

**FEDERAÇÃO NACIONAL DE KARATE – PORTUGAL
SECTOR TÉCNICO – DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO
CENTRO DE FORMAÇÃO DE TREINADORES**

ELEMENTOS DE ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO

**ANÁLISE INSTITUCIONAL DO KARATÉ
(Desenvolvimento Institucional e Planeamento Estratégico)**

**ABEL FIGUEIREDO
2002**

INTRODUÇÃO

O enquadramento institucional do Karaté em Portugal e no Mundo foi e é o único instrumento da sua expansão moderna.

Desde a institucionalização do Karaté no Dai Nipon Butokukai (Japão) que se iniciaram os movimentos de construção da sua unidade, consolidada na passagem pelo movimento federativo no Japão pós Guerra.

Na Europa e em Portugal o Karaté institucionalizou-se em torno de organizações pré-federativas, sendo hoje evidente que a Federação Nacional de Karaté – Portugal representa a institucionalização máxima com reconhecimento público.

Mas a institucionalização de uma modalidade desportiva como o Karaté não para. O pressuposto normal para a mudança institucional é uma nova estruturação dos diversos sistemas para melhor responder e dar sentido às necessidades, aspirações e motivações dos seus agentes desportivos.

Ainda cedo para pormenorizar os verdadeiros sinais da mudança no Karaté nacional, na primeira parte deste trabalho vamos contribuir para a percepção de alguns sinais de mudança estatutária no que se refere principalmente ao enquadramento técnico-pedagógico da modalidade. Vamos, pois, procurar perceber primeiro as formas que emergem de determinados conteúdos próprios da modalidade, para depois podermos esclarecer o seu sentido possível (gestão).

O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DO KARATÉ

Japão

O Período Pré-Butokukai

A nascitura do Karaté moderno (sec. XX) está ligada a um confluir de valores sócio-culturais com métodos de combate desenvolvidos particularmente em Okinawa (Japão). Este confluir reflecte uma determinada sociedade num determinado tempo.

Quem se quisesse iniciar na prática do Karaté teria que procurar a sua aceitação por um mestre com um ensino mais individualizado do que massificado. O teste da prática (treino) era mais sentido do que visto, já que o significado do treino era sempre a luta real, sem regras institucionalizadas. A componente competitiva institucionalizada não foi o verdadeiro motor da génese do Karaté moderno.

O primeiro momento de massificação nas escolas de Okinawa durante a transição do século XIX para o XX, assume e releva-nos as preocupações **educativas** que motorizaram a expansão da arte de Okinawa que ainda se não chamava generalizadamente Karaté. Também podemos afirmar que ainda não havia a denominação institucionalizada das escolas / estilos como temos hoje.

No século XX, faz-se a integração continental nipónica nos BUDO. Este movimento grandemente influenciado por Jigoro Kano (fundador do Judo) é o movimento nipónico de transição das “artes marciais de defesa pessoal” para as “artes marciais de educação” e mesmo para os “desportos de combate educativos”. É o movimento institucional no seio da **Dai Nipon Butokukai** com vínculos imperiais.

O Período Butokukai

O Karaté torna-se BUDO nos anos 30 e, nesse movimento, desenvolve-se a generalização do nome (Karaté) com a perspectiva BŪDŌ (Karaté-dô), desenvolve-se o equipamento oficial (Karaté-gi), desenvolve-se o sistema de graduações (dan/kyu), assim como se desenvolve uma prova de teste do nível de prática: Kumite.

Curiosamente, também é nesta altura que se desenvolve a institucionalização das escolas / estilos. Inicialmente sem ser por iniciativa própria mas também por analogia à integração nos BUDO, e, depois então, por iniciativa própria de afirmação de determinadas diferenças, lá foram nascendo denominações como Goju-Ryu, o Shotokan, o Shito-Ryu, o Wado-Ryu, etc.

Uma questão histórica que tem a ver com este fenómeno foi a necessidade de a opção de desenvolvimento do Karaté como Budo envolver o desvinculo institucional com as artes marciais chinesas. Ora isto provocou também a necessidade de construir a denominação de escolas próprias prévias ao Karaté a inscrever no Dai Nipon Butokukai pois todos os budokas vinham de escolas específicas de uma determinada arte Budo e, assim, os Karatecas tinham também as suas escolas de referência, afirmando-se tão Budo como outras.

A liderança dessas escolas / estilos foi feita pelos mestres da altura e, se o Judo se impôs institucionalmente como um sistema único de receptáculo de várias escolas, o Karaté não teve esse percurso já que não havia um líder único desses movimentos de modernização da arte de Okinawa e a sua institucionalização foi, de certa forma, dramaticamente interrompida pela II Guerra Mundial. Este fenómeno agudizou ainda

mais a separação institucional entre as escolas de Karaté que se reuniam na consolidação do seu próprio estilo.

O Período Federativo (JKF)

Após a Guerra, o modelo do Imperador e do Dai Nipon Butokukai dele dependente não encontra o mesmo solo fértil de desenvolvimento do pré Guerra. Pelo contrário: são proibidas a generalidade das “artes marciais”. Mais uma vez se fomenta o desenvolvimento próprio de cada escola / estilo e, dentro de cada estilo, surgem mesmo diferentes visões de desenvolvimento institucional.

Preparava-se a consolidação da massificação o Karaté interrompida pela Guerra, lançando quer o robustecimento da massificação Japonesa iniciada nas Universidades, quer o verdadeiro movimento expansionista a nível mundial.

Um aspecto relevante para estas duas massificações foi o desenvolvimento da prova de Kumite que, iniciado ainda no Dai Nipon Butokukai, começa a assumir a versão de competições institucionalizadas à imagem do Judo e do Kendo.

Na verdade, o fenómeno competitivo institucionalizado, só teve espaço para emergir após a II Guerra Mundial. Inicialmente com maior incidência em grupos de praticantes do mesmo estilo/escola: A Japan Karate Association (JKA) exclusivamente Shotokan, faz os seus primeiros campeonatos de Karaté em 1957; etc.

Em 1962-1964 funda-se a Federação Japonesa de Karaté (JKF) com as quatro linhas de escolas / estilos e, em 1965, fazem-se os primeiros campeonatos japoneses de Karaté.

Portugal

Em 1966 é fundada a EKU, tendo lugar em Paris os primeiros campeonatos Europeus de Karaté. Em 1970, em Tokyo, funda-se a WUKO e decorrem os primeiros campeonatos mundiais de Karaté. Iniciava-se, pois, uma outra expansão mundial, baseada essencialmente na vertente competitiva, expansão essa que Portugal agarra formalmente em 1972 com a participação do CPK nos segundos campeonatos mundiais em Paris.

Em Portugal poderemos caracterizar quatro períodos do desenvolvimento institucional da modalidade.

Um **Período Pré-CDAM** iniciado por volta de 1963 com o surgimento da prática da modalidade na Academia de BUDO, até à criação da Comissão Directiva de Artes Marciais (CDAM) em 1972.

O **Período CDAM** cuja extinção em 1986 é antecedida em 1985 pela criação da FPK (Federação Portuguesa de Karaté) por parte de movimentos do Karaté mais críticos em relação à CDAM, e pela criação da FPKDA (Federação Portuguesa de Karaté e Disciplinas Associadas) em 1986 por movimentos do Karaté e outras disciplinas mais ligados à CDAM.

O **Período Pós-CDAM** com a coexistência de duas federações não reconhecidas pelo Estado e com a regulamentação pela Assembleia da República do controlo do licenciamento do ensino de artes marciais pela extinta DGD (o que nunca foi verdadeiramente operacionalizado).

O **Período FNK-P** que, iniciado com a criação de uma comissão mista FPK/FPKDA em 1991, origina a criação da Federação Nacional de Karaté - Portugal (FNK-P) com a sua primeira Assembleia Geral em 1992, onde são eleitos os primeiros órgãos directivos comuns.

A Emergência Federativa

Num período Pós-CDAM, a estruturação do Karaté Nacional assentou em duas federações:

A Federação Portuguesa de Karaté (FPK), fundada em 2 de Março de 1985, com escritura lavrada por 3 Associações a 27 de Março de 1985 e publicada a 8 de Maio do mesmo ano no D.R. nº 105 III Série;

A Federação Portuguesa de Karaté-do e Disciplinas Associadas (FPKDA), com escritura de 24 de Janeiro de 1986, com 11 Associações, publicada no D.R. nº 31 II Série, de 6 de Fevereiro de 1986.

A primeira explicitava como objectivo específico e principal o "desenvolver, incentivar e dinamizar a prática do Karaté como actividade formativa, desportiva e cultural, bem como dirigir e regulamentar a prática desportiva desta modalidade no País." (nº 1 do art. 2º dos seus estatutos). A federação referida em segundo lugar, tinha como objectivo "[...] a divulgação do Karaté e outras artes marciais que a ela pretendam aderir, dentro do espírito amador, promovendo e reforçando as relações de respeito e amizade entre os seus membros, tendo em vista o aperfeiçoamento do seu carácter" (nº 1 do art. 1º dos seus estatutos).

O DESENVOLVIMENTO FEDERATIVO EM PORTUGAL

É em 1992 que se fundem as duas federações numa única estrutura: a Federação Nacional de Karaté – Portugal (FNK-P).

Nos seus estatutos aprovados na primeira Assembleia Geral realizada em 15 de Fevereiro de 1992, definiram-se como objectivos centrais os que ainda hoje vigoram: a promoção, regulamentação e direcção nacional da prática do Karaté e disciplinas afins, a representação pública nacional e internacional, a organização de provas e respectivos regulamentos, selecção e promoção das condições de treino dos elementos e equipas representantes do país, e a formação e licenciatura de treinadores, árbitros e demais juízes.

Estes objectivos não se diferenciavam muito dos objectivos das federações anteriores, sendo, no entanto, de salientar o carácter holístico estatutariamente expressos pelas FPKDA e FNK-P, ao se referirem ao Karaté e às "disciplinas associadas" ou "disciplinas afins", ao passo que a FPK se direccionava com exclusividade para o Karaté. A FNK-P abandona esse carácter mais holístico por volta de 1993, centrando-se, desde aí, exclusivamente no Karaté.

Uma FEDERAÇÃO DESPORTIVA é um organismo estrutural fundamental no desenvolvimento de uma modalidade desportiva.

A federação representa os interesses dos seus associados junto dos poderes públicos, dando corpo, coerência e sentido aos planos, programas e projectos de operacionalização do desenvolvimento da modalidade, sendo, por excelência, o espaço onde todos os quadros do Karaté nacional podem encontrar uma estrutura de apoio concreto à viabilização desse desenvolvimento.

Com o nascimento da Federação Nacional de Karaté - Portugal (FNK-P), há cerca de uma década, alterou-se o enquadramento institucional onde se englobava o Karaté nacional e outras actividades afins. Logo a seguir veio o movimento da utilidade pública desportiva que culminou em 95/96.

A Novidade Organizacional

Como órgãos da FPK tínhamos a Assembleia Geral, a Direcção, o Conselho Técnico, o Conselho Fiscal e o Conselho de Justiça, sendo o seu mandato por 4 anos (art. 8º). Os da FPKDA eram o Congresso, a Mesa do Congresso, a Direcção, o Conselho Fiscal, o Conselho Técnico e o Conselho Disciplinar.

Os órgãos iniciais da FNK-P foram a Assembleia Geral, a Mesa da Assembleia Geral, o Conselho Fiscal, o Conselho Jurisdicional, a Direcção, o Conselho Disciplinar e o Conselho Técnico.

Sob influência do regime jurídico das federações desportivas (RJFD), estabeleceram-se os seguintes órgãos:

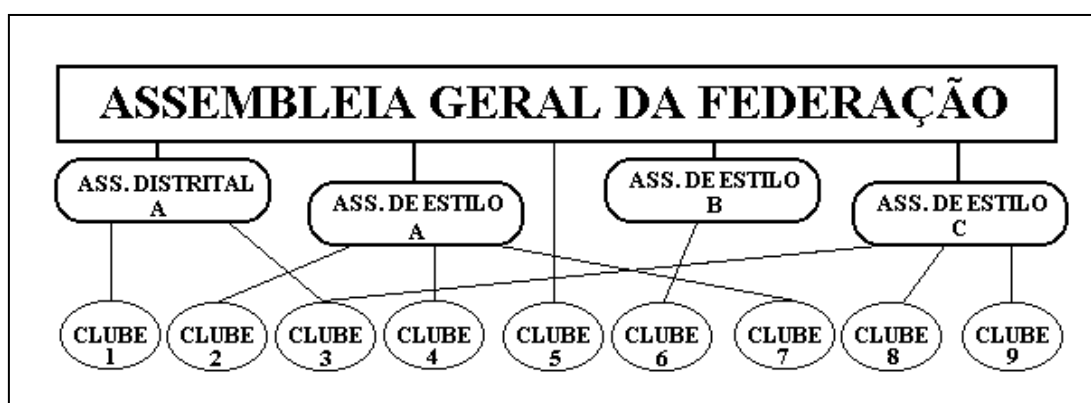
- Assembleia Geral;
- Presidente;
- Direcção;
- Conselho de Arbitragem;
- Conselho Fiscal;
- Conselho Jurisdicional;
- Conselho Disciplinar.

Desapareceu a Mesa da Assembleia Geral como órgão, assim como o Conselho Técnico. Emergiu e consolidou-se o Conselho Jurisdicional com competências ligadas à interpretação jurídica dos assuntos diversos (conflitos, recursos, deliberações, estatutos, regulamentos, etc.) e, surgiu o órgão Presidente, responsabilizando-o visivelmente pelo estado da federação (ao nível da representatividade, convocação, nomeação, contratação, etc.).

A Participação dos Clubes na FNK-P

Na Assembleia Geral têm assento como sócios ordinários os clubes ou agrupamentos de clubes de Karaté e a sua organização é diversificada, podendo assentar em três grandes tipos de representação associativa:

- Representação de uma Associação de Escolas (Estilo);
- Representação de uma Associação Distrital;
- Representação de uma Associação de indivíduos (clube).



A participação de Associações de Escola ou "Estilo" é a participação que tradicionalmente fomentou o associativismo nas artes marciais. Este modelo caracteriza-se por ser um modelo policentralizador, assente nas relações estabelecidas em torno de um determinado "estilo" podendo ou não ser encabeçado por um técnico (mestre). O elo de ligação mais visível é a graduação, sendo o mestre mais graduado que delega as graduações para todos os outros. As competições, quando existem, são internas e, normalmente, restritas às associações de âmbito nacional; a participação internacional também costuma ser restrita à respectiva associação internacional com que se mantêm relações.

Em alguns casos surgem as Associações Distritais, mas não com a representatividade requerida, ou seja, não representando a totalidade dos clubes do Distrito, ou mesmo a sua maioria. O fomento do associativismo distrital não será consolidado facilmente já que os mecanismos tradicionais que têm levado à formação de associações de clubes de ou com karaté (dojo's) dizem respeito à graduação e às ligações afectivas existentes entre o mais graduado (mestre) - o que gradua - e o menos graduado - o que é graduado. A simples participação competitiva ou a regulação administrativa da actividade não tem sido argumento de peso à consolidação desse tipo de associativismo.

Quanto à participação directa dos clubes nas assembleias da federação, esclareça-se que o nº 3 do Artigo 26º do D-L 144/93 de 26 de Abril (Regime Jurídico das Federações Desportivas) estabelece que "os estatutos federativos não podem impedir os clubes e as sociedades com fins desportivos de participar na assembleia geral".

Deste modo decorre um enquadramento legal da heterogeneidade característica das artes marciais, o que tem muitos aspectos positivos ao nível de um órgão como a assembleia geral de uma federação, principalmente no que se refere à defesa dos vários interesses particulares à modalidade. Fica garantido por lei que qualquer tipo de associativismo emergente da realidade desportiva poderá ter participação na assembleia geral, sendo mesmo fomentada a emergência do associativismo entre praticantes, técnicos, árbitros, juizes, e outros agentes desportivos (ver nº 1 do Artigo 26º).

Sem qualquer dúvida que os resultados da experiência farão seguir o percurso natural do associativismo na modalidade, não cabendo à Federação decidir que tipo de Associações devem ser privilegiadas. Na verdade, cabe aos clubes a decisão dos critérios pelos quais querem ser representados na federação.

No entanto, cabe à federação a decisão por um modelo de operacionalização da sua intervenção no fomento do desenvolvimento da modalidade.

Face à heterogeneidade associativa, como treinadores deveremos estar sempre atentos com a intervenção federativa ao nível das actividades (competições, estágios, etc.) e da formação de agentes desportivos. Em sintonia com o estipulado na alínea l do art. 20º do D-L 144/93 de 26 de Abril, devemos preocupar-nos com a estrutura federativa responsável pela " direcção da actividade técnico-desportiva no âmbito do fomento, desenvolvimento e progresso técnico da modalidade, designadamente nas variáveis de formação [...], da detecção de talentos e da constituição de selecções nacionais".

Essa intervenção tem tido vários modelos que vamos analisar em seguida.

A Estruturação Técnica

O Período dos Conselhos Técnicos

Em relação às funções dos vários órgãos, remetemo-nos de seguida apenas às funções mais directamente ligadas aos aspectos técnicos e pedagógicos da modalidade. Assim, consideraremos principalmente as funções das Direcções e dos Conselhos Técnicos.

À **Direcção** da FPK competia "praticar todos os actos de gestão e administração dos negócios [...] necessários à prossecução dos seus fins, com ressalva da competência dos outros órgãos [...]" (art. 13º). À da FPKDA competia "a administração [...], pela qual é responsável perante o Congresso" (nº 4 do art. 6º).

A Direcção da FPK-P mantém inicialmente tais práticas de gestão e administração e respectivas competências e, a partir dos novos estatutos, responsabiliza mais o presidente pela gestão federativa, mesmo no que respeita à questão técnico-pedagógica aqui mais em análise.

O **Conselho Técnico**, para a FPK era o "órgão responsável pelos aspectos técnicos e pedagógicos do Karaté [...]", sendo integrado por 5 elementos "[...] que

serão obrigatoriamente técnicos de Karaté de reconhecida competência" (art. 14º, nº 2 e nº 1). Na FPKDA, "[...] integrado por titulares de cinto negro, [...]" era "responsável pelos aspectos técnicos [da Federação]" (nº 7 do art. 6º).

Na FNK-P é inicialmente retirada a "responsabilidade" estatutariamente expressa nas anteriores federações, tornando-o um "órgão de **consulta** da Direcção para todos os aspectos técnicos e pedagógicos da Federação." (art. 25 - sublinhado nosso). É claro o esvaziamento inicial das funções do Conselho Técnico para, acelerado pelo RJFD, desaparecer posteriormente.

O Período da Departamentalização Técnica

Dada a necessidade crescente de responder ao natural aumento da complexidade organizativa, técnica e pedagógica, as funções dos antigos Conselhos Técnicos das federações em geral foram passando para a própria Direcção que "profissionalizou" esse sector. Foram inicialmente os **Departamentos Técnicos** que se começaram a assumir como os grandes motores de desenvolvimento técnico e pedagógico da maioria das federações desportivas, sendo na figura do **Director Técnico Desportivo** qualificado que o Estado, por intermédio da tutela (DGD, IND, INDESP, etc.), afirmava como forma de garantir a correcta aplicação dos apoios prestados. A tutela chegou a emitir documentação referente a essa figura que, no caso do Karaté, nunca se consolidou, ao ponto de ainda hoje não existir um **Director Técnico Nacional** ao contrário da maioria das Federações.

O novo enquadramento estatutário da FNK-P, iniciou o percurso, esbatendo inicialmente o Conselho Técnico que, influenciado pelo Regime Jurídico das Federações Desportivas, desapareceu, consolidando-se as suas funções no **Presidente** e na **Direcção** com o apoio de uma primeira estrutura denominada Departamento Técnico. Mais tarde, evoluiu-se para o modelo actual (artigo 52 dos Estatutos) que distingue dois sectores (Técnico e Administrativo) e cinco departamentos. Um dos departamentos é mais do Sector Administrativo: Departamento de Informação. No Sector Técnico temos claramente quatro Departamentos:

- Formação;
- Seleccção;
- Competição (provas);
- Coordenação de Estilos.

O FUTURO INSTITUCIONAL NO KARATÉ PORTUGUÊS

Uma Nova Gestão

A mudança formal costuma ser decorrente de novas funções, ou seja, emerge da necessidade de responder à implementação de novos conteúdos. O novo enquadramento, as novas necessidades, aspirações e motivações respondem ou devem responder a um determinado estilo de gestão.

Se, em termos genéricos, a gestão consiste na delegação de trabalho a outras pessoas, em organismos federativos, porque emergem da confluência de outros organismos, a gestão consistirá na delegação de trabalho às Associações que formam a federação.

No associativismo desportivo ocidental, baseado na democracia representativa, a gestão federativa ultrapassa a simples gestão de recursos financeiros e humanos para se caracterizar pela gestão dos diversos interesses parciais revelados pelas associações membros. Daí que o motor de actuação a reter para os órgãos federativos é a coordenação intencional dos interesses parciais rumo a um verdadeiro sentido geral (nacional) às medidas tomadas.

Como o Karaté é oficialmente encarado como um desporto (no verdadeiro sentido do termo), e como as associações se juntaram e deram corpo a uma federação (democraticamente eleita), aceitando portanto a nova situação desportiva, urge dar o salto, urge fazer o corte com outras formas de gestão comuns nas artes marciais; urge, verdadeiramente, amadurecer o associativismo, entendendo, desde logo, as diferenças de papéis dos vários agentes desportivos característicos do Karaté: praticantes, competidores, dirigentes, treinadores, técnicos de arbitragem, formadores, médicos, etc. Sem o trabalho coordenado de todos os agentes desportivos não conseguiremos dar o salto, fazer o corte, rumar um novo futuro para o Karaté nacional.

Hoje, mais do que nunca, urge fazer a gestão dinâmica dos recursos para que os objectivos se tornem realidade.

Os Novos Actores

A nova dinâmica federativa encerra novos objectivos, novas competências, e, desde logo, novos actores.

O **clube**, como núcleo de reunião de praticantes de Karaté, dinamiza as suas actividades tendo em vista o desenvolvimento integral dos seus membros. As actividades caracterizadoras de um clube desportivo são a prática desportiva orientada para o desenvolvimento integral dos seus protagonistas, ou seja, o treino orientado, sendo a participação em actividades (do estágio à competição institucionalizada, passando pelo exame de graduação), o teste-reflexo da direcção e sentido dados ao treino regular. Assim, o objectivo fundamental do processo não é a competição ou o exame em si mesmos; servem para demonstrar em que medida o treino está a ser bem ou mal orientado. A verdadeira essência da própria competição é, pois, a preparação para a competição, tal como a do exame é a sua preparação.

Sem procurar fazer a redução do Karaté (para nós com o mesmo significado que Karaté-do) ao universo competitivo, permitam-me salientar que as implicações

técnicas e pedagógicas dali inerentes são profundas, tal como o são as implicações orgânicas e administrativas, sem as quais aquelas não podem seguir o seu rumo.

Esta visão "competitiva institucionalizada" do Karaté e de outras artes marciais, tem sido mais atacada do que compreendida. O Karaté "desportivo" (como às vezes o denominam erradamente) não antagoniza a pura visão "marcial" da modalidade (também mais defendida e atacada do que compreendida). Os conteúdos que modernamente encerram os valores desenvolvimentistas do desporto, em paralelo com os bons valores inerentes aos BUDO (que integram mas superam os valores BUSHI ou BUJUTSU), são os conteúdos fundadores das actividades do actual treino desportivo no Karaté.

O treino desportivo e a participação competitiva tornaram-se possíveis à escala mundial porque se aceitaram regras desportivas da modalidade que permitem, a quem o quiser e no período de desenvolvimento que quiser, objectivar com alguma clareza a orientação dada ao treino.

Com a expressão competitiva institucionalizada do Karaté surgem, sem qualquer dúvida, novos objectivos e os actores inerentes a este processo são, como se depreende, os clubes enquanto núcleos de praticantes com uma orientação determinada. O clube A direcciona e dá um determinado sentido à preparação dos seus karatecas; o clube B direcciona e dá outro sentido na mesma preparação. Eles encontram-se para testar os seus métodos, de forma a reestruturarem a sua intervenção, procurando sempre a melhoria das prestações dos seus praticantes.

A forma mais rentável conhecida para se juntarem os clubes para o "teste" é, num primeiro nível, por afinidade geográfica: daí os "regionais". Só depois se justifica um maior investimento dos recursos disponíveis, no sentido da comparação em níveis com maiores custos (inter-regionais, nacionais, internacionais, mundiais).

Assim, a actividade regional é, no nosso ponto de vista, a base fundadora do dinamismo competitivo nacional.

É por isso que surge um novo instrumento organizativo: a **descentralização**.

Descentralização / Liberdade

Num primeiro nível de descentralização é conveniente evidenciar a necessidade de autonomia no livre associativismo sem colocar em risco os valores da liberdade.

Na verdade, a Constituição da República Portuguesa define o direito à liberdade de associação, permitindo que os indivíduos constituam associações, que a elas adiram e que delas possam sair sem qualquer tipo de coacção.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA PORTUGUESA

Artigo 46.º

(Liberdade de associação)

1. Os cidadãos têm o direito de, livremente e sem dependência de qualquer autorização, constituir associações, desde que estas não se destinem a promover a violência e os respectivos fins não sejam contrários à lei penal.
2. As associações prosseguem livremente os seus fins sem interferência das autoridades públicas e não podem ser dissolvidas pelo Estado ou suspensas as suas actividades senão nos casos previstos na lei e mediante decisão judicial.
3. Ninguém pode ser obrigado a fazer parte de uma associação nem coagido por qualquer meio a permanecer nela.

4. Não são consentidas associações armadas nem de tipo militar, militarizadas ou paramilitares, nem organizações racistas ou que perfilhem a ideologia fascista.

A forma de constituição dos clubes ou associações de Karaté é fundamentalmente a mesma. No âmbito do Código Civil Português podemos encontrar as principais indicações.

CÓDIGO CIVIL PORTUGUÊS

SECÇÃO II

Associações

ARTIGO 167º

(Acto de constituição e estatutos)

1. O acto de constituição da associação especificará os bens ou serviços com que os associados concorrem para o património social, a denominação, fim e sede da pessoa colectiva, a forma do seu funcionamento, assim como a sua duração, quando a associação se não constitua por tempo indeterminado.
2. Os estatutos podem especificar ainda os direitos e obrigações dos associados, as condições da sua admissão, saída e exclusão, bem como os termos da extinção da pessoa colectiva e consequente devolução do seu património.

ARTIGO 168º

(Forma e publicidade)

1. O acto de constituição da associação, os estatutos e as suas alterações devem constar de escritura pública.
2. O notário deve, oficiosamente, a expensas da associação, comunicar a constituição e estatutos, bem como as alterações destes, à autoridade administrativa e ao Ministério Público e remeter ao jornal oficial um extracto para publicação.
3. O acto de constituição, os estatutos e as suas alterações não produzem efeitos em relação a terceiros, enquanto não forem publicados nos termos do número anterior.

(Redacção do Dec.-Lei 496/77, de 25-11)

São elogiados os movimentos associativos na institucionalização do Desporto em Portugal e, assim, na institucionalização do Karaté, ao ponto de poderem ir à institucionalização da utilidade pública desportiva, como é o caso das Federações.

LEI DE BASES DO SISTEMA DESPORTIVO

Artigo 2.º

Princípios fundamentais

- 2 - Além dos que decorrem do número anterior, são princípios gerais da acção do Estado, no desenvolvimento da política desportiva:
(...)
- c) O reconhecimento do papel essencial dos clubes e das suas associações e federações e o fomento do associativismo desportivo;
- d) A participação das estruturas associativas de enquadramento da actividade desportiva na definição da política desportiva;

Artigo 11.º

Do associativismo desportivo em geral

- 1 - A criação e a generalização do associativismo desportivo são apoiadas e fomentadas a todos os níveis, designadamente nas vertentes da recreação e do rendimento.

2 - As federações, as associações e os clubes desportivos são apoiados pelo Estado, nos termos previstos na presente lei, atendendo à respectiva utilidade social.

Como instrumentos fundamentais decorrentes de um Clube, Associação ou mesmo Federação são de destacar:

Estatuto – Estado / Assembleia Geral

Regulamentos – Assembleia Geral

Normas – Órgãos

Plano de Acção

A Descentralização / Regionalização

A FNK-P, curiosamente, desde a sua fundação que mantém o artigo 6 nos seus estatutos onde, com o "fim de promover uma mais eficiente cobertura técnica e administrativa do território nacional", exprime a intenção de incentivo à "criação de estruturas regionais de acordo com a dinâmica própria de cada região". Isto demonstra a consciência clara dos Dirigentes do Karaté Nacional em relação a este problema verdadeiramente estratégico.

Assim, desde há mais de 10 anos que se assume que a dinâmica própria de cada região estará na base da criação das estruturas regionais.

Dois vectores importantíssimos se deparam neste movimento: as Actividades Competitivas e a Formação de quadros. Abre-se o caminho para o enquadramento regional de Departamentos Técnicos competentes e qualificados para a função, com destaque especial para a figura do **Director Técnico Regional**, a ser nomeado e contratado pela Federação sob proposta das Delegações Regionais da Federação Nacional de Karaté ou mesmo das Associações Regionais de Karaté.

Quanto a nós, é precisamente na Coordenação Técnica Nacional (onde assentarão o Director Técnico Nacional e todos os Directores Técnicos Regionais), a par com um verdadeiro corpo regional e nacional de dirigentes, árbitros e juizes, que se fundamentará o futuro desenvolvimento do Karaté nacional. O sentido das transformações depende das opções estratégicas de hoje, e quem as gere será o responsável pelo amanhã.

As novas competências emergem dos novos objectivos preconizados para a modalidade e o dinamismo da vertente competitiva e formativa são os vectores fundadores das actividades federativas. Trata-se, tão só, de coordenar as energias no sentido de, verdadeiramente, dar melhores condições para a preparação da competição, e da formação de recursos humanos, respondendo coerentemente às novas necessidades, aspirações e motivações das sociedades actuais.

Todo este movimento não deve ser uniformizador. Longe vai a época da uniformização do Karaté e das "artes marciais", não só a nível nacional mas também internacional. A escola (estilo) é um espaço de riqueza metodológica a não perder mas sim a compreender e dar significado; salvaguardando as diferenças entre o Shoto, Goju, Wado, Shito, etc., etc., pretende-se apenas uma plataforma desenvolvimentista do sentido comum destas escolas: a essência do Karaté.

OS FUNDAMENTOS BÁSICOS DO PLANEAMENTO

O Planeamento Estratégico

Quando nos associamos entre pessoas e entre instituições é para organizarmos empreendimentos sociais através dos quais reunimos um conjunto de meios para alcançar determinados objectivos previamente estabelecidos.

Estruturalmente uma organização (clube / associação) é um sistema interactivo de pessoas, acções, funções, cargos, relações e tarefas, através do qual procura atingir os seus objectivos primordiais.

Mas esses objectivos fundamentais não surgem do nada e podemos mesmo afirmar que não são o primeiro passo de uma organização.

Na verdade, organizar é, em primeiro lugar, olhar para os recursos, no sentido de verificar que finalidades e objectivos organizacionais poderão ser estabelecidos.

O Plano de Desenvolvimento de uma organização tem três perguntas fundamentais:

Onde estamos?

Para onde vamos?

Como vamos lá chegar?

A primeira pergunta encerra o diagnóstico da situação nos diversos domínios de recursos, sendo fundamental perceber o presente e as operações organizacionais feitas (a história da organização).

A segunda pergunta perspectiva a idealização do futuro da organização (a sua utilidade social em pleno), estabelecendo as finalidades e os objectivos.

A terceira pergunta tem a ver com a identificação dos serviços que devem ser organizados a um determinado custo, num determinado espaço e com uma determinada política de comunicação.

O desenvolvimento do clube passa pela análise das tendências económicas e sociais, quer ao nível dos interesses dos associados e das famílias, quer ao nível do incremento dos processos concorrenciais.

Não estamos sós e as necessidades, preferências e disponibilidades das pessoas colocam-nos novos desafios e novas exigências. Por isso é essencial dotar a organização de mecanismos de aprendizagem investindo na formação de recursos humanos. Os **recursos humanos qualificados** tornam competentes as organizações em função dos novos desafios.

Nesse sentido, face às mudanças, as organizações necessitam de pensar a longo prazo enquanto decidem o presente. Surge como imprescindível o Planeamento Estratégico:

O PE permitirá à Associação situar-se perante outras organizações, os associados e as famílias;

O PE fornece à Associação a visão global do que deve fazer, e, simultaneamente, uma visão analítica das acções.

Por isso, é preciso modificar o estilo de gestão no seguinte sentido:

Interagir com os segmentos-alvo;

Equacionar e pensar a concorrência;
Fazer acontecer os serviços mais adequados;
Profissionalizar a Associação.

A análise estratégica tipo SWOT é essencial, identificando as forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças:

Envolvente externa	Ameaça	Oportunidade
Contexto interno		
Força	SAÍDA OFENSIVA	EMPENHAMENTO OFENSIVO
Fraqueza	SAÍDA DEFENSIVA	EMPENHAMENTO DEFENSIVO

No entanto, o pano de fundo deste movimento associativo ultrapassa a mera eficácia organizacional do ponto de vista até agora focado.

A Liderança da Criatividade Estratégica

A sabedoria prática, o hábito de decidir bem ou, se quisermos, a competência, depende do conhecimento e este depende da informação. Mas a informação não é por si só conhecimento, nem este é, ele mesmo, competência. A informação tem que ser conhecida realmente, e o conhecimento, coerente com a resolução do problema pertinentemente identificado, permitirá uma acção competente (eficaz e eficiente).

Garry Hamel, um dos gurus do strategising mais bem pago e com mais discursos encomendados nos últimos anos (Byrne, 1996), afirma que num mundo em crescimento não linear, só as estratégias não lineares criarão nova prosperidade substancial, definindo inovação estratégica como a habilidade para reinventar a base para a competição nas organizações existentes e de inventar organizações inteiramente novas (1997).

No entanto, o facto de se tomar consciência que o mundo funciona de maneira diferente é necessário mas não suficiente. O “Planeamento” ou a “Reengenharia” para os novos estratègas põem em causa os processos, mas não necessariamente as convicções, sendo o princípio fundador da estratégia a “capacidade e vontade de pôr em causa as convicções existentes sobre uma dada actividade” (Hamel, 1996). Os processos não produzem estratégia, produzem planos.

Hamel (1996) define três tipos de liderança estratégica que nos servem para pensar no momento actual do desporto nacional:

Os Rule Makers - são os líderes actuais que impõem as regras, a oligarquia do desporto actual em analogia à oligarquia das empresas. A sua estratégia é conservar as regras que lhes permitem manter a hegemonia no desporto.

Os Rule Takers - são os líderes que acatam as regras e imitam os líderes anteriores emulando a liderança de topo do desporto nacional e mundial.

Os Rule Breakers - são os líderes revolucionários da estratégia que furam as regras anteriores. Criam novos conceitos e reinventam e reinventarão novas regras de gestão do desporto.

Por outro lado, Hamel afirma que "embora a maioria dos líderes actuais saibam que devem mudar as regras do jogo, poucos compreendem como criar uma revolução nas suas organizações" (1997, n.t.).

Nesse sentido é preferível falar em condições prévias para a criatividade estratégica. Hamel acredita que "deveríamos despende menos tempo a trabalhar estratégia como uma 'coisa' e mais tempo a compreender as pré-condições que dão origem à 'coisa'" (1997, n.t.). Na base do desenvolvimento de uma teoria da criatividade estratégica está esta consciência profunda de que "strategizing não é uma 'coisa' nem é um processo".

Se Hamel nos apresenta quatro pré-condições para uma teoria da criatividade estratégica em 1996, no ano seguinte (Hamel, 1997) é adicionada mais uma, pelo que vamos considerar cinco condições para que as organizações alterem radicalmente as suas missões:

Novas Vozes - No sentido de ultrapassar a repetição e aumentar a diversidade de leituras novas no mundo em mutação, é fundamental envolver novas vozes executivas na organização.

Novas Conversações - No sentido de se criarem novas (ricas e complexas) redes de comunicação (conversação) que atravessem pacotes isolados de conhecimento criando novas combinações.

Novas Perspectivas - No sentido de encontrar novas formas de olhar o mundo, não só no que respeita às "lentes" mas também no que respeita às "latitudes".

Novas Paixões - No sentido de romper com o simples encarceramento dos indivíduos na organização e de os envolver emocionalmente no processo de criação estratégica.

Experimentação - No sentido começar a caminhar logo que se vê o objectivo, sem que se veja claramente o caminho do ponto de partida, pois este será cada vez mais visível à medida que se vai caminhando.

Do nosso ponto de vista, os líderes actuais das Federações Desportivas, sendo os líderes do futuro do Desporto em Portugal, percebem claramente a urgência de promover a criatividade estratégica no seio das suas organizações. Na verdade, nada impede a um rule maker ou rule taker de se tornar um rule breaker, ou seja, não interessa estigmatizar de forma pessoalizada o estagnamento num tipo de liderança. Cabe ao agente de gestão do desporto, numa instituição, utilizar adequadamente o conhecimento que obtém da informação que faz por obter. A sua utilização adequada fundamenta-se numa sensibilização verdadeiramente democrática de todos os agentes, principalmente "a gente jovem, os mais afastados da sede, os mais recentes [...] e os incómodos" (Hamel, 1996). Só é preciso descobri-los e organizá-los no quadro da formulação estratégica.

CONCLUSÃO

Um dos instrumentos viabilizadores do sentido comum das várias escolas/estilos é, sem qualquer dúvida, a verdadeira gestão do Karaté nacional (do macro ao micro). Quanto a nós, o que mais tem faltado até agora nessa gestão é o sentido do "Kumité", ou seja o "encontro entre mãos". Chegou a hora de unirmos as "mãos vazias" e trabalhar coordenadamente para o desenvolvimento da nossa querida modalidade, sem receios menores nem falsas ambições.

A competição institucionalizada, como fenómeno social de encontro desportivo, acarreta a sua preparação. O Karaté não é neutral; o sentido da sua utilização é dado por nós quando o gerimos e, principalmente, quando treinamos, quando competimos, quando penetramos o ar rumo ao parceiro de treino ou de competição, rumo ao sonho constante de nos ultrapassarmos firmemente; por detrás estão muitos, muitos mestres e pela frente... quem sabe?

É este o sentido actual do desporto: do virtual ao actual; a transcendência do Homem ao mais humano.

No Karaté Português, a gestão tradicional fundamentava-se em modelos escolasticamente autocráticos que se centravam na figura do mais graduado sob delegação internacional em cada escola/estilo. A figura de dirigente dificilmente se separava da figura de técnico (ou mestre se quiserem).

Hoje, existe a compreensão de que o papel de um dirigente é o de gerir a organização, seja ela Federativa, ou mais celular: um clube.

Por isso, o Treinador que assume a liderança de um clube deve perceber a componente organizacional de forma a ser integrado numa equipa mais alargada.

O quadro possível para esta estrutura pressupõe especialistas cultos que superem a sua visão restrita de escola/estilo numa visão integral do desenvolvimento nacional do Karaté.

Daqui se retira que se torna importantíssimo o sector de formação de quadros, não só na perspectiva de formação de treinadores, árbitros, dirigentes, e de outros agentes desportivos, mas, verdadeiramente, numa perspectiva de autêntica formação de formadores (os especialistas da transformação).

A formação tem que ser intencional e essa intencionalidade deve ser liderada num clima de participação democrática para se encontrar o melhor modelo possível perante a leitura, também possível, da situação. Vários a debater-lo enriquecerão as probabilidades de adequação da resposta.

Assim, para concluir, diríamos que uma organização intencional do Karaté nacional pressupõe, como meta principal, o aumento qualitativo das prestações na modalidade (prestações dos dirigentes, árbitros e juizes, técnicos, atletas e público). Teremos apenas que gerir uma correcta política de formação de quadros, com a acuidade especial na coerência entre as opções a tomar e os objectivos a definir.

Lancem-se pois as estratégias e os planos de acção, definam-se objectivos claros, executem-se as acções necessárias e avaliem-se os resultados, numa dinâmica constante de retroalimentação para a melhoria.

Assim poderemos ir longe. Todos juntos somos sempre de menos.

BIBLIOGRAFIA

- Constituição da República Portuguesa.
- Código Civil Português - DECRETO-LEI Nº 47 344, (Actualizado até Dec.-Lei 323/01, de 17.12)
- Estatutos da FPK, da FPKDA e da FNK-P
- Lei de Bases do Sistema Desportivo.
- BYRNE, John (1996), "Three of The Busiest New Strategists", *BusinessWeek*, McGraw-Hill Companies Inc, 26 de Julho [www.businessweek.com/1996/35/b34905].
- CORREIA, Abel (2001), Pensar e Preparar a Intervenção do Clube, Programa Nacional de Formação de Dirigentes Desportivos, CEFD.
- HAMEL, Gary (1996), "Vale a Pena Subverter o Jogo" - Entrevista, *Expresso*, Suplemento XXI, 19 de Outubro, pp. 8-9.
- HAMEL, Gary (1997), "Killer Strategies That Make Shareholders Rich", *Fortune Magazine Text Editions*, 23 de Junho [www.pathfinder.com/@@fv@CRwcAWfqp3fjx/fortune/1997/970623/sup.html].