

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

ELEMENTOS DE ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO

**O PLANEAMENTO ORGANIZACIONAL NO KARATÉ
(Planeamento Estratégico)**

**ABEL FIGUEIREDO
2005**

INTRODUÇÃO

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 associativa** (clube / associação / federação) no Karaté 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.

Neste documento vamos começar por apresentar as operações de **gestão** essenciais a ter em conta numa organização de Karaté.

OS FUNDAMENTOS BÁSICOS DO PLANEAMENTO

O Planeamento Estratégico

Uma organização de Karaté é formalmente um Clube, uma Associação ou uma Federação. Organizar é, em primeiro lugar, olhar para os respectivos **recursos** dessa entidade, 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 (PE)**:

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 debatê-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 juízes, 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

- 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@CRwcAWfq3fjx/fortune/1997/970623/sup.html].