

# A eficácia organizacional na percepção do presidente da Federação Portuguesa de Canoagem

CDD. 20.ed. 796.06  
796.5  
797.12

Daiane Miranda FREITAS\*  
António Manuel FONSECA\*\*  
Maria José CARVALHO\*\*

\*Faculdade de Ciências Biológicas e da Saúde, União de Ensino Superior de Viana (UNIVIÇOSA).  
\*\*Faculdade de Desporto, Universidade do Porto - Portugal.

## Resumo

O presente estudo tem o objetivo de perceber como se configura a eficácia organizacional na perspectiva do Presidente da Federação Portuguesa de Canoagem e identificar os fatores que são privilegiados pelo mesmo para avaliar a eficácia da sua federação, pautada na Abordagem dos Valores Contrastantes. Baseado num estudo de caso, caracterizado por uma investigação qualitativa, este trabalho fundamentou-se na análise de conteúdo de uma entrevista semiestruturada e análise documental do Plano de Atividades 2010. Verificou-se que o Presidente privilegia os fatores que constam nos quadrantes correspondentes ao Modelo de Sistema Aberto, como inovação e aquisição de recursos, e ao Modelo do Objetivo Racional, como produtividade e realização, para avaliar a eficácia da sua Federação, apesar de considerar a eficácia como um conceito unidimensional, baseado, sobretudo no alcance dos resultados desportivos, com foco exclusivo do Modelo do Objetivo Racional.

PALAVRAS-CHAVE: Gerência; Esporte: organização & administração; Federalismo; Avaliação de resultados.

## Introdução

As federações desportivas constituem o principal operador do sistema desportivo português. Estas organizações localizam-se no topo da hierarquia do movimento associativo e caracterizam-se por estabelecer um relacionamento intenso com seus filiados e com as organizações desportivas internacionais, às quais se encontram integradas<sup>1</sup>.

Com o desenvolvimento do desporto federado português verifica-se a evolução de um processo de gestão mais rigoroso das suas instituições acompanhado do incremento de uma lógica econômica de prática desportiva e de uma dinâmica organizacional vinculada à gestão de negócios. Em razão desta realidade, a busca pela eficácia organizacional torna-se essencial às organizações desportivas, em especial as federações, dada a sua capital importância para o desenvolvimento do desporto federado.

O presidente de uma federação esportiva é responsável por atividades gerenciais que permite alcançar a eficácia organizacional. Verifica-se nas pesquisas científicas que este gestor muitas vezes não possui a formação adequada para a ocupação do cargo e, conseqüentemente, a gestão fica prejudicada<sup>2-3</sup>.

Além disso, para facilitar o trabalho de um líder ou gestor, as organizações desportivas devem oferecer o ambiente ideal para ele e seus liderados, e neste aspecto a eficácia não tem sido explorada a nível gerencial nas pesquisas vinculadas ao esporte<sup>4</sup>.

Contribuições feitas por pesquisadores como PRICE<sup>5</sup>, YUCHTMAN e SEASHORE<sup>6</sup>, STEERS<sup>7</sup>, CONNOLLY et al.<sup>8</sup>, QUINN e ROHRBAUGH<sup>9</sup> ao longo dos anos resultaram em cinco abordagens teóricas amplamente reconhecidas, que fornecem conceitos de eficácia organizacional, permitindo defini-la a partir de diferentes fatores ou critérios de avaliação, respectivamente: Abordagem dos Objetivos, Abordagem dos Sistemas Abertos, Abordagem do Processo, Abordagem dos Múltiplos Constituintes e Abordagem dos Valores Contrastantes.

Dentre estas cinco, a Abordagem dos Valores Contrastantes proposta por QUINN e ROHRBAUGH<sup>9</sup> possui três dimensões úteis para mapear especialmente os fatores responsáveis pela eficácia organizacional, sendo eles: a) foco - interno ou externo, que reflete na preocupação com o bem-estar dos membros ou com o crescimento e força da própria organização; b) estrutura - estável ou flexível, que mostra a forma de

estruturação da organização e, c) binômio meios-fins, onde a ênfase está nos fatores ou sobre os resultados relacionados com estes fatores.

A partir da sobreposição das dimensões “estrutural” e “foco” da organização, evidencia-se a existência de quatro modelos alternativos, designadamente, Modelo das Relações Humanas (fatores de eficácia: Coesão e Desenvolvimento de Recursos Humanos), Modelo do Sistema Aberto (fatores de eficácia: Flexibilidade e Aquisição de Recursos), Modelo do Objetivo Racional (fatores de eficácia: Planejamento e Produtividade) e Modelo do Processo Interno (fatores de eficácia: Comunicação e Estabilidade)<sup>9</sup>.

A Abordagem dos Valores Contrastantes é uma das mais reconhecidas na literatura, constituindo-se de um modelo integrador e de extensão das aborda-

gens anteriores<sup>9</sup>. Muitas organizações têm utilizado esta abordagem para diagnosticar e implementar a mudança de cultura, facilitar o desenvolvimento organizacional, estabelecer estratégia competitiva e desenvolver líderes de alto potencial<sup>10</sup>.

Estudos empíricos acerca da eficácia em contextos desportivos revelam que o uso do modelo dos valores contrastantes como referencial teórico é limitado e que a investigação centrada no desenvolvimento e medida da eficácia em federações desportivas é escassa. Este estudo de caso vem contribuir com essa lacuna e permitir que outros estudos possam avançar nessa temática no contexto desportivo.

Em referência a estes estudos nas organizações desportivas pode-se verificar uma lista no QUADRO 1, por ordem cronológica.

QUADRO 1 - Estudos empíricos sobre a eficácia em organizações desportivas.

Fonte: Os autores.

<b>Autor(es)</b>	<b>País</b>	<b>Contexto</b>	<b>Objetivo</b>
CHELLADURAI et al. <sup>11</sup>	Canadá	Organizações Desportivas Nacionais (NSO's)	Definir e descrever as dimensões da eficácia das Organizações Desportivas Nacionais, e avaliar a importância relativa atribuída a estas dimensões pelos administradores das NSO's.
CHELLADURAI e HAGGERTY <sup>12</sup>	Canadá	Organizações Desportivas Nacionais	Investigar a inter-relação entre: Processo administrativo, tomada de decisão, satisfação no trabalho, organização e relações pessoais.
MORROW e CHELLADURAI <sup>13</sup>	Canadá	Associação Nacional de Nado Sincronizado (Synchro Canadá)	Descrever a Synchro Canadá e avaliar as percepções dos administradores, árbitros, treinadores e atletas sobre as contribuições das características organizacionais selecionadas para a eficácia global da organização.
KOSKI <sup>14</sup>	Finlândia	Clubes Desportivos	Avaliar a eficácia organizacional dos clubes desportivos Finlandeses na perspectiva dos sistemas abertos.
WEESE <sup>15</sup>	Canadá	Programas de Campos de Recreação	Explorar as relações que existem entre liderança transformacional e eficácia organizacional.
PAPADIMITRIOU e TAYLOR <sup>16</sup>	Grécia	Organizações Desportivas Nacionais (NSO's)	Aplicar a Abordagem dos Valores Contrastantes para NSO's investigando se as expectativas relatadas pelos diferentes constituintes relacionam com o funcionamento e resultados demonstrados pela NSO's.
WEINBERG e McDERMOTT <sup>17</sup>	Estados Unidos	Organização Desportiva e de Negócio	Identificar e comparar os fatores críticos de sucesso das organizações desportivas e de negócios relacionados com a liderança, coesão e comunicação na percepção dos líderes
De Knop et al. <sup>18</sup>	Bélgica	Clubes Desportivos	Desenvolver um instrumento de avaliação que ajude os clubes desportivos introduzir a gestão da qualidade nos seus respectivos desportos.
MADELLA et al. <sup>19</sup>	Itália, Grécia, Portugal e Espanha	Federações Nacionais de Natação	Confrontar as questões básicas envolvidas na avaliação da eficácia das organizações desportivas nacionais através de uma abordagem específica concebida e realizada para federações nacionais de natação em quatro países do Mediterrâneo (Itália, Grécia, Portugal e Espanha).
SHILBURY e MOORE <sup>20</sup>	Austrália	Organizações Desportivas Olímpicas Nacionais	Determinar as propriedades psicométricas das subescalas desenvolvidas para avaliar a eficácia organizacional dentro de cada um dos quatro quadrantes que compõem a Abordagem dos Valores Contrastantes.

Neste sentido, não encontrando uma única definição da eficácia organizacional e não sendo os fatores de avaliação claramente definidos na literatura, resultado da inexistência de um campo de investigação concreto e do fato da eficácia organizacional ser produto de valores e preferências individuais, torna-se pertinente contribuir para tal clarificação no contexto desportivo. Com este estudo pretende-se responder: qual o conceito de eficácia organizacional na perspectiva do presidente da Federação Portuguesa de Canoagem (FPC)? E também: quais os fatores que são privilegiados pelo seu presidente para avaliar a eficácia da federação?

## Método

Este trabalho constitui-se num conjunto de métodos envolventes da pesquisa qualitativa, caracterizado por um estudo exploratório, descritivo e um estudo de caso, que corresponde a um nível de estudo aprofundado em um caso particular.

O projeto desta pesquisa foi submetido à análise do Comitê de Ética da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP), tendo sido aprovado na íntegra por meio do parecer número CEFADE10/2013, por ser reconhecido como um estudo dentro das normas estabelecidas pelo CONSELHO NACIONAL EM SAÚDE<sup>21</sup> e pelo TRATADO DE ÉTICA DE HELSINKI<sup>22</sup>, que versa sobre pesquisas com seres humanos.

## Amostra

O participante deste estudo de caso é o Presidente da Federação Portuguesa de Canoagem, Mário Miguel Oliveira Marques dos Santos. O Presidente, que representa o gestor com maior capacidade de tomada de decisão em uma organização, é considerado há muitos anos a pessoa de maior experiência e competência para avaliar o grau de alcance dos objetivos da instituição<sup>5</sup>.

Mário Miguel Oliveira Marques dos Santos tem experiência no campo desportivo, seja como atleta seja como membro de outras organizações desportivas nacionais e internacionais, tais como Comitê Olímpico Português, Confederação do Desporto de Portugal, Federação Internacional de Canoagem e Associação Europeia de Canoagem. Para além de atividades desenvolvidas no campo do desporto, Mário Santos também exerce a profissão de Advogado.

Dentre os critérios de seleção da Federação encontram-se: ser de uma modalidade Olímpica, com Estatuto de Utilidade Pública Desportiva, modalidade com expressividade no contexto português e facilidade no acesso ao Presidente.

Não obstante ser um caso único de sucesso em Portugal, a modalidade já é uma referência a nível Internacional.

Partilhando da visão multidimensional da eficácia, para a presente investigação foi adotada uma metodologia de análise do conteúdo na qual as categorias definidas apoiaram-se na Abordagem dos Valores Contrastantes desenvolvido por QUINN e ROHRBAUGH<sup>9</sup>.

A Federação Portuguesa de Canoagem tem vindo a crescer e tem demonstrado grande potencial de afirmação da modalidade a nível nacional e internacional, a qual nos últimos cinco anos apresentou o recorde de conquista de medalhas. O último ciclo olímpico foi ímpar na história da FPC, destacando-se com 20 das 38 medalhas da Canoagem em Campeonatos da Europa e do Mundo, bem como Taças do Mundo, considerando que em 2009, alcançou 18 pódios.

## Limitações do estudo

Os dados apresentados neste estudo condizem com a realidade da Federação Portuguesa de Canoagem, sendo que para o seu aproveitamento em outras federações sugere-se que o leitor faça uma análise dos critérios de seleção estabelecidos nesta pesquisa em termos administrativos a fim de que os resultados possam ser amplamente aplicados.

## Instrumentos de coletas de dados

Os instrumentos de coleta de dados utilizados neste estudo compõem-se da entrevista, que foi aplicada ao Presidente da FPC, e também do Plano de Atividades 2010<sup>23</sup>, que permitiu complementar a análise de conteúdo da entrevista.

A entrevista semiestruturada foi desenvolvida a partir da revisão da literatura atualmente disponível neste domínio, designadamente no que se refere ao enquadramento conceitual adotado com base na Abordagem dos Valores Contrastantes de QUINN e ROHRBAUGH<sup>9</sup>, e de acordo com os objetivos do estudo. O respectivo roteiro de entrevista constituiu-se de três questões abertas.

A versão final da entrevista foi assegurada por três peritos, titulares do grau de Doutor e identificados com este tipo de método de pesquisa, bem como com a matéria em análise, que após avaliarem o roteiro de entrevista sugeriram algumas alterações, as quais foram realizadas.

A partir do momento em que o roteiro de entrevista estava estabelecido, e antes de efetuar a entrevista ao Presidente FPC, aplicou-se a mesma a duas pessoas com alguma experiência neste contexto (i.e., que possuíam experiência ao nível da gestão de organizações desportivas), de forma a adequar as perguntas ao objetivo do estudo e verificar o grau de compreensão das mesmas. Estes pré-testes decorreram de forma harmoniosa, com a percepção dos entrevistados do alcance das questões; daí não se ter alterado as perguntas iniciais, permitindo validar o instrumento de coleta de dados<sup>24</sup>.

O roteiro da entrevista constituiu-se das seguintes questões:

1. O que entende por eficácia organizacional da Federação que preside?
2. Quais os objetivos ou fins que pensa ser importantes para a eficácia da Federação que preside?
3. Quais os meios que pensa ser importantes para a eficácia da Federação que preside?

Os procedimentos de realização da entrevista foram feitos em três fases. Na primeira fase foram mencionados ao entrevistado os objetivos do estudo, bem como a pouca investigação realizada sobre os fatores determinantes da eficácia organizacional no âmbito desportivo. Na segunda fase, realizou-se uma coleta de dados pessoais sobre o entrevistado e a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o qual foi assinado pelo Presidente e autorizado a divulgação de seu nome. Foi também solicitada autorização para gravar a entrevista e para utilizar as informações neste trabalho. Além disso, o Presidente autorizou a divulgação do seu nome no presente estudo, não fazendo, portanto, questão de que fosse salvaguardado o seu anonimato. Por último, seguiu-se com o roteiro da entrevista pré-estabelecido.

Juntamente com as condições favoráveis para a realização da entrevista, o Presidente esteve apto a responder a todas as perguntas, sendo necessária pouca intervenção da entrevistadora para maior aprofundamento da informação.

A entrevista foi registrada através de um gravador digital Olympus e teve a duração de aproximadamente 30 minutos.

O Plano de Atividades 2010 da FPC<sup>23</sup> fornecido pelo Presidente, constitui-se de um documento formal e consta da apresentação de dados referentes

ao desenvolvimento da prática desportiva do ano anterior bem como as participações e organizações de provas competitivas realizadas. Além disso, o plano relata os objetivos e metas para 2010, bem como todo o planeamento estratégico para as atividades de formação e alto rendimento do corrente ano.

## Processo analítico

O conteúdo da entrevista foi analisado por recurso aos procedimentos de análise de conteúdo, método este que permite o evidenciar o máximo de elementos de informação e de reflexão<sup>25</sup>.

Após a realização da escuta da entrevista e transcrição na íntegra, que resultou em 39 páginas, realizou-se o envio da transcrição ao entrevistado para leitura e eventual realização de correções ou complementos. Após três dias, o entrevistado reenviou o documento declarando que não tinha nada a alterar nem a acrescentar. Em seguida, iniciou-se o procedimento de classificação da entrevista por categorias e subcategorias, baseadas no objetivo do estudo e na Abordagem dos Valores Contrastantes.

Neste estudo utilizou-se o critério de categorização semântico, uma vez que os elementos foram agrupados em categorias temáticas. A definição das categorias deste trabalho teve como base os valores organizacionais inerentes às dimensões (meios e fins) da Abordagem dos Valores Contrastantes.

Neste estudo as categorias e subcategorias determinadas foram:

Categoria 1: Conceito de Eficácia Organizacional.

Esta categoria tem por finalidade identificar claramente o que entende o Presidente da Federação Portuguesa de Canoagem por eficácia organizacional.

Categoria 2: Fatores de avaliação da Eficácia Organizacional.

Esta categoria tem por finalidade identificar os fatores considerados importantes para avaliar a eficácia organizacional, na percepção do Presidente da FPC, com base no modelo de eficácia apresentado por QUINN e ROHRBAUGH<sup>9</sup>.

1. Subcategoria - Flexibilidade

Unidades de registro: oportunidade de desenvolvimento, adaptação a mudanças, palavras ou expressões afins relacionadas às características de adaptação.

2. Subcategoria - Aquisição de Recursos

Unidades de registro: quantidade recursos humanos, financeiros, físicos, palavras ou expressões afins relacionadas à aquisição de recursos.

3. Subcategoria - Planeamento

Unidades de registro: ações claras, objetivos,

planejamento financeiro, palavras ou expressões afins relacionadas com ações de planejamento.

#### 4. Subcategoria - Produtividade

Unidades de registro: resultado, tomada de decisão, maximização do uso dos recursos humanos e financeiros, número de membros associados, palavras ou expressões afins relacionadas com os resultados de uma organização.

#### 5. Subcategoria - Estabilidade

Unidades de registro: retenção e manutenção dos recursos humanos e financeiros, palavras ou

expressões afins relacionadas com as características de controle e funcionamento regular da organização.

#### 6. Subcategoria - Coesão

Unidades de registro: confiança, respeito e espírito de equipe, palavras ou expressões afins relacionadas com a moral das pessoas.

#### 7. Subcategoria - Desenvolvimento de Recursos Humanos

Unidades de registro: formação, aptidão e capacidade, palavras ou expressões afins relacionadas com o desenvolvimento dos recursos humanos.

## Resultados e discussão

Apresenta-se a seguir a análise descritiva e interpretativa, simultaneamente, da entrevista efetuada ao Mário Santos e do Plano de Atividades 2010<sup>23</sup>, à luz das categorias e subcategorias estabelecidas.

### Categoria 1:

#### Conceito de eficácia organizacional

Na primeira fase da análise da informação importa salientar a resposta do entrevistado pautada na sua concepção sobre o conceito de eficácia organizacional no contexto da Federação Desportiva.

Quando questionado sobre o que entendia por eficácia organizacional, o Presidente afirmou que a eficácia está relacionada com o alcance dos objetivos desportivos, como relatado na declaração:

É nós termos determinados objetivos, nomeadamente desportivos, (...) e chegarmos ao final de cada ciclo que está claramente definido, e fazermos um balanço e termos esses objetivos.

É simples e evidente para o entrevistado que a eficácia organizacional reflete no alcance dos resultados desportivos.

Os objetivos referenciados pelo entrevistado correspondem à conquista de medalhas, terem os melhores atletas, terem o maior número de atletas no Projeto Olímpico, serem referência na canoagem nacional e internacional.

Os resultados desportivos são avaliados pelos números, quantas medalhas, quantas finais, quantos atletas integrados no Projeto Olímpico. O objetivo é ganhar, nós temos que ter os melhores (...) atletas.

(...) o objetivo da Canoagem que é ser, não digo o melhor, mas um desporto referência em

Portugal e que a Canoagem Portuguesa seja uma referência internacional.

O estudo de CHELLADURAI e HAGGERT<sup>12</sup>, na década de 90, faz uma comparação entre os administradores voluntários e profissionais das Organizações Esportivas Nacionais (NSOs) do Canadá quanto a percepção de eficácia organizacional, diferenciando-a ainda quanto aos esportes olímpicos e não olímpicos.

Quando comparados os objetivos destas organizações com o que foi relatado pelo Presidente da Federação Portuguesa de Canoagem verificam-se semelhanças especificamente quanto ao alcance do número de atletas e os resultados em competições internacionais, contudo os autores afirmam que estas medidas de desempenho podem estar além do controle administrativo.

(...) trabalhamos para que a Canoagem tenha mais provas, conseguimos (...) ter mais atletas, mais clubes, ter melhor resultados.

É importante salientar a sugestão de CHELLADURAI et al.<sup>11</sup> para organizações desportivas que trabalham tanto com o desporto competição quanto recreação, como a canoagem portuguesa, que preza tanto seus atletas de elite quanto as crianças e jovens portugueses. Os autores destacam que deve diferenciar seus objetivos conforme quanto aos domínios competitivos e de recreação, e a sua eficácia, avaliada separadamente, utilizando-se um ou mais modelos referidos neste estudo.

Entretanto, a partir da entrevista com Mário Santos verificou-se que a eficácia da FPC está além do alcance dos objetivos desportivos, incluindo fatores como a melhoria de infraestruturas, captação de pessoas capacitadas, entre outros que serão discutidos e analisados separadamente nas subcategorias a seguir.

## **Categoria 2: Fatores de avaliação da eficácia organizacional**

O fatores privilegiados pelo entrevistado para determinar a eficácia organizacional foram agrupados e discutidos por subcategorias.

### **Subcategoria - Flexibilidade**

O fator flexibilidade é necessário quando considerado a importância da relação da organização com o seu ambiente externo, respeitando o modelo de sistema aberto<sup>26</sup>.

Aquilo que foi concebido pelo Presidente da FPC é uma oscilação entre a necessidade da mudança e a mudança dispensável. Verificou-se no seu discurso uma inevitável mudança quando se deparam com grandes erros, ou como considerado na Teoria Contingencial em situações de “baixa performance”, nas quais o que se pretende é retomar ao equilíbrio<sup>27</sup>.

(...) a não ser que se deparem com grandes erros, apesar dos acertos que se vão fazendo durante esse período, não sou favorável a fazer mudanças radicais quando temos um projeto delineado. Porque se há determinadas coisas que não estão a funcionar, se há determinados campos que não funcionam, temos que mudar.

O grande efeito da mudança necessária pode ter impactos positivos não só no nível do planeamento da organização, mas também no nível da motivação das pessoas, como elucida Mário Santos.

Podemos alterar às vezes pequenos detalhes que muitas vezes em nada influenciam aquele que é o nosso caminho e que faz com que as pessoas que estão ao nosso lado possam estar muito mais motivadas para fazer as coisas funcionarem.

Quando se faz referência às organizações desportivas é indiscutível tratar da temática mudança. Um exemplo claro disto é que foi enunciado pelo Mário Santos incide sobre as conquistas de títulos, que muitas vezes não são alcançados, e sobre a estrutura organizacional, que pode se alterar por diversas razões provenientes do ambiente externo, como a captação de recursos financeiros e humanos.

Conforme afirmam QUINN et al.<sup>26</sup>, o modelo de sistema aberto, no qual inclui o fator flexibilidade, supõe que a adaptação e inovação contínuas constituem pré-requisitos para adquirir recursos externos necessários para a organização ter sucesso.

(...) a nível desportivo e a nível da organização, da própria estrutura, quando as coisas ... não

chegam aos objetivos que nós queremos, (...), temos que ir pra trás, estudar, sentar, ver o que é que não aconteceu, porque que não aconteceu e se aquela solução que nós preconizamos não foi a melhor, muda.

Mesmo mudanças necessárias e benéficas costumam provocar a resistência dos funcionários por estarem relacionadas aos seus comportamentos profissionais habituais<sup>26</sup>. Por outro lado, QUINN et al.<sup>26</sup> afirmam que muitas das variáveis que afetam as organizações resultam das mudanças que ocorrem no ambiente externo. No caso das Federações Olímpicas pode-se afirmar que estas são muito dependentes e vulneráveis ao apoio financeiros do governo<sup>28</sup>.

Para evitar esta vulnerabilidade a FPC se esforça para estabelecer parcerias, que em termos palpáveis permite uma maior flexibilidade. Fazendo referência às vantagens das parcerias, o entrevistado declara:

Sou muito favorável a trabalharmos numa base de parcerias e de outsourcing porque nos permite ter uma maior flexibilidade.

### **Subcategoria - Aquisição de recursos**

Avaliando a organização em termos da sua capacidade de adquirir recursos humanos e financeiros, Mário Santos afirma que estes são dois fatores fundamentais para a FPC quando se pretende avaliar a eficácia organizacional.

Segundo QUINN et al.<sup>26</sup>, ao se comprometer com um projeto, como no caso do Presidente da FPC na gestão de uma federação, espera-se pessoas fortes e sólidas ao lado. Quando direcionado para o fator humano, o entrevistado é preciso:

Eu não sou favorável de termos na Federação, internamente, muitas pessoas.

E penso que as federações, eu sinto isso na nossa, conforme vamos dando determinados passos precisamos (...) ter mais pessoas a trabalhar.

Neste sentido, pode-se considerar que não significa ter muitas pessoas a trabalhar, mas a quantidade suficiente para fazer a organização funcionar, sem excessos. Isto implica, inclusive, ter um custo reduzido com recursos humanos.

(...) a canoagem neste momento não é o desporto com mais atletas, pois não, mas tem crescido muito, tem crescido em uma série de fatores muito mais que os outros todos.

Nossa estrutura em relação aquilo que é o orçamento tem um custo, (...), cerca de 18%, portanto, é um custo baixo.

Enquanto o financiamento é importante e necessário para as organizações esportivas, não é a única

coisa que conta para a eficácia. Muitos membros entrevistados na pesquisa de KOH-TAN<sup>29</sup> referem-se que ter as pessoas certas nas posições certas como sendo mais importante do que só o financiamento. Isso significa que os profissionais com experiência e conhecimento serão capazes de gerenciar recursos e cumprir vários objetivos mais rapidamente.

O fator humano é, sem dúvida nenhuma, o fator privilegiado para se alcançar a eficácia na FPC, uma vez enfatizado pelo Presidente na apresentação do Plano de Atividades<sup>23</sup> (p.4).

É verdade que nos faltam infraestruturas (...), é um fato que necessitamos de meios financeiros, mas é por isso mesmo que o fator humano tem sido fundamental para atingirmos o sucesso e mediatismo de que muitos duvidavam.

Consta no Plano de Atividades 2010 da FPC<sup>23</sup> (p.31) que, em função da atividade nacional que tem vindo a desenvolver, a Federação necessita aumentar a sua estrutura funcional para alcançar a sua eficácia dentro da perspectiva de recursos humanos suficientes para o funcionamento da organização.

... é indispensável que o número de postos de trabalho seja aumentado já no ano de 2010.

Uma área citada pelo Presidente e que se faz necessária para toda a organização competitiva, controle e administração da FPC diz respeito à secretaria. Essa aquisição de pessoal na FPC, neste momento, está muito dependente da aquisição de recurso financeiro, conforme descreve o Presidente.

Infelizmente isto só será possível caso a tutela contemple a FPC com verbas para o efeito, o que não se tem verificado nos últimos anos.

No estudo de WINAND et al.<sup>30</sup> 33% das organizações olímpicas centraram-se no aumento ou manutenção de filiação, que são aquelas organizações que querem manter o nível de participação elevada.

O estudo de KOH-TAN<sup>29</sup> sugere que a crescente participação é necessária para o crescimento do desporto, uma vez que altos níveis de participação torna mais fácil atrair patrocinadores.

Quando ponderado o fator financeiro, o Presidente refere-se à importância deste fator na eficácia da Federação e esclarece quão significativa é prover deste recurso para o desenvolvimento da modalidade:

Sem a componente financeira tudo se torna difícil.

Uma modalidade como a nossa, que tem um grande potencial de uma grande expansão, está condicionada a uns recursos muito, muito limitados por uma questão histórica e por questão econômica do próprio país.

O fator financeiro tem uma relação direta com a eficácia quando se verifica que para desenvolver a atividade e alcançar os resultados este se torna o complemento essencial ao fator humano. O Plano de Atividades<sup>23</sup> (p.6) evidencia esta vinculação quando se refere ao apoio financeiro obtido pelo Instituto de Desporto de Portugal (IDP) e do Comitê Olímpico Português (COP).

Obviamente, continua a ser fundamental o apoio da tutela - através do IDP e do COP - para podermos continuar a fabricar campeões, mas também para engrossarmos o lote daqueles que se dedicam à canoagem por paixão ou em busca de uma vida mais saudável e ativa.

Todo o esforço que a Federação de Canoagem tem dedicado à conquista de medalhas em campeonatos nacionais e internacionais tem sido em função de mostrar o trabalho que tem vindo a ser realizado na Federação e abarcar mais recursos financeiros para a canoagem.

Tudo o que a Canoagem tem feito nos últimos anos justifica um apoio mais intenso, sob pena de estarmos impossibilitados de prosseguir com este desenvolvimento, que só tem beneficiado e orgulhado o país.

No estudo de KOSKI<sup>14</sup>, em clubes desportivos finlandeses, tanto os recursos financeiros quanto humanos foram relacionados com o apoio à produtividade, ou mesmo aos objetivos seguidos pelas organizações desportivas. Neste estudo de caso, o depoimento do Mário Santos confirma o resultado do estudo finlandês, suportando a afirmação de que os recursos humanos e financeiros relacionam-se com a eficácia.

O entrevistado faz uma comparação entre os dois fatores, e faz prevalecer o fator humano:

(...) tenho a certeza absoluta que sem a componente financeira é possível lá chegar com o fator humano forte, sem o fator humano forte podem atirar pra lá o dinheiro que se quiser que nunca, nunca conseguimos fazer nada.

A aquisição de recursos (atletas, treinadores, financiamento, patrocínio, entre outros) no estudo de SHILBURY e MOORE<sup>20</sup> revelou um dos menores índices de relação com a eficácia das organizações olímpicas australianas, comparado com os outros fatores, mas ainda assim contribui no mínimo para a eficácia da organização.

Notou-se neste estudo de caso uma preocupação em adquirir recursos financeiros para a federação, e para isto algumas estratégias estão sendo planejadas para alcançar este pleito em anos posteriores. O Presidente declara que, para além do governo central, o apoio municipal é muito importante para esse crescimento da Federação.

(...) mostrar uma posição forte junto das autarquias, daqui das câmaras, e do governo, para que seja feito esse investimento na canoagem, porque a Federação não tem meios para o fazer.

Não obstante a Federação Portuguesa de Canoagem ter uma forte dependência relativamente ao financiamento estatal, assim como outras federações portuguesas<sup>31</sup>, também a Federação Portuguesa de Natação no estudo realizado por MADELLA et al.<sup>19</sup> apresentou tal relação com o Estado, indicando fortes limitações em relação à capacidade de autofinanciamento e na capacidade de venda do desporto no mercado privado.

Quando interrogado sobre a vantagem de uma federação participar de programas olímpicos financiados pelo governo, o Presidente foi claro:

Não tenho dúvida nenhuma que no desporto como a canoagem, que tem vertentes que estão no Programa Olímpico, (...), só pelo fato de terem automaticamente uma série de acessos a financiamentos (...) é logo uma vantagem muito grande.

Observou-se neste estudo, em relação ao modelo do sistema aberto, que a eficácia se concentra na capacidade da organização para atrair recursos de seu ambiente para assegurar a sua viabilidade. No caso da FPC, a verdadeira prova para manter este equilíbrio com o sistema consiste na obtenção do apoio financeiro do governo, e, cada vez mais, os fundos do Comitê Olímpico Português são necessários para assegurar a estabilidade organizacional.

(...) tentar criar boas condições pra quem exerce a modalidade numa vertente comercial que também o faça de uma forma adequada, haver nos clubes e onde se ensina a canoagem o enquadramento técnico certo, boas infraestruturas.

No estudo de WINAND et al.<sup>30</sup> a dimensão financeira revelou dois conceitos distintos que foram concorrentes: a de gestão de recursos financeiros, cujos objetivos foram consistentes ( $\alpha_1 = 0,573$ ;  $\alpha_2 = 0,763$ ) e de sobrevivência financeira, cujos objetivos foram muito consistentes ( $\alpha_1 = 0,979$ ;  $\alpha_2 = 0,982$ ). Embora seja bem gerida a Liga de Natação, como afirmam WINAND et al.<sup>30</sup>, os recursos financeiros obtidos não foram distribuídos para suas atividades esportivas, e sim, foi direcionada aos seus membros, implicando na fraca capacidade de autofinanciamento.

### Subcategoria - Planejamento

Numa perspectiva de gerenciamento de projetos, como é evidenciado no Modelo do Objetivo Racional, o planejamento é um fator importante para a eficácia organizacional, o qual envolve

programar cronogramas e marcos para conclusão, além de alocar recursos envolvidos no projeto<sup>26</sup>. O entrevistado enfatizou bem este assunto.

Vejo essas coisas como sabermos no início onde é que nós temos que marcar e canalizarmos as coisas nesse sentido, e não andar depois a derivar.

No discurso do entrevistado é possível identificar o fator planejamento também quando desejado a obtenção de recursos financeiros e um reconhecimento da modalidade a nível nacional e internacional, como o seguinte registro acerca da preocupação do presidente na realização de provas internacionais em solo português.

(...) provas internacionais, que não só vão permitir aos nossos atletas competirem em casa, vamos poder trazer recursos econômicos, mas também mostrar a Canoagem a nível nacional, e mostrar Portugal.

O fator planejamento é um determinante crítico compartilhado nos estudos de CHELLADURAI e HAGGERTY<sup>12</sup>, PAPADIMITRIOU e TAYLOR<sup>16</sup> e SHILBURY e MOORE<sup>20</sup>. Para os entrevistados no estudo de WINAND et al.<sup>30</sup> a capacidade de autofinanciamento não pareceu ser uma das duas principais prioridades em comparação com os outros objetivos da dimensão financeira, o sendo apenas para 9% dos dirigentes. Também 9% dos dirigentes percebem o objetivo de obter recursos financeiros como uma de suas duas principais prioridades nas organizações olímpicas.

Consta ainda no Plano de Atividades 2010<sup>23</sup> (p.3) que o planejamento é essencial para o alcance dos objetivos.

Acima de tudo, sabemos que persistimos no caminho certo - os resultados comprovam-no! - com rumo e estratégia muito bem definidos, pelo que o desafio é manter elevado o empenho e determinação de todos.

O entrevistado relatou na entrevista o objetivo da FPC referente ao aumento do número de praticantes, mas apenas no Plano de Atividades<sup>23</sup> (p.20) fez referência ao planejamento para alcançar a camada jovem portuguesa com vista ao alcance dos objetivos quantitativos e qualitativos desejados.

O melhor local para poder promover a modalidade a estes jovens é a Escola, onde a FPC está já com grandes projetos no âmbito do Desporto Escolar, nomeadamente o Projeto IndoorKayak.

### Subcategoria - Produtividade

Assim como esclarece SHILBURY e MOORE<sup>20</sup>, em organizações olímpicas desportivas sem fins lucrativos, a produtividade é uma medida de eficácia especificamente reconhecendo a realização do objetivo

pretendido, diferentemente de organizações tradicionais que veem a produtividade como valor econômico.

Para o entrevistado a produtividade está relacionada com a conquista de medalhas, conforme presente no Plano de Atividades<sup>23</sup> (p.4):

Das 52 (!) medalhas portuguesas em Campeonatos do Mundo, da Europa e Taças do Mundo, 34 foram ganhas nos últimos cinco anos, o que muito nos orgulha e revela a qualidade do trabalho que temos vindo a desenvolver.

Além disso, a produtividade está intrinsecamente relacionada com a capacidade da FPC oferecer os melhores serviços de formação e competição, como relatado no Plano de Atividades 2010<sup>23</sup>(p.14):

É necessário criar novas formas/estruturas capazes de colocar estas competições em funcionamento, para que o acesso aos campeonatos Nacionais e outras provas do circuito Nacional seja apenas atingido pelos melhores atletas nacionais, aumentando obviamente os níveis qualitativos da modalidade.

Para QUINN et al.<sup>26</sup> organizações sem fins lucrativos, como a Federação Portuguesa de Canoagem, as metas geralmente estão focadas no alcance da missão, em vez de alcançar um lucro.

Neste sentido, o objetivo ou fim apontado pelo entrevistado como importante para a eficácia da Federação que preside foi a produtividade, e no seu primeiro relato a respeito consta:

Um fator fundamental tem a ver com o desenvolvimento da modalidade em si, números de praticantes, número de clubes, a forma como a canoagem é ensinada, o enquadramento técnico que é dado, não só, vamos pensar para o lado da competição, mas estou a dizer de todos aqueles que querem praticar a modalidade.

Para os participantes do estudo de SHILBURY e MOORE<sup>20</sup> o fator produtividade é o que mais se correlaciona com a eficácia organizacional ( $r = 0,91$ ). Neste caso, a produtividade está vinculada a itens como a produção de serviços que vão ao encontro das expectativas de seus “stakeholders”, como a maximização dos recursos financeiros e humanos, como gestão e direção do desporto, entre outros.

### Subcategoria - Estabilidade

A estabilidade relatada na entrevista ao Mário Santos vincula-se a três itens, quanto aos recursos humanos, financeiros e físicos. Assim como afirmam SHILBURY e MOORE<sup>20</sup>, o fator estabilidade, do ponto de vista da eficácia, está focado na capacidade de uma organização para atrair recursos para assegurar a sua viabilidade.

Para o alcance da eficácia na FPC, o Presidente acredita ser imprescindível uma equipe diretiva estável e que tenha bem estabelecido seu planejamento.

Temos a noção de que a estabilidade diretiva e a continuidade de uma filosofia programática têm sido fatores chave de sucesso, bem como a solidez da política desportiva deste governo até agora, com um apoio fundamental, sem falhas.

O Presidente acredita que a eficácia se alcança quando há estabilidade interna, quando a Federação consegue oferecer aos atletas:

uma equipa técnica forte, uma linha de formação forte junto dos clubes, para a alta competição e para a competição base, quadros competitivos que permitam os atletas terem objetivos durante o ano e criar, potenciar as infraestruturas.

A estabilidade também foi um fator considerado determinante para a eficácia em outros estudos como nas organizações olímpicas australianas<sup>20</sup> e organizações desportivas gregas<sup>16</sup>.

### Subcategoria - Coesão

O fator coesão está relacionado com a relação que os líderes gerenciais possuem com seus colaboradores, equilibrando as necessidades das pessoas e da organização, criando a coesão necessária para a eficácia organizacional<sup>26</sup>.

Na FPC este fator é privilegiado pelo seu Presidente quando se pensa em eficácia organizacional. O que se registrou foi a presença de um quadro de pessoas que há muito se relacionam intimamente com a canoagem.

(...) um grande grupo de pessoas que estiveram umbilicalmente unidas à canoagem desde os primeiros anos de sua vida.

Nesta área foi possível extrair do discurso do Presidente o fator coesão como determinante para o alcance da eficácia da Federação. Cabe ao líder promover esta integração com a partilha de atitudes e valores do grupo. Assim, quando questionado sobre os fatores da liderança no alcance da eficácia da Federação o entrevistado revelou ser um meio que demanda capacidade para tal.

A capacidade de mobilizar à nossa volta pessoas que acreditem naquilo que estamos a fazer. Esse é o fundamental.

Na literatura este fator indica um dos menores níveis de correlação com a eficácia organizacional. Conforme estudo de SHILBURY e MOORE<sup>20</sup> os itens relacionados com a coesão da força de trabalho produziram dois fatores, um relativo a recompensas

e reconhecimento ( $r = 0,59$ ), e outro ao trabalho coeso e objetivo ( $r = 0,60$ ).

Levando em consideração o fator humano, o Presidente da FPC tenta oferecer as melhores condições aos seus constituintes, e no registro da entrevista isso se fez marcante quando referenciado a compatibilização dos horários dos atletas com aqueles fixados para treino em:

(...) em determinadas alturas ou para determinados objetivos essa compatibilização é um bocado difícil, embora nós já criamos algumas condições para os atletas que assim o queiram fazer.

Quanto ao reconhecimento, este estudo também demonstrou que o Presidente da FPC o considera no processo organizacional e refere:

Quando se consegue este sucesso a nível desportivo, a nível das organizações, a nível do reconhecimento que é dado à Canoagem, não vejo como um ato meu, ou se deve a mim, mas sim da Canoagem.

### Subcategoria - Desenvolvimento de recursos humanos

O Modelo das Relações Humanas foca no desenvolvimento de recursos humanos envolvidos e comprometidos, a partir das oportunidades de se envolverem nos processos organizacionais<sup>26</sup>. O Presidente da FPC foi elucidativo quanto à importância de uma equipe com habilidades e preparação para o alcance da eficácia organizacional.

No primeiro momento, o entrevistado fez referência à necessidade de se ter pessoas com uma visão global da organização, que saibam conduzir as atividades da organização conforme suas habilidades técnicas.

Termos na nossa Federação pessoas que têm (...) um grande conhecimento efetivo daquilo que é a modalidade, (...) o que se passa, o que é preciso.

Para o entrevistado as pessoas que hoje se encontram na Federação de Canoagem correspondem a: um conjunto, embora reduzido, mas de uma grande dedicação e uma grande capacidade de superação, desde os funcionários até os atletas.

Outro aspecto importante deste fator refere-se à formação dos atletas, que, em nível da competição, para o Presidente é indispensável:

(...) ter o enquadramento técnico e criar condições aos atletas, para depois junto dos clubes eles possam treinar ao mais alto nível.

E quanto aos treinadores, oferecer formação também é muito importante. Na entrevista não foi relatado pelo entrevistado, mas foi detalhado no Plano de Atividades<sup>23</sup> (p.17) que existe uma preocupação no desenvolvimento profissional dos seus recursos humanos. Outras ações surgem no seguimento do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pela FPC e que necessita de ser continuado, como afirma o Presidente, servindo como formação complementar dos treinadores, dentro das várias especialidades da Canoagem.

Há ainda a destacar o Curso Internacional de Treinadores ao qual iremos tentar novamente reunir meios para inscrever um treinador Português no único curso de treinadores de Canoagem reconhecido pelo Comitê Olímpico Internacional. Já na edição de 2009 tivemos um treinador a participar e contamos novamente ter um em 2010.

Diante das preocupações e atitudes do Presidente da Federação Portuguesa de Canoagem demonstradas em seus depoimentos, verifica-se uma prática gerencial focada na eficácia da organização, onde se apresenta interessado pelas pessoas dentro da organização e flexível para ajudar os funcionários a crescer e se desenvolver<sup>26</sup>.

Numa apreciação global deste estudo de caso, pode-se concluir que, na percepção do líder da organização desportiva em estudo, o conceito de eficácia organizacional é unidimensional, centrado no alcance dos resultados desportivos.

Contudo, verificou-se que a eficácia da Federação Portuguesa de Canoagem não se ajusta a este único fator de avaliação, expandindo-se a outros que são contemplados nos quatro modelos da Abordagem dos Valores Contrastantes de QUINN e ROHRBAUGH<sup>9</sup>, embora com pouca evidência no modelo do processo interno, ou seja, verificou-se uma avaliação relacionada com os fatores pertencentes principalmente ao Modelo Sistema Aberto (Flexibilidade e Aquisição de Recursos) e ao Modelo do Objeto Racional (Planejamento e Produtividade).

No intuito de contribuir para o entendimento acerca dos critérios de avaliação de eficácia em organizações esportivas, especificamente em Federações, este trabalho, com base no Modelo dos Valores Contrastantes, constatou que não apenas os resultados desportivos devem ser os fatores que definem a eficácia de uma organização, mas um conjunto de fatores organizacionais.

## Abstract

The leader perceptions about the effectiveness of his organization: a case study with the Portuguese Federation of Canoeing

This study aims to understand how to configure organizational effectiveness from the perspective of the President of the Portuguese Federation of Canoeing and identify factors that are privileged by him to evaluate the effectiveness of his federation, based in the Competing Values Approach. Based on case study, characterized by qualitative research, this study was based on content analysis of a semi-structured interview and documental analysis of the Plan of Activity 2010. It was found that the President favors factors listed in the quadrants corresponding to Open System Model, like innovation and resource acquisition, and Rational Goal Model, like productivity and goal setting, for assessing the effectiveness of the Federation, although considering its effectiveness as a one-dimensional concept, based on the achievement of sports results, with exclusive focus on Rational Goal Model.

KEY WORDS: Management; Sport: organization and administration; Federalism; Outcome assessment.

## Referências

1. Constantino JM. A centralidade das federações desportivas no modelo europeu do desporto e os efeitos nas políticas públicas e no movimento olímpico. Lisboa: Fórum Olímpico de Portugal; 2006. [citado 01 mar. 2010]. Disponível em: [http://www.comiteolimpicoportugal.pt/attach\\_files/news\\_file\\_368.pdf](http://www.comiteolimpicoportugal.pt/attach_files/news_file_368.pdf).
2. Mazzei LC, Barros JAF. Gestão de federações esportivas. In: Mazzei LC, Bastos FC, editors. Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas. São Paulo: Ícone; 2012. p.65-90.
3. Pedroso CAMQ, Menezes V, Sarmiento JP, Albuquerque RJF. Perfil do gestor desportivo das federações olímpicas do Estado de Pernambuco. Lect Educ Fís Deportes. 2010; 15. Disponible em: <http://www.efdeportes.com/efd145/perfil-do-gestor-desportivo-das-federacoes-olimpicas.htm>.
4. Arnold R, Fletcher D, Molyneux L. Performance leadership and management in elite sport: recommendations, advice and suggestions from national performance directors. Eur Sport Manag Q. 2012;12:317-36.
5. Price JL. The study of organizational effectiveness. Sociol Q. 1972;13:3-15.
6. Yuchtman E, Seashore SE. A system resource approach to organizational effectiveness. Am Sociol Rev. 1967;32:891-903.
7. Steers RM. When is an organization effective? A process approach to understanding effectiveness. Organ Dyn. 1976;5:50-63.
8. Connolly T, Conlon EJ, Deutsch SJ. Organizational effectiveness: a multiple-constituency approach. Acad Manag Rev. 1980;5:211-8.
9. Quinn RE, Rohrbaugh J. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. Manag Sci. 1983;29:363-77.
10. Cameron KS, Quinn RE, Degraff J, Thakor A. Competing values leadership: creating value in organizations. In: Cooper CL, editor. Massachusetts: Edward Elgar; 2006.
11. Chelladurai P, Szyszlo M, Haggerty TR. Systems-based dimensions of effectiveness: the case of national sport organizations. Can J Sport Sci. 1987;12:111-9.
12. Chelladurai P, Haggerty TR. Measures of organizational effectiveness of canadian national sport organizations. Can J Sport Sci. 1991;16:126-33.
13. Morrow WW, Chelladurai P. The structure and processes of Synchro Canada. J Sport Manag. 1992;6:133-52.
14. Koski P. Organizational effectiveness of finnish sports clubs. J Sport Manag. 1995;9:85-95.
15. Weese WJ. Do leadership and organizational culture really matter? J Sport Manag. 1996;10:197-206.
16. Papadimitriou D, Taylor P. Organisational effectiveness of hellenic national sports organisations: a multiple constituency approach. Sport Manag Rev. 2000;3:23-46.
17. Weinberg R, McDermott M. A comparative analysis of sport and business organizations: factors perceived critical for organizational success. J Appl Sport Psychol. 2002;14:282-98.

18. De Knop P, van Hoecke J, de Bosscher V. Quality management in sports clubs. *Sport Manag Rev.* 2004;7:57-77.
19. Madella A, Bayle E, Tome J. The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: a comparative approach. *Eur J Sport Sci.* 2005;5:207-20.
20. Shilbury D, Moore KA. A study of organizational effectiveness for national olympic sporting organizations. *Nonprofit Volunt Sect Q.* 2006;35:5-38.
21. Brasil. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 196/96 versão 2012. Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos; 2012.
22. Declaration of Helsinki. Ethical principles for medical research involving human subjects. Adopted by the 18th World Medical Assembly. Helsinki, Finland, June 1964 and amended by 1975, 1983, 1989, 1996, 2000, 2002; 1996.
23. Federação Portuguesa de Canoagem. Plano de actividades. Lisboa: FPC; 2010.
24. Ghiglione R, Matalon B. O inquérito: teoria e prática. 3a ed. Oeiras: Celta; 2005.
25. Quivy R, Campenhoudt LV. Manual de investigação em ciências sociais. 5a ed. Lisboa: Gradiva; 2008.
26. Quinn RE, Faerman SR, Thompson MP, McGrath MR, St. Clair LS. Competências gerenciais. 5a ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2012.
27. Bilhim JAF. Teoria organizacional: estruturas e pessoas. 5a ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas; 2006.
28. Jesus BLDP. Eficiência organizacional: definição de um modelo de avaliação da eficiência das federações desportivas. Lisboa: Bruno Jesus; 1996.
29. Koh-Tan A. The determinants of effectiveness of sporting associations in Singapore. *Manag Leisure.* 2011;16:216-30.
30. Winand M, Zintz T, Bayle E, Robinson L. Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. *Manag Leisure.* 2010;15:279-307.
31. Meirim JM. A federação desportiva como sujeito público do sistema desportivo. Coimbra: Coimbra Editora; 2002.

ENDEREÇO

Daiane Miranda Freitas  
Faculdade de Ciências Biológicas e da Saúde  
UNIVIÇOSA  
Av. Maria de Paula Santana, 3815  
36570-000 - Viçosa - MG - BRASIL  
e-mail: daianedefreitas@gmail.com

Recebido para publicação: 19/01/2012

1a. Revisão: 18/10/2013

2a. Revisão: 29/10/2013

3a. Revisão: 04/11/2013

Aceito: 25/11/2013