativamente à temática da estratégia, as organizações podem optar por diversos tipos de estratégia, neste caso de estudo o foco vira-se para a estratégia de estabilidade, desenvolvimento, de desinvestimento.

Na estratégia de desinvestimento de acordo com Porter (1986), está implícita a ideia de encerrar algumas ou todas as atividades da empresa. O desinvestimento parcial visa encerrar na empresa algumas das suas partes menos convenientes ou menos importantes, é aplicável até quando há lucros positivos, mas por questões de estratégia é preferível concentrar a atenção em apenas uma parte das atividades atuais, ocorrendo então uma especialização que, em alguns casos, é acompanhada por uma terceirização.

Quanto à estratégia de desenvolvimento, o crescimento da organização é composto pelo agregar de pontos fortes e oportunidades, o que permite aos responsáveis procurarem desenvolver a sua organização através da procura de novos mercados ou então novas tecnologias, estas diferentes daquelas que a empresa domina. A combinação de ambas permite aos responsáveis construir novos negócios no mercado.

Por fim estratégia de estabilidade conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), as empresas muitas vezes são forçadas a utilizar a estratégia de estabilidade por estarem numa indústria com nenhum ou baixo crescimento e sem outras opções viáveis de crescimento. A estratégia de estabilidade descrita por Certo e Peter (1993) é uma estratégia focada em concentrar as atividades da empresa, manter o que ela já possui e conseguir a manutenção de sua estrutura atual. Outro fator que leva a entidade a apostar nesta alternativa diz respeito ao custo benefício. Empresas que já dominam o mercado querem a estabilidade para minimizar suas hipóteses de serem processadas por práticas monopolistas, por outro lado, as empresas menores que se concentram em produtos e serviços especializados, têm receio que um crescimento resulte na redução da qualidade e num pior atendimento ao cliente.

## 6.1 Gestão estratégica

A gestão estratégica, no âmbito deste estudo, envolve sempre mudanças na organização e inovações introduzidas à mesma, pelo que, é um processo que requer cautela, pois estamos a falar de alterações algo complexas de implementar

Jonhson, et al. (2014), mencionados por Hoye, Aaron, Nicholson, & Steward, (2015), afirmam que um dos aspetos problemáticos da gestão da estratégia relaciona-se com a sua complexa natureza. Existem uma série de pontos essenciais a ter em conta que podem afetar a tomada de decisão da gestão da organização, como o âmbito e direção das atividades, a compatibilidade entre as atividades da organização e o ambiente envolvente e a capacidade dos recursos que a organização possui.

Posto isto, de modo a existir uma melhor coordenação da organização é necessário seguir o processo de gestão estratégica, processo esse que também é aplicado para implementar inovações.

Segundo Hoye, Aaron., Nicholson, & Steward, (2015), este processo é composto por cinco etapas:

- Análise estratégica;
- Direção estratégica;
- Formulação estratégica;
- Implementação estratégica;
- Avaliação estratégica

Começando pela análise estratégica, esta é responsável pelo reconhecimento da organização e do ambiente externo que a rodeia. Um modo de fazer este tipo de análise é através da análise SWOT e das cinco forças de Porter, pois permite realizar um diagnóstico interno e externo à organização e o ambiente competitivo, permitindo determinar as capacidades, fragilidades, oportunidades, ameaças e o ambiente competitivo do mercado em que se inserem.

Relativamente à fase da direção estratégica, esta engloba a definição da missão, visão e objetivo, de modo a que a própria organização se possa definir, caraterizar-se e traçar os

seus princípios, pelo que importa clarificar a direção e sentido que a direção pretende seguir e documentá-la.

Já a terceira etapa do processo, a formulação estratégica, segundo Hoyer, Aaron, Nicholson, & Steward (2015), a posição competitiva de uma organização desportiva e a orientação estratégica ajudam a traçar um rumo para o futuro. De modo a que se possa determinar a posição competitiva da organização, esta necessita de ter em conta as implicações de cada uma das abordagens estratégicas potenciais.

Quanto à implementação da estratégia, de acordo com os autores referidos anteriormente, é nesta fase que são introduzidas as escolhas da organização para a estratégia competitiva, ou seja, é implementada na prática a estratégia, pelo que, a definição das atividades de cada departamento da organização e a divisão dessas mesmas atividades é fundamental para uma implementação eficaz e bem-sucedida dessa mesma estratégia.

Por fim, a avaliação da estratégia, segundo os autores acima referidos, consideram esta etapa necessária de modo a aplicar os indicadores de desempenho aos objetivos da organização, para que de modo se possa realizar uma comparação com os resultados anteriores e determinar o êxito das ações implementadas pela estratégia.

## **7. Resumo final revisão da literatura**

Tendo em conta a atual conjuntura financeira do país, qualquer organização desportiva terá de ser muito bem gerida pelos seus gestores, ainda para mais quando falamos em organizações de desporto amador, pois no caso de Portugal, por motivos históricos e culturais, as únicas organizações do tipo que conseguem sobreviver são aquelas que envolvem desportos profissionais e são essas mesmo que acabam por ter mais visibilidade.

No caso de estudo em concreto, houve uma investigação aprofundada ao desporto amador, onde se verifica constantemente a extinção de organizações por falta de recursos, e como tal, uma organização desportiva amadora para conseguir sobreviver terá de delinear modelos estratégicos e de gestão adequados à realidade vivida.

Como já fora verificado, o problema deste tipo de organizações amadoras, passa por métodos de gestão já bastante ultrapassados, pelo que o conceito de inovação acaba por ser predominante quer seja para as organizações que ainda existem, quer para as que terminaram atividade, quer para as que começaram agora.

A criação de uma organização inovadora pode ser facilitada por diversos fatores tal como diversos autores defendem. Tidd [et al.] (2003:328) defende que “Liderança, estrutura adequada, indivíduos-chave, trabalho em equipa eficaz, desenvolvimento individual, boa comunicação, clima criativo, organização que aprende, foco externo e empenho elevado”, já Pümpin (2000:63) relativamente ao tema acrescenta, “um clima inovador, objetivos dirigidos, abundância de ideias, uma avaliação realista e uma realização pertinente.”. Verificamos assim alguns dos fatores essenciais para facilitar a criação de uma organização inovadora.

Foi possível ainda verificar neste estudo, que a gestão de uma organização desportiva tem a sua complexidade em comparação com outros tipos de gestão mais correntes, Pires (2002) ao referir Mullin (citado por Parks Zanger, 1992) distingue através de três aspetos: marketing desportivo; financiamento das estruturas das organizações desportivas; formação de profissionais.

Relativamente ao gestor do desporto que acaba por ser o líder da organização, o mesmo segundo o The Higher Education Academy, necessita de ter capacidades em diversas áreas

como gestão, design, gestão das expectativas dos clientes e comunicação, somente através destes fatores as organizações desportivas têm capacidade de se desenvolver. O autor Lima (2006) entende que o objetivo da gestão do desporto passa pela organização e rentabilização dos equipamentos desportivos, das atividades e/ou eventos desportivos, ou seja, tendo em conta as dificuldades que estas organizações têm para sobreviver, a rentabilização dos meios ao dispor acaba por ser a chave para que os participantes possam desenvolver as suas práticas desportivas nas melhores condições.

Algo que foi possível verificar neste estudo, é o quão recente é esta temática da gestão desportiva, tal como refere Sarmiento, Carvalho, Coelho, & Miranda de Freitas (2009), “não existem dados concretos sobre a importância relativa dos diversos trabalhos de investigação elaborados por autores portugueses nos últimos 35 anos” (p.7-16). O que leva desde já a tirar a possível conclusão de que a falta de investigação desta área poderá ser uma das causas do insucesso de tantas organizações em Portugal, isto quando, segundo Mira (2012) “cada vez mais o serviço público está sujeito à implementação da qualidade e o mesmo se aplica à gestão do desporto” (p.53).

Um dos aspetos que se observou também neste estudo, é o quão dependentes estão estas organizações de recursos financeiros tal como comprova Sarmiento & Almeida (1999) em que verificam que as organizações da atualidade são geridas sobretudo numa perspetiva financeira, pelo que, se torna importante planear e avaliar a organização de modo a verificar a viabilidade e sobrevivência da mesma. Posto isto entra então a temática da inovação, tema esse discutido já por diversos autores o que demonstra a importância do mesmo, em que segundo Carvalho (2015) “é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente.” (p.31). No caso em concreto, quando Carvalho refere “mudança”, é aí que se centra o nosso foco, pois as organizações desportivas amadoras necessitam de mudar os seus modelos de gestão, pois como já fora referido, a causa do desaparecimento de muitas destas organizações deve-se a modelos de gestão já ultrapassados e não apropriados à conjuntura financeira e desportiva do nosso país, pelo que segundo Zabala-Iturriagagoitia, (2014), de acordo com Mol & Birkinshaw (2009) e Nosella (2014), o objetivo da gestão da inovação vai de encontro a essa mudança, pois o mesmo considera que esse mesmo objetivo passa pela introdução de mudanças nas organizações com o objetivo de criar novas oportunidades ou explorar as já existentes. O

mesmo autor ao mencionar Nelson & Winter (1982), diz que os processos de tomada de decisões que levam à inovação são considerados rotinas organizacionais, no entanto, a insistência nas rotinas pode ter impacto no comportamento e desempenho inovador das entidades a longo prazo, pelo que, se torna necessário uma certa rotina para as empresas, de forma a evitar o risco de uma potencial falha.

Deste modo verifica-se que é necessário aplicar mudanças nas organizações, no entanto essas mesmas organizações acabam por estar dependentes de todo o tipo de conhecimento dos seus ativos, não só pela falta de recursos para contratar gestores devidamente qualificados, mas também porque como se observou, um dos fatores essenciais para construir uma organização inovadora de sucesso é a liderança, que para Teixeira (2005:163) “Liderança é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido de prossecução dos objetivos do grupo.”. Tendo em conta a importância da liderança, o líder deverá ter características muito específicas conforme Bilhim (2002:128) refere “Deve ser criativo, sonhador, inteligente, capaz de prever o futuro, visionar a inovação, apresentá-la de forma atrativa e convencer os demais da sua necessidade e conveniência.”. Deste modo, o líder terá a capacidade de aprender e mudar permitindo adotar uma *learning organization* que como indica Serrano e Fialho (2003:32) deverá “Ter uma visão holística, [ser] ágil, ter programas para aperfeiçoar e diversificar as capacidades das pessoas, ter ampla participação das pessoas na criação do conhecimento, criar desejo e entusiasmo pela mudança contínua [e] ser flexível.”. Este tipo de organizações acaba, portanto, por estar dependente de todo o tipo de conhecimento, pelo que a liderança terá de ser capaz de implementar uma eficaz gestão de conhecimento, quer esse conhecimento seja proveniente do líder, quer ele seja proveniente dos ativos que compõem a organização. Segundo Carlos Nunes, O líder é o responsável por motivar os seus seguidores e arrisca na incerteza por eles. Deve estar sempre preparado para todo o tipo de perguntas e respostas por parte dos seus seguidores, pois como líder, é um guia dos mesmos, e neste caso, este tipo de organizações requer um líder inovador em que para Gupta (2008), um líder inovador deverá respeitar uma série de características de modo a transmitir e permitir absorver por parte dos seus seguidores a ideia da necessidade de construir uma organização centrada na inovação. Concluimos assim o quão importante são os ativos numa organização pois Independentemente do tipo de liderança que o líder

escolha, este deverá ser capaz de incentivar todos os seus seguidores a contruir uma organização em constante mudança e onde exista a capacidade de absorção e transmissão de conhecimentos entre todos.

Ainda no teor desta investigação, estas organizações dependem também de uma estratégia bem delineada e bem gerida, quer seja ela de estabilidade, desenvolvimento ou de desinvestimento. Neste caso, a gestão da estratégia tal como Jonhson, et al. (2014), mencionados por Hoye, Aaron, Nicholson, & Steward, (2015) indicam, um dos aspetos problemáticos da gestão da estratégia relaciona-se com a sua complexa natureza. Existem uma série de pontos essenciais a ter em conta que podem afetar a tomada de decisão da gestão da organização, como o âmbito e direção das atividades, a compatibilidade entre as atividades da organização e o ambiente envolvente e a capacidade dos recursos que a organização possui. Verificamos assim que a gestão estratégica envolve sempre mudanças na organização e inovações introduzidas à mesma, pelo que, é um processo que requer cautela, pois estamos a falar de alterações algo complexas de implementar.

## **7.1 Questões de investigação**

Tendo em conta todo o enquadramento teórico referido, foi possível comprovar desde já que a aposta na inovação aliada a uma boa gestão e estratégia acaba por ser essencial para a sobrevivência das organizações desportivas inovadoras, tendo que as organizações e os próprios gestores alterar os seus modelos já ultrapassados de modo a atingirem o sucesso. Como é sabido, a tendência destas organizações é o desaparecimento, pois os custos de manutenção das mesmas e a participação em eventos são cada vez maiores e as receitas cada vez menores, e como tal as organizações necessitam de se adaptar à conjuntura vivida atualmente, onde através da aposta numa estratégia devidamente adequada com uma política de gestão inovadora é possível alcançar a sobrevivência e bons resultados desportivos e financeiros a longo prazo. A gestão de uma organização desportiva dentro dos moldes indicados pelos diversos autores já abordados pode levar ao sucesso no paradigma atual, sendo que a falta de estudos da temática acaba por ser um dos principais problemas desta dissertação. Por outro lado, a gestão estratégica é um tema já bem mais desenvolvido, no entanto o facto destas organizações serem geridas por líderes pouco dispostos à mudança, leva a que os mesmos não adotem os estilos de estratégia já estudados e que se podem revelar como essenciais para a manutenção ou crescimentos não

só das organizações, mas também das próprias modalidades amadoras. Para uma melhor elaboração deste estudo, será utilizado um exemplo concreto de sucesso onde através da aposta de um líder inovador aliado a uma boa gestão desportiva e a uma política de inovação está a alcançar o sucesso, permitindo assim dar resposta a um conjunto de questões para investigação que serão aqui colocadas e que tentarão comprovar o papel decisivo que aposta na gestão desportiva e variadas políticas de estratégia tem sobre o sucesso de uma organização que já foi extinta devido a uma má gestão e agora se reergueu perante estas novas políticas aliando também ao facto de ano após ano outras organizações desaparecerem. Essas mesmas questões de investigação são respetivamente:

- Qual o impacto que a aposta na gestão e estratégia tem sobre os resultados de uma organização?
- Qual o impacto que a aposta na gestão e estratégia tem sobre o número de clientes de uma organização?
- Qual o impacto que a aposta na gestão e estratégia tem sobre a evolução de uma organização?

Ao responder a estas questões pretende-se assim demonstrar o papel decisivo que a gestão e estratégia tem para as organizações alcançarem o sucesso.

## **8. Metodologia**

Neste capítulo, o principal objetivo passará por explicar de forma detalhada o processo das diversas etapas que permitiram a elaboração da parte prática desta dissertação. Deste modo, irei demonstrar aqui o modo como fora feita a recolha dos dados necessários para elaborar esta parte prática, o modo como os mesmos foram alvo de análise e por fim, indicar o método escolhido, e que permitirá dar auxílio à obtenção dos objetivos propostos e dar resposta às questões de investigação inicialmente colocadas.

### **8.1 Recolha de dados**

Ao iniciar-se a parte prática da elaboração deste estudo, foi decidido utilizar um conjunto de dados, havendo um misto entre dados secundários e primários, isto deveu-se ao facto da tentativa de recolher e utilizar dados primários diretamente junto de algumas entidades de modo a que este estudo fosse mais fidedigno não tenha sido muitas das vezes possível derivado à ausência de respostas por parte das diversas entidades contactadas ou até mesmo em alguns casos, a ausência de dados por parte das entidades levou à utilização de em alguns casos a utilização de dados secundários. Por outro lado, no caso de estudo em concreto, o bom relacionamento entre a direção da organização em questão e o treinador da equipa permitiu-me ter acesso a alguns dados primários.

Devido a algumas das limitações sentidas, optou-se então por uma pesquisa inicial, seguida de uma recolha criteriosa e detalhada de um conjunto de dados que permitissem alcançar a resposta e respetiva conclusão de todos os objetivos propostos por esta dissertação. Tendo então a possibilidade de consultar quer dados primários, quer dados secundários, foram consultados um conjunto de dados estatísticos presentes em regulamentos e circulares disponibilizados pela Federação Portuguesa de Natação, bem como dados financeiros e outras estatísticas disponibilizadas pelo Clube de Natação da Amadora. A facilidade em como se acabou por obter o acesso a alguns destes dados relativos ao caso de estudo, acabou por facilitar o tema do mesmo, pois permitiu-nos ter acesso a dados como os valores de receitas, despesas, número de evolutivo de utentes e a comparação com outras organizações similares, a evolução quer desportiva, quer financeira, bem como a

comparação com o anterior modelo de gestão que o clube aplicava antes da sua extinção. A recolha destes dados permite assim avaliar o impacto que a aposta na gestão e estratégia tem sobre alguns indicadores chave, indicadores esses que permitem a sustentabilidade competitiva de uma organização. No seguimento do que já fora mencionado, destaca-se os dados recolhidos pela Federação Portuguesa de Natação e pelo Clube de Natação da Amadora em que através de um conjunto de indicadores financeiros, iremos avaliar os períodos de 2015 a 2018.

## **8.2 Análise de dados**

A segunda fase da metodologia utilizada foi uma análise de dados com base nos inicialmente recolhidos. Tendo a primeira parte incidido sobre os valores de receitas, despesas, número de evolutivo de utentes e a comparação com outras organizações similares, a evolução quer desportiva, quer financeira, bem como a comparação com o anterior modelo de gestão que o clube aplicava antes da sua extinção. A escolha destes indicadores para análise de dados deveu-se ao facto de serem estes que irão permitir verificar se a organização apresenta uma sustentabilidade e evolução positiva. Esta análise será baseada em dados anteriormente recolhidos, e com estes, serão elaborados diversos quadros e tabelas de um modo comparativo, tendo como período de análise o ano de 2013 e de 2015 a 2018. O objetivo da análise que será realizada tem com vista a medir o impacto que a aposta na estratégia e na gestão tem sobre uma organização. Deste modo será estudado inicialmente a situação atual da organização escolhida, apresentado um conjunto de dados relativamente as suas receitas, o número de utentes e a sua posição financeira e desportiva antes da aposta na estratégia e na gestão, sendo depois realizada uma análise similar, mas já após esta referida aposta. Com isto, espera-se conseguir chegar a um conjunto de conclusões decisivas para este estudo, ao medir o impacto que a aposta centrada na gestão e estratégia pode ter numa organização.

Posto isto, espera-se concluir se com estes indicadores estudados, se existiu alguma evolução, quer seja ela positiva, ou negativa, desde da decisão da aposta num novo modelo de gestão e estratégia. Com esta análise, será possível medir o impacto que este modelo pode ter em organizações do mesmo tipo, através dos seus indicadores financeiros, económicos e desportivos. Com a realização desta análise em conjunto com alguns dados específicos, espera-se então chegar as respostas das questões de investigação aqui

colocadas, pois será neste ponto que se conseguirá alcançar as conclusões essenciais deste estudo e que diretamente irão possibilitar o cumprimento dos objetivos propostos.

### **8.3 Método escolhido**

Tendo em conta que as principais fontes de recolha de dados desta dissertação serão relatórios financeiros, regulamentos e circulares disponibilizados pelos Clube de Natação da Amadora e pela Federação Portuguesa de Natação, e tem-se em vista o estudo do impacto positivo que as variáveis da aposta na gestão e na estratégia podem ter sobre uma determinada organização, a decisão que se considerou mais de encontro com o estudo passou pela utilização do método descritivo.

Segundo Cerro e Bervian (2002:67), os autores definem este método como “estudo e descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada”. O motivo que levou à escolha deste método passou pelo facto de esta dissertação ter como objetivo demonstrar o papel decisivo que a aposta na estratégia e na gestão podem ter no sucesso de uma organização, e a melhor maneira de demonstrar esse mesmo sucesso é através da análise de dados financeiros e desportivos (como é o caso do exemplo que será demonstrado neste estudo). Ainda no seguimento da definição deste método, os autores Cerro e Bervian (2002:66) indicam que este método “Procura descobrir, com precisão possível, a frequência com que um fenómeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”, e tendo em conta que nesta investigação se procura uma análise baseada no impacto sobre os principais indicadores de uma organização para que permitiam uma sustentabilidade e competitividade futura, este método acaba por ser o acertado, até porque nos irá permitir fazer comparações acerca da organização sem a aposta na gestão e estratégia e com a aposta nesses mesmos dois critérios, esta ideia por sua vez acaba por se comprovar conforme indica Oliveira (2001:114) “É um tipo de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenómeno.”. Deste modo, este método em conjunto com as questões de investigação, já apresentadas anteriormente, será possível analisar uma situação de sucesso aplicando o tema desta dissertação, onde essa mesma organização conseguiu reorganizar-se e começar a crescer sustentavelmente, quer em termos económicos, quer em termos desportivos aprendendo com os erros do passado.

Posto isto, iremos verificar então métodos nos irão permitir comprovar que a gestão e a estratégia se apresentam como uma ótima opção para o sucesso das organizações, principalmente em mercado tão pouco lucrativos como é o caso de estudo e espera-se que com este exemplo e em conjunto com os objetivos delineados para este estudo, seja possível outras organizações do mesmo tipo adotarem políticas similares para que este mercado se possa desenvolver e crescer.

## **9. Método escolhido aplicado ao CNA**

Tendo em conta as políticas abordadas neste estudo, para que estas sejam colocadas em prática é necessário também ter em consideração uma serie de fatores internos e externos da organização, de modo a que existe um ambiente favorável a utilizar uma boa política de gestão e estratégia e se alcance os resultados pretendidos.

Assim sendo, neste tópico pretende-se então demonstrar e até mesmo comprovar o efeito que tem a aposta na gestão e na estratégia sob uma organização, onde se irá verificar os resultados positivos conseguidos, bem como um crescimento dessa mesma organização.

Para demonstrar então o efeito desta aposta, a organização escolhida para o estudo foi o CNA e a sua equipa de polo aquático. Esta é uma modalidade que em Portugal é completamente amadora, onde os clubes e os jogadores suportam todo o tipo de custos, desde de deslocações, equipamentos, inscrição em campeonatos e mensalidades para poderem treinar, pelo que, acaba por ser muito difícil quer o desenvolvimento, que a manutenção de clube com a modalidade, até porque casa vez mais se tem observado o desaparecimento de várias equipas por falta de meios. O CNA foi uma das equipas que sofreu essas dificuldades, tendo mesmo encerrado a modalidade em 2014 onde contava com 19 atletas seniores masculinos, 14 atletas seniores femininos e 9 atletas da formação, o que se podia considerar ainda um número considerável de utentes do clube, mas devido a uma má gestão, o clube no final a época 2013/2014 ao apurar resultados viu um prejuízo elevado e também devido ao período de crise financeira vivida no país, optou-se por encerrar a modalidade no aspeto competitivo mantendo apenas a formação. A época de 2014/2015 foi a primeira na história do clube sem qualquer tipo de competição em nenhum modalidade e aliando ao facto da equipa de futebol do Estrela da Amadora ter falido, sentia-se a falta do desporto na região, e foi então que no final da época de 2014/2015 surgiu a proposta de fazer regressar o polo aquático sénior ao CNA em moldes completamente diferentes do passado, que permitisse não só o sucesso desportivo, mas acima de tudo conseguir obter lucros que permitam o clube no seu todo se desenvolver.

Para se conseguir chegar ao objetivo proposto, neste capítulo será apresentada uma estrutura que irá permitir: analisar a situação da organização a nível de resultados e número

de utentes em 2013/2014; analisar a situação a organização em 2015/2016, no que diz respeito à evolução e variação dos resultados com o polo aquático; analisar o número e variação de crescimento de utentes desde 2015 até ao presente e por fim, fazer ainda uma análise que demonstre a evolução geral da variação do crescimento da equipa quer financeiramente, quer desportivamente.

## **9.1 Caracterização do clube**

A organização escolhida para a elaboração da temática desta investigação foi o Clube de Natação da Amadora, uma organização desportiva que conta já com 37 anos de atividade e das mais reconhecidas a nível nacional. Através do sítio da *internet* da organização ([www.natacaoamadora.pt](http://www.natacaoamadora.pt)) e de informações fornecidas diretamente pelo clube, podemos verificar toda a caracterização desta organização. As principais atividades desta organização, passam nomeadamente pelo segmento desportivo onde se incluem as mais diversas modalidades referentes ao desporto aquático, tendo atualmente sete modalidades distintas dos mais diversos escalões e géneros sendo elas Pentatlo, Natação pura, Hóquei subaquático, Triatlo, Polo Aquático, Natação Sincronizada e Hidroginástica. Todas estas modalidades estão divididas em quatro complexos de piscinas em zonas estratégicas da região da Amadora de modo a atingir o maior número de pessoas, bem como um enquadramento da modalidade com a população alvo, e nesse aspeto podemos caracterizar os complexos do CNA do seguinte modo:

- Complexo Piscinas da Reboleira – Piscina mãe, onde é possível a prática de todas as modalidades e onde se encontra todos os atletas federados, já existia antes do nascimento do clube e começou a ser utilizado pelo CNA no ano de 1987.
- Complexo Piscinas da Damaia – Segundo complexo mais importante do CNA, onde se encontram os escalões de pré competição e foi alvo de remodelação no ano 2016 para uma melhor preparação dos atletas, surge no ano de 1997.
- Piscina da Venteira – Destinado essencialmente à aprendizagem, recuperação e população idosa, entrou em funcionamento no ano de 1998.
- Piscina de Alformelos – Tem o mesmo foco da piscina da Venteira derivado as dimensões e nasce no ano de 2000.

Todas estas piscinas encontram-se em locais estratégicos, o complexo piscinas da Reboleira encontra-se ao lado do Estádio José Gomes, local considerado como o centro do desporto da Amadora e conta com acessos de autocarro, metropolitano e comboio, encontra-se também junto de diversas escolas secundárias acabando por ser bastante convidativo para a população ativa. Por sua vez, o Complexo de Piscinas da Damaia não se encontra muito distante do da Reboleira (aproximadamente 2 km), e a população acaba por ser muito idêntica, a curta distancia leva a que haja uma boa gestão dos treinadores responsáveis pelos atletas federados, pois permite que sejam os mesmos a preparem os atletas que no futuro podem vir a ter condições de entrar no regime de competição nas mais diversas modalidades. Por sua vez a piscina da Venteira e de Alfovelos acabam por ficar em extremos opostos, ficando em localidades em que a população é mais envelhecida. Relativamente à modalidade alvo de estudo, o Polo Aquático, é praticado no complexo de piscinas da Reboleira, e os primeiros registos da modalidade apontam para o ano 1995, embora se saiba que a prática já existia antes dessa data. Para todos os efeitos, o primeiro grande registo da modalidade no clube ocorreu no ano de 1999 quando é feito um investimento no Complexo de Piscinas da Reboleira ao acrescentar o tanque dos treinos de polo aquático numa nova piscina de 25 x 15 metros, e com o mínimo de 1.80 metros de profundidade, capaz de receber os jogos oficiais de polo aquático dos Campeonatos Nacionais de 1ª Divisão Masculina e Feminina.

No que diz respeito à principal missão desta organização, o CNA visa o desenvolvimento das modalidades aquáticas para todo o tipo de idades e todo o tipo de géneros através de uma equipa de professores experientes, mas sempre com a abertura para elementos de *staff* mais jovens através do acolhimento de estagiários das mais diversas faculdades do país. Os grandes objetivos com o desenvolvimento das diversas modalidades aquáticas existentes no clube passam essencialmente por:

- Voltar a ser o maior clube de natação do país com presenças internacionais;
- Promover as escolas de natação mais qualificadas para a população.

Tendo em conta a atual conjuntura económica de Portugal e uma vez que estamos a falar de um clube onde todas as modalidades são amadoras, torna-se essencial para este clube ter uma estratégia bem delineada aliada com uma boa gestão de modo a conseguir competir com outros clubes que têm condições bem superiores e com modalidades profissionais. O

primeiro passo que o CNA deu para voltar a competir pelos objetivos acima descritos ocorreu na época 2013/2014 com o fim de todas as modalidades federadas seguida da época de 2015/2016 com o regresso do polo aquático federado ao clube após um ano de ausência, a época de 2013/2014 acabou por ser essencial pois foi quando se implementou uma estratégia de desinvestimento para posteriormente com o regresso do polo aquático se apostar em estratégias de estabilidade e desenvolvimento. O grande objetivo desta aposta passou principalmente por criar um modelo sustentável de crescimento do clube apostando na formação de atletas e pessoas sem nunca fugir aos seus compromissos organizacionais e financeiros, podendo assim voltar aos sucessos do passado sem correr o risco de regredir quase até à extinção como sucedeu em 2013/2014.

## **9.2 O novo modelo**

### ***9.2.1 Caracterização do modelo***

O CNA de modo a relançar-se no mundo do desporto aquático competitivo optou por na época de 2015/2016 apostar no polo aquático, uma modalidade que já deu bastantes títulos e glórias ao clube, mas que tem vindo a cair em declínio em Portugal, no entanto com o regresso da modalidade ao CNA o clube começou a caracterizar-se de um outro modo, bem diferente do anterior que levou a extinção da modalidade competitiva em 2014/2015 como podemos verificar na tabela 9.1. Este novo modelo surgiu após uma estratégia de desinvestimento adotada pelo clube face aos prejuízos registados na época de 2013/2014. A opção por esta modalidade surgiu após uma reunião entre o ex atleta e atual capitão de equipa Rúben Santos com o também ex atleta e agora treinador João Silva que a par destas atividades, é também dos professores de natação mais antigos do CNA. Após discussão entre ambos acerca do motivo de as modalidades competitivas terem encerrado e qual a visão do clube, João Silva reuniu-se com a direção do clube apresentado o novo projeto do Polo Aquático para o clube que desde desse ano até à data, tem vindo a sofrer alterações como a figura 9.1 demonstra, onde a angariação de atletas ficaria a cargo do capitão de equipa Rúben Santos e todos os atletas que quisessem fazer parte do projeto ficariam incumbidos que pagar uma mensalidade no valor de 25,00€, além de que, teriam de suportar as despesas resultantes de todas as deslocações necessárias para jogar. Por outro lado, o clube suportaria os custos de inscrição nos campeonatos, fornece a piscina cinco

vezes por semana durante uma hora e meia, bem como disponibilizava a piscina e os funcionários necessários para os jogos em casa. Os atletas que o capitão de equipa optou por trazer para o clube foram sobretudo ex atletas do escalão júnior do clube, isto deveu-se ao facto de o grande objetivo passar por fazer regressar aos títulos o clube, e tendo em conta que as escolas de formação de polo aquático não terminaram e os atletas que compunham essas mesmas escolas eram vistos como bastante promissores, era importante que a diferença de idades entre o escalão competitivo (sénior) e os atletas das escolas de polo aquático que iriam também iniciar a competição nesse mesmo ano não fosse demasiado grande, pois o objetivo passou por disponibilizar os atletas mais jovens para a equipa sénior logo que possível, pois assim seria possível fomentar o seu crescimento enquanto atletas e pessoas e levar a que o clube consiga alcançar o sucesso quando esses atletas mais jovens tiverem efetivamente idade de seniores (vinte anos de idade). Tendo assim uma equipa sénior em que a média de idades era de vinte e três anos de idade e uma equipa juvenil com a média de quinze anos aliando ao treinador que além do seu trabalho no polo aquático, durante o horário diurno era também responsável por variadas aulas de natação nas diversas piscinas do CNA, possibilitou a angariação de vários atletas para as escolas de polo aquático e uma fácil integração destes. No primeiro ano do projeto estavam inscritos no clube para a modalidade do Polo Aquático um total de trinta e um atletas, permitindo assim o clube logo no ano de estreia ter uma melhoria significativa em termos de resultados comparativamente com a última época da modalidade, e nesse mesmo ano, o clube no seu todo conseguiu apresentar resultados positivo, algo que já não sucedida desde da época de 2016/2017, visto como algo impensável nos últimos anos do clube, situação que irá ser alvo de uma posterior e detalhada análise.

**Tabela 9.1** – Caracterização do modelo escolhido

<b>Caracterização</b>	
Ano de lançamento	2015/2016
Grupo	CNA
Nome	CNA – Polo Aquático

Características	Equipa jovem, comprometida, amante do desporto e responsável
Principais concorrentes internos	Triatlo, Natação Pura, Pentatlo
Principais concorrentes externos	Cascais WP, SAD, SCP

**Fonte:** Elaboração própria

**Figura 9.1** – Inovações CNA – Polo Aquático



**Fonte:** Elaboração própria

### 9.2.2 *Análise resultados e clientes*

Neste capítulo será realizada uma análise relativa ao número de clientes/atletas e das receitas do CNA enquanto organização envolvendo todas as modalidades. Os referidos

dados serão apresentados no quadro 9.1 e graficamente representados na figura 9.2, onde será possível verificar a situação antes do CNA ter terminado com as modalidades, e posteriormente será possível comparar com a situação atual, dados que foram fornecidos diretamente pelo clube, pelo que será possível observar a evolução do clube com um elevado grau de certeza e analisar o mais detalhadamente possível.

**Quadro 9.2 - Utentes e receitas/despesas do CNA**

	Época 2013/2014	Época 2014/2015
Utentes CNA	2563	2248
Receitas CNA	1.038.244,20€	986.267,96€
Despesas CNA	1.160.926,05€	1.022.340,88€
Resultado Líquido CNA	- 122.681,85€	- 36.072,92€
Variação Utentes CNA	-12,29%	
Variação Receitas	-5,00%	
Variação Despesas	-11,94%	
Variação Resultado Líquido – CNA	<b>70,60%</b>	

**Fonte:** Relatório e Contas 2014 e 2015

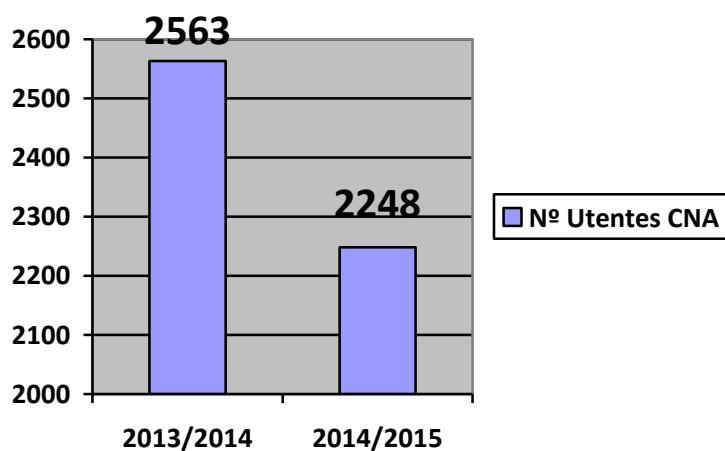
**Quadro 9.3 – Atletas e receitas/despesas do CNA – Polo Aquático**

	Época 2013/2014	Época 2014/2015
Atletas Polo Aquático	42 (Federados)	8 (Não Federados)

Receitas CNA – Polo Aquático	10.679,58€	5.991,96€
Despesas CNA – Polo Aquático	20.057,36€	5.443,72€
Resultado Líquido CNA – Polo Aquático	-9.377,78€	548,24€
Variação Atletas – Polo Aquático	-80,95%	
Variação Receitas – Polo Aquático	-43,89%	
Variação Despesas – Polo Aquático	-72,86%	
Variação Resultado Líquido – Polo Aquático	<b>105,85%</b>	

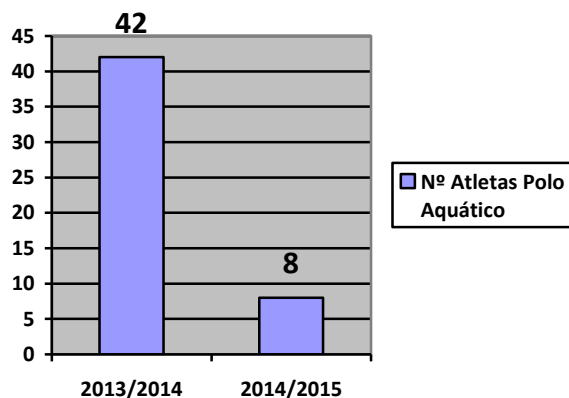
Fonte: Relatório e Contas 2014 e 2015

Figura 9.2 – Número de Utentes CNA 2013/2014 e 2014/2015



**Fonte:** Relatório e Contas 2014 e 2015

**Figura 9.3** – Número de Atletas CNA – Polo Aquático 2013/2014 e 2014/2015



**Fonte:** Relatório e Contas 2014 e 2015

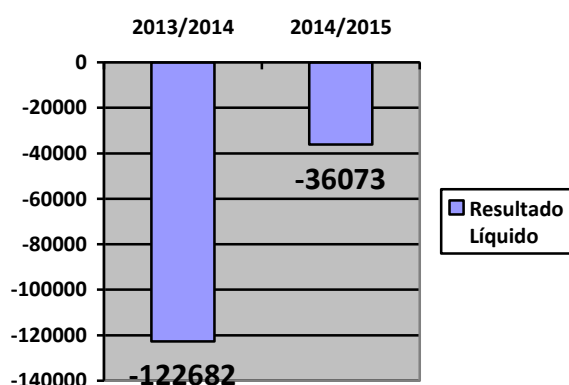
A figura 9.2 demonstra o número de utentes e o valor das despesas e receitas do CNA no seu último ano com modalidades competitivas (2013/2014) e no ano em que já não participou em qualquer competição (2014/2015).

Começando por analisar a evolução dos utentes, ocorreu um natural decréscimo, muito devido à situação já descrita do fim das modalidades competitivas, onde a grande maioria dos atletas se viu obrigada a procurar outros clubes para continuar o seu desenvolvimento desportivo, e tal situação acabou também por não contribuir também para a chamada de novos utentes para as escolas de aprendizagem. Posto isto verificámos que da época 2013/2014 para a época 2014/2015 a descida do número total de utentes do clube passou de 2563 para 2248, apresentando assim uma variação negativa na ordem dos 12,29%.

Relativamente aos resultados financeiros do clube, em virtude do decréscimo acentuado do número de utentes por consequente saída dos atletas federados, verificou-se que a estratégia de desinvestimento produziu de imediato resultados, tendo tido reduzido a sua despesa em 11,94%, por sua vez, a consequência foi que as receitas também foram menores em 5%, mas tendo em conta o panorama registado, foi possível apurar um resultado líquido bem mais reduzido que na época anterior,, algo que vai de encontro com a política de contenção feita pelo clube.

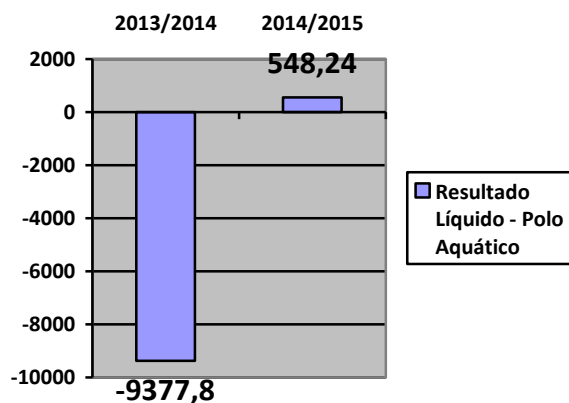
Se analisarmos mais aprofundadamente estas contas, mais concretamente no que diz respeito à modalidade do Polo Aquático, o cenário corresponde à realidade vivida pelo clube, uma redução das receitas em virtude do abandono de todos os atletas federados, e uma redução bastante considerável das despesas, o que permitiu ao clube ter obtido lucro com a modalidade.

**Figura 9.4** – Resultado Líquido do CNA 2013/2014 e 2014/2015



**Fonte:** Relatório e Contas 2014 e 2015

**Figura 9.5** – Resultado Líquido do CNA – Polo Aquático 2013/2014 e 2014/2015



**Fonte:** Relatório e Contas 2014 e 2015

Tendo em conta os dados apresentados no quadro 9.1, 9.2 e nas figuras 9.2, 9.3, 9.4 e 9.5 verificamos que a situação do CNA não era particularmente favorável, e que o

desinvestimento realizado era a única solução que o clube tinha para evitar a sua extinção total, pois os valores de 2013 apesar de serem bastante favoráveis relativamente ao número de utentes, eram demasiado negativos em termos de despesas. Em 2014 com o fim das modalidades competitivas a situação do clube melhorou bastante financeiramente embora se tenha verificado um grande declínio no número de utentes, de qualquer modo os resultados continuavam negativos e era necessário algo para inverter esta situação. O regresso do Polo Aquático enquanto modalidade competitiva acabou por ser o marco de viragem do clube, pois o CNA sabia que era através das modalidades competitivas que poderia aumentar o seu valor de receitas através dos patrocínios, dos incentivos dados pela camara municipal, federação portuguesa de natação e aluguer da piscina para eventos desportivos, tudo isto aliando ao pagamento de mensalidades por parte dos atletas, algo que não acontecia anteriormente bem como o suporte das despesas das deslocações por parte dos mesmos. A equipa de polo aquático regressa assim a época de 2015/2016, a primeira modalidade competitiva a regressar ao clube e a aceitar os novos moldes, com a crença de ajudar o clube a recuperar e voltar a ir de encontro com os seus objetivos a longo prazo, voltar a ser o maior clube de natação do país, com presenças internacionais. A recuperação não seria imediata, pois tratam-se de objetivos muito específicos e só possíveis alcançar a longo prazo, mas os resultados obtidos nos primeiros anos foram bastante otimistas, situação que será analisada e comprovada de seguida.

### ***9.2.3 Análise da evolução de clientes***

Após os dados apresentados anteriormente, o CNA percebeu no final da época de 2014/2015, que apesar do fim das modalidades competitivas e de uma redução bastante significativa dos prejuízos, era necessário fazer algo para chegar aos resultados positivos, e a resposta estava precisamente no regresso do clube as competições, mas desta vez através de moldes sustentáveis de modo a evitar novamente a queda do clube. O regresso iniciou-se então através do Polo Aquático que acabou por ser o grande impulsionador na ajuda ao clube para inverter o rumo do caminho negativo. Após este regresso, e começando por analisar o seu impacto no número de utentes através dos dados fornecidos pelos diversos relatórios de contas facultados pelo clube, o quadro 9.3 demonstra a variação do número de atletas do Polo Aquático e ainda o número total de utentes do CNA federados e não federados, num período em análise da época de 2015/2016, data do regresso do CNA as

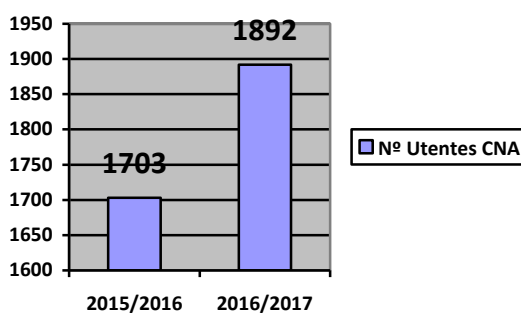
competições, até à época de 2016/2017. Começando por fazer uma análise superficial ao quadro 9.3 podemos desde já verificar, que o ano em que o Polo Aquático regressa, o CNA conseguiu aumentar significativamente o seu número de utentes, ao contrário do que se verificava nos anos anteriores.

**Quadro 9.4 – Número de Utentes CNA e polo aquático**

	2015/2016	2016/2017
Utentes CNA	1703	1892
Atletas Polo Aquático	29	38
Variação Utentes CNA	11,09%	
Variação Atletas Polo Aquático	31,03%	

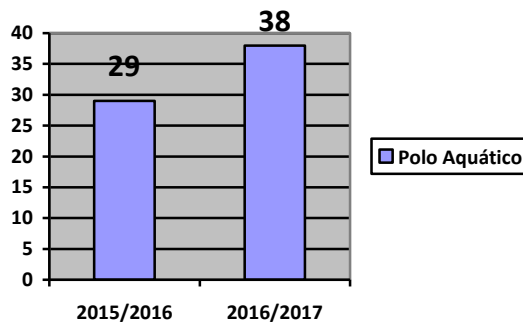
**Fonte:** Relatório e Contas 2016 e 2017

**Figura 9.6 – Crescimento Utentes CNA**



**Fonte:** Relatório e Contas 2016 e 2017

**Figura 9.7 – Crescimento Atletas Polo Aquático**



**Fonte:** Relatório e Contas 2016 e 2017

Analisando mais detalhadamente os números facultados pelo CNA, começamos por analisar o crescimento do número de atletas do Polo Aquático do CNA, dados presentes na Figura 9.5, onde verificamos que desde do seu regresso em 2015, o número de atletas tem vindo a aumentar constantemente ano após ano, tendo tido desde de 2015 até 2017 um aumento de 10 atletas, um número que se pode considerar bastante positivo atendendo à pouca notoriedade da modalidade e ao facto de em 2015 quando a equipa foi formada, os atletas eram bastante jovens, havendo somente dois escalões em que a equipa podia participar, sub 18 e seniores, agora com o passar dos anos, a previsão é que o número de atletas continue a crescer em consequência da abertura de novos escalões competitivos, pois em 2017 já passou a existir três escalões em que a equipa podia competir, seniores, sub 20 e sub 18, pelo que, quantos mais escalões o clube possa participar, mais espaço existe para novos atletas, sendo que esta abertura de novos escalões estará sempre pendentes do aumento de idade dos atletas que já compõem a equipa, sem nunca esquecer que, tendo em conta que estamos a falar de uma modalidade amadora, e segundo dados da federação portuguesa de natação, quando os atletas atingem os 18 anos de idade, é quando existe a maior taxa de desistência da modalidade, muito devido à entrada no ensino superior dos atletas, no entanto o trabalho do CNA nesse aspeto tem vindo a ser irrepreensível com uma grande camaradagem entre os atletas mais velhos e os mais novos onde em alguns casos, os atletas mais velhos dão mesmo explicações particulares de modo a preparar os mais novos a prepararem-se para os exames escolares. Para todos os efeitos, verificar o crescimento do número de atletas nesta modalidade acaba por ir contra aquilo que se verifica em outros clubes, e isso deve-se também à aposta na formação por parte do treinador João Silva, pois ao contrário de outros clubes que já existem à diversos anos consecutivos, os treinadores optam por manter a mesma equipa, promovendo normalmente

entre um a dois atletas da formação a jogar pela equipa sénior o que leva à desmotivação dos restantes atletas, no caso do CNA, a partir do momento que um atleta mais jovem esteja apto a realizar o exame médico que lhe permita atuar pelo escalão máximo, passa a fazer automaticamente parte da equipa. Assim podemos verificar então, que este regresso da modalidade tem vindo a ser positivo para o clube ao verificar-se este crescimento constante, podendo mesmo considerar-se um sucesso em crescimento.

#### **9.2.4 Análise da evolução de receitas/despesas**

Após realizada a análise da situação financeira e do número de utentes do CNA até à extinção das modalidades competitivas do clube e ter iniciado a sua estratégia de desinvestimento, e posteriormente ter sido realizada uma análise específica da influência que o regresso do Polo Aquático teve no número de utentes da organização, é agora altura de analisar os benefícios que o clube teve ao adotar este tipo de estratégias, estando atualmente a atravessar uma estratégia de desenvolvimento. O quadro 9.4 apresentar um conjunto de dados que permitem demonstrar a evolução do clube financeiramente, e de seguida, no quadro 9.5, é possível analisar também a mesma evolução, mas na modalidade do polo aquático. Perante estes dados, no quadro 9.6 será então demonstrado o peso da modalidade no clube. Com este conjunto de dados, poderá concluir-se que com as estratégias aplicadas pelo CNA, o clube conseguiu ter uma grande recuperação financeira fruto de uma boa gestão estratégica.

**Quadro 9.5 – Análise resultados CNA**

	Época 2015/2016	Época 2016/2017
Receitas CNA	917.065,59€	1.027.373,47€
Despesas CNA	879.006,53€	1.014.980,27€
Resultado Líquido CNA	38.059,06€	12.393,20€
Variação Receitas	12,03%	
Variação Despesas	15,46%	

Variação Resultado Líquido – CNA	<b>-67,44%</b>
----------------------------------	----------------

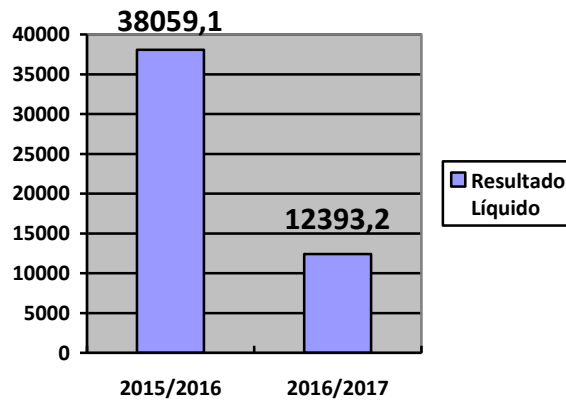
**Fonte:** Relatório e Contas 2016 e 2017

**Quadro 9.6 – Análise resultados CNA – Polo Aquático**

	Época 2015/2016	Época 2016/2017
Receitas CNA – Polo Aquático	15.461,85€	19.551,92€
Despesas CNA – Polo Aquático	23.355,05€	19.879,88€
Resultado Líquido CNA – Polo Aquático	-7.893,20€	-327,96€
Variação Receitas – Polo Aquático	26,45%	
Variação Despesas – Polo Aquático	-14,88%	
Variação Resultado Líquido – Polo Aquático	<b>95,85%</b>	

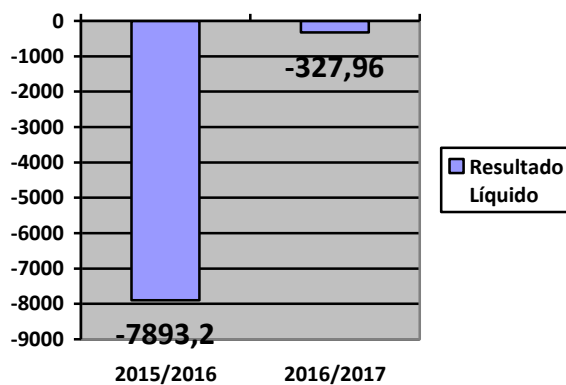
**Fonte:** Relatório e Contas 2016 e 2017

**Figura 9.7 – Resultado Líquido do CNA 2015/2016 e 2016/2017**



**Fonte:** Relatório e Contas 2016 e 2017

**Figura 9.8** – Resultado Líquido do CNA – Polo Aquático 2015/2016 e 2016/2017



**Fonte:** Relatório e Contas 2016 e 2017

A Figura 9.6 demonstra a evolução do CNA no seu todo financeiramente desde que passou da estratégia de desinvestimento, para a estratégia de desenvolvimento, situação que ocorreu nas épocas de 2015/2016 e 2016/2017. Aqui podemos desde já destacar que apesar do resultado líquido ter sofrido uma redução, isso deve-se essencialmente ao aumento do número de despesas, situação que decorre das obras efetuadas no Complexo de piscinas da Damaia, pelo que acaba por não ser muito alarmante e é expectável que para a época de 2017/2018 este número seja reduzido substancialmente e por sua vez o resultado líquido mantenha a sua tendência crescente, até porque, no quadro 9.4 podemos verificar que as receitas também tiveram um aumento significativo. Podemos justificar este aumento de receitas com o aumento do número de utentes e uma melhor otimização dos resultados

provenientes das modalidades competitivas que ainda estão numa fase muito inicial do projeto e como iremos verificar de seguida concretamente no caso do polo aquático, são modalidades que têm uma tendência para aumentar substancialmente de ano para ano as suas receitas e diminuir as suas despesas.

Passando então à análise da modalidade do polo aquático dos anos descritos, foi uma modalidade que no ano de estreia apresentou um valor considerável de prejuízo, fruto da falta de experiência dos líderes do projeto e de existir alguma desconfiança acerca deste projeto se teria condições para se manter mais do que uma época, o que afastou o investimento dos patrocinadores que são uma das principais fontes de receita da modalidade. Outro fator que levou a este prejuízo foi o baixo número de atletas, falta de eventos de angariação de fundos para apoiar as deslocações da equipa ao longo da época e os elevados custos com a eletricidade e o gás, fruto do horário em que se pratica a modalidade no complexo de piscinas da Reboleira que é das 20 horas as 22 horas.

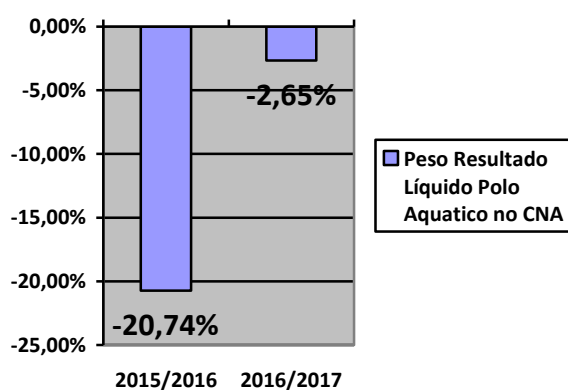
Por outro lado, a época de 2016/2017 foi bem diferente, onde apesar de se ter verificado um resultado líquido negativo, o mesmo acaba por não ser significativo, especialmente se for feita a comparação com a época anterior onde se acaba por verificar uma variação bastante significativa. Este decréscimo era expectável para os coordenadores do projeto, pois a época de 2015/2016 teve alguns erros de gestão que levaram a despesas desnecessárias sobretudo em deslocações, no entanto na época de 2016/2017 após ter sido conhecido os resultados da época anterior e continuar com o apoio da direção do CNA para continuar o desenvolvimento da modalidade, foi possível adquirir dois patrocinadores para a equipa, aumentar o número de atletas e ainda reduzir substancialmente as despesas de gás e eletricidade. Esta última redução deve-se ao facto de na época de 2015/2016 ter sido adquirido um circulador para aquecimento das piscinas, substituição das lâmpadas de iluminação da piscina por lâmpadas led e ter sido efetuada uma grande reparação da caldeira de aquecimento da piscina e das águas dos balneários, tudo isto teve um impacto nas despesas da época de 2015/2016 na ordem dos 21.347,12€, um valor ainda algo considerável, mas que permitiu uma redução das despesas das modalidades, principalmente no caso do polo aquático.

#### **Quadro 9.7 – Peso dos resultados Polo Aquático nos resultados CNA**

	Época 2015/2016	Época 2016/2017
Peso Receitas Polo Aquático nas receitas totais	1,68%	1,90%
Variação	0,67%	
Peso Despesas Polo Aquático nas despesas totais	2,66%	1,96%
Variação	-0,26%	
Peso resultado líquido Polo Aquático no resultado líquido total	-20,74%	-2,65%
Variação	1,13%	

**Fonte:** Relatório e Contas 2016 e 2017

**Figura 9.9** – Peso dos resultados Polo Aquático nos resultados CNA



**Fonte:** Relatório e Contas 2016 e 2017

No seguimento da análise que tem vindo a ser efetuada ao longo deste estudo, importa agora verificar o peso financeiro que o polo aquático tem no CNA. Começando por analisar as receitas, o projeto do polo aquático neste aspeto tem vindo a registar uma evolução positiva apresentando uma variação de 0,67%, esperando-se que este valor mantenha a tendência crescente com o aumento do número de atletas inscritos bem como a chegada de novos patrocinadores. No que diz respeito as despesas, as mesmas também têm vindo a ter um peso cada vez menor nas contas do clube, o que acaba por ser bastante positivo, tal acaba por ser possível devido à situação já explicada anteriormente da substituição dos equipamentos responsáveis pelo gás e pela eletricidade que permitiram ter menos custos, bem como, uma melhor planificação das deslocações da equipa.

No que diz respeito ao resultado líquido em concreto, verificamos que neste aspeto, o polo aquático contribui negativamente para as contas clube ao apresentar resultados negativos, sendo que conforme os dados da figura 9.8, essa contribuição a nível negativo tem vindo a ser cada vez menor e é exetável que num futuro próximo venha a ser mesmo positivo, e o objetivo passa para que o peso das despesas seja cada vez menor e se aumente o contributo a nível de receitas, até porque, no que diz respeito as despesas, enquanto que o CNA aumento o seu número, a modalidade de polo aquático contraria esse resultado ao reduzir, o que demonstra que este projeto está no bom caminho para ser tornar viável e ser uma mais valia para o clube.

#### ***9.2.5 Análise da evolução da organização***

Esta análise efetuado à equipa de polo aquático e ao CNA, onde verificamos a aplicação na prática de diversas teorias acerca da estratégia de desinvestimento e da estratégia de desenvolvimento, termina através da evolução do CNA e da evolução da equipa de polo aquático, pretendendo-se assim analisar a posição do clube no ano de 2013/2014 comparativamente com a atualidade que corresponde à época de 2016/2017 (os resultados da época de 2017/2018 ainda não foram divulgados), para que assim se possa tirar as melhores conclusões possíveis acerca da política adotada pelos responsáveis do clube.

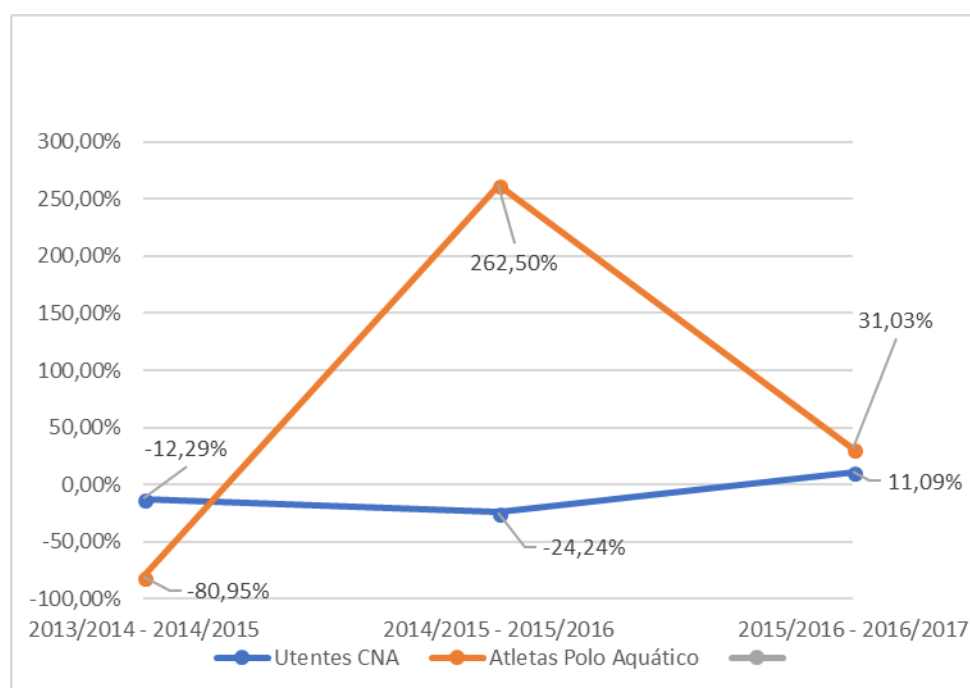
Esta avaliação será efetuada através da análise da evolução do número de utentes do CNA, do número de atletas do polo aquático, bem como a evolução das receitas, despesas e resultado líquido do clube e da modalidade em estudo como os quadros 9.7, 9.8 e 9.9.

**Quadro 9.8 – Número de Utentes CNA e polo aquático**

	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Utentes CNA	2563	2248	1703	1892
Atletas Polo Aquático	42	8	29	38
Variação Utentes CNA	-12,29%	-24,24%	11,09%	
Variação Atletas Polo Aquático	-80,95%	262,5%	31,03%	

**Fonte:** Relatório e Contas 2014, 2015, 2016 e 2017

**Figura 9.10 – Variação Utentes CNA e atletas de Polo Aquático**



**Fonte:** Relatório e Contas 2014, 2015, 2016 e 2017

A figura 9.9 demonstra então a evolução total registada desde do início deste estudo referente ao número de utentes do CNA e atletas do Polo aquático, ou seja, desde da época

2013/2014 até à época 2016/2017, através do cálculo da variação dos referidos dados de época para época. Começando pelos utentes do CNA, o fim das modalidades competitivas teve um impacto ainda algo duradoura na organização, pois no ano em que o clube optou pela estratégia de desinvestimento a variação apesar de negativa em 12,29%, o ano seguinte em que o clube já apostou na estratégia de desenvolvimento, sofreu uma variação ainda mais negativa, tal situação pode-se justificar com o encerramento da piscina da Damaia para obras que levou a desistência de vários utentes de idade algo idosa e representavam um número bastante significativo no número total de utentes. Felizmente, à passagem da época 2015/2016 para a época 2016/2017 registou-se uma variação positiva de 11,09%, fruto da estratégia de desenvolvimento em que o clube procura fazer regressar o maior número de modalidades possível, bem como o maior número de atletas que abandonaram o clube. Este valor também acaba por ser positivo em resultado da reabertura da Piscina da Damaia que fez regressar vários utentes.

No que diz respeito ao polo aquático, os valores registados acabam por ser bastante significativos, quer pela positiva, quer pela negativa. Começando pela variação respeitante às épocas entre 2013/2014 e 2014/2015, em virtude do fim da modalidade e apenas terem permanecido atletas das escolas de aprendizagem, o valor negativo de 80,95% acaba por ser natural. Por sua vez, o regresso da equipa na época seguinte faz com que se verifique uma variação bastante positiva pois o número de atletas da modalidade praticamente triplicou. Naturalmente no ano seguinte a variação não apresentou um resultado positivo tão elevado, no entanto o facto deste parâmetro continuar positivo significa que a modalidade continua a crescer.

Em suma, no que diz respeito ao crescimento do CNA relativamente ao número de utentes, verificamos que o clube ainda apresenta alguma instabilidade, no entanto é expectável que o clube apresente uma variação futura com tendência positiva agora que o clube já assegurou o regresso das modalidades perdidas em 2014/2015 e remodelou a piscina da Damaia.

Por outro lado, no caso do Polo Aquático a tendência verifica-se tem vindo a ser positiva, no entanto, ao contrário do clube no seu todo, a perspectiva é que este crescimento fique estagnado a dada altura ou até que sofra uma variação negativa, isto porque se trata de uma equipa jovem o que dificulta a chegada de novos atletas, pois numa modalidade como esta, a equipa base é normalmente formada desde muito jovem e raramente sofre alterações e os

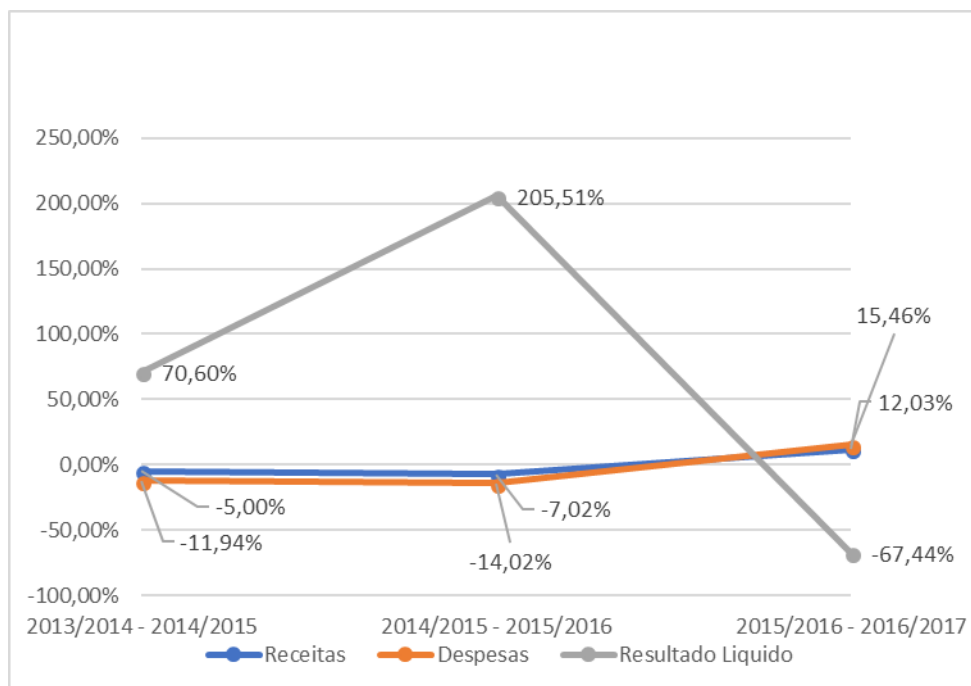
atletas normalmente quando entram para o mercado de trabalho, muitos deles abandonam a modalidade e podem no limite, vir a ser substituídos por atletas das escolas de formação.

**Quadro 9.9 – Análise resultados CNA**

	Época 2013/2014	Época 2014/2015	Época 2015/2016	Época 2016/2017
Receitas CNA	1.038.244,20€	986.267,96€	917.065,59€	1.027.373,47€
Despesas CNA	1.160.926,05€	1.022.340,88€	879.006,53€	1.014.980,27€
Resultado Líquido CNA	- 122.681,85€	- 36.072,92€	38.059,06€	12.393,20€
Variação Receitas	-5,00%	-7,02%	12,03%	
Variação Despesas	-11,94%	-14,02%	15,46%	
Variação Resultado Líquido CNA	<b>70,60%</b>	<b>205,51%</b>	<b>-67,44%</b>	

**Fonte:** Relatório e Contas 2014, 2015, 2016 e 2017

**Figura 9.11 – Variação Resultados CNA**



**Fonte:** Relatório e Contas 2014, 2015, 2016 e 2017

Relativamente à evolução do CNA financeiramente, a figura 9.10 apresenta-nos a variação no que diz respeito às despesas, receitas e resultado líquido, o que nos permite analisar o crescimento do clube nas três rúbricas e tirar as respetivas conclusões.

Perante o apresentado na Figura 9.10, no que diz respeito as despesas, a rúbrica começa por apresentar resultados positivos com uma variação negativa crescente até à época de 2015/2016, primeiro com o resultado de 11,94% e depois com 14,02%. Tal situação deve-se principalmente com o fim das modalidades competitivas em 2014/2015 e com o encerramento da piscina da Damaia em 2015/2016, sendo que esta última situação acabaria por influenciar a variação das despesas de 2015/2016 para 2016/2017, pois é nessa data que é refletido o pagamento das obras efetuadas nessa mesma piscina, pelo que é expectável que esta rubrica volte a sofrer uma variação negativa no futuro.

No que diz respeito as receitas, os valores apresentados significam precisamente o oposto das despesas, pois a variação de - 5,00% no primeiro ano e -7,02% no segundo indicam um decréscimo das receitas, muito por culpa da saída de vários atletas no primeiro ano, e do abandono da grande maioria dos utentes da piscina da Damaia no segundo, ambas as situações prejudicaram e muito o CNA nesta rubrica. Por outro lado, no terceiro ano, o valor de positivo de 12,03% representa o regresso à normalidade do clube, com o regresso

de muitos atletas as modalidades competitivas em conjunto com a reabertura das piscinas da Damaia, foi possível aumentar este valor significativamente.

Por último na análise da variação das contas do CNA, é apresentada a rubrica mais importante referente ao resultado líquido, onde aqui talvez o cálculo da variação seja enganador, pois nos dois primeiros anos são nos apresentados resultados verdadeiramente significativos (70,60% e 205,51%), no entanto, os mesmos apenas indicam a saída do clube dos prejuízos que já se alongavam à diversos anos, pelo que deveremos considerar estes valores como indicadores da recuperação financeira do clube. Por outro lado, o último valor apresentado de -67,44%, apesar de ser ainda consideravelmente negativo, a realidade é que o mesmo apenas nos transmite que o clube não apresentou um lucro tão elevado como nos anos anteriores, situação que se deve ao pagamento das obras efetuadas na piscina da Damaia.

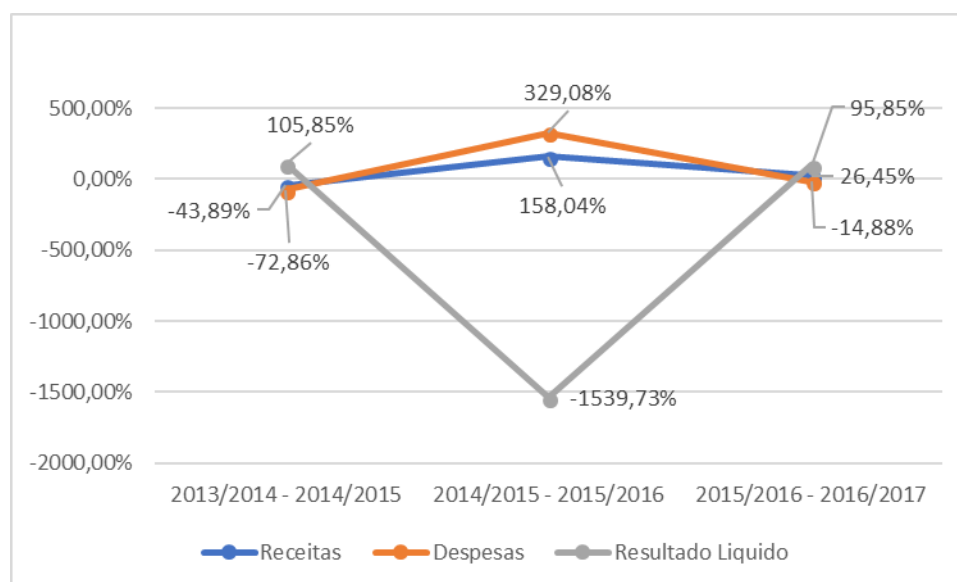
**Quadro 9.10 – Análise resultados CNA – Polo Aquático**

	Época 2013/2014	Época 2014/2015	Época 2015/2016	Época 2016/2017
Receitas CNA – Polo Aquático	10.679,58€	5.991,96€	15.461,85€	19.551,92€
Despesas CNA – Polo Aquático	20.057,36€	5.443,72€	23.355,05€	19.879,88€
Resultado Líquido CNA – Polo Aquático	-9.377,78€	548,24€	-7.893,20€	-327,96€

Varição Receitas – Polo Aquático	-43,89%	158,04%	26,45%
Varição Despesas – Polo Aquático	-72,86%	329,08%	-14,88%
Varição Resultado Líquido – Polo Aquático	<b>105,85%</b>	<b>-1539,73%</b>	<b>95,85%</b>

**Fonte:** Relatório e Contas 2014, 2015, 2016 e 2017

**Figura 9.12 –** Variação Resultados CNA – Polo Aquático



**Fonte:** Relatório e Contas 2014, 2015, 2016 e 2017

Relativamente aos resultados da modalidade do polo aquático na Amadora, começando pela análise das despesas, os resultados acabam por ser o expectável em função dos

acontecimentos vividos na modalidade, apresentando inicialmente uma variação negativa de 72,86% que indica um decréscimo algo radical da despesa do clube com a modalidade, em função do fim da modalidade competitiva. Por sua vez, no ano seguinte, a mesma rubrica sofre um aumento algo elevado na ordem dos 329,08%, ano esse em que a competição regressa ao clube, e como tal os custos passaram a ser bem mais elevados, não só pelo regresso em si, mas também por falta de experiência por parte dos responsáveis da modalidade. No entanto essa falta de experiência é compensada no ano seguinte, onde o valor de -14,88% demonstra uma redução dos custos.

Passando as receitas, esta si, é uma rubrica derradeiramente otimista, depois do primeiro período em análise se apresentar com o valor negativo de 43,89%, os períodos seguintes foram sempre apresentados com valores positivos, o que representa o crescimento do polo aquático no CNA, sendo que, a previsão é que no futuro, os valores apresentados andem muito próximos de 0% a não ser que haja um aumento súbito das receitas do clube fruto de algum patrocinador. Por fim, a rubrica do resultado líquido, o primeiro valor de 105,85% demonstra que a estratégia de desinvestimento aplicada pelo CNA, permitiu trazer resultados positivos para a modalidade, embora tenha sido bastante prejudicada a nível de receitas. No período seguinte, o resultado líquido disparou no pior sentido, apresentando uma variação negativa de 1539,73%, este resultado acontece porque a modalidade passa de um período em que teve lucro, para outro em que teve prejuízo, no entanto, se realizarmos uma análise mais profunda, verificamos que o resultado apresentado em 2015/2016, é bem menor do que em 2013/2014, o que demonstra otimismo, otimismo esse que viria a ser comprovado com o período seguinte apresentado na Figura 9.10, em que se verifica uma variação positiva de 95,85%, resultado este representativo da época 2016/2017 em que a modalidade já com competição, este muito próxima de conseguir obter lucro, e é de esperar que com esta evolução, essa meta esteja próxima.

Em suma, quer o CNA no seu todo, quer o polo aquático enquanto modalidade representativa do CNA têm crescido financeiramente, mesmo tendo em conta que no caso do CNA o último calculo da variação tenha sido negativo, mas podemos desde já concluir, que muito possivelmente, com o novo modelo de gestão aplicado ao polo aquático, o CNA poderá ter feito uma aposta acertada, sendo que o dado mais certo que podemos concluir desta análise, é que a estratégia de desinvestimento e posteriormente a estratégia de desenvolvimento foram apostar acertadas por parte da direção do clube.

### 9.3 Resposta às questões de investigação

- Qual o impacto que a aposta na gestão e estratégia tem sobre os resultados de uma organização?

Perante os dados apresentados no capítulo 9.2 e também aqui demonstrados pelo quadro 9.4, comprova-se que o CNA antes da adoção da política de estratégia de desinvestimento, que o clube estava em risco de encerrar devido a sua situação financeira muito débil, no período inicialmente analisado das épocas de 2015/2016 e 2016/2017.

**Quadro 9.11 - Resultados do CNA**

	Época 2013/2014	Época 2014/2015	Época 2015/2016	Época 2016/2017
Resultado Líquido CNA	- 122.681,85€	- 36.072,92€	38.059,06€	12.393,20€
Variação Resultado Líquido CNA –	<b>70,60%</b>	<b>205,51%</b>	<b>-67,44%</b>	

**Fonte:** Relatório e Contas 2014, 2015, 2016 e 2017

Os resultados do clube nestes dois anos apresentados demonstram que a aposta na estratégia de desinvestimento foi essencial para a sobrevivência do mesmo, passando de um resultado líquido negativo de 122.681,85€ respeitante à época 2013/2014, para um resultado líquido negativo de 36.072,92€ na época seguinte, apresentando assim uma variação positiva de 70,60%.

Por outro lado, na época de 2015/2016, o CNA inicia a sua estratégia de desenvolvimento, e como tal os resultados comprovam esta aposta acertada, uma organização que não tinha lucro desde da época de 2006/2007, consegue-o agora fruto desta política e de uma gestão planeada e organizada.

Recordando que a atividade do clube esteve sempre fortemente condicionada pelas dificuldades socioeconómicas das famílias, a época de 2015/2016 é marcada pela melhoria da procura dos serviços do CNA, e como tal verifica-se a variação positiva na ordem dos 205,51%. Esta época foi vista como o início da recuperação económica da instituição, algo que permitiu ao clube apostar em mais modalidades, realizar manutenção de equipamentos que já se encontravam ultrapassados, aumentar o foco nos resultados desportivos e remodelar a piscina da Damaia que necessitava de obras de manutenção. Verificou-se assim nesta época um resultado líquido positivo na ordem dos 38.059,06€.

Na época seguinte, foi possível verificar-se resultados algo diferentes, os gastos foram consideravelmente superiores fruto das obras realizadas na piscina da Damaia, mas por outro lado, também se assistiu a um aumento dos rendimentos em resultado da reabertura desta piscina, naturalmente o resultado final não foi tão positivo como o registado na época anterior, daí a registar-se uma variação negativa de 67,44%, no entanto o resultado de 12.393,20€ não deixa de ser animador tendo em conta os anos sucessivos de prejuízos registados no clube.

Relativamente aos resultados do polo aquático expressos no quadro 9.13, verifica-se uma situação à imagem da organização no seu todo, e neste caso em concreto, o fim da modalidade foi o melhor para o clube, situação resultante mais uma vez da estratégia de desinvestimento.

**Quadro 9.12 – Resultados do CNA – Polo Aquático**

	Época 2013/2014	Época 2014/2015	Época 2015/2016	Época 2016/2017
Resultado Líquido CNA – Polo Aquático	-9.377,78€	548,24€	-7.893,20€	-327,96€
Variação Resultado	<b>105,85%</b>	<b>-1539,73%</b>	<b>95,85%</b>	

Líquido –			
Polo			
Aquático			

**Fonte:** Relatório e Contas 2014, 2015, 2016 e 2017

Um prejuízo altíssimo registado na época 2013/2014 no valor de 9.377,78€ levou ao fim da modalidade competitiva, situação essa que permitiu na época seguinte a modalidade obter lucro na ordem dos 548,24€, levando assim a uma variação positiva de 105,85%. Este resultado na época de 2014/2015 apesar de positivo, ia contra os compromissos assumidos pela direção do clube nos seus 36 anos de história, que sempre passaram pelo crescimento do clube no desporto de competição.

Algo que se verifica neste tipo de modalidades, é que a manutenção de um universo menor e com menor expressão, de uma matéria competitiva como o polo aquático, é difícil, pois tendo em conta que se trata de uma modalidade amadora, o crescimento deste tipo de equipas não pode ser feito através do recrutamento de atletas, mas sim através da construção de uma equipa tendo por base a formação de novos talentos e ao mesmo tempo fidelizar esses mesmos talentos, fornecendo opções validas de evolução, garantindo uma escola de atletas fidelizados e com potencial, e foi com base nesta visão que o CNA, mesmo sabendo dos custos que acarreta uma modalidade como a do Polo Aquático, apostou no seu regresso.

O resultado apresentado então na época de 2015/2016, acabou por ser bastante negativo, ao apresentar um resultado líquido de -7.893,20€, no entanto o que a direção do clube teve em conta foi o facto de este resultado ter sido melhor que a época de 2013/2014, altura em que existiam bem mais atletas e bem mais fontes de receita, daí a modalidade ter merecido um voto de confiança por parte da direção.

A época seguinte acabou por mostrar que as convicções dos responsáveis do clube foram acertadas, foi verificada uma variação positiva de 95,85% onde a modalidade ficou muito próxima de conseguir um resultado positivo, fruto também da chegada de dois patrocinadores e do aumento do número de atletas, pelo que a perspectiva a curto prazo é que esta modalidade mesmo sendo amadora, venha a trazer lucro para o CNA.

Posto isto, verificamos que graças à estratégia aplicada pelo CNA, o clube conseguiu uma recuperação económica notável mesmo com o desporto de competição, prevendo-se que o clube continue a crescer financeiramente, mostrando de forma geral que a aposta na gestão e na estratégia permite a uma organização melhorar os seus resultados.

Após realizada esta análise sobre os resultados do clube e da modalidade em causa que permitem a resposta à primeira questão de investigação, torna-se também importante ligar esses mesmos resultados à teoria anteriormente referida e utilizada tendo por base o que é defendido pelos autores utilizados no capítulo da revisão da literatura.

Começando pela definição de gestão do desporto, Sarmiento & Almeida (1999) verificam que as organizações da atualidade são geridas sobretudo numa perspetiva financeira, pelo que, se torna importante planear e avaliar a organização de modo a verificar a viabilidade e sobrevivência da mesma, pelo que, foi neste sentido que a direção do CNA adotou a estratégia de desinvestimento, pois só assim seria possível assegurar a sobrevivência do clube.

Através da análise dos resultados aqui apresentados, verificamos que a estratégia de desinvestimento aplicada pelo clube era efetivamente o que o clube necessitava, pois conforme PERRY, L. T. (1986) defende, o desinvestimento é aplicável nos casos em que uma empresa apresenta lucros decrescentes e sem opção aceitável de reversão e permite as empresas concentrarem recursos em outras unidades mais lucrativas, compreendendo várias ações como reduzir a manutenção de equipamentos e reduzir o pessoal.

Pois foi mesmo isso que o CNA acabou por fazer, ao acabar com o Desporto de Competição depois de anos sucessivos de prejuízos acumulados, a direção do clube optou por apostar nas escolas de aprendizagem e na hidroginástica, modalidades que têm muito menos custos e de onde provem a maior fonte de lucro, algo que ao mesmo tempo levou a que o clube deixasse de ter custos de manutenção com bancadas onde o público tradicionalmente assistia o desporto competitivo, ginásio e equipamentos desportivos para os atletas usarem na representação do clube.

Entretanto com a redução dos prejuízos, os líderes do CNA viam-se na obrigação enquanto gestores do desporto de trazer de volta o desporto de competição, isto porque segundo Lima (2006), o objetivo da gestão do desporto passa pela organização e rentabilização dos equipamentos desportivos, das atividades e/ou eventos desportivos, ou seja, tendo em conta

as dificuldades que estas organizações têm para sobreviver, a rentabilização dos meios ao dispor acaba por ser a chave para que os participantes possam desenvolver as suas práticas desportivas nas melhores condições, e tal situação não se verificava no CNA com o fim das modalidades competitivas.

O regresso do clube à competição deu-se então através do polo aquático, tal deveu-se sobretudo devido a um modelo de gestão inovador na modalidade, e aqui foi possível verificar a importância da inovação, pois as organizações desportivas amadoras necessitam de mudar urgentemente os seus modelos de gestão, isto porque desaparecimento de muitas destas organizações desportivas deve-se a modelos de gestão já ultrapassados e não apropriados à conjuntura financeira e desportiva do nosso país, pelo que a proposta do novo modelo financeiro da modalidade do polo aquático em 2015/2016 em que pela primeira vez os atletas seniores se comprometiam a pagar as suas mensalidades, deslocações em representação do clube, aquisição de patrocinadores e organização de eventos desportivos, o único compromisso do CNA para com os atletas era o uso do nome da equipa, pagamento da inscrição no campeonato e a disponibilização de instalações de treino, tudo isto levou a um compromisso muito maior por parte dos atletas ao terem o sentimento de estar a ajudar o clube a crescer e a reerguer-se da crise em que se encontrava. A direção do CNA ao verificar que nesse ano tinha um número considerável de atletas dispostos a regressar ao clube viu aí uma oportunidade, algo que acabou então por ser explorado pelo clube, situação que via de encontro com o pensamento de Zabala-Iturriagoitia, (2014), que em linha com Mol & Birkinshaw (2009) e Nosella (2014), indica que o objetivo da gestão da inovação vai de encontro a essa mudança, pois o mesmo considera que esse mesmo objetivo passa pela introdução de mudanças nas organizações com o objetivo de criar novas oportunidades ou explorar as já existentes.

Com este regresso, o CNA viu aqui um modelo bastante apelativo para aplicar as restantes modalidades que também tinham acabado, tendo assim uma oportunidade de aumentar as suas receitas que estavam a atingir níveis muito baixo e impossibilitavam um resultado líquido positivo. Nesse mesmo ano, o CNA conseguia obter lucro, situação que já à muito não sucedida, verificando-se assim, que o impacto foi bastante positivo com esta aposta. Pode-se confirmar assim o defendido por Dantas e Moreira (2011:18) que referem que as organizações apostam na inovação com uma clara estratégia, entre outros motivos, para tentarem beneficiar de um aumento dos seus lucros/margens.

O CNA atravessa atualmente uma fase de estratégia de desenvolvimento, onde se procura agregar os pontos fortes e oportunidades para desenvolver a organização. Ao mesmo tempo podemos verificar que o CNA é neste momento uma learning organization na medida em que pôs em prática duas das características que Serrano e Fialho (2003:32) defendem serem necessárias para se ser considerada uma, agilidade e flexibilidade. Esta ideia é comprovada porque esta organização com uma grande rapidez percebeu a necessidade de mudar e tomou a medida drástica de terminar com o as modalidades competitivas, e ao mesmo tempo, nesta fase de desenvolvimento, está sempre aberto a mudança com vista a tornar-se cada vez mais sustentável.

Importa ainda referir que segundo Martins (2013), a estratégia é a combinação da aplicação dos recursos de uma entidade de forma planeada, o que permite um melhor posicionamento no mercado, e foi isso mesmo que o CNA fez, através de um planeamento cuidadoso, sobre que era necessário desinvestir, para mais tarde poder recuperar sobre diferentes moldes e permitir o seu crescimento sustentável.

- Qual o impacto que a aposta na gestão e estratégia tem sobre o número de clientes de uma organização?

No seguimento da análise realizada sobre os resultados líquidos do CNA e da sua equipa de polo aquático, torna-se igualmente importante perceber o impacto que tem a gestão e a estratégia sobre o número de utentes desta organização alvo de estudo.

Conforme podemos comprovar pelo quadro 9.14, o CNA era um clube com um número de utentes médio até a época 2014/2015 a rondar os 2563, no entanto, nesse mesmo quadro é possível verificar que o clube tem vindo a sofrer sucessivos decréscimos à exceção da última época analisada, esta diminuição do número de utentes, deve-se sobretudo numa fase inicial, à crise económica do país e, mais tarde, às políticas adotadas pelo clube para salvaguardar a sua saúde financeira.

**Quadro 9.13 – Número de Utesntes CNA**

	<b>2012/2013</b>	<b>2013/2014</b>	<b>2014/2015</b>	<b>2015/2016</b>	<b>2016/2017</b>
<b>Utentes CNA</b>	2803	2563	2248	1703	1892

	<b>2012/2013</b> – <b>2013/2014</b>	<b>2013/2014</b> – <b>2014/2015</b>	<b>2014/2015</b> – <b>2015/2016</b>	<b>2015/2016</b> – <b>2016/2017</b>
<b>Variação Utentes CNA</b>	-8,56%	-12,29%	-24,24%	11,09%

**Fonte:** Relatório e Contas 2013, 2014, 2015, 2016 e 2017

Apesar de ter sido na época de 2014/2015 que o desporto de competição acabou, foi na época seguinte que a situação ainda mais se agravou, isto deveu-se sobretudo ao encerramento da piscina da Damaia para obras, e o resultado só não foi pior porque foi nesse mesmo ano que o clube decide regressar as modalidades competitivas, e fazendo uma análise supérflua, este foi provavelmente o ano ideal para fazer essa aposta, caso contrário a variação de -24,24%, seria ainda mais negativa.

O CNA atravessa desde da época de 2015/2016 até ao momento, uma estratégia de desenvolvimento, procurando recuperar o número de utentes perdidos nas diversas piscinas, apesar de hoje se conformar com a feroz concorrência das atividades de ginásio, com a elevada abertura de instalações em diversos pontos da região da Amadora e a preços muito mais baixos do que os tradicionalmente apresentados pelo mercado, pelo que, o CNA para fazer frente a este tipo de concorrência procura garantir a qualidade dos seus equipamentos através da sua renovação, como por exemplo, foi o caso da piscina da Damaia, e essencialmente, através da aposta de técnicos especializados para acompanhar os mais variados utentes das diversas modalidades, apostando constantemente em técnicos jovens e na sua formação continua.

Os números registados na época de 2012/2013, serão sem dúvida difíceis de alcançar, pois estamos a falar do fim das épocas douradas do clube em que grande parte das modalidades competitivas em que se encontrava inscritos lutava por títulos, o que tornava o clube bastante atrativo para novos atletas, e a grande maioria desses atletas federados não tinha encargos com mensalidades, situação completamente distinta da verificada a partir de 2015/2016, em que o clube procurou reerguer-se através de novos moldes onde todos os

atletas pagam mensalidades e qualquer prova competitiva em que o clube se inscreva, terá que iniciar-se pelo escalão mais baixo.

Para todos os efeitos, importa registar o último valor obtido da variação de 11,09%, onde o clube conseguiu inverter a tendência do decréscimo do número de utentes, fator esse muito influenciado pela reabertura da piscina da Damaia em conjunto com o desenvolvimento do desporto competitivo no clube.

**Quadro 9.14 – Número de Utentes polo aquático**

	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<b>Atletas Polo Aquático</b>	62	42	8	29	38
	<b>2012/2013</b>	–	<b>2013/2014</b>	<b>2014/2015</b>	<b>2015/2016</b>
	<b>2013/2014</b>	–	<b>2014/2015</b>	<b>2015/2016</b>	<b>2016/2017</b>
<b>Varição Atletas Polo Aquático</b>	-32,26%	-80,95%	262,5%	31,03%	

**Fonte:** Relatório e Contas 2013, 2014, 2015, 2016 e 2017

Virando o foco para o número de atletas da modalidade do Polo Aquático, como os dados do quadro 9.15 expressam, o número de praticantes foi igualmente influenciado pelo número total de atletas do CNA, com a exceção do facto de a modalidade ter iniciado a sua recuperação mais cedo pois estes atletas apenas utilizam a piscina da Reboleira e como tal não o seu número não é influenciado pelo encerramento da piscina da Damaia.

De qualquer modo, os números registados na época de 2012/2013 estão perto do limite que o clube alguma vez poderá suportar, visto que nesse período a modalidade competia em todos os escalões e géneros da modalidade, sendo eles no género masculino infantis,

juvenis, juniores e seniores, no género feminino apenas existia equipa sénior, além de existir ainda as escolas de aprendizagem de polo aquático, pelo que, se formos a comparar os últimos dados da modalidade com os registados na época de 2012/2013, a diferença de 24 atletas para um clube que recomeçou do zero e tem como principal foco um trabalho de base de formação de atletas desde das escolas de aprendizagem e formação dos mesmos até chegarem ao escalão sénior, acaba por se traduzir num registo muito positivo dos dados atuais.

Desta análise importa também referir, o facto do número de utentes da modalidade tem uma tendência inversa à do restante clube, esta situação deve-se sobretudo à liderança do treinador João Silva e do capitão de equipa Rúben Santos que têm tido a capacidade de acolher atletas que abandonaram a modalidade, recrutar aqueles que se encontram insatisfeitos nos seus clubes, e sobretudo, fidelizar os que já fazem parte do CNA, pois o facto de esta ser uma modalidade amadora, leva a que muitos dos atletas quando atingem a maioridade abandonem o desporto. Nesse sentido verificamos que o estilo de liderança adotado pelas duas pessoas referidas anteriormente vai de encontro com o estudado, pois segundo Teixeira (2005) define “liderança como o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos de grupo” (p.163), e nesse sentido o capitão de equipa teve uma influência muito grande no regresso da equipa, pois o grande objetivo do mesmo era voltar a praticar polo aquático no seu clube de excelência, e como tal, teve a capacidade de influenciar atletas que já tinham abandonado a competição a comprometerem-se com este novo projeto. Por outro lado, o treinador da equipa fez atuar a sua liderança no projeto ao convencer a direção do clube do novo modelo financeiro aplicado ao polo aquático, e com esta aprovação, acabou por ele também ser influente junto dos responsáveis ao permitir o regresso de outras modalidades, situação que acaba por ir de encontro com Gupta (2008) que defende que “se um líder se comprometer a fazer com que a inovação se torne uma parte integrante do negócio, a estratégia funcionará. Caso contrário, não haverá inovação.”.

O número crescente de atletas do polo aquático ao contrário do que se passava na organização em geral, mostra que estes dois líderes analisaram e continuam a analisar bastante bem o processo de gestão estratégica, como as que defendem Hoye, Aaron., Nicholson, & Steward, (2015), este processo é composto por cinco etapas:

- Análise estratégica;
- Direção estratégica;
- Formulação estratégica;
- Implementação estratégica;
- Avaliação estratégica

A preocupação por estas etapas permitiu que este projeto mesmo com muitas alterações em comparação com o tipo de gestão anterior que existia na modalidade, conseguisse recuperar o número de utentes e ter perspectivas de alcançar o número verificado na época de 2012/2013.

O impacto que a aposta numa estratégia e numa gestão que permitisse o clube recuperar a modalidade sobre o número de utentes de uma organização acaba por ser fundamentalmente positivo conforme se pode verificar pela análise feita. Comprova-se isso porque seria expectável que com o pagamento de mensalidades por parte dos atletas que até à data não era feito, tornaria muito difícil a aquisição de atletas para a modalidade, mas graças a localização geográfica do clube, o tipo de liderança, o historial competitivo e as inovações verificadas de ano para ano, o crescimento do polo aquático no CNA tem-se tornado possível, confirmando os autores Hoye, Aaron, Nicholson, & Steward (2015), que indicam que a posição competitiva de uma organização desportiva e a orientação estratégica ajudam a traçar um rumo para o futuro. De modo a que se possa determinar a posição competitiva da organização, esta necessita de ter em conta as implicações de cada uma das abordagens estratégicas potenciais.

De uma maneira geral pode-se concluir que a gestão, a estratégia e a liderança acabam por ter um impacto considerável no aumento sustentado de utentes numa organização, situação esse que está também ligada ao aumento do número de receitas, conseguindo assim que a modalidade possa ter perspectivas de se tornar cada vez mais sustentável.

- Qual o impacto que a aposta na gestão e estratégia tem sobre a evolução de uma organização?

O regresso das modalidades competitivas ao clube era visto então como algo essencial para aumentar as receitas e ao mesmo tempo fazer crescer o clube desportivamente e

financeiramente. Os quadros 9.16, 9.17 e 9.18 demonstram então a contribuição que o polo aquático teve para o CNA.

**Quadro 9.15 – Peso das receitas Polo Aquático nas receitas CNA**

	Época 2013/2014	Época 2014/2015	Época 2015/2016	Época 2016/2017
<b>Peso Receitas Polo Aquático nas receitas totais</b>	1,02%	0,61%	1,68%	1,90%
	<b>2013/2014 - 2014/2015</b>	<b>2014/2015 - 2015/2016</b>	<b>2015/2016 - 2016/2017</b>	
<b>Variação</b>	-0,40%	1,75%	0,67%	

**Fonte:** Relatório e Contas 2014, 2015, 2016 e 2017

A nível de receitas, tem se verificado que a modalidade tem vindo a crescer na contribuição dada para o clube, chegando mesmo a apresentar uma variação positiva de 0,67%. Este aumento a nível de receitas deveu-se essencialmente ao aumento do número de atletas, à aquisição de patrocinadores e inovações constantes na organização de eventos desportivos que permitem trazer receitas extra para o clube. A longo prazo, é provável que a variação se mantenha positiva mas nunca num valor muito elevado, já que a principal fonte de receitas provem das mensalidades pagas pelos atletas, e não se prevê que este número aumente muito a não ser que a modalidade se expanda para o género feminino, e mesmo que tal aconteça, será algo que só teria impacto a longo prazo, pelo que, para este valor se manter positivo será acima de tudo através da renovação dos atuais patrocinadores e da aquisição de novos.

**Quadro 9.16 – Peso das despesas Polo Aquático nas despesas CNA**

	<b>Época 2013/2014</b>	<b>Época 2014/2015</b>	<b>Época 2015/2016</b>	<b>Época 2016/2017</b>
<b>Peso Despesas Polo Aquático nas despesas totais</b>	1,72%	0,53%	2,66%	1,96%
	<b>2013/2014 - 2014/2015</b>	<b>2014/2015 - 2015/2016</b>	<b>2015/2016 - 2016/2017</b>	
<b>Variação</b>	-0.69%	4,02%	-0.26%	

**Fonte:** Relatório e Contas 2014, 2015, 2016 e 2017

Relativamente as despesas, curiosamente em 2013/2014 é o segundo valor mais baixo deste estudo, o que significa que desde que o Polo Aquático regressou ao CNA, tem contribuído mais negativamente do que na altura em que se optou por terminar com a modalidade derivado aos prejuízos que a mesma implicava, no entanto, esta situação pode-se explicar com o facto do CNA no seu todo apresentar despesas mais baixas do que as registadas em 2013/2014, tendo inclusive, a época de 2016/2017 ter registado um valor de despesas relativas ao polo aquático no total de 19.879,88€ e na época de 2013/2014 registou-se o valor de 20.057,36€, o que não invalida o peso das despesas do polo aquático no CNA apresentado na época de 2015/2016 que foi o mais alto de todos, quer no seu peso, quer no valor apresentado de 23.355,05€, fruto da inexperiência dos líderes do projeto onde se acabou por ter gastos desnecessários que acabaram corrigidos na época seguinte, de qualquer modo, esta rubrica acaba por ser compensada pelas receitas que em conjunto, acaba por apresentar um resultado favorável a este projeto do polo aquático conforme o quadro 9.18 indica.

**Quadro 9.17** – Peso do resultado líquido do Polo Aquático no resultado do CNA

	<b>Época</b>	<b>Época</b>	<b>Época</b>	<b>Época</b>
--	--------------	--------------	--------------	--------------

	<b>2013/2014</b>	<b>2014/2015</b>	<b>2015/2016</b>	<b>2016/2017</b>
Resultado Líquido CNA	- 122.681,85€	- 36.072,92€	38.059,06€	12.393,20€
Resultado Líquido CNA – Polo Aquático	-9.377,78€	548,24€	-7.893,20€	-327,96€
<b>Peso resultado líquido Polo Aquático no resultado líquido total</b>	7,64%	-1,52%	-20,74%	-2,65%
	<b>2013/2014 - 2014/2015</b>	<b>2014/2015 - 2015/2016</b>	<b>2015/2016 - 2016/2017</b>	
<b>Variação</b>	-1,20%	-12,64%	1,13%	

**Fonte:** Relatório e Contas 2014, 2015, 2016 e 2017

Infelizmente os resultados a nível de resultado líquido não são tão animadores conforme se verifica no quadro 9.18, pois verificamos que a modalidade tem contribuído negativamente para o CNA, isto deve-se ao facto da mesma apresentar prejuízo, mas por outro lado, é possível verificar desenvolvimentos na modalidade para contornar este facto menos positivo a apresentar uma variação de 1,13%.

Ainda no seguimento dos dados apresentados no quadro 9.18, o peso registado no ano de 2013/2014 de 7,64% indica-nos que o polo aquático contribuiu nesse valor para o resultado negativo apurado pelo CNA, ano esse em que a organização alvo de estudo optou pelo encerramento da modalidade. Na época de 2014/2015 é nos apresentado um peso negativo de 1,52%, o que neste caso significa que o polo aquático foi contra os resultados apresentados pelo CNA, isto porque o CNA teve um resultado negativo e o polo aquático ao não ter desporto de competição conseguiu trazer lucro para o clube. No ano seguinte

aconteceu precisamente o inverso, o CNA conseguiu obter lucro, no entanto o prejuízo registado pelo polo aquático no seu regresso à competição contribuiu negativamente em 20,74%. Por fim, no que diz respeito ao último ano em estudo, apesar de o polo aquático continuar a contribuir negativamente para o clube, registou-se uma variação positiva de 1,13%, o que significa que existiu um decréscimo na influência em como o polo aquático contribui para os resultados finais do CNA, neste caso em concreto, isso traduz-se na redução da influência negativa que a modalidade estava a ter sobre esses mesmos resultados.

Perante estes dados apresentados rapidamente se conclui que com a nova estratégia e gestão desta modalidade, o polo aquático aos poucos está a apresentar uma tendência para deixar de ser um peso negativo financeiramente para o CNA e passar sim a ser um peso positivo, mas por outro lado, é expectável que a modalidade nunca venha a ter um peso muito significativo sobre os resultados do clube, pois a previsão aponta para que o CNA continue a apresentar resultados positivos entre os 10 mil euros e os 20 mil euros, e o polo aquático no seu melhor ano alguma vez registado apresentou um resultado positivo de 6545,63€.

De qualquer modo, é possível verificar que graças à estratégia e a gestão atual dos responsáveis desta organização, que o CNA fez uma recuperação louvável, e que o polo aquático está no bom caminho para se vir a tornar sustentável.

No caso do CNA, desde da sua fundação, os responsáveis dos órgãos sociais compostos pela mesa da assembleia geral, direção, conselho fiscal e conselho consultivo, são praticamente os mesmos, pelo que foi necessário o clube chegar a um ponto financeiro tão negativo que obrigou esses mesmos responsáveis a mudar o seu tipo de gestão e estratégia. Isto leva-nos ao conceito de reformulação estratégica, ao que é defendido por Attaran (2004:586) “é uma ação estratégica e requer uma compreensão clara do mercado, da indústria e dos competidores”. Desta forma o processo de redefinição estratégica apresenta-se claramente como um meio de desenvolver uma determinada estratégia, tendo como principal objetivo definir uma nova estratégia para alcançar novas metas e permitir uma maior rendibilidade para a organização.

O processo de reformulação organizacional envolve uma mudança no projeto em si, no processo de gestão e o processo de inovação. O mesmo autor defende também que ao por

em prática um processo de reformulação estratégica é necessário conhecer bastante bem os pontos fortes, pontos fracos, as oportunidades e a estrutura do mercado. Com base em Attaran (2004) numa primeira fase um processo de reformulação organizacional deve incluir:

- Um desenvolvimento de uma visão estratégica;
- Identificação clara dos objetivos dos clientes;
- Estabelecimento de metas relacionadas com a quota de mercado, gastos etc;
- Avaliação do potencial da reformulação;
- Definição adequada e o alcance do processo.

Ao analisar estes pontos percebe-se claramente que o CNA veio comprovar que todos estes pontos foram tidos em conta, daí a que o clube tenha feito uma recuperação financeira notável em tão pouco tempo e lhe tenha permitido voltar a apostar no Desporto de competição que é visto como o principal causador de prejuízos, no entanto através desta reformulação organizacional, podemos verificar através do polo aquático que é perfeitamente plausível reduzir os custos, aumentar os lucros e o rendimento da organização no seu todo, fatores estes que são tidos como chave para a sustentabilidade de qualquer organização. Portanto a escolha por um processo de reformulação organização é muitas vezes causada por uma desajustada estratégia inicial influenciando assim também estrutura de custos desequilibrada e que não permite à organização obter os lucros e rendimentos pretendidos.

Através desta reformulação estratégica aplicada foi possível então o CNA recuperar, e atualmente atravessa mesmo uma fase inovadora ao criar modalidades competitivas que não existiam na região de Lisboa como o hóquei subaquático, inovação essa que vai de encontro com o defendido por Carvalho (2015) “é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente.” (p.31).

Em jeito de conclusão, a aposta na gestão e na estratégia por parte do CNA trouxe um impacto bastante positivo no que diz respeito à evolução da organização, podendo agora aplicar-se a este caso de estudo o defendido por Acimovic, Spirtovic, & Projevic, (2013) que consideram a gestão do desporto o processo de organização e gestão do mesmo e das

respetivas organizações desportivas, com o fim de ganhar no desporto e noutros resultados com o uso racional dos recursos limitados. Estes mesmos autores entendem que o foco da organização visa alcançar os melhores resultados desportivos e, por sua vez, a melhor utilidade do investimento económico para os mesmos, algo que neste momento se enquadra perfeitamente naquela que é a filosofia do CNA.

➤ Análise geral

Após as respostas às questões de investigação, podemos verificar que a estratégia e a gestão aplicada pelo CNA enquanto organização permitiu uma recuperação financeira notável ao ponto de voltar a ter lucro após dez anos, por outro lado, a estratégia e gestão aplicada à equipa de polo aquático tem-se revelado um processo mais demorado, sendo que, pela análise efetuada neste estudo, é previsível que venha a acompanhar a organização no que diz respeito à meta de obter lucros. Verificámos também, que a abordagem tomada pelos dirigentes do CNA, levou a que a organização perdesse muitos utentes, encontrando-se agora numa fase de recuperação a esse nível e a modalidade do polo aquático a esse nível tem conseguido obter resultados muito positivos.

De qualquer modo, verificamos que o CNA tem ido de encontro com os objetivos da gestão do desporto segundo Pires (2002), que os definiu em:

- Proporcionar boas condições para os utentes dos serviços desportivos;
- Possibilitar uma boa e efetiva cooperação entre as unidades voluntárias e profissionais;
- Permitir uma amortização substancial dos investimentos e custos.

Apesar do momento negativo vivido pelo CNA nas épocas de 2013/2014 e 2014/2015, a estratégia e a gestão aplicada por esta organização permitiram melhorar as condições das suas instalações, criar parecerias com outras entidades e melhorar a sua condição financeira, indo assim de encontro com o definido por Pires (2002).

Para que esta recuperação fosse possível, a mudança de mentalidade de todos os colaboradores do clube foi essencial, pois foi necessário mudar os métodos de trabalho que já não eram apropriados para a época, alterar a estrutura, e o modo de pensar, fatores estes defendidos por Martins (2013) que refere que as organizações são uma das principais fontes de inovação, pois são estas que têm, os recursos necessários para desenvolver e

acompanhar as atividades de inovação. Para que as organizações consigam ter uma linha de inovação contínua, estas têm que apostar numa alteração da cultura da organização, implementando uma cultura de inovação, pois só assim vai conseguir influenciar alguns fatores como a liderança, a estrutura da organização e o clima organizacional, pois na realidade, os colaboradores apresentam um papel fundamental para a implementação deste tipo de cultura.

Pegando no tema da inovação, no caso de estudo em concreto, assistimos a uma derradeira inovação organizacional, algo defendido pelo Manual de Oslo (2005) da seguinte maneira:

- Implementação de um sistema de gestão do conhecimento novo ou significativamente melhorado para uma melhor utilização, troca de informação, conhecimento e competência;
- Uma grande mudança para a organização do trabalho dentro da empresa, tais como as alterações na estrutura de gestão ou a integração de diferentes departamentos ou atividades;
- Uma mudança nova ou significativa nas relações da empresa com outras organizações ou instituições públicas, como alianças, parcerias, outsourcing ou subcontratação.

Todas estas ideias vão de encontro ao caso de estudo, pois através de um novo modelo de gestão aplicado ao desporto de competição, os prejuízos reduziram significativamente e ambiciona-se a obtenção realista de lucros, pelo que, efetivamente passou a existir uma melhor utilização das mais variadas modalidades, algo resultante também de uma muito maior abertura por parte da direção do clube para ouvir as ideias dos seus colaboradores, tal como sucedeu no caso do polo aquático, onde a direção aceitou ouvir o treinador e aplicar efetivamente o projeto. Ainda no seguimento do defendido pelo Manual de Oslo (2005), graças à recuperação financeira, o CNA atualmente encontra-se em posição de abrir novas modalidades para permitir uma maior e melhor oferta aos seus utentes, algo que vai de encontro com o segundo ponto. Entretanto, com uma mentalidade completamente renovada por parte da direção, foi possível estabelecer parcerias com os concorrentes diretos, nomeadamente com o ginásio da Academia situado a 50 metros da piscina, onde por exemplo, os atletas do polo aquático com um custo acrescido de 5 euros na mensalidade passaram a ter livre trânsito nesse mesmo ginásio.

Após a recuperação verificada pelo CNA através de uma estratégia de desinvestimento, a tendência e o objetivo do clube é agora apostar numa estratégia de estabilidade, indo de encontro com o descrito por Certo e Peter onde referem que a mesma é uma estratégia focada em concentrar as atividades da empresa, manter o que ela já possui e conseguir a manutenção de sua estrutura atual. O fator que leva a entidade a apostar nesta alternativa diz respeito ao custo benefício, pois as Empresas que já dominam o mercado querem a estabilidade para minimizar suas hipóteses de serem processadas por práticas monopolistas, por outro lado, as empresas menores que se concentram em produtos e serviços especializados, têm receio que um crescimento resulte na redução da qualidade e num pior atendimento ao cliente. Esta ideia vai de encontro com o sucedido no passado com o CNA, que enquanto campeão nacional nas mais variadas modalidades e um número bastante elevado de utentes levou a que algumas modalidades onde se insere o polo aquático tentam-se profissionalizar-se, algo impensável para a realidade do desporto, pois não existem patrocinadores dispostos a remunerar o suficiente para este salto e a própria federação portuguesa de natação, não tem capacidade para dar as condições necessárias aos clubes para esse crescimento. Ao mesmo tempo, nesta época referida, as modalidades do clube não eram todas tratadas por igual por parte da direção, onde por exemplo, o financiamento dado pelo clube a modalidade da natação era muito superior à do polo aquático, o que levou à divisão dos colaboradores e ao sentimento de injustiça por parte dos atletas.

Um dos aspetos mais relevantes ao analisar as respostas às questões de investigação, é o facto da direção estar a conseguir tirar o melhor partido da modalidade do polo aquático, pois apesar dos resultados negativos, tem vindo a melhorar esses mesmos resultados e a aumentar o número de utentes, algo resultante da liderança inovadora do treinador e do capitão de equipa, pois conseguiu comprovar o referido por Bilhim (2002:128) ao ser “[...] capaz de prever o futuro, visionar a inovação, apresentá-la de forma atrativa e convencer os demais da sua necessidade e conveniência.”. A vontade e a determinação para recuperar esta modalidade por parte destes dois intervenientes acabou por ser determinante, onde ano após ano conseguem contrariar os problemas sentidos e encontrar soluções para os mesmos, e acima de tudo procuram aprender com os erros para que no futuro a modalidade seja melhor quer desportivamente, quer financeiramente, mas por outro lado, o mérito vai também para a direção do CNA que foi de encontro com os critérios defendidos por Bilhim

(2008:199), ou seja, o facto de ser uma organização que “[...] valoriza a flexibilidade e a mudança, mas centra a atenção na adaptação da organização às exigências da envolvente externa. Como valores dominantes encontram-se o crescimento, a aquisição de recursos, a criatividade e a capacidade adaptativa [...]”, chegamos a esta ideia pelo facto da direcção, apesar de ter adotado uma estratégia de desinvestimento, foi flexível ao ponto de apostar na recuperação do polo aquático e viu isso como o ponto de mudança para recuperar outras modalidades, mas sem nunca esquecer o seu principal foco atualmente que é ter um projeto sustentável. Provamos assim, que a nova cultura do CNA e a capacidade de mudança por parte dos líderes do clube foram determinantes para recuperar esta modalidade e fazê-la crescer.

Antes de lançar qualquer modelo de gestão e estratégico, o CNA necessitou de elaborar um processo de gestão estratégico tal como referido por Hoye, Aaron., Nicholson, & Steward, (2015), este processo é composto por cinco etapas:

- Análise estratégica;
- Direcção estratégica;
- Formulação estratégica;
- Implementação estratégica;
- Avaliação estratégica

Começando pela análise estratégica, através de uma análise SWOT e das cinco forças de Porter, facilmente se identificava que o CNA tem condições de invejar a muitos clube concorrentes, possuindo uma rede de piscinas que abrange toda a região da amadora, mas por outro lado a conjuntura económica vivida no país e o surgimento de ginásios com preços bem mais apelativos são vistos com pontos fracos e ameaças ao clube, no entanto a estratégia de desinvestimento era vista como uma boa possibilidade de um clube ter um novo recomeço bem mais sustentável e com uma imagem renovada. Relativamente à direcção estratégica, o clube tem como metas manter uma oferta disponível o mais abrangente possível, sempre visando o incremento da aptidão física, o gosto pela prática e a socialização e relacionamento com os pares, sendo que, além disso, o CNA assume plenamente a sua função social, onde, através desse propósito procura a renovação, modernização e manutenção das instalações e equipamentos desportivos, bem como a

utilização, para largos setores sociais, a custos reduzidos ou em alguns casos de forma gratuita, através do reembolso de alguns custos mais significativos. Além disto, o CNA tem como principal objetivo conseguir o equilíbrio financeiro que sustenta o clube, onde para já não se cinge nem limita ao rendimento e aos resultados desportivos uma vez que, na conjugação de esforços e responsabilidades, se pretende incrementar, melhorar e diversificar a prática desportiva, assente numa gestão racional e inovadora. Passando à terceira fase, a da formulação estratégica, nesse aspeto, os membros da direção optaram por numa primeira etapa terminar com o desporto de competição de modo a controlar melhor os prejuízos, para depois, numa segunda fase, regressar a esse mesmo desporto de competição e mais tarde sim, procurar o rendimento e os resultados desportivos conseguidos no passado. Na fase seguinte, a implementação da estratégia, ocorreu no encerrar da época de 2013/2014 onde a direção rescindiu com todos os treinadores do desporto de competição e nomeou, novos treinadores para acompanhar as escolas de aprendizagem, esses mesmos novos treinadores, são atualmente os treinadores responsáveis pelo desporto de competição. Por fim, a avaliação estratégica, onde o CNA, todos os anos, através de uma empresa externa dedicada à gestão e consultoria, procura realizar essa avaliação, permitindo encontrar e apresentar uma linha necessária de apoio ao funcionamento sustentado do clube.

Relativamente à equipa de polo aquático do CNA, esta tem sido marcada por sucessivas inovações conforme verificado na figura 9.1, algo que vai de encontro com o defendido por Dantas e Moreira (2011:18) no que diz respeito às vantagens da aposta na inovação para uma organização que são, entre outras, o facto de se aumentar os lucros/margens, fidelizar utentes e reforçar a imagem no mercado. A equipa de polo aquático acaba por ter sucesso, pois a direção do CNA estava ciente de que o clube era bastante procurado por praticantes de polo aquático e que mais tarde ou mais cedo, tinha de suprir essa necessidade dos utentes, daí a equipa ter tanto sucesso quanto ao crescente número de utentes pois comprova o que defende Manjón (2010:89) ao referir que as organizações têm de ter a noção do que pretendem os consumidores de um determinado mercado. Os utentes são essenciais para o sucesso do clube, pois são eles o principal contribuinte de receitas da organização.

Com esta análise verificamos que a reformulação organizacional do CNA era inevitável, pois quando as organizações não estão no rumo certo, e não apresentam os resultados

esperados e calculados estas têm de ter a visão estratégica de perceber que algo tem de mudar no interior da organização para que esse rumo se altere. Para tal situação acontecer a organização terá muitas das vezes que optar por alterar todo o seu modelo organizacional. Se uma determinada organização decidir optar por uma reformulação de todo o seu processo organizacional, terá diretamente inúmeros benefícios na medida em que através de uma total revolução de processos organizacionais, os processos irão ser todos melhorados e poderá recuperar e crescer, levando diretamente a um aumento dos seus resultados, permitindo assim uma sustentabilidade futura.

Um processo de reformulação organizacional segundo Kim, M. E Mauborgne, R. (2004), para ter sucesso terá de ter como linhas orientadoras assentes nos seguintes aspetos:

- Direcionado para o aumento da eficácia e eficiência;
- Aumento e transmissão constante dos níveis de conhecimento e de inovação entre os intervenientes do processo organizacional;
- Desenvolvimento de produtos/serviços inovadores;
- Tentativa de fixação num mercado em que facilmente possa ser líder (Blue Ocean);
- Vocacionado para a obtenção de resultados sustentados e duradouros

Tendo por base estes aspetos mencionados, o CNA conseguiu reformular o clube através do aumento da eficácia e a eficiência dos seus serviços base como as escolas de aprendizagem e a hidroginástica, uma relação mais estreita entre a direção e os treinadores das variadas modalidades, onde estes passaram a exprimir as suas ideias e a direção através de uma análise cuidadosa optou por implementar algumas como o caso do polo aquático, mas de maneira geral, a vocação do clube desde da sua reformulação esteve sempre orientada para os resultados sustentados e duradouros.

Assim sendo, com a obtenção das respostas às questões de investigação colocadas inicialmente, é possível concluir que o papel da gestão e da estratégia é fundamental para uma organização, trazendo inúmeras vantagens que são essenciais para a sustentabilidade e recuperação das organizações. Claramente devido a uma estratégia e gestão bem aplicada por parte do CNA, esta organização conseguiu beneficiar imenso com essas vantagens, pois conseguiu passados quase dez anos voltar a obter lucros e ao mesmo tempo, está a recuperar o número de utentes perdidos, sendo que acima de tudo, o clube encontra-se

claramente numa fase evolutiva crescente. Relativamente ao polo aquático, foi uma das grandes apostas do CNA após o seu novo modelo de gestão e de estratégia, e apesar de ainda não estar a obter resultados financeiros positivos, o número de utentes tem crescido ano após ano, e os resultados negativos tem vindo a decrescer, dando uma visão otimista deste projeto e mostrando também uma evolução positiva. Através disto é possível comprovar que a estratégia e a gestão são fatores fundamentais para auxiliar as organizações a obterem sucesso nos mais variados mercados me que se inserem.

## 10 Resumo final do estudo

No desenvolvimento da parte prática desta dissertação, optou-se pela utilização do método descritivo de modo a que fosse possível aplicar na prática todos os pressupostos anteriormente mencionados, pois assim seria possível comprovar a sua veracidade. A escolha do método descritivo como método de investigação deve-se ao facto de este ser o método mais enquadrável para ilustrar o que se pretendia provar com este estudo, na medida, em que com este método se iria apresentar um conjunto de dados diretos de uma determinada organização e com estes seria possível obter mais rapidamente e com mais facilidade os pontos chave que se ambicionavam alcançar, ou seja, demonstrar a relevância que a gestão e a estratégia tem para as organizações hoje em dia, em que com outro método de investigação, seria mais difícil de obter as conclusões que se procuravam com este estudo. Após a escolha do método para elaborar a parte prática da dissertação, o passo seguinte passou pela escolha da organização para este estudo, e nesta fase era importante encontrar uma organização em que fosse de fácil acesso as informações necessárias para este estudo de modo a ajudar ao cumprimento dos objetivos propostos inicialmente. Posto isto, a escolha da organização acabou por ser obtida com relativa facilidade, pois sendo eu atleta dessa, sabia à partida que os pedidos de colaboração teriam resposta positiva, o que facilitou a recolha de informações e dados essenciais à elaboração deste método descritivo. Posto isto, a organização escolhida foi o Clube de Natação da Amadora, com especial ênfase, a equipa de polo aquático, onde sou sócio do clube e atleta, pelo que tive acesso a todas as informações e dados necessários referentes aos indicadores económicos, financeiros e de gestão. O principal motivo da escolha desta organização deve-se principalmente por ter sido fundador da equipa de polo aquático e estar bastante envolvido no que diz respeito aos objetivos desportivos e financeiros da mesma. Por outro lado, o facto de ter estado sempre a par dos problemas vividos pelo clube e da força que os membros da direção e atletas tiveram para recuperar o CNA, tornava este estudo extremamente apelativo para mim. Outro aspeto que pesou nesta escolha foi o facto de esta recuperação financeira ser sem margem de dúvidas, um exemplo para todos os clubes que se extinguiram, que estão em vias de se extinguir, ou até mesmo aqueles que se pretendem lançar no desporto de competição, pois acredito que utilizando uma gestão e estratégia

apropriada à realidade vivida deste tipo de organizações, pode ser visto como uma tábua de salvação ou até mesmo ser um impulsionador para o crescimento deste tipo de organizações.

Após a escolha da organização que seria alvo de estudo, o passo seguinte passou pela caracterização do CNA e da sua equipa de polo aquática e um desenvolvimento da sua história, numa primeira fase demonstrou-se o seu crescimento desde da sua fundação e posteriormente foi apresentado a sua história mais recente, onde se permitiu esclarecer os principais motivos que levaram quase ao encerramento do CNA. Depois deste resumo da história, deu-se a conhecer as novas políticas adotadas pelo clube com vista à sua recuperação financeira, políticas essas que passaram por uma reformulação da maneira de gerir por parte dos seus dirigentes e por uma delineação de um plano estratégico composto por três fases, primeiro por desinvestimento, segundo por estabilidade e por fim desenvolvimento. Numa parte mais prática, procedeu-se à utilização de um conjunto de indicadores financeiros relacionador com o desempenho da organização no seu todo e da modalidade de polo aquático, indicadores esses que viriam a demonstrar a influência que a nova gestão e estratégia aplicada a este caso de estudo teve na recuperação do clube. Numa primeira fase desta análise, procurou-se perceber o estado do CNA antes destes novos modelos, e de seguida, já com a aplicação destes respetivos modelos, procurou-se demonstrar a evolução do número de utentes, do resultado líquido e crescimento do clube. Todos estes indicadores e valores utilizados nesta análise tiveram como fonte informações prestadas pelo CNA através dos relatórios e contas anuais ao longo dos diversos anos anteriores e posteriores à aplicação do novo modelo de gestão e estratégia.

Após a escolha dos indicadores a serem usados para este estudo de modo a comprovar a importância da gestão e da estratégia numa organização, tendo como objeto de estudo o exemplo do CNA, iniciou-se então uma análise do clube antes da implementação destes modelos, com o objetivo de demonstrar as dificuldades que esta organização estava a sentir, pois apesar do número elevado de utentes que o CNA tinha na altura, o mesmo não era refletido no resultado líquido ao apresentar sucessivos prejuízos que levaram quase à extinção do clube. Para contrariar esta situação, como já foi referido, o CNA optou por reformular-se enquanto organização, apostando inicialmente numa estratégia de desinvestimento onde teve principal foco no desporto de competição, pois era daí que provinha a maior fatia dos prejuízos. Foi assim primeiramente efetuada uma análise do

clube no ano em que apostou nesta estratégia, em que se verificou um grande decréscimo a nível de utentes, mas também um enorme decréscimo dos prejuízos registados bem como uma redução das receitas. Com essa análise verificou-se que o fim do desporto de competição não era a solução para o CNA atingir resultados positivos, pois o mesmo também era responsável por um número considerável das receitas do clube. Por outro lado, no que diz respeito ao polo aquático, verificou-se que a estratégia de desinvestimento neste capítulo deu efetivamente frutos, ao permitir que a modalidade só com as escolas de aprendizagem apresentasse lucro. Posto isto, registou-se numa primeira análise, que a estratégia aplicada pelo CNA era efetivamente necessária para o clube passar a ter um maior controlo sobre as despesas que apresentava, mas ao mesmo tempo, permitiu à direção rapidamente concluir que necessitava das receitas provenientes das modalidades competitivas, pelo que a solução passava sim por um novo modelo de gestão aplicado a estas modalidades. Posto isto, na época de 2015/2016, o CNA decidiu apostar no regresso do desporto de competição, tendo por base um modelo de gestão usado para a equipa de polo aquático onde os atletas desta modalidade, eram tratados em conformidade com qualquer outro utente do clube, onde passaram a ter a obrigatoriedade de contribuir com uma mensalidade e a suportar todos os custos inerentes as deslocações. Foi assim primeiramente efetuada uma análise ao crescimento dos utentes do CNA após o clube ter regressado ao desporto de competição, onde se pode constatar que tem vindo a surgir um aumento progressivo desde 2015/2016, beneficiando em linha direta o polo aquático, situação que não ocorria anteriormente como já fora mencionado. Tendo estes indicadores sofrido aumentos, naturalmente o CNA beneficiou financeiramente com isto, pois como expectável as receitas aumentaram atingindo na época de 2016/2017 um valor muito semelhante ao de 2013/2014. Por outro lado, como seria de esperar, as despesas voltaram a atingir o valor de 1 milhão de euros, estando de qualquer modo, bem abaixo do registado no último ano com modalidades competitivas, dando por sua vez origem a resultados líquidos positivos, situação que não ocorria segundo os dados do clube desde da época de 2006/2007, altura em que o clube e as mais diversas modalidades participavam em competições europeias tendo inclusive, alguns atletas olímpicos. No que diz respeito ao polo aquático, desde do seu regresso, as receitas atingiram os valores mais altos daqueles foram analisados nesta dissertação, fruto do cumprimento dos atletas com as suas mensalidades, mas por outro lado, em 2015/2016 observou-se o valor mais alto das despesas, mas mesmo assim o resultado líquido foi melhor do que o registado no último

ano de competição. Relativamente ao último período em análise do polo aquático, rapidamente se constatou que a gestão da modalidade vai no bom caminho, as receitas aumentaram e as despesas diminuíram e atualmente, o polo aquático está muito próximo de atingir o lucro. Falando ainda do peso financeiro que o polo aquático tem para o CNA, a nível de receitas, o projeto tem vindo a ganhar cada vez mais relevância para a organização a apresentar uma variação positiva nesse aspeto. Por outro lado, nos dados que traduzem uma maior importância para a análise da viabilidade deste projeto, quer o peso das despesas, quer o peso do resultado líquido (negativo), tem apresentado resultados bastante animadores, com o peso das despesas a apresentar uma variação de -0,26% que indica que as despesas da modalidade têm-se vindo a tornar menos significativas para a organização e no que diz respeito à variação do peso do resultado líquido do polo aquático no CNA com o valor de 1,13%, demonstra que os resultados do polo aquático aumentaram positivamente no seu contributo para a organização. Assim se mostrou que o CNA efetuou um excelente trabalho na sua reformulação organizacional, conseguindo ultrapassar um momento de crise financeira através de uma gestão e estratégia devidamente planeada e organizada.

Com este impacto positivo que a aposta na estratégia e na gestão teve sobre os indicadores do caso do CNA, comprovado através dos resultados líquidos positivos da organização, redução dos prejuízos do polo aquático e do aumento do número de utentes da organização e de atletas do polo aquático, esta organização atualmente pode ser vista como sustentável e com boas hipóteses de crescimento. Assim podemos então chegar a determinadas conclusões consistentes com o defendido por vários autores, como é o caso de Pires (2002) que defende que as grandes vantagens da aposta na gestão e na estratégia passam por permitir melhorar as condições das suas instalações, criar parcerias com outras entidades e melhorar a sua condição financeira. A situação registada pelo CNA antes da aplicação destes modelos obrigava a uma reformulação organizacional, pois procurava-se essencialmente com isso um aumento da eficácia e eficiência, aumento da inovação, desenvolvimento dos serviços prestados e essencial a obtenção de resultados sustentados e duradouros, algo que vai de encontro com o mencionado por Kim, M. E Mauborgne, R. (2004). O sucesso do CNA deveu-se sobretudo aos colaboradores do clube foi essencial, pois foi necessário mudar os métodos de trabalho que já não eram apropriados para a época, alterar a estrutura, e o modo de pensar, fatores estes defendidos por Martins (2013). Assim, através de uma análise profunda interna e externa da organização, o CNA

conseguiu realizar uma avaliação correta do seu panorama, um requisito defendido por Manjón (2010:89) ao referir que as organizações têm de ter a noção do que pretendem os consumidores de um determinado mercado, pois só assim o CNA conseguiu encontrar as diretrizes para ir de encontro com os objetivos da gestão do desporto defendidos por Pires (2002) como o proporcionar boas condições para os utentes, uma boa e efetiva cooperação entre as unidades voluntárias e profissionais e principalmente permitir uma amortização substancial dos investimentos e custos. Todo este caminho que esta organização alvo de estudo percorreu para conseguir o sucesso envolveu uma serie de processos de gestão estratégica, definidos por Hoye, Aaron., Nicholson, & Steward, (2015), que envolvem uma análise estratégica, direção estratégica, formulação estratégica, implementação estratégica e avaliação estratégica, processo este que está em constante desenvolvimento para evitar que a organização corra o risco de regredir. A recuperação do clube e o melhoramento significativo dos resultados do polo aquático depois de uma das piores fases registadas pelo CNA na sua existência obviamente se deveram a aposta numa estratégia bem planeada e a uma gestão organizacional rigorosa, onde os colaboradores da organização tiveram um papel fundamental, onde denota que a liderança é essencial para o sucesso e só com a mudança da cultura da organização foi possível algo que vai de encontro com o mencionado por Bilhim (2008:199), em que se “[...] valoriza a flexibilidade e a mudança, mas centra a atenção na adaptação da organização às exigências da envolvente externa. Como valores dominantes encontram-se o crescimento, a aquisição de recursos, a criatividade e a capacidade adaptativa [...]”. Comprovamos isto quando a direção teve a coragem e capacidade de acabar com o desporto de competição que era algo com bastante influência nas receitas do CNA, e mais tarde, decidiu apostar novamente neste setor e ai já devido à liderança dos responsáveis do projeto do polo aquático que tiveram a capacidade de apresentar o novo modelo gestão inovador de forma atrativa mostrando as vantagens que a modalidade poderia trazer ao clube algo também defendido por Bilhim (2002:128) ao referir que uma liderança deste tipo deve ser “[...] capaz de prever o futuro, visionar a inovação, apresentá-la de forma atrativa e convencer os demais da sua necessidade e conveniência.”.

Com esta análise, observou-se que através dos indicadores utilizados, que os resultados do CNA têm vindo a melhorar constantemente bem como o número de utentes, permitindo que a organização esteja próxima de recuperar os utentes perdidos e alcançar receitas

semelhantes as do último ano antes da estratégia de desinvestimento e reformulação organizacional, com a grande vantagem e objetivo, de conseguir obter resultados positivos. Com isto se mostrou, que sem uma estratégia bem delineada e uma gestão rígida e séria, esta organização provavelmente teria encerrado.

## 11 Conclusão

Chegando àquela que é a fase final desta dissertação, importa realçar as conclusões obtidas com a elaboração do estudo realizado, e com isto verificar se foi possível alcançar todos os objetivos que se pretendiam no início deste trabalho e dar as respostas às questões de investigação aqui lançadas. Primeiro que tudo importa destacar a importância do tema desta dissertação, pois permite estudar a importância do papel da estratégia e da gestão numa organização, em que, apesar de neste trabalho se ter como caso de estudo uma organização desportiva amadora, este estudo pode muito bem ser aplicado a qualquer tipo de organização, pois o mesmo demonstra alguns dos caminhos possíveis de se traçar para entidades que se encontrem em dificuldades financeiras, pois trata-se de um cenário cada vez mais comum nos dias de hoje, o que demonstra que o tema escolhido, é um tema que se apresenta como bastante atual, até porque, aqui se provou que a aposta por uma estratégia e uma gestão rígida, organizada e bem delineada poderá ser a chave para uma organização conseguir recuperar de uma crise financeira profunda e chegar a resultados financeiros positivos.

De uma maneira mais clara, com esta dissertação, foi possível mostrar-se numa fase inicial com a revisão da literatura, que a gestão estratégica é um processo bastante complexo, pois envolve sempre mudanças na organização, mudanças essas que são algo complexas de implementar, pelo que de modo a existir uma melhor coordenação da organização é necessário seguir um processo de gestão estratégica, de modo a que haja a referida rigidez e processo organizado para que o plano seja bem sucedido, pois estamos a falar de organizações que se encontram em situações financeiras bastante frágeis e um passo em falso poderá trazer consequências irreversíveis. Verificou-se também que existem diversos tipos de estratégia, e cada um desses tipos de estratégia é aplicado a diferentes fases da vida das organizações, possibilitando assim a hipótese de melhorar qualquer falha existente dentro da organização e prosseguir o melhor rumo. Outro ponto importante que se conclui deste estudo, é que qualquer tipo de estratégia e de gestão, está sempre muito dependente dos líderes das organizações, pois só esses têm o poder para mudar os modelos existentes para uns novos mais atualizados e que vão de encontro com as necessidades das organizações.

Verificamos também na fase da revisão da literatura, que a gestão de uma organização desportiva tem algumas diferenças em comparação com as restantes organizações, pois as organizações desportivas têm essencialmente como metas a otimização dos seus equipamentos para que os seus utentes tenham as melhores condições possíveis para a prática do desporto aliada a um controlo dos seus investimentos e custos, situação que acontece em especial, no caso das organizações compostas por atletas amadores, daí a importância que os líderes destas organizações tenham uma estratégia bem apropriada e otimizada para a realidade dos seus projetos, sendo que para isso a direção das atividades, a compatibilidade entre essas mesmas atividades e o ambiente envolvente bem como a capacidades dos recursos que a organização possui são fatores essenciais para a tomada de decisões da gestão de organizações desportivas.

Entretanto com o uso do método descritivo que aqui fora apresentado, foi possível entender-se de uma maneira mais prática, os benefícios que a gestão e a estratégia podem trazer para as organizações que tenham em consideração estes factos, pois acabam por se apresentar como fatores decisivos para a sobrevivência e a sustentabilidade das mesmas. Deste modo, através do caso de estudo do CNA e da sua equipa de polo aquático, foi possível comprovar-se que através de uma reformulação organizacional, que passou por uma alteração na maneira de gerir e a implementação de um modelo estratégico composto por diversas etapas foi possível atingir resultados financeiros positivos no CNA, uma situação que já não se verificava à muito tempo. Com este estudo verificou-se que o CNA era uma organização que ainda vivia muito ligada ao seu passado de glória, onde tinha inúmeros utentes, tinha sucesso desportivo e a crise financeira ainda não se tinha implementado no país, pelo que, todos estes fatores acabaram por contribuir para o acumular de prejuízos e muito se devia a uma estratégia já completamente fora do contexto desportivo do clube onde os atletas do desporto de competição apesar de serem bastantes, não eram pagantes, e as conquistas deixaram de surgir e como tal, os patrocinadores começaram a deixar o clube e os prémios da FPN deixaram de ser recebidos. Perante tal situação completamente insustentável para a realidade do clube que vinha a perder utentes e os prejuízos tornavam-se cada vez mais elevados foi necessário reformular a organização de modo a que fosse possível a mesma começar praticamente do zero, pois um dos objetivos que se verificou com este estudo de reformular uma reorganização passa pela obtenção de resultados sustentados e duradouros. Esta reformulação acabou por ter como

principal objetivo acabar com a maior fatia dos prejuízos do clube e tentar com isso perceber qual o rumo necessário a tomar para a organização obter resultados financeiros positivos, daí a se ter apostado numa estratégia de desinvestimento. Assim o CNA acabou com todo o seu desporto de competição perdendo um número significativo de utentes e receitas, mas por outro lado, as despesas também diminuíram e os resultados finais apesar de negativos acabaram por ser melhores. O passo seguinte foi então composto por uma análise do que tinha sido esse ano, em que os líderes do CNA se propuseram a recuperar o desporto de competição através do polo aquático, mas com um modelo de gestão completamente diferente do passado que iria permitir ao clube obter receitas mesmo sem ter sucesso desportivo. Após a recuperação do polo aquático, muitas outras modalidades se seguiram, verificando-se assim uma mudança de estratégia por parte do clube, para uma estratégia de desenvolvimento e o impacto que esta estratégia teve nos indicadores do número de utentes e de resultados financeiros, acabou por se revelar um derradeiro sucesso, pois o CNA conseguiu obter um resultado líquido positivo. Ora perante este sucesso, rapidamente se pergunta a necessidade de ter sido realizado um desinvestimento tão drástico, e a resposta para essa questão passa por essencialmente fazer perceber aos líderes da organização em estudo como é possível obter um modelo de gestão sustentável oferecendo um vasto leque de modalidades aos utentes quer no campo competitivo e não competitivo. É verdade também que com esta reformulação organizacional, o CNA perdeu atletas de grande renome nacional, mas a realidade é que esse tipo de atletas não é suportável ter em organizações amadoras como o CNA, pois existe em Portugal a concorrência de outras organizações com marcas bem mais conhecidas e com uma maior multiplicidade de desportos que acabam por se tornar mais atrativas para patrocinadores e permitir a esses atletas a possibilidade de serem remunerados como acontecia no passado do CNA, daí a que rapidamente se conclua, mesmo que o CNA não tivesse precisado de se reorganizar e tivesse apostado de imediato no novo modelo de gestão do desporto de competição em que os atletas têm custos com a prática do mesmo, os atletas de renome teriam abandonado o clube de qualquer modo. Através do modelo de gestão aplicado ao polo aquático, verificamos que nesta modalidade em concreto, se tem apostado bastante nos atletas que se encontram nas escolas de aprendizagem, em que se pretende com a sua formação estes atingem o seu mais alto nível competitivo e ao mesmo tempo, sejam habituados a este novo modelo sustentável do clube, algo que se tem verificado um sucesso, pois o número de atletas do polo aquático tem aumentado de ano para ano, e no

que diz respeito aos resultados financeiros, os mesmos apesar de terem continuado negativos, têm registado uma tendência muito positiva estando já muito próximos de darem lucro ao clube. Por todas estas razões, facilmente se conclui que a aposta na gestão e na estratégia por parte do CNA permitiu recuperar um clube quase falido, pois permitiu aos seus gestores se aperceberem da realidade que a organização vive e adotar o melhor modelo para que a mesma se torne sustentável, permitindo assim que possa pensar num caminho sustentável a longo prazo.

Perante tudo o que já fora abordado, é possível chegar à conclusão que quer os objetivos, quer as questões de investigação colocadas nesta dissertação foram cumpridas e tiveram uma resposta afirmativa. Relativamente as questões de investigação aqui abordadas, as mesmas demonstraram que a gestão e a estratégia trazem benefícios significativos sobre os utentes, resultados e evolução de uma organização. Tudo isto foi possível comprovar através do caso de estudo aqui apresentado do CNA e da sua equipa de polo aquático, pois através de uma estratégia bem planeada e uma gestão rigorosa foi possível que esta organização conseguisse alcançar resultados líquidos positivos, bem como recuperar muitos dos utentes perdidos, ao ponto de se verificar uma evolução global do CNA francamente positiva e em crescimento. Todas estas questões ao apresentarem tamanho impacto positivo que a gestão e a estratégia tiveram sobre os elementos abordados acabaram por influenciar os objetivos propostos inicialmente, ou seja, em primeiro lugar, a gestão é essencial para a sobrevivência de uma organização, e a mesma está muito dependente dos líderes de uma organização pois são estes que dão as diretrizes para o futuro da mesma, que através do exemplo do CNA foi possível comprovar que graças à gestão ultrapassada desses mesmos líderes, o CNA esteve em risco de encerrar, mas por outro lado, esses mesmos gestores tiveram a capacidade de abordar os problemas existentes no clube e reformularem o mesmo, delineando um novo modelo de estratégia para o futuro que acabou por ser essencial para a sobrevivência do CNA. Em segundo lugar, através dos indicadores de competitividades aqui analisados, verificamos então o que estava mal na antiga gestão e em que medida os novos modelos de gestão e estratégia contribuíram para uma melhoria desses mesmos indicadores. Por fim, foi possível comprovar também o quão dependentes estão estas organizações desportivas amadoras da conjuntura financeira do país, e que só através de uma reformulação organizacional em que se procurou mudar em parte a mentalidade dos atletas do desporto de competição no que

diz respeito à sua contribuição para as receitas do clube, foi possível tornar este clube sustentável e com boas possibilidades de crescimento. Assim, com tudo aquilo que fora referido ao longo desta dissertação foi possível atingir-se o principal foco desta mesma dissertação, que passou por entender o quão importante é o papel da gestão e da estratégia numa organização desportiva principalmente numa época em que a maioria da população portuguesa enfrenta dificuldades financeiras e estes clubes têm cada vez mais concorrência, levando à conclusão de que uma gestão e uma estratégia bem delineada e realista são fatores essenciais para a sobrevivência de uma organização.

## **11.2 Limitações**

Neste estudo importa também referir algumas das limitações sentidas ao longo da elaboração do mesmo pois pretendia-se numa fase inicial que o principal foco fosse a modalidade do polo aquático, no entanto o facto de esta ser uma modalidade tão pouco desenvolvida em Portugal e não ter um impacto tão grande como o desejado nos clubes em que se insere levou a que houve uma base de dados demasiado pequena para o desejado, aliando a isso, para este estudo seria também igualmente positivo ter acesso a exemplos de outros clubes, quer sejam eles bem sucedidos ou mal sucedidos e perceber as políticas de gestão e estratégia dos mesmos para existir um termo de comparação, mas tal não foi possível, o que impossibilitou a possibilidade de ter indicadores necessários para apresentar um estudo mais completo sobre o impacto da estratégia e da gestão, pois caso essas informações tivessem sido possíveis de obter, obviamente que este trabalho de investigação teria sido mais completo e com uma amostra bem mais significativa e relevante, o que poderá levar a que a apresentação de um só caso demonstre que a situação aqui representada possa ter sido um acaso, pelo que, devido a estas limitações, somente foi possível utilizar o caso do CNA e da modalidade de polo aquático.

## **11.3 Implicações Práticas**

Em suma, espera-se que com esta investigação e em especial com o exemplo demonstrado do CNA e da sua equipa de polo aquático, que esta dissertação possa vir a trazer benefícios para muitas organizações do tipo que atualmente se encontram em dificuldades e demonstre os trilhos necessários para a recuperação e sustentabilidade das mesmas. Todo estes estudo torna-se importante em especial para a modalidade aqui representada para

alertar que a gestão destas equipas tem de ser bastante rigorosa e planeada e que o sucesso desportivo apesar de importante não é tudo, pois cada vez mais estas organizações estão dependentes da vertente financeira sustentável para sobreviverem, até porque, a grande maioria dos utentes destas organizações, vêem o desporto como um hobby, e caso sintam dificuldades financeiras nas suas vidas pessoais, o desporto é muito provavelmente das primeiras coisas que os utentes abdicam, daí a que este trabalho de investigação relaciona-se muito com os atletas do desporto de competição amador, treinadores, utentes de outros desportos, e gestores deste tipo de organizações, pois com este estudo é possível perceber a importância do papel da gestão e da estratégia para as organizações ao ponto de permitir que a sustentabilidade seja possível e traga benefícios futuros para as mesmas.

## Referências Bibliográficas

Acimovic, D., Spirtovic, O. & Projevic, A. (2013). The term of sport management and its significances the context of application in the modern sport. *Activities in Physical Education and Sport*, 3(2), 4.

Araújo, D.L & Santos, R. (2015). *Gestão da Inovação nas Organizações Desportivas*. Universidade de Aveiro

Attaran, M. (2004), “ Exploring the relationship between information technology and business process reengineering”, *Information & Management*, Vol.. 41, pp-585-596.

BILHIM, João Abreu de Faria – *Questões actuais de gestão de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2002. ISBN: 972-8726-04-X

BILHIM, João Abreu de Faria – *Teoria organizacional: estrutura e pessoas*. 6ª Ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2008. ISBN: 978-972-8726-75-1

Carvalho, I.D.S. (2015) *O Papel da Inovação como Fator de Sucesso no Mercado Competitivo Atual*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino – **Metodologia científica**. 5ª Ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002. ISBN: 85-87919-15-X

Ciomaga, B. (2013). Sport management: a bibliometric study on central themes and trends. *European Sport Management Quarterly*, 13, 21.

CNA – História [em linha]. [consult. 23 Abril 2018]. Disponível em <http://natacaoamadora.pt/historia.htm>

CNA - Modalidades [em linha]. [consult. 23 Abril 2018]. Disponível em <http://natacaoamadora.pt/modalida.htm>

CNA – Piscinas [em linha]. [consult. 23 Abril 2018]. Disponível em <http://natacaoamadora.pt/piscinas.htm>

Constantino, J. (1994). *Desporto e municípios*. Lisboa: Livros Horizonte

Constantino, J. (1999). *Desporto, política e autarquias*. Lisboa: Livros Horizonte

DANTAS, José Guilherme; MOREIRA, António Carrizo – **O processo de inovação: como potenciar a criatividade organizacional visando uma competitividade sustentável**. Lisboa: Lidel, 2011. ISBN: 978-972-757-758-3

DRUCKER, P. – A disciplina da Inovação. Executive Digest. (Dezembro1998).

Iheanacho, S., Okoro, R., & O'Neill, C. B. (2013). Information and Communication Technology and Implication for SportsManagement in Nigerian Universities Sports Organizations in the 21st Century.*Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(5), 6.

KATZ, R. Managing Technological Innovation in Business Organizations. The International Handbook on Innovation. (2003) 775-789.

Kim, M. E Mauborgne, R. (2004), “Blue Ocean Strategy”, Harvard Business Review, October, pp-71-79.

Lima, M. (2006). *A gestão de piscinas, contextos e diferenças entre a gestão de piscinas públicas e privadas*. Dissertação de Mestrado em Ciências do Desporto, publicada. Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade do Porto.

MANJÓN, Juan Vicente Garcia – **Inovar en la era del conocimiento. Claves para construir una organización innovadora**. Catalunha: Netbiblo, 2010. ISBN: 978-84-9745-454-4

Manual de Oslo, 3ª Edição. (2005). Orientações para a recolha e interpretação de dados sobre inovação. OCDE, Eurostat, Paris

Martins, J.M. (2013). *Gestão do conhecimento e da inovação. Filosofia Organizacional*. [Projeção visual]. 58 diapositivos: color

Mira, T.S.L. (2012). *A Qualidade nas Organizações Desportivas através da Implementação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos*. Faculdade de Motricidade Humana

NUNES, Carlos – *Liderança, Captação de Oportunidades e Gestão de equipas*. [Aulas Mestrado Gestão e Empreendedorismo]. ISCAL: 2016

OLIVEIRA, Silvio Luiz – **Tratado de metodologia científica: Projectos de pesquisas, TGI, TCG, Monografias, Dissertações, Teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. ISBN: 85-221-0070-5

PERRY, L. T. (1986) - *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus

Pires, P. (2002). *Gestão da qualidade em piscinas públicas. Dissertação de Mestrado em Ciências do Desporto*. Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade do Porto.

Porter, M. (1996), “ What is Strategy?”, *Harvard Business Review*, , November-December, pp-61-78.

PÜMPIN, Cuno – Manual de gestão para as pequenas e médias empresas. Lisboa: Monitor, 2000. ISBN: 972-9413-42-8

Roche, F. P. (2002). *Gestão Desportiva – Planeamento estratégico nas organizações desportivas* (2ª edição ed.): ArtMed.; pg 35-47

Sarmiento, J. & Almeida, R. (1999). A determinação do custo do factor social na gestão de piscinas municipais. In *Actas do Congresso Técnico-Científico da Associação Portuguesa de Técnicos de Nataçãõ*. Almada

Sarmiento, J.P., Carvalho, M.J., Coelho, R.B. & Miranda de Freitas, D. (2009). *Gestão Desportiva: análise das dissertações de Mestrado e teses de Doutoramento na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto*. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto* 9 (2), p.7-16.

Seifried, C. S. (2014). A review of the North American Society for Sport Management and its foundational coreMapping the influence of “history”. *Journal of Management History*, 20(1), 18.

SERRANO, António; FIALHO, Cândido – Gestão do conhecimento: o novo paradigma das organizações. Lisboa: FCA, 2003. ISBN: 972-722-353-2

Soares, P., Fernandes, A. & Santos, C. (2007). *MEDE: Modelo de excelência no desporto, Gestão da qualidade e excelência na gestão do desporto*. Vila Nova de Gaia:APOGESD

Spahra, K.& Wiegand, S. (2012). Library Collections for the Support of Academic Sport Management Programs. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 17 (3).

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith – Gestão da inovação: integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais. Lisboa: Monitor, 2003. ISBN: 972-9413-58-4

Volberda, H. W., Van den Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. (2013). Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, 10(1), p. 1-15.

Volberda, H. W., Van den Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. (2013). Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*.

Wilde, A., Seifried, C., & Adelman, M. L. (2010). The Culture of History in Sport Management's Foundation: The Intellectual Influence of Harvard Business School on Four Founding Sport Management Scholars. *Quest*, 62 (4), p. 406-422.

Zabala-Iturriagoitia, J. M. (2014). Innovation management tools: implementing technology watch as a routine for adaptation *Technology Analysis & Strategic Management* 26(9), 17.