A criatividade como alavanca para uma melhor gestão desportiva

Mafalda Moreira [1]
Daiane Miranda de Freitas [2]

[1] *Faculdade de Engenharia*
Universidade do Porto
Portugal
[2] *Faculdade de Desporto*
Universidade do Porto
Portugal

RESUMO
O objectivo deste estudo é demonstrar que a criatividade amplia o espectro de soluções possíveis para as questões presentes nas actividades diárias de um Gestor Desportivo e das organizações desportivas.
Metodologicamente, os dados foram recolhidos da revisão bibliográfica dos principais autores sobre criatividade e pensamento sistémico. Num primeiro momento, o tratamento dos dados baseou-se na relação da "5ª disciplina" de Peter Senge com os princípios, práticas e a essência de cada uma das cinco disciplinas em aprendizagem. Em seguida, no cruzamento das cinco disciplinas com factores de incentivo e barreira à criatividade dentro de uma abordagem sistémica e a partir de conceitos da criatividade organizacional e do pensamento sistémico.
O resultado obtido mostrou-nos informações que poderão subsidiar o trabalho do Gestor Desportivo no sentido de promover o seu potencial criativo. Verifica-se, porém, a existência de diversas barreiras e incentivos à criatividade, as quais devem ser evitadas ou fomentadas, respectivamente, para se obter eficácia na gestão da organização. A criatividade actua como factor impulsionador da inovação na Gestão Desportiva, uma vez que surgem diversas soluções possíveis para as questões do dia-a-dia do Gestor e das organizações, constituindo-se uma alavanca para uma melhor Gestão.

Palavras-chave: criatividade, gestão desportiva, abordagem sistémica

ABSTRACT
Creativity as leverage for better sports management

The purpose of this study is to demonstrate that the creativity extends the specter of possible solutions for the questions in the daily activity of a Sporting Manager and the sporting organizations.
Methodologically, the data had been collected of the bibliographical revision of the main authors on creativity and systemic thought. At a first moment, the treatment of the data was based on the relation of "5ª discipline" of Peter Senge with the principles, practical and the essence of each one of the five discipline in learning. After that, in the crossing of the five discipline with factors of incentive and barrier to the creativity inside of a systemic boarding and from concepts of the organizational creativity and the systemic thought.
The result obtained showed us informations that will be able to subsidize the work of the Sporting Manager in the direction to promote his potential creative. It is verified, however, the existence of diverse barriers and incentives to the creativity, which must be prevented or be fomented, respectively, to get effectiveness in the management of the organization. The creativity acts as factor booster of the innovation in the Sporting Management, a time that diverse possible solutions for the questions of day-by-day of the Manager and the organizations appear, consisting a handspike for one better Management.

Key-words: *creativity, sports management, systemic approach*

INTRODUÇÃO

Para Pires e Sarmento[12] os desafios actuais encontrados na Gestão do Desporto implicam uma busca de diferentes soluções e oportunidades de intervenção que se multiplicam em função da criatividade das pessoas, das organizações e até da própria dinâmica social em que se encontram. Enquanto as organizações e os sistemas são capazes de acompanhar esta dinâmica tudo se desenrola de forma natural. No entanto, quando não existe essa capacidade surge a crise, tal como pode ser constatado em muitas organizações e sistema desportivo em Portugal. Nesta perspectiva, um clube, uma federação, ou qualquer outra organização deve ser vista como um sistema vivo em que os diversos recursos são geridos de forma a serem obtidos melhores resultados ao nível do planeamento, da liderança, da organização e do controlo. É evidente que um melhor funcionamento nestes domínios garante a eficácia e eficiência na obtenção de resultados desportivos.

A realização deste trabalho surge num momento em que se torna necessário repensar os modelos de Gestão Desportiva, reciclar mentalidades e encontrar uma forma de lidar com um mundo cada vez mais complexo, veloz e em contínua mutação.

Num mundo cada vez mais interligado, com os negócios mais complexos e dinâmicos, as empresas buscam na superação das deficiências de aprendizagem uma forma de reconhecer novas oportunidades e entender os perigos que bloqueiam seu desenvolvimento. Dentro desse contexto, Peter Senge, especialista em administração do *MIT* (*Massachusetts Institute of Technology*), apresenta sua revolucionária concepção das 'organizações de aprendizagem' - uma forma de administrar baseada em cinco disciplinas integradas pelo 'raciocínio sistémico' (a compreensão da realidade como um todo indivisível e auto-recorrente), que leva à compreensão dos perigos que ameaçam a sobrevivência da organização e a reconhecer novas oportunidades.

"Os seres humanos aprendem realmente quando há mudanças fundamentais na sua maneira de ver o mundo e alterações significativas de suas capacidades" [17, p.88].

A premissa de que o indivíduo tanto deve pensar localmente como globalmente, vai de encontro à teoria sistémica, que estuda as inter-relações de causa/efeito entre os vários elementos de um sistema - contempla o todo, os padrões e as partes. Esta abordagem estuda a complexidade das relações, tornando compreensível como as acções criam os problemas existentes num sistema[18]. É necessário ressaltar que na abordagem sistémica a totalidade do sistema é muito mais do que a soma das suas partes. Neste contexto, verifica-se a importância de adoptar modelos organizacionais dinâmicos e flexíveis, uma vez que manter a ligação a antigos paradigmas levará as organizações à estagnação e à perda de oportunidades. Neste sentido, o uso de técnicas de criatividade facilita a convivência na crescente complexidade organizacional que as novas tecnologias ajudaram a criar.

Segundo Morais[10], a definição do conceito de Criatividade apresenta alguma controvérsia pela sua complexidade. Estamos perante um termo ambíguo que facilmente se confunde com termos como: génio, inteligência ou talento. Da imensidão de definições referentes ao conceito de criatividade, este trabalho baseia-se na definição de Tschimmel[19]:

"Capacidade cognitiva de um sistema vivo (indivíduo, grupo, organização) de produzir novas combinações (práticas, materiais, estéticas, semânticas), dar respostas inesperadas, úteis e satisfatórias, dirigidas a uma determinada comunidade.

É o resultado de um pensamento intencional, posto ao serviço da solução de problemas que não têm uma solução conhecida ou que admitem mais e melhores soluções que as já conhecidas."

A criatividade é vital para o sucesso das organizações e funciona como *"o combustível que dá vida à inovação"*[6], ou seja, é factor impulsionador da inovação. Neste sentido, o objectivo deste estudo é demonstrar que a criatividade amplia o espectro de soluções possíveis para as questões presentes no dia-a-dia de um Gestor Desportivo e das organizações desportivas. Isto significa que são necessárias cada vez mais estratégias originais para que o gestor possa ser realmente inovador e apresentar resultados competitivos.

METODOLOGIA

O procedimento metodológico adoptado para atender ao objectivo proposto baseia-se na revisão bibliográfica dos principais autores sobre criatividade e pensamento sistémico.

O tratamento dos dados foi realizado, num primeiro momento, com base na relação da "5ª disciplina" de

Peter Senge com os princípios, práticas e a essência de cada uma das cinco disciplinas em aprendizagem. Em seguida, baseou-se no cruzamento das cinco disciplinas de Peter Senge com factores de incentivo e barreira à criatividade dentro de uma abordagem sistémica de autores como Amabile[1], Hipple[7], Patterson[11], Rodrigo[15], Tschimmel[19], Williams e Yang[20] e conceitos de criatividade organizacional e do pensamento sistémico de autores como Bilhim[3], Brabandere[4], Johansson[8], Brasil e Ritto[5] e Ridderstråle[13].
Deste cruzamento, resultou a síntese de um conjunto de acções e características a fomentar e a evitar para atingir melhores resultados organizacionais. Buscou-se, a partir de então, exemplificar os dados obtidos do cruzamento dos conceitos com a realidade do sistema desportivo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Através da exploração da abordagem sistémica do conceito de criatividade e de factores que fomentam o pensamento criativo pretende-se construir um discurso consistente orientado para o Gestor Desportivo e organizações desportivas.
A criatividade vista de uma perspectiva sistémica, ajuda o Gestor a identificar inter-relações entre diferentes elementos, em vez de observar cadeias de relações lineares. Desta forma, o Gestor do Desporto passa a compreender melhor a complexidade dinâmica das várias situações organizacionais e adquire ferramentas que lhe permitem lidar mais facilmente com essa complexidade.
Do ponto de vista sistémico, o leque de possíveis variáveis a observar pode ser estendido aos universos infinitamente grandes e infinitamente pequenos, uma vez que tudo são sistemas interligados e interdependentes, gerando efeitos de causalidade, muitas vezes difíceis de prever.
Peter Senge, autor de *A 5ª disciplina*, criou este conceito em 1990 como resultado da associação do pensamento sistémico a um grupo de disciplinas que, convergindo e trabalhando em conjunto, visam melhorar a prestação das organizações. Falamos de:
1. Mestria Pessoal;
2. Modelos Mentais;
3. Visão Compartilhada;
4. Aprendizagem em Equipa;
5. Pensamento Sistémico.

A "5ª disciplina" procura compreender como as acções de diversos sistemas originam futuras situações e problemas. Um dos seus objectivos assenta na compreensão da subtileza de determinadas interacções chave e de como estas influenciam comportamentos ao longo do tempo.
Para garantir a eficácia deste conceito no Sistema Desportivo é necessária uma mudança de mentalidade no seio das organizações, assim como a utilização do pensamento sistémico pelo Gestor Desportivo.
De seguida serão descritas e referenciadas com a literatura as cinco disciplinas em aprendizagem que vêm convergindo para facilitar a inovação nas organizações que aprendem. Embora desenvolvidas separadamente, cada uma delas é fundamental para o sucesso das outras.

1. Mestria Pessoal

Trata-se de um ponto de vista criativo e não reactivo, sendo que através dos indivíduos que aprendem, as organizações aprendem.
Os Gestores Desportivos determinados a promover a Mestria Pessoal devem esclarecer continuamente o que é importante para si e aprender continuamente a visualizar com mais clareza a realidade do momento[18].
As exigências aos quadros directivos no mundo do futebol hoje são, incomparavelmente, diferentes daquelas que colocaram nos últimos trinta anos. Mudanças estas que exigem dos Gestores Desportivos uma visão mais sistémica da realidade, envolvimento num conjunto de ideias, objectivos, processos e valores partilhados[9].

2. Modelos Mentais

Os modelos mentais demonstram o entendimento individual de como o mundo funciona e, consequentemente, demonstram que as acções dos gestores estão por trás da sua visão do mundo. Consiste em reflectir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, a fim de verificar como moldar actos e decisões[18].

3. Visão compartilhada

Segundo Senge[18], o objectivo da visão compartilhada é estimular o engajamento do grupo em relação ao futuro que se procura criar e elaborar os princípios e as directrizes que permitirão que esse futuro

seja alcançado. Esta disciplina é uma força nas organizações em aprendizagem, pois gera mais energia e aprendizagem.
Para Maçãs[9], o papel do Gestor Desportivo no futebol está no estabelecimento de uma ligação funcional prioritária entre a administração da organização e o cargo do treinador, bem como um conjunto de relações internas e externas à organização desportiva, neste caso, exigindo do mesmo uma visão compartilhada.

4. Aprendizagem em equipa

A disciplina de aprendizagem em equipa domina as práticas do diálogo e discussão como fundamentais para o seu desenvolvimento[14]. Dentro das organizações desportivas, as equipas de sucesso desenvolvem um trabalho coordenado, onde cada membro tem consciência de que faz parte de uma equipa e age de modo a complementar as acções dos outros integrantes[2].

5. Pensamento sistémico

O pensamento sistémico reside na visão do todo, do detalhe, do padrão e das diversas inter-relações entre os elementos de um ou mais sistemas.
O Gestor Desportivo assume uma importância decisiva na gestão das organizações, tornando um dos activos estratégicos, com base no seu capital humano, alicerçado no seu conhecimento, qualificações e potencial inovador[9].
Na tabela 1 encontram-se sintetizados os princípios, práticas e a essência de cada uma das cinco disciplinas em aprendizagem definidas anteriormente, assim como a sua relação com a "5ª disciplina". Para clarificar o significado da palavra essência aqui apresentada, é assumido que se trata do estado experimentado naturalmente pelos indivíduos com alto nível de mestria em cada uma destas cinco disciplinas.
Das cinco disciplinas de Peter Senge podemos retirar conclusões relativamente a incentivos e barreiras à criatividade. O cruzamento dos vários factores que fomentam e bloqueiam a criatividade organizacional com as cinco disciplinas em aprendizagem será aprofundado de seguida com exemplos do sistema desportivo e culmina na apresentação de uma tabela síntese (Tabela 2).

Incentivos à criatividade

Seguindo a questão já apontada e quase implícita de que o mundo está em constante mutação, é necessário cultivar a capacidade de mudar, quer ao nível pessoal, quer ao nível organizacional, para crescer e obter resultados positivos[11].
O aumento de processos criativos constitui, por isso, um factor fundamental para aumentar a competitividade e inovação da organização desportiva.
A criatividade pode ser estimulada a partir do gosto pela aprendizagem[1]. "O aprendizado não tem muito a ver com treinamento. O aprendizado ocorre no dia-a-dia, ao longo do tempo" [17, p. 84]. "Ele percebeu em mim não a minha vocação ou a possibilidade de me tornar um craque no voleibol, mas a persistência, a teimosia, a vontade de sempre voltar para um novo começo a cada derrota" [2, p.30]. Estas palavras do técnico Bernardinho[2] referem-se as suas características pessoais percebidas pelo seu treinador de vôlei, sendo que, como atleta da época ou como técnico na actualidade, ele demonstrava e demonstra o gosto por aprender com os erros ou com as vitórias, em busca sempre da eficiência.
Para encorajar estilos de pensamento criativo na organização desportiva é necessário que cada elemento da organização tenha autorização e liberdade para o fazer, sendo que a presença de ciclos de *feedback*[1, 20] potencia o surgimento do pensamento criativo. Os vários momentos de *feedback* entre o Gestor Desportivo e todas as áreas, futebol negócio ou futebol jogo, com que este lida contribuem significativamente para a identificação de novas oportunidades expressas em serviços, produtos e estratégias inovadoras, além de garantir o melhor funcionamento sistémico da organização desportiva[9].
A actividade auto-iniciada comporta sugestões de melhoramentos e desenvolvimentos organizacionais de forma livre, explorada e desenvolvida pelos vários membros da organização[14]. É inevitável fazer uma análise inversa a este factor e, para isto, evidenciamos o sistema desportivo português que acaba por estagnar por falta não só de novos recursos humanos como pela desactualização daqueles que se perpetuam e multiplicam por vários lugares por anos a fio, alimentando-se das próprias organizações a que pertencem[12].
Outro factor que incentiva à criatividade refere-se a estímulos diversos[14], internos e externos à organi-

Tabela 1. Essência, princípios, práticas e relação das disciplinas em aprendizagem com a "5ª disciplina"

Disciplinas em aprendizagem	Essências	Princípios	Práticas	Ligação com a "5ª disciplina"
Mestria Pessoal	- Ser - Gerar - Ligação	- Visão - Tensão criativa *vs* tensão emocional - Subconsciente	- Clarificar a visão pessoal - Manter a tensão criativa (focar no resultado, ver a realidade actual) - Fazer escolhas	Integra razão e intuição, compromisso com o todo e uma visão do mundo mais sistémica.
Modelos Mentais	- Defender a verdade - Abertura	- Teoria adoptada *vs* teoria em uso - Equilibrar questionário com argumentação	- Distinguir abstracções baseadas em dados (testar suposições, a "coluna esquerda")	Os modelos mentais expõem suposições escondidas, enquanto o pensamento sistémico revela as causas de problemas significativos.
Visão Compartilhada	- Propósito comum - Parceria	- Visão partilhada como holograma - Compromisso *vs* Submissão	- Processo da visão (partilhar visões pessoais, ouvir os outros, permitir liberdade de escolha) - Reconhecer a realidade actual	A visão cria a imagem do que queremos. O pensamento sistémico revela como criámos a situação presente. Adquire-se a percepção das estruturas subjacentes que limitam o crescimento.
Aprendizagem em Equipa	- Inteligência colectiva - Alinhamento	- Integrar diálogo e discussão - Rotina defensiva	- Suspender suposições - Agir como colegas - Mostrar a própria defesa - Praticar	O pensamento sistémico e as suas ferramentas são essenciais à aprendizagem em equipa que envolve uma luta com a complexidade.
Pensamento Sistémico	- Holismo - Inter-ligação	- Estrutura influencia o comportamento - Política de resistência - Vantagem	- Arquétipos de sistema - Simulação	A 5ª disciplina é a disciplina que integra todas as disciplinas e recorre, para isso, à análise sistémica

Fonte: Senge [18]

zação, dos quais se tira algum tipo de vantagem para aplicar na organização. O Gestor Desportivo deve estar apto a equacionar a complexidade do futebol negócio e a complexidade do futebol jogo, tornando-se criativo na gestão dos factores que influenciam directamente o rendimento em jogo (Lógica Interna do Jogo) e a organização desportiva em geral (Lógica Externa do Jogo) [9].

Além disso, promover situações em que os indivíduos possam criar novas soluções e desenvolver novas ideias [1] estimula a criatividade. Ambientes como o do futebol, referido por Maças [9], em que existem mudanças normativas, limitação de recursos humanos, a concorrência característica do meio e a necessidade de sobrevivência, justificam-se algumas das atitudes criativas do Gestor Desportivo para uma

Tabela 2. Cruzamento dos vários factores que fomentam e bloqueiam a criatividade organizacional com as cinco disciplinas em aprendizagem de Peter Senge.

Disciplinas em aprendizagem	Incentivos à criatividade organizacional	Barreiras à criatividade organizacional
Mestria Pessoal	Gosto pela aprendizagem Liberdade pessoal para seguir os valores organizacionais Actividade autónoma auto-iniciada, Observação e análise crítica do meio envolvente (intra e extra organização) Aceitação de ideias novas	Crença de que a vantagem competitiva tem bases sólidas Ilusão de aprender com a experiência Ilusão de ter o controlo "Eu sou a minha posição" Personalidade burocrática
Modelos Mentais	Comunicação entre os diferentes domínios e subsistemas individuais da organização Partilha de informação	Personalidade burocrática Pensamento conservador Adesão rígida a regras Inovação baseada no indíviduo médio
Visão Compartilhada	Não competição Alinhamento de valores e objectivos Compromisso	"Eu sou a minha posição" Pensamento conservador Adesão rígida a regras
Aprendizagem em Equipa	Experimentação Abertura a diferentes perspectivas Feedback dos vários domínios Adaptação de soluções Comunicação constante	Presença de estruturas de ranking Fraco conhecimento das competências de cada um O mito da equipa de gestão
Pensamento Sistémico	Sistema organizacional flexível Exposição e análise de estímulos diversos para fomentar soluções criativas Observar ciclos de feedback	A parábola do "sapo a ferver" Fixação em eventos Síndrome do "inimigo anda por aí"

Fontes: Amabile[1], Brasil e Ritto[5], Hipple[7], Patterson[11], Ridderstråle[13], Senge[18], Williams e Yang[20]

melhor dinâmica organizacional.

Evitar e desencorajar situações de competição implica em uma das formas de incentivo à criatividade, algo que Bernardinho, actual treinador da equipa de vôlei masculina do Brasil, fez muito bem quando se deparou com uma jogadora da sua equipa da época - "solista que não pensa muito na orquestra" [p. 92]. Segundo Bernardinho[2], "o que eu quis, e lutei muito para conseguir, foi fazer que ela dividisse sua luz, sua excelência técnica, com as demais jogadoras. E que desenvolvesse a consciência da interdependência que existe no voleibol".

O alinhamento como princípio que pode ser aplicado como alavanca ao processo criativo corresponde à compreensão e contribuição de toda a equipa para os objectivos da organização[14]. Se os membros tiverem a sensação de que foram ouvidos, participando nas definições dos objectivos do seu trabalho e da sua organização, promoverão maior alinhamento, coesão com a organização e uns com os outros[3]. "A disposição de uma equipe e o entendimento e a colaboração entre os jogadores na quadra podem ser mais decisivos que o brilho individual" [2, p. 46].

Cultivar o seguimento de valores organizacionais em substituição da aplicação de regras também favorece à criatividade para que o indivíduo mantenha a sua independência e opte por seguir esses mesmos valores[1]. Uma das obrigações do Gestor Desportivo é provocar, desafiar, instigar, buscar nada menos que o máximo. Só isso faz crescer[2], pois a criatividade do

grupo como resposta à solução dos diversos problemas é colocada em questão no momento em que se busca o melhor resultado.
A actividade não-oficial tem como objectivo melhorar a prestação da organização, na qual os membros deste sistema associam a sua vida diária à organização com uma visão crítica, encontrando facilmente novas soluções e alternativas que favoreçam todo o sistema[14].
Serendipity[1] corresponde aos acidentes agradáveis e proveitosos para a organização, embora os autores compreendam que o seu real significado esteja algo corrompido. É fundamental que o treinador de uma equipa monitore intensamente sua relação com os colaboradores em momentos de sucesso, e disponha de capacidade criativa para conscientizá-los de que ser bom é imprescindível, mas estar preparado sempre é indispensável[2].
O Gestor Desportivo deve fomentar o significado de "organização" como um sistema complexo, social, político e técnico, assim como deve anular os vários factores que inibem a criatividade[11]. Os factores como a autonomia dada à equipa, a atenção para com os objectivos, a visão de cada um, a flexibilidade e a análise atenta, não só fomentam a criatividade como abrem portas para novos pontos de vista.
Patterson[11] refere que a identificação de novas oportunidades e a abertura a novas perspectivas requer uma aprendizagem organizacional e individual que irá capacitar todo o sistema de ferramentas permitindo a integração das soluções inovadoras, resultantes do pensamento criativo, dos objectivos estratégicos e da realidade em que a organização se encontra inserida.
As consequências do aumento de processos criativos organizacionais orientados são a inovação e os resultados competitivos no mercado. A criatividade organizacional é a base para a criação da inovação e como tal, estes dois conceitos devem ser encarados de forma paralela e complementar.
Os sistemas organizacionais que reagem aos "porquês" com interesse e curiosidade e que respeitam o seu potencial criativo apresentam um maior potencial para evoluir, aprender e inovar[5].

Barreiras à criatividade

Se uma organização não fomenta a produção de prestações criativas de forma correcta, nem está atenta aos vários bloqueios existentes, não consegue assumir-se como uma organização em aprendizagem, uma vez que não evolui nem se adapta ao meio envolvente.
Para vencer as barreiras à criatividade, os gestores desportivos e as respectivas organizações devem focar a sua atenção em medidas que facilite a comunicação, o trabalho multidisciplinar, a auto-iniciativa, a liberdade pessoal e a não competitividade interna.
Williams e Yang[20] defendem que os sistemas organizacionais tradicionais, rejeitam potenciais ideias pouco familiares e diferentes, quebrando qualquer fluxo de ideias e novos conceitos, pois fomentam um pensamento conservador, uma adesão rígida a regras e regulamentos, uma forte divisão de tarefas e uma presença de estruturas de *ranking*.
Na relação entre supervisores e colaboradores, um fraco conhecimento das competências de cada colaborador por parte do supervisor, leva frequentemente ao bloqueio de novas ideias por desconhecimento[18]. Uma característica fundamental do Gestor como forma de fomentar a criatividade da sua equipa, e não bloqueá-la, neste exemplo na função de treinador, é ter conhecimento de como o jogador pensa, como ele se sente, quais são as suas expectativas e seus limites[2].
Os autores Williams e Yang[20] defendem que indivíduos com uma personalidade burocrática se sentem ameaçados por conceitos de inovação e mudança, uma vez que o seu objectivo organizacional está centrado na segurança e manutenção do salário e posição que ocupam, seguindo as regras de forma excessiva.
Estas barreiras pessoais à implementação da criatividade organizacional, não são o único entrave[20]. A hierarquia é também apresentada como factor de desencorajamento da criatividade, pela excessiva burocracia que implica, pela pouca importância que os gestores atribuem ao trabalho dos subordinados e pela ganância e insensibilidade com o que rodeia os gestores de carreira.
Ridderstråle[13] afirma que a "criação da novidade já não é opcional" para as organizações, mas mesmo assim ainda há obstáculos a enfrentar para que a inovação seja atingida. Um dos primeiros obstáculos assenta na própria definição do que é a inovação, que ainda se encontra associada aos limites da orga-

nização em termos de produtos e recursos, quando esta apresenta um espectro mais alargado e ligado a processos criativos. O segundo é a crença de que a vantagem competitiva tem bases sólidas, intemporais e vitalícias. Para se manterem competitivas, as organizações não podem tomar como certa a sua posição no mercado e têm de estar em constante procura de novas fontes de vantagem competitiva. Por fim, o terceiro obstáculo foca na antiga concepção de inovação baseada no indivíduo médio, nas massas e em soluções genéricas, quando o que se passa nos dias de hoje é que os "extremos governam o mundo" e que soluções realmente diferentes, não focadas no que já existe, são as alavancas para o sucesso organizacional[13].

De acordo com estas barreiras, é necessário criar estratégias e comportamentos que consigam desencadear resultados originais nas organizações desportivas, respondendo à permanente e veloz mudança em que a sociedade vive.

CONCLUSÕES

Ao analisar a literatura teórica sobre o pensamento sistémico e a criatividade no contexto organizacional deparamos com inúmeras informações que poderão subsidiar a actuação do Gestor Desportivo no sentido de promover o seu potencial criativo. Verifica-se, porém, a existência de diversas barreiras e incentivos à criatividade, as quais devem ser evitadas ou fomentadas, respectivamente, para se obter eficácia na gestão da organização.

O pensamento sistémico surge como antídoto para que o Gestor Desportivo lute contra o constante sentimento de impotência face à crescente complexidade com que se depara. O Gestor deve encarar as disciplinas que compõem esse pensamento como um só sistema, onde estas convergem criando uma onda de experiências e avanços na organização.

É preciso despertar para ver as inter-relações entre diferentes elementos, em vez de apenas observar cadeias lineares de causa/efeito, assim como analisar as estruturas como um todo ao invés de olhar para eventos isolados. A vantagem desta abordagem é que oferece ao Gestor Desportivo e, consequentemente, às organizações desportivas ferramentas que permitem compreender a complexidade dinâmica das situações sem se perder na complexidade do detalhe[18].

De modo geral, a criatividade amplia o espectro de soluções possíveis para as questões presentes no dia-a-dia de um Gestor Desportivo e das organizações desportivas, constituindo, por conseguinte, uma alavanca para uma melhor Gestão Desportiva.

NOTAS

[1] A palavra serendipity teve a sua origem em 1557, no livro de Michele Tramezzino intitulado "Os Três Príncipes de Serendip". Narra a história, que o rei Giaffer que governava a ilha de Serendip no extremo oriente, tinha três filhos que enviou fora da ilha de modo a completarem a sua formação. Durante a sua viajem e de forma sagaz, os três príncipes faziam constantes descobertas por acidente, o que contribuiu para a sua sabedoria como fututros reis de Serendip. O uso do termo serendipity foi inspirado pela história de Michele Tramezzino e os seus primeiros registos foram encontrados numa das cartas escritas por Horace Walpole (1717-97), filho do primeiro-ministro Robert Walpole ao rei George II (Florença). (online in http://www.espacoacademico.com.br/013/13mendes.htm, acedido em 02-03-08)

CORRESPONDÊNCIA

Mafalda Vaz Pinto Moreira

Rua Amadeu de Sousa Cardoso, 50, Ap703, 7º andar
Senhora da Hora, 4460-481, Matosinhos Portugal
E-mail: *mafalda.moreira@gmail.com*

REFERÊNCIAS

1. Amabile T (1996). *Creativity In Context*. (1ª ed.). Boulder, CO: Westview Press.
2. Bernardinho (2006). *Transformando suor em ouro*. Rio de Janeiro: Sextante.
3. Bilhim JAF (2001). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais.
4. Brabandere L (1998). *A gestão de ideias. Da criatividade à inovação*. (1ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
5. Brasil L, Ritto ACA (s.d.). *Design, ambientes organizacionais e as suas relações*. [Versão eletrónica]. Consult. 15 out 2007, disponível em http://webmail.faac.unesp.br/~paula/Paula/ambientes.pdf .
6. Dziersk M (2007). *Design meet business: 'Business, this is... Design'*. [Versão eletrónica]. Consult. 13 ago 2007, disponível em http://www.fastcompany.com/resources/design/dziersk/design-meet-business-080307.html.
7. Hipple J (s.d.). *Organizational Creativity and Innovation Today*. [Versão eletrónica]. Consult. 15 out 2007, disponível em http://www.innovation-triz.com/papers/0503orgcreativity.doc.
8. Johansson F (2007). *O efeito Medici. O que nos podem ensinar os elefantes e as epidemias acerca da inovação*. Cruz Quebrada: Casa das Letras.
9. Maçãs V (2007). O Director Desportivo nas Organizações do Futebol em Portugal. Caracterização da Actividade dos Gestores de Desporto nos Clubes de Futebol profissional e não profissional. *Revista Portuguesa de Gestão de Desporto* 4(1 e 2): 74-93.
10. Morais MF (2001). *Definição e avaliação da criatividade*. (1ª ed.). Braga: Universidade do Minho.
11. Patterson C (s.d.). *Individual and Organizational Creativity*. [Versão eletrónica]. Consult. 15 out 2007, disponível em http://www.innovation.cc/news/innovation-conference/patterson.pdf.
12. Pires G, Sarmento JP (2001). Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto* 1(1): 88-103.
13. Ridderstråle, J., & Nordström, K. A. (2006). *Capitalismo Karaoke: Gestão para a Humanidade*. (1ª ed.). Lisboa: Público – Comunicação Social SA.
14. Robinson, A.G., & Stern, S. (1998). *Corporate Creativity: how Innovations and improvement actually happen*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
15. Rodrigo, J., & Tschimmel, K. (in press), *«Sistemas Creativos: ¿Qué hace que tengamos más o menos ideas? La pasión por la creación de nuevos mundos visuales y el placer de mirar-los. Dos temas, un diálogo» in Pasión por Crear_Placer de Admirar_Necesidad de Transformar*. La Coruña: Publicação Macuf.
16. Rosado, A., Costa, J., Mesquita, I., Rolla, M., & Colaço, C. (2007). Representações dos Dirigentes Desportivos acerca da Formação dos Treinadores. *Revista Portuguesa de Gestão de Desporto* 4(1 e 2): 5-22.
17. Senge, P. (1998). As cinco disciplinas. *HSM Management, julho-agosto*, 82-88.
18. Senge, P. (1999). *The fifth discipline*. (2ª ed.). Londres: Random House Business Books.
19. Tschimmel, K. (2003). *O pensamento criativo em design. Reflexões acerca da formação do designer*. [CD-Rom]. Lisboa: CPD.
20. Williams, W., & Yang, L. T. (2004). Organizational Creativity. In R. Sternberg, (Eds.). *Handbook of Creativity* (pp.373-391). Cambridge: Cambridge University Press.