

O ATLETISMO DE ALTA COMPETIÇÃO EM PORTUGAL: ESTUDO DA QUALIDADE EM AGENTES DESPORTIVOS

HIGH PERFORMANCE ATHLETICS IN PORTUGAL: STUDY OF THE QUALITY IN SPORT AGENTS

Abreu Matos*
Abel Correia**

RESUMO

O presente estudo, ao avaliar a satisfação dos praticantes de Atletismo com estatuto de alta competição e respectivos treinadores, vem determinar a qualidade da produção do serviço que lhe está afecto. O objectivo operacional que dá corpo à alta competição --- resultados e classificações de excelência --- está condicionado à existência de um serviço assente numa gestão estratégica de qualidade. Nesta conformidade, o estudo foi dirigido para o conhecimento dos níveis de satisfação daqueles para quem o subsistema está orientado, contribuindo, deste modo, para a melhoria tanto das políticas a desenvolver como do serviço que se encontra organizado em seu redor. As conclusões ditadas pela auscultação aos atletas com estatuto de alta competição e seus treinadores pessoais, no decurso do ciclo olímpico de Sydney, apontam para um nível global de satisfação médio. De acordo com os resultados da investigação realizada, os inquiridos consideram que a federação: 1- tem dado cumprimento aos requisitos emergentes para a alta competição, possuindo os seus responsáveis uma razoável capacidade de liderança; 2- tem aplicado criteriosamente os recursos disponíveis, sendo que os constrangimentos existentes não provocam uma relação causal com os objectivos técnicos que se perseguem; 3- tem providenciado esforços de forma medianamente efectiva no que respeita à modernização dos processos de funcionamento do serviço de alta competição; 4- tem um pouco eficiente relacionamento interpessoal com os atletas e treinadores.

Palavras-chave: Alta competição. Atletismo. Qualidade. Serviço. Satisfação.

INTRODUÇÃO

“Deixem os nossos melhores atletas ter o tempo de dedicação ao treino idêntico ao que usufruem os melhores atletas europeus, e nós discutiremos com eles os primeiros lugares”.

Se não textualmente igual, foi pelo menos semelhante a este o apelo lançado à Administração Central, em 1975, por Moniz Pereira, sem dúvida o treinador de maior prestígio e com mais êxito entre todos os técnicos portugueses, apelo, resultante da constatação de que essa seria a causa pela qual o nosso País se encontrava, em regra, arredado da

discussão de classificações de relevo em competições internacionais.

De facto, como na altura escreveu,

actualmente, não podemos admitir que os nossos atletas, que treinam 90 minutos por dia após oito horas de trabalho profissional, vão competir, em Montreal, com aqueles que se preparam duas e três vezes por dia, num total de seis horas, seguido do necessário repouso reparador (PEREIRA, 1981).

O desafio foi aceito e este técnico teve a possibilidade de poder contar com um grupo de

* Mestre em Gestão do Desporto pela Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa e Técnico Nacional da Federação Portuguesa de Atletismo.

** Doutorado em Ciências do Desporto e Docente de Gestão e de Marketing do Desporto na Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa.

atletas de real categoria, que passou a dispor de facilidades para a realização de treinos bidirários, por dispensa oficial de parte dos respectivos horários laborais e requisição dos atletas para participarem em provas desportivas internacionais.

Estávamos no ano dos Jogos Olímpicos de Montreal e, do grupo em questão, os sucessos foram de tal monta, a forma como o País acompanhou a participação portuguesa nos jogos foi vivida com tamanha intensidade, a popularidade e adesão da juventude foi tão evidente que, se a aposta tinha sido ganha, as medidas de apoio à alta competição se viriam a implantar e a reforçar com o decorrer dos anos.

O caso, aliás, não era para menos. Com estes êxitos, ligados indelevelmente à figura do treinador, os atletas “pioneiros” arrecadaram para Portugal uma medalha de prata nos 10000m (Carlos Lopes), um 5º lugar nos 400m barreiras (José Carvalho), um 8º lugar nos 5000m (Aniceto Simões), duas semifinais nos 1500m (Fernando Mamede e Helder de Jesus) e um 22º lugar na maratona (Anacleto Pinto).

A ALTA COMPETIÇÃO EM PORTUGAL

Os tempos, entretanto, correram, e a Lei n.º 1/90, de 13 de janeiro (Lei de Bases do Sistema Desportivo - LBSD), em conformidade com a Constituição da República Portuguesa, para além de consagrar a importância social do desporto, vem enunciar as medidas de apoio específico à alta competição, considerando-a um factor de fomento desportivo e carecer de especiais exigências de preparação dos respectivos praticantes.

Em torno deste tema “alta competição” o sector federado constituiu-se, como lhe competia, como o seu motor, assumindo, para tal, a responsabilidade pelo seu fomento e desenvolvimento.

Se a mola do desenvolvimento do desporto em Portugal tem sido o sector federado (PIRES, 1989), a eficiência da intervenção do Estado nesta área tem cabido, em larga medida e do mesmo modo, às federações desportivas (JESUS, 1996). É neste contexto que Meirim (1993) refere que a alta competição constitui, para o sistema desportivo português, um desígnio fundamental no fomento e

desenvolvimento da prática desportiva, justificando-se, como faz notar Correia (1999), que as principais federações pautem, como missão nuclear, a sua concretização.

A participação dos agentes desportivos nas selecções ou representações nacionais, ao contribuir para a popularização da prática desportiva e para o prestígio do País internacionalmente, é considerada como “missão de interesse público” (LBSD, art.º 26.º), sendo recorrente o aparecimento do serviço do desporto de alta competição.

O SERVIÇO DE ALTA COMPETIÇÃO

Em sentido lato entender-se-á, deste modo, a consonância entre a Administração Pública, a quem, ao estabelecer as grandes linhas de actuação da alta competição, está cometida uma função estratégica de direcção, e as federações, às quais, incumbidas da condução e cumprimento das directrizes traçadas pela função estratégica, é confiada uma função operativa de gestão.

Analisar o serviço de alta competição significa interpretá-lo sob a forma de uma troca entre os objectivos a que se propõe e os benefícios de ordem social e política que dele decorrem.

Perceber-se-á, assim, que o serviço de alta competição terá, necessariamente, que ser percorrido por uma gestão estratégica que concilie o cumprimento dos objectivos a ela afectos com os níveis de satisfação dos citados utilizadores.

Na interligação/continuidade referida por Lendrevie *et al.* (1996), entre o que se poderá denominar o produto - resultados e classificações de excelência em alta competição - e o serviço que lhe está associado, irá depender, para a determinação do nível de satisfação dos utilizadores, a qualidade do serviço resultante da combinação da função estratégica com a função operativa da alta competição.

Tentemos, pois, perspectivar o serviço de alta competição em Atletismo aos seus consumidores activos. Avaliemos, em síntese, a sua qualidade, ligando-a à satisfação dos seus clientes mais directos, ou seja, aos atletas com estatuto de alta competição e aos seus treinadores.

Qualidade do serviço

Em termos de *marketing*, a alta competição constitui um produto para os agentes directamente a ela ligados - atletas, treinadores e dirigentes - e um serviço para a entidade que a operacionaliza - a Federação.

Reconheça-se, além do mais, que este conceito de produto e serviço (de alta competição) contém a mesma dinâmica de *marketing* de outros produtos e serviços, uma vez que, de igual modo, se interligam e têm um percurso comum.

Atente-se, para o efeito, quer ao serviço associado ao consumo do produto pelos seus agentes - contactos, reuniões, critérios de selecção, respostas a questões, dúvidas, reclamações, etc., quer à própria transformação do conceito de produto numa prestação de serviço efectuada por atletas, treinadores e dirigentes.

Pela opinião objectiva destes, será possível avaliarmos a qualidade do serviço de alta competição, permitindo formular, para o efeito, a seguinte pergunta de partida:

Qual a qualidade do serviço de alta competição prestado pela Federação Portuguesa de Atletismo, na perspectiva dos atletas e treinadores?

Intuitivamente perceber-se-á que, se o nível de satisfação destes agentes for o máximo, estaremos perante a prestação de um serviço de qualidade.

Para tal, teremos que conhecer, por um lado, qual a percepção desses agentes quanto à da qualidade do serviço e, por outro, em que medida esta qualidade corresponde às suas expectativas. A partir da redução ou eliminação dos desvios que destas duas premissas poderão resultar será possível desenvolver-se uma política de qualidade de serviço (EIGLIER, 1998).

A palavra-chave --- qualidade --- faz parte do vocabulário de quem produz e de quem recebe este serviço de alta competição, sendo essencial, por conseguinte, aprofundar o seu significado.

A sua definição, porém, não é fácil, porque o próprio serviço é influenciado por um espectro de funções com expectativas porventura diferenciadas.

Shuster (1990) considera residirem na pessoa humana as preocupações de qualidade, entendendo que é ela por quem e para quem os

requisitos finais são estabelecidos e os serviços são pensados. Para esse autor são as pessoas que controlam e executam os processos, sendo, por isso, os seus actores.

O conceito moderno de qualidade que se tem nos dias de hoje é suportado por uma gestão estratégica direccionada para a excelência, numa filosofia de melhoria contínua adaptada por todos na organização. Centrada na mobilização de um conjunto de princípios, assumidos como uma estratégia global que tenha em vista uma maior satisfação daqueles que usufruem dos serviços, a alta competição adquire uma importância especial no contexto desportivo em que assenta. Basta, para tanto, levar-se em atenção o enunciado de Lima (1988), quando releva que a alta competição, para além da sua componente meramente desportiva, desenvolve e aperfeiçoa os conhecimentos científicos que possibilitam novas aplicações concretas à vida social.

Tal desiderato, só é possível se estender a todas as áreas ligadas à organização --- neste caso a Federação Portuguesa de Atletismo --- deverá assumir-se como uma opção estratégica assente, como frisa Kanji (1995), num conjunto de “exigências” caracterizadoras de uma gestão de qualidade:

- compreensão das necessidades tanto dos agentes externos como dos internos;
- conhecimento dos níveis de desempenho de todos os agentes num determinado momento, tornando possível, *a posteriori*, aferir a melhoria alcançada;
- aceitar que a responsabilização das pessoas pelo seu trabalho as envolve e compromete, reconhecendo-se que são as pessoas que constroem a qualidade e que, para tal, é essencial o trabalho de equipe;
- consolidação do percurso em direcção à Qualidade Total, tanto pela implementação da prevenção como pela criação de ciclos de melhoria contínua.

Estes pressupostos obrigam a que a Federação --- leia-se, a sua liderança --- saiba compreender o sistema de valores que lhe dá identidade cultural, o ambiente envolvente e a tecnologia própria da alta competição, de modo que, como refere Pires (1998), se cumpra a sua filosofia de acção. E se tal constituir a expressão de um serviço de alta competição que tem

levado a modalidade ao êxito desportivo internacional, então será possível afirmar-se que o atletismo, relativamente às outras modalidades, detém uma vantagem sustentada, porquanto desenvolveu competências distintivas difíceis de igualar (PORTER, 1985).

O suporte legislativo

A forma embrionária do apoio concreto a esta vertente resulta da publicação do Decreto-Lei n.º 559-U/76, de 16 de julho, como que em resposta, como já fizemos referência, ao apelo lançado por Moniz Pereira à Administração Central.

O termo “alta competição”, porém, só conhece a sua oficialização e passa a constituir-se como designação corrente a partir da publicação da Portaria n.º 730/80, de 26 de dezembro, que estabelecia o “Regulamento do Apoio ao Desporto de Alta Competição e o Estatuto do Atleta de Alta Competição”.

Com a publicação da Lei de Bases do Sistema Desportivo (LBSD) --- Lei n.º 1/90, de 13 de janeiro --- a alta competição vê inscrever-se, a par de outras formas de prática desportiva, no quadro geral regulador do sistema desportivo.

Entendida a alta competição como uma actividade a que unicamente têm acesso os praticantes detentores de qualidades físicas excepcionais ou de talentos que, pela sua idade, prognostiquem resultados de excelência, o art.º 15.º da aludida lei enuncia a necessidade de medidas de apoio específico por ela:

- constituir um “factor de fomento desportivo”;
- ser um processo que carece de “especiais exigências de preparação dos respectivos praticantes”.

Pela mesma LBSD compete às federações desportivas a promoção, regulamentação e orientação da prática das respectivas modalidades, sendo-lhes conferido, para o efeito, o estatuto de utilidade pública desportiva que lhes atribui poderes de âmbito regulamentar, disciplinar e outros de natureza pública.

O regime jurídico em que se inserem as federações desportivas com tal estatuto está definido pelo Decreto-Lei n.º 144/93, de 26 de abril, competindo-lhes, entre outras atribuições, a elaboração do respectivo plano de actividades e dos regulamentos que enquadram a alta competição e as selecções nacionais.

Da legislação complementar sobressai o Decreto-Lei n.º 125/95 de 31 de maio, que, nomeadamente, vem concretizar a noção de praticantes em regime de alta competição ---ou seja, com estatuto e em percurso --- e a aplicação e controle dos benefícios de que se beneficiam tanto esses praticantes, como aqueles que integram as selecções nacionais.

Do mesmo modo, dada a ligação muito directa entre os praticantes em regime de alta competição e os treinadores que os orientam, não será de estranhar que às particulares exigências de preparação dos praticantes estejam associados os respectivos treinadores. Por tal motivo, algumas das medidas de apoio a estes praticantes, com as necessárias adaptações, são extensivas aos seus treinadores.

A legislação correspondente à “defesa da ética e da saúde dos desportistas e do próprio desporto”, como se pode ler no preâmbulo do Decreto-Lei n.º 183/97, de 26 de julho, relativo à prevenção e combate à dopagem, define, nos artigos 9.º e 10.º, a obrigatoriedade das federações desportivas na aplicação dos regulamentos e princípios gerais em que assentam as normas de controle antidopagem.

A Lei n.º 112/99, de 3 de agosto, ao aprovar o regime disciplinar das federações desportivas titulares do estatuto de utilidade pública, vem regular todas as manifestações de perversão do fenómeno desportivo, dotando as respectivas federações da capacidade de adaptar ou fazer adaptar os respectivos regulamentos às normas estipuladas pelo citado diploma, à luz da defesa da ética desportiva.

Relativamente à violência no desporto, as medidas preventivas e punitivas a adaptar, particularmente nos casos de manifestações de violência, de racismo ou de xenofobia associadas ao desporto, deverão ser consonantes com a Lei n.º 38/98, de 4 de agosto.

Por sua vez, todas e quaisquer acções que pervertam, fraudulentamente, a verdade da competição desportiva - fenómenos de corrupção - deverão estar de acordo com o Decreto-Lei n.º 390/91, de 10 de outubro, que define os respectivos graus de criminalização.

À Direcção de Serviços de Medicina Desportiva e ao Laboratório de Análises de Dopagem e Bioquímica está confiada a operacionalização dos processos de controle que

permitam conferir a necessária respeitabilidade aos resultados desportivos alcançados por aqueles que expressam o seu valor no cumprimento dos valores éticos do desporto.

ANÁLISE DO SERVIÇO

É em todo este contexto que Meirim (1993) refere que “a opção do sistema vai, claramente, no sentido da alta competição se apresentar como uma das fundamentais molas do aparelho de fomento e desenvolvimento da prática desportiva”. Se se levar em linha de conta que estes atributos - fomento e desenvolvimento - correspondem à vocação das principais federações, muito naturalmente se compreenderá que a estratégia por elas seguida se concentre na alta competição.

Correia (1999), num estudo relativo à estratégia das federações no ciclo olímpico de Atlanta, confirma, precisamente, esta asserção -- - possível, a nosso ver, de generalização a outros ciclos olímpicos -, destacando a existência de uma “comunhão de interesses com o principal fornecedor de recursos: o Estado”.

Dir-se-á que é a procura da excelência de resultados desportivos que justifica a existência de um serviço de alta competição. Nesta medida, a sua produção deverá pautar-se por padrões de qualidade, constituindo-se, como refere Mamede (2000), como um factor estratégico que concorra para a concretização dos objectivos que lhe estão subjacentes.

A partir da avaliação do serviço de alta competição disponibilizado, mais consistentes poderão ser os esforços de aperfeiçoamento a introduzir. Da sua aplicação resultam duas vantagens fundamentais: por um lado, permite fazer um diagnóstico quanto à eficácia e eficiência do serviço disponibilizado pela Federação Portuguesa de Atletismo, a partir do conhecimento do grau de satisfação das necessidades explícitas e implícitas destes agentes; por outro, ao focalizar as áreas sensíveis merecedoras de correcções, fornece à liderança a localização dos pontos a otimizar, num processo dirigido para a qualidade do serviço prestado.

Modelo de análise

O processo dedutivo de construção do modelo de análise (Fig.1) assenta num conjunto

de cinco dimensões que definirão nível de satisfação dos atletas e treinadores.

Assim, relativamente à *liderança*, pretende-se conhecer até que ponto os responsáveis máximos e directos pela alta competição - directores e técnicos - se empenham na alta competição e aceitam os contributos dados pelos atletas e treinadores; quanto à *política e estratégia*, a investigação está orientada para a eficiência e eficácia do funcionamento do subsistema de alta competição, de acordo com os seus objectivos intrínsecos e com a forma como o Regulamento de Alta Competição está concebido; no que respeita à *gestão das pessoas*, pretende-se determinar até que ponto os sistemas de informação e comunicação entre a Federação e os atletas indiciam um trabalho de equipe; com os *recursos disponíveis* para a alta competição, tenta-se saber a forma como a gestão coloca ao serviço da estratégia delineada o conjunto de meios que visam ao cumprimento dos objectivos pretendidos --- classificações e/ou resultados de excelência; finalmente, ao nível dos *processos* pretende-se conhecer os esforços de melhoria introduzidos no funcionamento da alta competição, numa perspectiva de aperfeiçoamento da qualidade do serviço, através da identificação das forças/fraquezas e oportunidades/ameaças que giram em volta deste subsistema.

São estas variáveis que permitirão o conhecimento da existência - ou não - de discrepâncias entre o serviço de alta competição esperado pelos atletas e treinadores que no ciclo olímpico de Sydney usufruíram deste estatuto, e o serviço que foi efectivamente recebido.

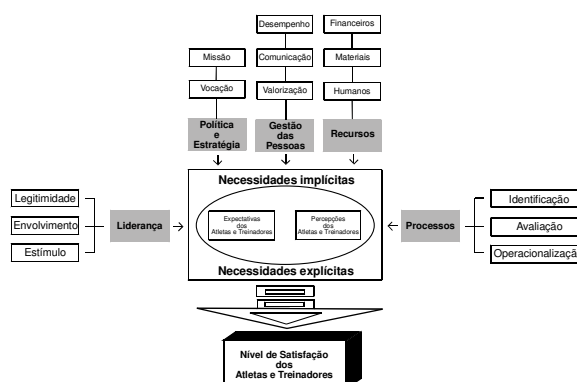


Figura 1: Modelo iconográfico de análise do nível de satisfação dos atletas e treinadores

A amostra do estudo comporta duas dimensões: atletas com estatuto de alta competição, de acordo com os critérios

definidos pelo Regulamento de Alta Competição, cujas listas foram enviados ao Instituto Nacional do Desporto no período compreendido entre 1996 e 2000; e treinadores dos atletas constantes nessas listas.

A análise documental, a entrevista e o questionário constituem os três elementos que comportam a análise e recolha dos dados da investigação.

Na análise documental, apreciou-se o comportamento competitivo do atletismo português na cena internacional de excelência e procedeu-se a uma análise comparativa com as outras modalidades relativamente à gestão operacional dos meios postos à disposição para a alta competição.

Foram efectuadas três entrevistas a agentes que se inserem no âmbito deste estudo e que atingiram os mais altos galardões competitivos internacionais. Entretanto, estando esses agentes já afastados do subsistema de alta competição no período em análise, as suas opiniões permitiram equacionar o tema segundo uma visão mais distanciada relativamente tanto aos constrangimentos vividos como aos existentes na actualidade.

A aplicação do questionário, respeitando o modelo de análise proposto, culminou a recolha de dados realizada.

O questionário, composto por três secções - caracterização, dimensões e grau de satisfação - seguiu, em parte, a proposta apresentada por Graça (1999). O seu conteúdo permitiu a recolha de informações várias, a saber:

- contextualização da importância que é dada às cinco dimensões eleitas como fundamentais para a existência de um serviço de alta competição de qualidade;
- auscultação do nível de satisfação dos inquiridos a partir de um conjunto de 10 perguntas por dimensão (num total de 50), dispostas aleatoriamente no questionário;
- comparação entre o nível de satisfação dos atletas e o nível de satisfação dos respectivos treinadores.

As perguntas do questionário foram tratadas utilizando-se a análise estatística, que foi direccionada segundo duas vertentes: a estatística descritiva, por meio de parâmetros de tendência central (média e moda) e parâmetros de dispersão (desvio-padrão e valores mínimos e máximos); e a estatística inferencial para a

comparação dos diferentes grupos (atletas e treinadores), suportada pela técnica de comparação *t de student* para duas amostras com variâncias iguais. A probabilidade de erro escolhida foi de $p = 0,05$.

Dos 63 atletas que no ciclo olímpico de Sydney usufruíram do estatuto de alta competição --- 41 masculinos e 22 femininos --- foi possível recolher informação, a partir do questionário, de 47 atletas. Dois dos inquiridos, no decurso do ciclo de Sydney, conheceram a situação de atletas com estatuto e a de treinadores pessoais de atletas nesta situação, tendo optado por responder na qualidade de treinadores.

Quanto aos treinadores, de um total de 28 que assistiram tecnicamente o conjunto de atletas que usufruíram do estatuto de alta competição no ciclo olímpico de Sydney, responderam ao questionário 26, o que corresponde a 93% de respostas obtidas.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nos dados do questionário, elaborado de acordo com o modelo de análise, determinou-se, por um lado, a importância atribuída em termos ideais a cada uma das dimensões que definem o modelo de qualidade do serviço de alta competição do atletismo português; e por outro, procedeu-se à avaliação do nível de satisfação desse serviço.

Liderança

Sobre a capacidade de condução e acompanhamento dos responsáveis nos assuntos que mais directamente dizem respeito à alta competição, esta dimensão é considerada muito importante para atletas e treinadores, verificando-se resultados muito semelhantes, em termos globais, para ambos os casos.

A análise da satisfação desta dimensão, por aplicação do questionário, comportou as componentes legitimidade, envolvimento e estímulo, definidas de acordo com o modelo de análise.

Satisfação da componente legitimidade

O modo como os responsáveis federativos têm sabido defender os interesses da alta

competição é motivo de franco agrado por parte dos atletas e dos treinadores.

Os inquiridos legitimam a liderança ao conferirem-lhe, igualmente, uma competência e autoridade aceitáveis. Reprovam, no entanto, a forma como os responsáveis se movimentam em face dos conflitos que ocorrem no âmbito da alta competição.

satisfação da componente *envolvimento*

Os inquiridos fazem uma apreciação positiva quanto ao empenhamento e dedicação no trabalho que os responsáveis realizam. Quando necessitam de ajuda e apelam ao apoio dos responsáveis, os resultados revelam valores minimamente aceitáveis, sugerindo um envolvimento mais efectivo a prestar aos atletas e treinadores.

satisfação da componente *estímulo*

Em termos globais pode concluir-se que os responsáveis incutem estímulo aos agentes que integram a alta competição e que sabem dar o devido apreço aos atletas e treinadores quando lhes é solicitado algum sacrifício adicional, resultante de situações competitivas mais delicadas.

Não sendo possível afirmar-se, em rigor, que os responsáveis mostram pouca disponibilidade para levar em linha de conta as opiniões que os atletas e treinadores expressam, pode concluir-se, pelo menos, que é esse o sentimento experimentado pelos inquiridos.

A apreciação global da motivação que é dada aos inquiridos apresenta valores maioritariamente bastante favoráveis. Os resultados médios apurados, que a dispersão de valores confirma, indiciam, porém, que uma franja de inquiridos se encontra profundamente desmotivada.

Política e estratégia

Relativamente à importância dos mecanismos que regularam e afectaram a intervenção dos atletas e treinadores inseridos na alta competição no ciclo olímpico de Sydney obtiveram-se resultados muito semelhantes aos registados em relação à dimensão anterior. De registar, porém, que esse valor médio é fruto de um valor importante que os treinadores dão a esta dimensão.

Globalmente, os inquiridos consideram adequada a política e estratégia seguidas no

que concerne ao acervo regulamentar existente.

Os resultados referentes à satisfação desta dimensão foram obtidos de acordo com as componentes missão e vocação.

satisfação da componente *missão*

Esta componente apresenta todos os indicadores positivos na apreciação que atletas e treinadores fazem da gestão e supervisão federativas, podendo afirmar-se que a federação cumpre a missão que lhe foi confiada.

satisfação da componente *vocação*

As normas que condicionam o acesso ao estatuto de alta competição são unanimemente consideradas como razoáveis por atletas e treinadores.

Avaliação positiva têm, também, as regras impostas para a manutenção do estatuto, verificando-se, todavia, menor aceitação deste indicador da parte dos atletas.

Os critérios de selecção definidos para as competições internacionais são considerados pelos treinadores como ajustados e transparentes. A partir dos resultados obtidos do questionário verifica-se que os atletas apóiam de forma inequívoca os critérios que são estabelecidos, existindo, no entanto, um grupo que contesta tais critérios, do que resulta uma variação elevada nas respostas dadas e uma média geral reduzida. Tal variação, porém, não surpreende, dada a controvérsia que este indicador por norma contém, havendo mesmo quem defenda a não-divulgação pública de quaisquer critérios de selecção.

A graduação das diferentes categorias de alta competição é considerada pelos inquiridos como adequada, reflectindo com fidelidade os êxitos internacionais alcançados pelos atletas. Igual opinião é expressa relativamente ao critério de distribuição dos diferentes valores financeiros das bolsas, atribuído de acordo com a categoria de alta competição.

Gestão das pessoas

A investigação empírica realizada incidiu, para esta dimensão, sobre os sistemas de comunicação e informação existentes entre os agentes externos e internos intervenientes na alta competição.

Descrevem-se, de seguida, os resultados referentes à satisfação desta dimensão, de acordo com as componentes consideradas.

satisfação da componente *desempenho*

Atletas e treinadores são unânimes em considerar que os responsáveis federativos não conseguem criar um espírito de grupo entre os agentes directamente envolvidos na alta competição. Essa insatisfação é mais notória nos treinadores, muito embora mereçam atenção também as visíveis flutuações de opinião existentes neste indicador.

A simpatia dos funcionários federativos merece rasgados elogios dos atletas e treinadores, podendo considerar-se exemplar a atenção que lhes é dedicada.

É motivo de agrado entre os inquiridos o desempenho federativo relativamente à forma como enquadram as delegações nacionais no estrangeiro.

As deliberações do foro disciplinar tomadas pelos responsáveis merecem uma aceitação reduzida que roça a insatisfação. Este indicador é mais penalizado pelos treinadores do que pelos atletas, percebendo-se que os inquiridos nem sempre estão de acordo com as decisões dos dirigentes.

satisfação da componente *comunicação*

Os contactos pessoais e as reuniões promovidas pelos responsáveis são manifestamente escassos, sentindo os atletas e treinadores a necessidade de uma política de comunicação mais próxima, que lhes possibilite a partilha de preocupações, de necessidades e, até, de reivindicações. Tal avaliação, no fim, vem confirmar um deficiente espírito de equipe reinante entre os agentes envolvidos na alta competição.

Os inquiridos apreciam a atitude tolerante dos responsáveis perante prestações competitivas menos conseguidas, compreendendo, em suma, que o alto rendimento desportivo também comporta momentos de menos fulgor.

O relacionamento da federação com os responsáveis do clube que os inquiridos representam é considerado aceitável e sem motivos de especial reparo.

satisfação da componente *valorização*

A aquisição de formação técnica e a participação em acções de aperfeiçoamento têm para os atletas um valor dirigido

fundamentalmente para as questões de ordem prática. Para os treinadores este indicador vale pelas condições de apetrechamento científico ao nível do treino que lhes são propiciadas.

Os valores globais encontrados apontam para um nível de satisfação reduzido, embora considerado aceitável. Os dados obtidos a partir do questionário fazem emergir a existência de uma profunda insatisfação dos treinadores sobre este indicador, que as respostas dos atletas, em certa medida, ocultam.

Os inquiridos são consonantes na avaliação positiva que fazem da disponibilidade dos responsáveis em atenderem à participação em estágios ou *meetings* considerados úteis à preparação para as grandes competições internacionais.

Recursos

Sendo os recursos considerados muito importantes para atletas e treinadores, assumem, para estes últimos, uma dimensão notável e estrategicamente essencial na prossecução dos objectivos de excelência pretendidos.

A partir dos resultados obtidos pelo questionário poder-se-á concluir que os inquiridos se mostram globalmente satisfeitos com a forma como têm sido administrados esses recursos, tendo-se obtido resultados semelhantes para atletas e treinadores.

Procede-se, seguidamente, à análise dos resultados da dimensão recursos, de acordo com as componentes definidas no modelo de análise.

satisfação da componente *recursos financeiros*

Os financiamentos colocados à disposição da alta competição merecem uma assinalável aprovação dos inquiridos. Por estes resultados, obtidos a partir do questionário, é possível afirmar-se que, no decorrer do ciclo olímpico de Sydney, os objectivos de ordem técnica traçados não enfermaram de escassez de recursos financeiros.

O valor dos prémios concedidos por obtenção de classificações de excelência em grandes competições internacionais é considerado devidamente recompensador, o que denuncia um justo equilíbrio entre o feito desportivo e o reconhecimento financeiro que o contempla.

O valor das bolsas de alta competição não colhe grande aceitação por parte dos inquiridos, indiciando os atletas a existência de um desequilíbrio entre o seu valor e a abnegação que a alta competição exige.

Porém, quando colocam esses valores em equação entre si, consideram positivamente a distribuição encontrada, revelando a existência de uma justa conformidade comparativa entre as diferentes categorias de alta competição.

Os investimentos financeiros que a federação realiza com os estágios que faculta aos atletas e treinadores são por estes reconhecidos e alvo de nítida satisfação.

satisfação da componente recursos materiais

Se o número de instalações de treino disponíveis à necessária variabilidade de instalações de treino peca por defeito, segundo os inquiridos, os resultados obtidos no questionário permitem afirmar que os atletas e treinadores, ao não penalizarem este indicador, têm sabido torneir este tipo de dificuldades para darem cumprimento aos seus planos de preparação.

Os apoios complementares previstos por lei ao abrigo da alta competição têm um acolhimento favorável por parte dos inquiridos, residindo no apoio em material específico de treino os motivos de reparo que este indicador releva.

As facilidades concedidas à utilização das instalações de treino de acordo com as disponibilidades dos atletas e treinadores são motivo de franca satisfação, indiciando que a componente recursos materiais atende de forma aceitável às necessidades da alta competição.

satisfação da componente recursos humanos

A resposta em apoio médico que a federação disponibiliza aos atletas de alta competição apresenta níveis de insatisfação evidentes, explicando-se as flutuações de opinião evidenciadas, por diferentes realidades de funcionamento deste serviço nos centros de treino onde está disponível.

Processos

Sobre os esforços de melhoria introduzidos no sentido de se dotar o serviço de alta competição de uma maior operacionalização, observa-se que esta dimensão não colhe grande atenção por parte dos atletas e treinadores. Constitui, aliás, entre todas as dimensões, aquela que cria menores expectativas, reflectindo sinais de resistência à inovação.

Em termos globais, a discrepância entre a importância dada a esta dimensão e o nível de satisfação existente permite concluir que, ou não

são apercebidas, ou os níveis de exigência dos inquiridos se centram noutras áreas.

A aplicação do questionário tornou possível a obtenção de um conjunto de resultados referentes à satisfação desta dimensão, de acordo com as componentes identificação, avaliação e operacionalização, definidas no modelo de análise.

satisfação da componente identificação

Os inquiridos apreciam positivamente as alterações criteriosas que os responsáveis da federação têm introduzido relativamente à definição dos critérios de acesso e de manutenção na alta competição. Nesta medida, os resultados apurados confirmam que a direcção estratégica da alta competição tem cumprido a sua vocação.

satisfação da componente avaliação

Os inquiridos consideram que os responsáveis acompanham com alguma atenção o desempenhos competitivo dos atletas e, por extensão, o dos treinadores.

Sobre os cuidados que os responsáveis federativos têm colocado na avaliação prévia dos locais de realização das competições nacionais, os dados obtidos do questionário permitem afirmar existir um claro apreço dos inquiridos, sendo essa satisfação bem marcante por parte dos atletas.

satisfação da componente operacionalização

Em termos globais, esta componente é razoavelmente avaliada pelos inquiridos, exceptuando-se o indicador relativo às questões que se prendem com o fim de carreira, onde são evidentes as nítidas preocupações quanto ao modo de produção da reinserção social.

COMPARAÇÃO DA SATISFAÇÃO ENTRE ATLETAS E TREINADORES

Os valores apurados revelam precisamente a não-existência de diferenças significativas do nível de satisfação entre atletas e treinadores, quer em termos globais quer nas dimensões que definiram o modelo de análise da qualidade do serviço de alta competição.

RESULTADOS FINAIS

O quadro seguinte permite afirmar que os atletas com estatuto de alta competição e

respectivos treinadores avaliam o serviço de alta competição com um nível de satisfação médio.

Dimensão	N	Mod	Mín	Máx	Méd	SD
Liderança	73	3	1	5	2,89	1,12
Política e Estratégia	73	3	1	5	3,07	1,01
Gestão das Pessoas	73	3	1	5	2,84	1,19
Recursos	73	3	1	5	2,97	1,16
Processos	73	3	1	5	2,88	1,14
Total	73	3	1	5	2,93	1,13

Quadro 1 – Satisfação global.

Embora não se verifiquem grandes oscilações entre as diferentes dimensões, constata-se que duas delas se situam acima da média encontrada.

Assim, os atletas e treinadores, para além de salientarem a capacidade da Federação em dar um cabal cumprimento às funções de gestão e supervisão da alta competição nas quais está investida, consideram que os seus responsáveis aplicam com razoabilidade os recursos disponíveis.

Essa satisfação dos inquiridos decresce relativamente à capacidade de condução e acompanhamento que os líderes evidenciam no tratamento dos assuntos da alta competição e aos esforços que têm realizado no sentido de melhorarem o respectivo serviço.

Por fim, é de salientar que reside no relacionamento existente entre os responsáveis e os atletas o foco de uma menor satisfação.

Apresenta-se, de seguida, a representação gráfica da satisfação global apurada.

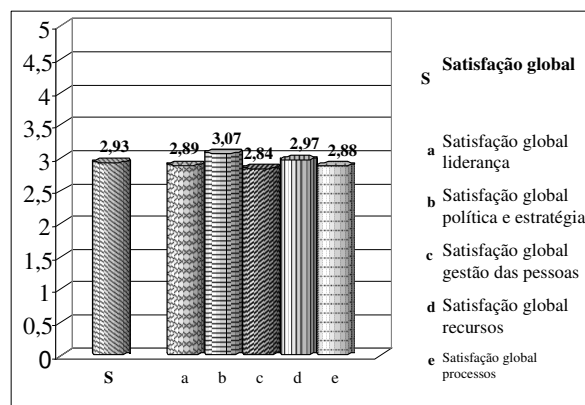


Figura 2 - Gráfico da satisfação global.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As preocupações à volta do serviço de alta competição - e não só - existem, porque existem atletas, e os resultados que eles alcançam são fruto de muitas horas de dedicação ao treino sistemático, sob a orientação dos seus treinadores.

Deles se espera que confirmem as expectativas criadas em termos de participações desportivas internacionais, do mesmo modo que as suas expectativas se centram nas condições que o serviço para eles produzido lhes propicia.

Deste “jogo de equilíbrios”, porém, conhece-se só a primeira parte. Esta viagem realizada ao interior do serviço de alta competição no atletismo terá permitido visualizar, para o ciclo olímpico de Sydney, a segunda parte do “jogo”. Por ser, precisamente, um jogo de equilíbrios, o desafio que se coloca terá que, forçosamente, girar em torno da satisfação. Fundamentalmente, da satisfação de todos os agentes, externos e internos, envolvidos na alta competição.

Para tal, sugere-se, como palavras-chave, acompanhamento e avaliação. Acompanhamento, que os indicadores obtidos a partir deste estudo dão a conhecer, identificando os pontos fortes e os pontos fracos do serviço do atletismo de alta competição. Avaliação, porque ela é a fonte que permitirá a formulação de novos estudos que visem aperfeiçoar o planeamento estratégico da alta competição.

As medalhas são circunstanciais, o serviço não.

Não, tão-pouco, a preparação técnica.

Mas se o serviço “souber” ultrapassar o actual nível de qualidade, seguramente melhorarão as condições de preparação técnica.

É certo que as medalhas, por via disso, não deixarão de ser circunstanciais. Mas é inquestionável que se encurtarão distâncias.

Um novo ciclo olímpico está a decorrer e os Jogos de 2004, ao ritmo vertiginoso que caracteriza os dias de hoje, são já amanhã.

HIGH PERFORMANCE ATHLETICS IN PORTUGAL: STUDY OF THE QUALITY IN SPORT AGENTS

ABSTRACT

The present study, by evaluating the satisfaction of the high performance Athletics practitioners, aims to determine the quality of the service offered to them. The high performance main operational goal --- the results and the excellence rankings --- is related to a qualified strategic management service. Accordingly, the study was performed to know the level of

satisfaction of those to whom the sub-system is oriented, contributing, thus, to the improvement of both the policies to be developed, and the service organized. The conclusions allowed by the high performance athletes and their personal coaches statements, during the Olympic cycle in Sydney, pointed out to a medium level of global satisfaction. According to the findings of this investigation, the inquired people consider that the federation: 1 – has accomplished the emerging requirements for the high performance, and that its responsible team has a reasonable leadership capacity; 2 – has discerningly applied the available resources, considering that the existent constraints do not lead to a causal relation with the technical goals; 3 – has provided efforts in a medium effective way concerning the modernization of the functioning processes of the high performance service; 4 – has a low efficient inter-personal relationship with athletes and coaches.

Key words: High Performance. Sport. Athletics. Quality. Service. Satisfaction.

REFERÊNCIAS

- CORREIA, A. **Estratégia das federações desportivas**. 1999. Tese (Doutorado em Ciências do Desporto) – Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 1999.
- EIGLIER, P. Política de qualidade nas unidades de serviço. **Revista Portuguesa de Marketing**, Lisboa, n. 2, p. 9-17, 1998.
- GRAÇA, L. **A satisfação profissional dos profissionais de saúde nos centros de saúde**. Lisboa: Direcção Geral da Saúde, 1999.
- JESUS, B. **Eficiência organizacional**. 1996. Tese (Mestrado em Gestão do Desporto)-Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 1996.
- KANJI, G. Sheffield Hallam University & Royal Statistical Society. In: WORLD CONGRESS FOR TOTAL QUALITY MANAGEMENT, 1., 1995, Sheffield: [s.n], 1995. p. 4.
- LENDREVIE, J. et al. **Mercator**: teoria e prática do marketing. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1996.
- LIMA, T. Uma perspectiva sobre as instalações desportivas. **Horizonte**: Revista de Educação Física e Desporto, Lisboa, v. 5, n. 28, 1988.
- MAMEDE, P. **Serviços de qualidade no desporto**: piscinas, polidesportivos e ginásios - qualidade e polidesportivos. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva, 2000.
- MEIRIM, J. **Leis do sistema desportivo**. Lisboa: Editorial Notícias, 1993.
- PEREIRA, M. **Carlos Lopes e a escola portuguesa de meio fundo**. Lisboa: Sá da Costa Editora, 1981.
- PIRES, G. **A estrutura e a política desportiva**: o caso português 1989. 1996. Tese (Doutorado em Motricidade Humana) - Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 1996.
- PIRES, G. **Desporto no município**: opções e estratégias para o século XXI. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva, 1998.
- PORTER, M. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.
- SCHUSTER, H. D. **Teaming for quality improvement**: a process for innovation and consensus. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.

Recebido em outubro de 2002
Revisado em novembro de 2002
Aceito em novembro de 2002

Endereço para correspondência: Abreu Matos, e-mail: abreumatos@iol.pt ou Abel Correia, Estrada da Costa , 1495-688 Cruz Quebrada, Portugal. E-mail: abel.correia@fmh.utl.pt