



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROF^a. ORIENTADORA: ROSE MARY GONÇALVES

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: UMA PROPOSTA PARA FEDERAÇÃO BRASILENSE DE CICLISMO

BRUNO AUGUSTO DA SILVEIRA E SILVA
MATRÍCULA Nº 9850109

Brasília/DF, Junho de 2005



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROF. ORIENTADOR: ROSE MARY GONÇALVES**

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: UMA PROPOSTA PARA FEDERAÇÃO BRASILENSE DE CICLISMO

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: ROSE MARY GONÇALVES

Brasília/DF, Junho de 2005.

A minha família, pais, irmãos. Pelos momentos ausentes dedicados aos meus compromissos acadêmicos.

Agradeço a Prof. Rose Mary Gonçalves pela paciência e dedicação.

Ao corpo docente do Centro Universitário de Brasília, UniCEUB, que com sabedoria, disciplina, profissionalismo e dedicação ensinaram-me que o crescimento humano passa, também, pelo conhecimento e experiência curricular.

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	1
2 – METODOLOGIA	2
2.1 Métodos de Abordagem	2
2.2 Métodos de Procedimento	2
2.3 Técnicas de Pesquisa	3
3 - EMBASAMENTO TEÓRICO	4
3.1 Organização.....	4
3.2. Estrutura Organizacional.....	5
3.2.1 Estruturas Inovativas.....	8
3.3 Departamentalização	9
3. 3.1 Departamentalização Funcional.....	11
3.4 Organograma	13
4- HISTÓRIA DO CICLISMO.....	25
4.1 Historia da Bicicleta	25
4.2 Surgimento do Ciclismo.....	28
4.3 Ciclismo no Brasil	30
4.4 Ciclismo em Brasília	32
4.5 Federações: união dos atletas em função de um objetivo	22
5 - FEDERAÇÃO BRASILENSE DE CICLISMO: QUADRO ATUAL	36
5.1 Problemas Estruturais: Federação Brasileira de Ciclismo – FBC	38
5.2 Análise Estrutural do Ambiente Institucional	39
6 - PROPOSTA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA FBC	42
7 - CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47

LISTA DE ABREVIATURAS/SIGLAS E SÍMBOLOS

CBC – Confederação Brasileira de Ciclismo

FBC - Federação Brasiliense de Ciclismo

FGC – Federação Gaúcha de Ciclismo

GEPEC – Grupo de Estudo e Pesquisa em Ciclismo

UCI – Union Cycliste Internationale

LISTA DE FIGURA

Figura 1: Primeira bicicleta com alavanca e direção da história, velocípede, cujo nome de patente era “rebaptisé”	5
Figura 2: Primeira bicicleta com geometria tradicional, pedais no centro para facilitar o movimento.	6
Figura 3: Bicicleta de alta tecnologia em seus componentes, porem com a mesmo geometria tradicional dos tempos antigos.	6
Figura 4: Atleta da primeira edição do “Tour de France”, ano de 1903.	8
Figura 5: Bicicleta moderna de competição, feita de fibra de carbono e peso de 8,5 Kg.	8

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: hierarquia das instituições que repassam a verba do governo destinada ao ciclismo nacional.	30
Gráfico 02: hierarquia da FBC estadual com seus federados.	31
Gráfico 03: estrutura organizacional proposta para FBC.	33

RESUMO

O presente trabalho realiza uma análise da Federação Brasileira de Ciclismo como organização, enfocando a relação entre estrutura organizacional e a execução das funções essenciais da organização. O objetivo deste trabalho é propor uma reformulação da estrutura organizacional da Federação Brasileira de Ciclismo – FBC, a fim de garantir sua representatividade junto aos federados e o alcance de seus objetivos planejados. Este trabalho foi constituído a partir da contextualização da história do ciclismo e sua evolução, até o surgimento das organizações federativas. Buscou-se na literatura, conceitos sobre Estrutura Organizacional, que faz parte do quadro teórico baseado em Organização e métodos – O&M descrito no trabalho. A metodologia utilizada para elaborar a mudança na estrutura da organização partiu da análise dos fatos ocorridos no caso estudado, no que diz respeito às funções e objetivos essenciais da instituição. Utilizou-se o método de abordagem dedutivo, o método de procedimento histórico e pesquisa bibliográfica e documental. Verificou-se na discussão a importância da estrutura organizacional para o alcance dos objetivos e funções essenciais à FBC, e apresentou-se uma nova proposta de estrutura, que melhor se aplica à realização dos objetivos funcionais da FBC.

1. Introdução

O ciclismo mundial, desde seu surgimento (1840) até o ano 2005, evoluiu tanto em uma visão técnica quanto funcional, exigindo de seus praticantes, atletas, uma união que fosse capaz de lutar por seus interesses. Essa união ficou cada vez mais complexa, dando início as primeiras instituições federativas. Responsáveis pela representação ativa de seus atletas, as federações de ciclismo são organizações fundamentais para o funcionamento dessa modalidade esportiva.

No caso da Federação Brasileira de Ciclismo – FBC, em uma primeira aproximação, verificou-se que os objetivos representativos e funções essenciais estavam sendo cumpridos de maneira ineficiente. A relação existente entre a Estrutura Organizacional e a execução de sua função representativa, foi um ponto fundamental para a escolha do tema deste trabalho, que tem como principal objetivo elaborar uma nova estrutura para FBC que garanta a execução de suas funções essenciais. Como meio para alcançar esse objetivo principal foram estabelecidos objetivos específicos: a) contextualizar a história do ciclismo e sua evolução chegando a constituição das federações; B) destacar os principais conceitos referente ao tema, com uma pesquisa bibliográfica dos teóricos das organizações; C) propor uma nova estrutura organizacional à FBC que permita uma execução otimizada de suas funções. A execução desses objetivos permite a resolução do problema formulado nesse contexto: Que formação estrutural permitirá otimizar a execução das funções reais da FBC?

Para realizar a proposta, iniciou-se com uma pesquisa histórica do ciclismo e seu desenvolvimento seguido de um embasamento teórico referente ao assunto abordado com base na literatura de Organização e Métodos – O&M.

O trabalho está estruturado da seguinte forma:

Inicialmente é apresentada uma introdução do assunto abordado juntamente com a metodologia.

Em seguida é desenvolvida a história do ciclismo mundial e sua evolução, contextualizando o surgimento das federações no esporte; é apresentado um embasamento teórico do assunto com base nos conceitos presente na literatura das organizações na área de O&M seguido dos problemas detectados na FBC.

Como finalização, apresenta-se a proposta de reestruturação da Federação Brasiliense de Ciclismo - FBC, tendo como base à literatura estudada para resolução dos problemas verificados no contexto atual da mesma; e a conclusão obtida de todo o estudo realizado.

1. Metodologia

A metodologia do trabalho refere-se aos instrumentos que devem ser utilizados na pesquisa. Segundo Vergara (1998, p. 47) “trata-se do conjunto de materiais escritos, que contem informações já elaboradas e publicadas”

Estudo de Caso onde analisa fatos ocorridos em organizações.

2.1 Métodos de Abordagem

Segundo Lakatos (1991, p.106) “Método dedutivo: prediz a ocorrência de fenômenos particulares partindo das teorias e leis (conexão descendente)”.

Dessa maneira conceitual, esse método é o que melhor se ajusta ao estudo proposto, uma vez que partindo das leis gerais que regem os fenômenos, permite chegar aos particulares, isto é, a importância da estrutura organizacional para o funcionamento coordenado da organização em busca do seus objetivos planejados.

2.2 Métodos de Procedimento

Segundo Lakatos (1991, p. 106), os métodos de procedimento seriam:

... etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos e menos abstratas. (...) Pressupõem uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitados a um domínio particular;

Método Histórico – consiste em investigar acontecimentos, processos e instituições do passado para verificar a influência dos fatos na sociedade do século XXI;

Esse método foi adotado com base no conceito citado anteriormente, onde se encaixa no procedimento adotado no trabalho.

2.3 Técnicas de Pesquisa

As técnicas de pesquisa são maneiras de se obter informações a respeito de determinado assunto.

O levantamento de dados, primeiro passo de qualquer pesquisa científica, pode ser feito por meio de técnicas conceituadas por (Lakatos, 1991):

- a) *Pesquisa documental* – a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias, tais como documentos oficiais, correspondências, memórias, fontes estatísticas, iconografia, entre outros;
- b) *Pesquisa bibliográfica* – a fonte de coleta de dados está restrita a fontes secundárias que abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses etc;

Foram utilizadas essas técnicas para coletar dados que serviram de base para todo o trabalho escrito.

No entanto se faz necessário uma apresentação de um quadro teórico, com o objetivo embasar as propostas formuladas neste estudo.

3. Embasamento teórico

3.1 Organização

Quando fala de estrutura organizacional, parte-se do principio da existência de uma organização por trás de tudo isso como parte indispensável da administração, e tal fato deixa explicito a presença de um trabalho em grupo a ser realizado e que precisa ser dividido entre os membros desse ambiente de forma uniforme, para uma execução coordenada, a fim de alcançar os objetivos comuns estabelecidos. Organização significa a ação de estruturar a empresa, reunindo pessoas e os recursos necessários ao trabalho.

De acordo com Silva (2000, p.41), “organização é o processo administrativo que visa à estruturação da empresa, reunindo pessoas e os equipamentos, de acordo com os objetivos planejados”.

Bonis e Abud (2000, p.70),

Qualquer organização, como o próprio nome já sugere, é formada por um conjunto de variáveis buscando um mesmo objetivo de forma organizada. Quando temos duas ou mais pessoas canalizando suas forças e atividades para um mesmo ponto, e esta canalização é devidamente coordenada, temos uma organização formal funcionando de maneira eficiente.

O conceito de organização em épocas mais remotas, existiu segundo Miranda (1981, p.21):

Como atividade contínua e permanente, dado que o homem sempre procurou racionalizar, aperfeiçoar e simplificar suas ações para conseguir maior rendimento ou o máximo de bem-estar com o mínimo de esforço. E este é o principio básico e o objetivo final da Organização.

Como conceito de organização, Faria (1984, p.18):

Aplicação muito particular para representar a forma, a disposição das partes e suas relações, o recursos, as praticas, ao procedimentos, em fim, tudo quanto é indispensável ao homem para, mediante seu trabalho em grupo, concretizar de terminados objetivos.

Vem a ser um todo ou conjunto, cujas partes inter-relacionadas e interdependentes apresentam a disposição ou arranjo mais adequado à realização das finalidades projetadas.

Proporciona vantagens, em decorrência da necessária divisão do trabalho e da distribuição coordenada de suas partes pelos membros do grupo, bem como da resultante especialização desses colaboradores.

Quando se reflete sobre um conflito no meio de trabalhos e tarefas coordenadas, é necessário conceituar a função organização.

Oliveira (1990, p.74) “A organização da empresa pode ser definida como a ordenação e agrupamento de atividades e recursos, visando o alcance dos objetivos e resultados estabelecidos”.

Todo esse processo proporciona trabalhar em conjunto a fim de se alcançar os objetivos de maneira otimizada, alocando os recursos disponíveis da melhor maneira possível, sem que haja perda ou desperdício do esforço empregado.

3.2 Estrutura Organizacional

Todo esse processo de divisão e execução do trabalho em grupo no ambiente das organizações, resulta na formação de uma estrutura que servirá como base de todo esse fluxo de relações entre os membros que compõem esse ambiente.

Em organizações primárias é comum à existência de apenas um só comando em toda estrutura hierárquica vertical, devido à forma simples de se estabelecer autoridade, onde um dono ou proprietário exerce as principais funções da instituição, centralizando a tomada de decisões.

Segundo Faria (1984, p.49),

O tipo vertical ou hierárquico de organização é definido pelo conceito de autoridade, estabelecido anteriormente, que dá importância às relações verticais, superior – subordinado, isto é, cada subordinado tem somente um supervisor.

A forma mais simples deste tipo de estrutura, caso do grupo primário e um só chefe que mantém relações pessoais e diretas com uns poucos subordinado, (próprias das empresas rudimentares).

De acordo com Araujo (1994, p.157), “ se uma organização é criada é porque houve um objetivo. E pra cumprir esse objetivo algumas tarefas têm de ser realizadas”.

Pode-se ligar a estrutura organizacional ao grau de autoridade que se tem dentro dessa estrutura e do nível hierárquico que se ocupa.

Faria (1984, p.47),

Autoridade é a permissão legal concedida a postos ou níveis da estrutura hierárquica para tomar decisões sobre assuntos do trabalho, para moderar as conflitos e obter o necessário equilíbrio organizacional. É o direito institucionalizado para tomar decisões e fazê-las executar, o qual é reconhecido e aceito pelos membros da organização.

No que diz respeito a estrutura organizacional, Vasconcellos (2003, p.3):

A estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Segundo Silva (2000, p.42),

Considerando a empresa como sendo um organismo, a estrutura organizacional compreende o arranjo ou agrupamento de todos os seus órgãos (departamentos, divisões, seções) formando um todo ou conjunto.

A estrutura organizacional determina quais os cargos ou postos que devem ser ocupados pelas pessoas, bem como as funções (ou serviços) a serem desempenhadas pro elas.

Mintzberg (1995, p.20),

A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas.

Ao analisar uma estrutura organizacional, Bonis e Abud (2000, p.119):

De maneira muito simples, podemos dizer que a estrutura organizacional é necessária para cumprir três funções básicas: servir como instrumento para a organização atingir seus objetivos; tornar previsível o comportamento de seus membros e mapear relações de mando e subordinação existentes na organização.

Uma estrutura organizacional nasce da necessidade de se coordenar a execução de varias tarefas distintas em um mesmo espaço organizacional, tendo em vista o surgimento de uma cadeia de comandos e hierarquia, com base na divisão do trabalho e no princípio de autoridade.

Os objetivos atuais das estruturas organizacionais, tenta estabelecer uma colocação mais horizontal de suas divisões, diminuindo a formação hierárquica vertical, e distribuindo autoridades a outros superiores especializados em cada função.

Miranda (1981, p.119),

No estágio atual da Organização, em matéria de estrutura orgânica, é uma tendência para reduzir a quantidade de níveis hierárquicos e a proliferação dos órgãos, quer de assessoramento quer de execução.

A estrutura organizacional está relacionada com os objetivos estabelecidos pela organização, pois a constituição dessa estrutura tem como única finalidade facilitar a coordenação das tarefas e trabalhos para o alcance tais objetivos.

Como descreve Oliveira (1990, p.74),

A estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos estabelecidos, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa.

3.2.1 Estruturas Inovativas

As organizações atuais estão evoluindo, isso exige uma capacidade do homem de se organizar com o intuito de acompanhar essas mudanças em um contexto cada vez mais complexo considerando as dimensões das organizações.

Esse fenômeno natural de evolução resulta em conflitos, cada vez maiores que requerem uma estrutura flexível para buscar soluções para essas turbulências, tornando presente a criatividade em função do cotidiano não repetitivo que as organizações tendem a enfrentar.

As estruturas organizacionais atuais estão se adaptando a esse novo contexto, tendo que estar sempre preparada para a inovação ao confrontar problemas rumo a tomada de decisões.

No meio desse ambiente organizacional, se encaixam as características das Estruturas Inovativas, Vasconcellos (2003, p.23):

Com o aumento da complexidade do ambiente observado nas ultimas décadas, tornou-se necessária, em certos setores, a existência de organizações inovativas que pudessem responder de forma eficaz a essas mudanças. As características estruturais dessas organizações são inversas àquelas apresentadas pelas organizações tradicionais:

- Baixo nível de formalização;
- Utilização de formas avançadas de departamentalização;
- Multiplicidade de comando;
- Diversificação elevada ;
- Comunicação horizontal” ;

3.3 Departamentalização

Falar de estrutura organizacional aborda o conceito de departamentalização, pois está diretamente ligada a divisão do trabalho e execução de tarefas.

Ainda com Araujo (1994, p.157),

Poderíamos conceituar departamentalização dizendo que é o processo de agrupar atividades em frações organizacionais definidas seguindo um dado critério, visando à melhor adequação da estrutura organizacional e sua dinâmica de ação.

Departamentalização segundo Faria (1984, p.25), “grupos de atividades de suporte à estrutura operacional que concentram as atividades principais e secundárias indispensáveis à concretização dos objetivos da organização”.

Miranda (1981, p.123), se refere à departamentalização:

À necessidade de o trabalho ser dividido, coordenado e controlado, respeitando-se a homogeneidade das atribuições, das funções e das tarefas. Portanto, ao se estruturar um empreendimento deve-se ter em vista que, em cada órgão, as atribuições, as funções e as tarefas, cometidas e exercidas, apresentam entre si íntima afinidade. E mais ainda, que a divisão, a coordenação e o controle previsto para os órgãos se cinjam a um sistema que estabeleça a harmonia no funcionamento, no sentido de convergência para os propósitos do empreendimento. Vemos que não basta criar com propriedade os órgãos, sendo preciso, além disso, articulá-los com sinergia, isto é, conjugar os seus esforços simultâneos para do obter a realização dos propósitos da entidade.

A departamentalização tem como finalidade aproveitar a especialização, maximizar os recursos disponíveis, controlar, coordenar, descentralizar e reduzir conflitos em um ambiente empresarial.

De acordo com Araujo (1994, p.157)

Os objetivos de departamentalização são os seguintes:

- a) *Aproveitar a especialização*. Isto é, “tirar partido” da qualificação das pessoas, aumentando a eficiência da cada um, em proveito das pessoas e da própria organização.
- b) *Maximizar recursos disponíveis*. A maximização desses recursos ocorre justamente no momento do agrupamento ou reajustamento das atividades da organização. A melhor forma de departamentalização será aquela que conseguir alocar com extrema eficiência os recursos financeiros, humanos e materiais. Daí a responsabilidade na escolha do melhor critério de agrupamento de atividade.
- c) *Controlar*. A departamentalização que não for bem conduzida poderá resultar em dificuldades à medida que não haja clara delimitação de responsabilidades.
- d) *Coordenar*. Quanto maior for o grau de coordenação em uma organização, mais serão integrados os esforços individuais durante a execução, evitando ajustes posteriores.
- e) *Descentralizar*. Resulta dos procedimentos relacionados à delegação da autoridade.
- f) *Reduzir conflitos*. Os conflitos existem e devem ser minimizados, pois raramente são eliminados.

Os conceitos de departamentalização e estrutura organizacional estão relacionados intimamente, pois a estrutura de uma organização tem uma forte presença das funções de departamentalização.

Segundo Oliveira (1990, p.80),

Na consideração dos tipos de estrutura organizacional deve-se lembrar que estes são os resultados da departamentalização (funcional, clientes, produtos, territorial, por projetos, matricial).

Ainda com Oliveira (1990, p.104), “Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos em unidades organizacionais”.

A teoria das organizações desmembra a estrutura organizacional em vários tipos, sempre relacionado com os objetivos almejados.

Conforme Araujo (1994, p.160), a departamentalização é classificada em função dos objetivos da organização, “por área geográfica, por clientes, por contingência ambiental, por funções, por processo, por produto ou serviços e por projeto”.

Oliveira (1990, p.105), tipos de departamentalização “por quantidade, funcional, territorial, por produtos, por clientes, por processo, por projeto, matricial e mista”.

Todas essas variações de departamentalização são aprofundadas pela teoria das organizações, analisando sua colocação em cada tipo de objetivo ao qual se direciona o trabalho.

Neste trabalho não se faz necessário aprofundar os conceitos de todos os tipos de departamentalização e sim desmembrar uma que mais se encaixa nos objetivos propostos neste estudo.

Na organização em análise, o trabalho coordenado de pessoas especializadas em áreas e funções diversas é determinante para o alcance dos objetivos comuns. Dessa maneira, uma das vertentes da departamentalização que aborda a estrutura dividida em áreas funcionais é a Departamentalização por Funções.

3.3.1 Departamentalização Funcional

Na departamentalização funcional, como componente da estrutura organizacional, o trabalho é dividido de acordo com as funções essenciais para existência da organização, mantendo uma sincronia com os objetivos traçados pela mesma.

Araujo (1994, p.162):

A departamentalização funcional é, praticamente, a base de um grande número de estruturas organizacionais, pois é formada pela somatória de atividades semelhantes e de acordo com os objetivos da organização. Essas atividades são conduzidas por

peçoal preparado para tal e, em conseqüência, a decomposição do trabalho passa a obedecer a esse agrupamento de atividades e mais o peçoal especializado. Assim haverá um grane aproveitamento do potencial de cada envolvido naquilo para o qual se especializou.

A desvantagem da departamentalização funcional está no fato que pode surgir um distanciamento entre as funções ao se especializar, prejudicando dessa maneira, a integração das partes organizacionais.

Conforme Oliveira (1990, p.108), vantagens da departamentalização funcional:

- Maior estabilidade, sendo que esta situação está relacionada em termos relativos a outros tipos de departamentalização;
- Maior segurança, baseada tanto na execução das tarefas, como no relacionamento de colegas, pois cada funcionário tem maior facilidade de saber sobre a sua área de atuação;
- Especialização do trabalho, sendo que este aspecto é vantagem quando se consideram a estabilidade e as definições claras e precisas das tarefas. Talvez esta vantagem seja uma das mais importantes para a empresa;
- Maior concentração e uso de recursos especializados, pois estes estão alocados em unidades organizacionais específicos;
- Orienta uma pessoa para uma específica atividade, concentrando sua competência de maneira eficaz;
- Aconselhada para empresas que tenham poucas linhas de produtos ou serviços e que permaneçam inalterados por longo tempo”;

Esse conceito de departamentalização pode ser utilizado em instituições que requer uma alta especialização das funções exercidas, onde o produto ou serviço não seja tão variado mantendo uma constância na prestação para com seus clientes.

3.4 Organograma

Nas organizações, existe uma técnica de representação gráfica que coloca no papel ou documento a estrutura adotada atualmente, com a finalidade de visualização simples e direta de como a organização esta distribuindo suas atividades ou funções. Para isso deve ser utilizado o gráfico universal denominada organograma.

Segundo Cury (1998, p.229):

O organograma é conceituado como a representação gráfica da estrutura da organização. Existe vários tipos de organogramas, alguns simples, outros sofisticados e até complexos. Em principio, o organograma tem como finalidade representar: 1. os órgãos componentes da empresa; 2. tanto quanto possível, de forma genérica, as funções desenvolvidas pelos órgãos; 3. as vinculações e/ou relações de interdependência entre os órgãos; 4. os níveis administrativos que compõem a organização; 5. a via hierárquica.

Para Simcsik (2001, p.141):

Organograma é uma representação gráfica do ambiente interno e da estrutura organizacional da empresa sob um determinado aspecto ou ponto de vista, procurando representar a situação formal da hierarquia, as linhas de comunicação aplicadas à empresa, a disposição dos órgãos da empresa e a estrutura do poder e da autoridade, e, em alguns casos, o perfil, os indicadores de seus ocupantes e as possíveis relações com o Ambiente Externo.

Como gráfico de representação, os organogramas são formados por figuras geométricas de acordo com o nível hierárquico e relações entre funções.

Simcsik (2001, p.143):

As convenções mais comuns nos organogramas:

1. Linhas: Representa as vias de comunicação formal.
Assim:

- a) linhas de ligação hierárquica devem ser linhas cheias, sentido vertical ou horizontal;
 - b) linhas de ligações funcionais, de assessoria (staff) ou técnicas devem ser linhas tracejadas, no sentido vertical ou horizontal;
 - c) linhas de ligação de cooperação, fiscalização e consultoria devem ser linhas pontilhadas, no sentido vertical ou horizontal;
2. Órgãos: Representados por retângulos (clássicos), círculos ou outras figuras geométricas diferentes conforme o nível da hierarquia, sendo o maior destinado à presidência, decrescendo progressivamente, na base, poderemos ter linhas cheias ou tracejadas.
3. Órgãos especiais: Representação por figuras diferenciadas com a utilização de até três planos. Órgãos a serem criados são representados por linhas tracejadas.

Todo este embasamento é necessário para que as aferições seguintes tenham uma base científica como sustentação, utilizando dos conceitos da ciência da administração para analisar o desenvolvimento a seguir.

4. Historia do Ciclismo

A historia da bicicleta não desperta a curiosidade de muitas pessoas, é apenas uma forma de lazer e diversão ou meio de transporte alternativo.

No Brasil, os professores *Felipe P. Carpes e Mateus Rossato* vinculados ao Laboratório de Biomecânica e Laboratório de Fisiologia do Exercício e Performance Humana, ambos do Centro de Educação Física e Desportos da Universidade Federal de Santa Maria – SC, criaram em Janeiro de 2004 o grupo de Estudo e Pesquisa em Ciclismo – GEPEC, com o intuito de analisar cientificamente a modalidade esportiva em seu desempenho com atletas de alto nível (CARPES e ROSSATO, 2004).

O ciclismo mundial, como todo fato histórico, segue seu desenvolvimento cronológico, e essa evolução está diretamente ligada a uma invenção que ficou marcada na história, e que se perpetua com sua originalidade até os dias de hoje, o desenvolvimento da bicicleta e sua história.

4.1 História da bicicleta

Para estudar o ciclismo a fundo, o GEPEC pesquisou a história do ciclismo e sua evolução, servindo de fonte para os assuntos abordados nos parágrafos seguintes. (CARPES e ROSSATO, 2004).

O surgimento da bicicleta está cheio de mistérios e mitos, inúmeros são os seus inventores durante a historia, embora não se tenha certeza do real pioneiro dessa invenção.

Para preencher uma necessidade na vida do homem em relação à locomoção, em 1840, um ferreiro escocês cria uma máquina diferente, com uma roda grande na frente e outra pequena atrás, e um pedal acoplado no eixo dianteiro, onde o homem sentado fazia a máquina se locomover girando-o com os pés. (OLIVEIRA, 2001 *apud* CARPES e ROSSATO, 2004).

Desenvolvida para se alcançar uma maior velocidade, surgia assim o primeiro velocípede, cujo nome de patente era “rebaptisé”. O ciclista que se aventurasse a se equilibrar na maquina tinha que fazer um esforço desgastante para fazê-la locomover, pois seu peso ficava sobre a roda dianteira onde estava o pedal, que somado aos 50kg da bicicleta tornava, o que hoje é um simples movimento em um transporte desconfortável e perigoso.



Figura 1: Primeira bicicleta com alavanca e direção da história, velocípede, cujo nome de patente era “rebaptisé”.
Fonte: CARPES & ROSSATO, 2004.

Já no final do século XIX, com a evolução do velocípede, foi consumada a idéia que perpetua até os dias atuais, a bicicleta tradicional, por Starley e seu sobrinho (1880/ 1881). O pé-de-vela foi deslocado para o centro da bicicleta distribuindo de forma homogenia o peso de quem pedala, deixando o movimento mais suave e leve para fazer o movimento. A tração foi transferida para roda traseira por meio de corrente de transmissão. (OLIVEIRA, 2001 *apud* CARPES e ROSSATO, 2004).

O antigo velocípede usava apenas pedaços de borracha nos aros das rodas para amaciar o atrito com o chão, nessa nova idéia foram substituídos por pneus desenvolvidos pelos irmãos Edouard e André Michelin (1881), com válvulas de ar de fácil remoção em caso de manutenção.

Através de tamanho desenvolvimento, no inicio do século XX, a bicicleta tomou conta da Europa como meio de transporte econômico, que requer espaço reduzido e manutenção não exagerada. (ALVES (Sd) *apud* CARPES e ROSSATO, 2004).



Figura 2: Primeira bicicleta com geometria tradicional, pedais no centro para facilitar o movimento.
Fonte: CARPES & ROSSATO (2004).

Desde o surgimento velocípede até os dias atuais, são cento e cinquenta anos de desenvolvimento técnicos, sempre no intuito de suprir novas necessidades colocadas pelo homem.

O desenvolver da tecnologia, o surgimento do conceito aerodinâmico e novos materiais com alta resistência e baixo peso, as bicicletas atuais levam os mesmos princípios das antepassadas, porém com outra visão tecnológica.



Figura 3: Bicicleta de alta tecnologia em seus componentes, porém com a mesma geometria tradicional dos tempos antigos.
Fonte: CARPES & ROSSATO (2004).

4.2 Surgimento do ciclismo

Tida como uma nova opção de transporte, a bicicleta começou naturalmente a se comparar ao transporte de tração animal criando uma rivalidade de agilidades e rapidez.

Em 1842, o escocês MacMillan apostou com um cocheiro que conseguiria fazer o trajeto Glasgow – Carlisle mais rápido que uma carruagem, conseguindo assim, uma vitória que poder ser a primeiro da historia da bicicleta que se tenha conhecimento. (OLIVEIRA e ALVES, 2001 *apud* CARPES e ROSSATO, 2004).

O ponta pé inicial do ciclismo vem após um marco no desenvolvimento da bicicleta, onde Ernest Michaux (1885), considerado pelos franceses como o criador da bicicleta, introduziu o pedal dando ao ciclismo uma proporção jamais vista. (OLIVEIRA e ALVES, 2001 *apud* CARPES e ROSSATO, 2004).

Uma década depois, foi realizada a primeira grande prova de ciclismo, percorrendo 123 km de Paris a Rouen, vencida pelo inglês James Moore.

Em 1890, ja havia cinco mil ciclistas somente na França. Três anos depois, Henry Desgranges estabelece o primeiro recorde mundial da hora pedalada em uma pista chamada de velódromo, foram pedalados 35,325 km em uma hora. (OLIVEIRA e ALVES, 2001 *apud* CARPES e ROSSATO, 2004).

Não se tinha idéia ainda, mas o mesmo Henry Desgranges, após abandonar as corridas de pista, criou uma prova desafiadora par época. Tal corrida saia da cidade de Lyon e ia ate Paris, percorrendo 2.428km em seis dias, entre 60 atletas que largaram de Lyon apenas 21 chegaram em Paris, prova que foi vencida por Mourice Garin, estava inaugurada o “Tour de France” em 1903, competição de ciclismo mais importante do mundo nos tempos atuais. Em 1975 foi assistida por um publico calculado de 18 milhões de pessoas, 400 mil só na chegada em Paris. (CARPES e ROSSATO, 2004).



Figura 4: Atleta da primeira edição do "Tour de France", ano de 1903.
Fonte: CARPES & ROSSATO (2004).

No Tour de France, milhões são investidos em patrocínios, equipamentos e prêmios para os atletas que vivem em função do esporte, são realmente profissionais.

As bicicletas evoluíram desde a primeira prova no século passado, são projetadas de forma personalizadas e construídas com a mais alta tecnologia buscando o melhor desempenho do atleta.



Figura 5: Bicicleta moderna de competição, feita de fibra de carbono e peso de 8,5 Kg.
Fonte: CARPES & ROSSATO (2004).

Na Europa, o ciclismo é tido como um dos principais esportes, atraindo público, envolvendo investimentos de altos valores econômicos esquentam o mercado de empregos nos campos da indústria ciclística com tecnologia, na medicina esportiva, nutrição esportiva com suplemento alimentar pra atletas de alto rendimento, técnica de cronometragem eletrônica, comunicação e mídia especializada e outros.

Assim como o futebol no Brasil, na Europa foram fundados clubes que representam grandes empresas privadas, dando suporte e incentivo financeiro e técnico para quem tem potencial no esporte. Um ciclista de ponta na Europa chega a ganhar cerca de 1 milhão e 200 mil dólares por ano só pra “pedalar”.

4.3 Ciclismo no Brasil

Através de históricos da Federação Gaúcha de Ciclismo – FGC (www.fgc.com.br/historico), pode-se conhecer um pouco mais sobre esse esporte pouco difundido no “país do futebol”.

Relatos de jornais do final do século XIX abordavam matérias sobre o ciclismo da época, data do ano de 1869 em Porto Alegre - RS . Este histórico fomenta o mistério sobre a real época do surgimento do ciclismo no Brasil. (FGC, 2004, *apud*, LICHT, 1991).

Em 1869, “em Porto Alegre, o Sr. Dillon, importador de “objectos americanos” já dispunha de velocípedes para a venda, e seu filho Alfredo, em São Leopoldo fazia demonstrações para vender o “CAVALLO DE FERRO”“. (FGC, 2004, *apud*, LICHT, 1991).

Em 1895, diversas bicicletas, importadas da Europa e dos Estados Unidos, causavam admiração nas ruas de Porto Alegre.

Jornal do Comércio, Porto Alegre - RS: Alguns ciclistas desta capital, tendo deliberado criar uma sociedade em que, com mais coesão e método, fosse cultivado o moderníssimo gênero de esporte, que tão largo de importante papel está desempenhando na Europa - o ciclismo, reuniram-se domingo e fundaram um clube com o nome de União Velocipedica de Amadores . (FGC, 2004, *apud*, LICHT, 1991).

Em 1895 foi construída uma pista (velódromo) no parque do Ibirapuera, realizando a primeira prova em sua inauguração. Em 1933, a “Gazeta Esportiva” de São Paulo promoveu a primeira “9 de julho” , corrida de ciclismo que se tornou internacional em 1947, sendo conhecida como volta do Brasil. (FGC, 2004, *apud*, LICHT, 1991).

O ciclismo brasileiro começou a aparecer internacionalmente em 1904, quando Antonio Prado Junior conquistou a sexta colocação no mundial de velocidade.

Mesmo com esse início aparentemente promissor o ciclismo no Brasil não evoluiu como o esperado, em 1964 a prova “9 de Julho” foi definitivamente interrompida e atualmente os atletas que permanecem no esporte sentem as dificuldades da falta de apoio privado e patrocínios não alcançando o âmbito profissional (CARPES e ROSSATO, 2004).

Atualmente o ciclismo brasileiro está passando por uma transformação significativa, pois atletas como Marcio May e André Luiz Grizante, na modalidade estrada, e Edivando de Souza Cruz e Jaqueline Mourão, na modalidade mountain bike, foram nossos representantes nas olimpíadas de Atenas – 2004, colocando o nome do ciclismo em evidência junto aos esportes tradicionais no país.

4.4 Ciclismo em Brasília

O esporte em Brasília teve início junto com a construção da capital, já nos canteiros de obra em campos de futebol, improvisados na poeira do cerrado. Após a inauguração da cidade nova, no decorrer de seu desenvolvimento, foram fundados os primeiros clubes desportivos de Brasília dando prioridade ao futebol, que era e continua sendo o mais popular do Brasil (SILVA, 2000).

Na década de 70, grupos de jovens que pedalavam pelas ruas da cidade de Brasília com forma de lazer, começaram a se interessar por notícias e eventos que envolvia a bicicleta como esportes, passaram então de ver a bicicleta com outros olhos, não apenas como uma forma de passeio ou transporte alternativo, mas com empenho para alcançar um nível atlético de alto rendimento para representar a cidade nas modalidades de ciclismo existentes (SILVA, 2000).

A partir dessa outra visão, os ciclistas da cidade começaram a enfrentar outro obstáculo, a dificuldade de conseguir apoio que garantisse uma estrutura capaz de permitir uma preparação adequada, com todos os recursos necessários a um atleta de alto nível. Com tanta recusa aos pedidos de apoio, os atletas entenderam que de forma unitária, ou melhor, individual ficava mais difícil de se alcançar seus objetivos, o esforço do atleta não era reconhecido (SILVA, 2000).

Surgia a primeira idéia de se trabalhar em equipe, unir forças em comum que sustentasse uma representatividade real, reconhecimento do esforço aplicado ao longo do treinamento.

Em conjunto com essas reformulações de pensamentos e ações, um paralelo foi traçado junto à situação dos clubes desportivos existentes na cidade, onde a secretaria de desportos de Brasília assegurava a existência de verbas destinadas as modalidades de esportes com uma representatividade formal, ou seja, para que o ciclismo tivesse acesso a essa verba, era necessário que se formasse formalmente um órgão representativo, um clube dos atletas de ciclismo ou uma filiação dos atletas da modalidade em clubes já existentes (SILVA, 2000).

Para esse contexto se tornar realidade, era necessário que os ciclistas de Brasília trabalhassem juntos em pro de um único objetivo, ou seja, teriam que se unir para atingir tal objetivo (SILVA, 2000).

4.5 Federações: União dos atletas em função de um objetivo.

Federação, como o próprio nome diz, significa associação, união e tem o intuito de representar muitos em pró de um objetivo comum (BUENO, 1986).

Com a evolução do ciclismo e o crescimento do numero de praticantes, principalmente no meio competitivo, constatou-se a necessidade de se ter uma instituição que coordenasse e unificasse as forças e objetivos das demais organizações já existentes em diversos países da Europa.

Foi constituída então a UCI – Union Cycliste Internationale (União Internacional dos Ciclistas), composta por: Bélgica, França, Itália, Suíça e Estados Unidos, em 14 de Abril de 1900 em Paris – França. (UCI, 2005).

A UCI tem como missão de promover e divulgar em todos os aspectos o ciclismo mundial e cooperar com todas as federações e seus associados. E é hoje o principal órgão oficial de regulamentação do ciclismo no mundo, tudo que diz respeito ao ciclismo tem que ser aprovado e atestado pela instituição. (UCI, 2005).

Como federação, o ciclismo no Brasil esta caminhando para uma evolução visando um alcance internacional, novos nomes do ciclismo brasileiro já estão conseguindo se destacar fora do país através de grandes esforços, de alguns interessados no esporte nacional.

Segundo ESTATUTO da Federação Gaúcha de Ciclismo – FGC, 2005:

Art. 1º - A Federação Gaúcha de Ciclismo neste Estatuto denominada de FGC, filiada a CBC (Confederação Brasileira de Ciclismo), é uma sociedade civil de caráter desportivo fundada na cidade de Porto Alegre, aos 17 dias do mês de outubro do ano de 1935, sendo constituída pelas entidades que praticam ou venham praticar de fato e eficientemente o desporto do ciclismo, em qualquer de suas modalidades, no Estado do Rio Grande do Sul.

Assim como uma organização ou empresa, uma federação nasce da união de indivíduos em busca de um objetivo comum. Todos trabalhando de forma coordenada entre suas relações, com tarefas e funções estabelecidas em direção do objetivo a ser alcançado.

Surge à necessidade de se estabelecer uma estrutura organizada, para que possa processar tarefas e funções de maneira a otimizar o funcionamento, tendo dessa forma uma visão organizacional da federação, com constituição, definição de objetivos, planejamento e estratégias, organização do trabalho, definição de funções, conselho e assessoria e análise de resultados.

No ambiente federativo do ciclismo existem alguns critérios hierárquico a respeito das disposições dos órgãos formais de representatividade, essa hierarquia determina o sentido formal do fluxo de processos entre esses órgãos e suas subordinações para que possam ser coordenadas as funções de cada instituição. Essa hierarquia será apresentada junto à proposta de estruturação na discussão do trabalho.

Entre o atleta se associar em uma federação de ciclismo, ser representado pela mesma e com isso atingir o reconhecimento formal perante a Confederação Brasileira de Ciclismo, existe um longo e árduo caminho a percorrer. Caminho que exige do atleta muito mais que apenas rendimento físico esportivo, mais um verdadeiro tramite formal e burocrático a ser executado por quem o representa, onde só uma instituição séria e estruturada será capaz de percorrer tal caminho, sua federação.

Este trabalho apresentará a FBC, sua estrutura atual, problemas detectados após uma análise estrutural e uma proposta de melhoria ou reestruturação, visando otimizar resultados.

5. Federação brasileira de ciclismo: Quadro atual

Diante da necessidade de união dos ciclistas em Brasília, foi fundada em 1980 a Federação Brasileira de Ciclismo - FBC, que teve como clubes eletivos os principais clubes de futebol de Brasília, pois não havia na época clubes específicos de ciclismo (SILVA, 2000).

Tido como um dos fundadores, o Coronel da Polícia Militar *Carlos Fonseca*, se pronunciou juntos aos clubes de futebol de Brasília para que fosse colocado em prática o estatuto de um clube desportivo, “difundir a prática do esporte em todas as suas manifestações no estado do Distrito Federal”. Este movimento elegeu como primeiro presidente da federação brasileira de ciclismo *Afonso Maria Moreno e Silva*, que assumiu a responsabilidade de difundir e incentivar a prática do ciclismo no Distrito Federal (SILVA, 2000).

Segundo citado no estatuto da FBC, (1989; **Art. 5º** °):

- A FBC, tem por fim:

- a) difundir a prática do ciclismo em todas as suas manifestações e a utilização da bicicleta no Distrito Federal;
- b) congregar associações, clubes, equipes e atletas que, dentro do território do Distrito Federal, pratiquem o ciclismo em qualquer de suas modalidades;
- c) amparar, pelos meios de seu alcance, o desenvolvimento das entidades, equipes e atletas e a ela filiados ou cadastrados, bem como incentivar a criação de novas entidades de prática do ciclismo;
- d) deliberar sobre qualquer assunto de interesse ligado ao ciclismo do Estado;
- e) representar o ciclismo junto aos poderes públicos e a Confederação Brasileira de Ciclismo em caráter geral;
- f) representar oficialmente o ciclismo em todo território nacional e em eventos internacionais, desde que não implique em atribuições da alçada da Confederação Brasileira de Ciclismo;
- g) respeitar e fazer respeitar as normas, regulamentos e regras da UCI (União Ciclista Internacional) e Confederação Brasileira de Ciclismo;
- h) elaborar os regulamentos e normas estaduais, tanto de natureza técnica como administrativa;
- i) instituir e organizar eventos, provas, competições, campeonatos e similares, de ciclismo em todas as suas modalidades, podendo admitir na consecução desses fins, a colaboração de seus filiados, poderes públicos, particulares, empresas promotoras de eventos, associações e

estabelecimentos comerciais ou industriais;
j) autorizar e fiscalizar a realização de competições ou de outras manifestações ciclísticas, no Distrito Federal;
k) informar as entidades filiadas sobre as decisões dos seus poderes e dos poderes de órgãos de hierarquia superior;
l) regulamentar as inscrições dos praticantes do ciclismo no território do Distrito Federal, bem como as transferências de atletas de uma para outra entidade filiada, fazendo cumprir as exigências das Leis Nacionais e Internacionais, quando for o caso.

Como proprietário de uma loja no ramo de bicicletas, tomava conta de todas as tarefas e funções, pois a empresa era formada por uma estrutura familiar. Típico estabelecimento que não se atenta para as evoluções da ciência da administração, mantendo uma formação tradicional, própria de empresas rudimentares.

Diante do novo presidente, a federação brasiliense de ciclismo herdou uma forma organizacional semelhante, em uma data que não existia uma grande estrutura para auxiliar a execução de funções e tarefas, onde o presidente tomaria frente de todas as decisões como única autoridade.

Foram vinte anos sobre o comando da federação, sem alterar a estrutura principal da organização. Existia uma carência em exercer suas funções representativas, pois tudo que se decidia era autoritário e centralizado, sem concretizar a vontade do todo de que se representava. Época que não se tinha uma visão organizacional, empresarial do funcionamento da federação como órgão representativo de um grupo com objetivo comum.

Somente em Janeiro de 2005, depois de uma grande luta dos atletas e praticantes do ciclismo em Brasília, a presidência da federação foi substituída. Essa mudança significa uma vitória decorrente da união de forças por quem idealiza uma federação forte e presente, exercendo uma total representatividade de seus federados.

5.1 Problemas estruturais: Federação Brasileira de Ciclismo - FBC

A situação atual da Federação Brasileira de Ciclismo apresenta problemas Estruturais. A análise de sua estrutura e reais funções exercidas para com seus federados aborda uma visão organizacional dessa instituição representativa.

Em vinte anos de FBC, sua formação estrutural sempre foi de organização primária, onde a autoridade estava centrada em um único comando, o presidente.

Essa presidência está no cargo desde 1982 em mandatos consecutivos. Neste período, toda parte de funções organizacionais (financeira, operacional, material, técnica, etc) é exercida por um único indivíduo, onde suas funções não estavam sendo exercidas de acordo com seus objetivos finais (SILVA, 2000).

Segundo citado no estatuto da FBC, dos objetivos (**Art. 5º** °):

- A FBC, tem por fim:
 - a) difundir a prática do ciclismo em todas as suas manifestações e a utilização da bicicleta no Distrito Federal;
 - b) congregar associações, clubes, equipes e atletas que, dentro do território do Distrito Federal, pratiquem o ciclismo em qualquer de suas modalidades;
 - c) amparar, pelos meios de seu alcance, o desenvolvimento das entidades, equipes e atletas e a ela filiados ou cadastrados, bem como incentivar a criação de novas entidades de prática do ciclismo;

Essa formação rudimentar de organização não acompanhou o desenvolvimento organizacional contemporâneo, uma estrutura ultrapassada, que não consegue trabalhar de forma coesa aos objetivos dos clubes e atletas a ela federados. Na ausência de coordenação entre as diversas tarefas e funções, e pessoal capacitado, o foco do objetivo comum se dispersa.

Bonis e Abud (2000, p. 70),

A freqüência das organizações que sucumbem por não ter as suas variáveis internas devidamente organizadas é extremamente alta. Quando as pessoas não conseguem canalizar seus esforços para um mesmo fim, ou mesmo quando as atividades de um grupo de pessoas não são devidamente coordenadas, o fracasso da organização em questão é inevitável.

Especificando melhor o problema, na FBC, não é perceptível a função em que se dispõe sua estrutura rudimentar. Sua divisão funcional se mistura em um só comando, centralizada em apenas um indivíduo, o presidente. Essa deficiência estrutural influencia diretamente na capacidade de representar e concretizar os objetivos de seu representados, tornando o ciclismo em Brasília um esporte sem “força” em âmbito nacional e internacional e até mesmo junto a Confederação Brasileira de Ciclismo – CBC.

5.2 Análise estrutural do ambiente institucional

Para analisar a estrutura de uma organização, é necessário conhecer seus objetivos e funções para que se tenha uma visualização do que realmente espera dessa estrutura.

Com o desenvolvimento esportivo no país, uma hierarquia de instituições formais que participam de uma rede de relações onde cada órgão tem sua função e legitimidade, foi consolidada. Verbas do governo destinadas ao esporte nacional são repassadas as instituições respeitando essa ordem hierárquica. Toda essa representatividade exercida nesse meio exige das instituições um planejamento mais minucioso de suas ações, a fim de que seus interesses coletivos sejam percebidos e consolidados. Essa hierarquia institucional está demonstrada no gráfico 01.

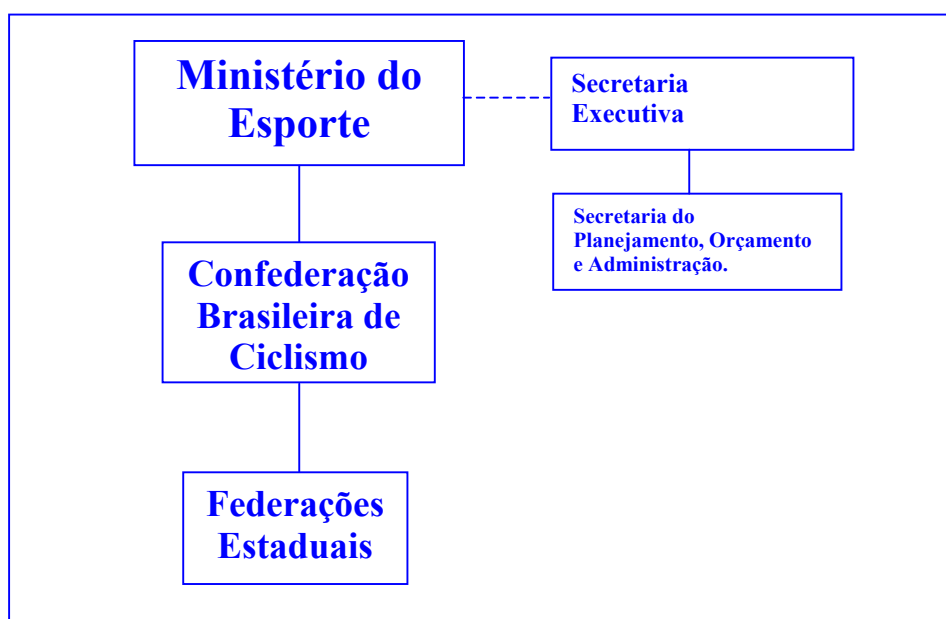


Gráfico 01: hierarquia das instituições que repassam a verba do governo destinada ao ciclismo nacional.
Fonte: CBC, 2005.

O Ministério do Esporte e suas secretarias têm a responsabilidade de uma visão global no país, com políticas que incentivam e apóiam a formação do atleta de alto nível e a prática desportiva como um todo.

Mudando de uma visão nacional para estadual, as federações estaduais atuam em uma outra hierarquia regional de instituições, que proporciona uma coordenação entre atletas que se filiam aos clubes, aos clubes que se federam as federações para representar os atletas e a federação que fecha esse ciclo representando o ciclismo estadual junto a CBC. Essa Hierarquia está demonstrada no gráfico 02.

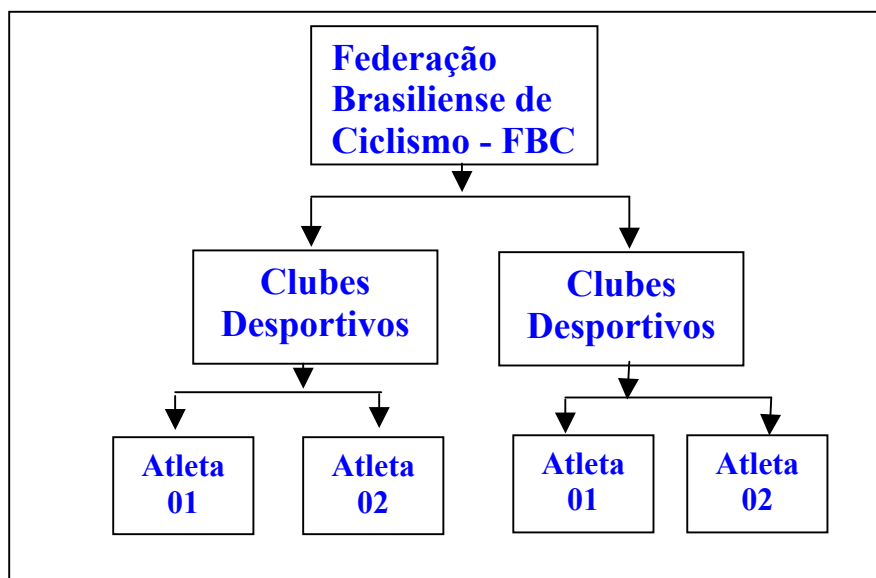


Gráfico 02: hierarquia da FBC estadual com seus federados.
Fonte: FBC, 2005.

Com essa complexa relação entre atletas, clubes e federações, Confederações, e Ministério, a FBC precisa se estruturar internamente para que possa coordenar essa malha de ações conjuntas, conseguindo realizar as necessidades de seus representados.

6. Proposta de estrutura organizacional para FBC

Depois de analisado os principais conceitos da literatura sobre as organizações, torna-se possível propor uma nova estrutura organizacional para a Federação Brasileira de Ciclismo - FBC.

Durante o período de pesquisa, não foi possível constatar uma estrutura planejada de acordo com os reais objetivos da organização, sem contar com um organograma que descrevesse a divisão de funções ou atividades coordenadas direcionadas a um objetivo comum. A estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos estabelecidos, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa (OLIVEIRA, p74).

Uma estrutura organizacional deve ser consolidada a partir da essência de sua instituição, seus objetivos e funções. Como federação de ciclismo, a FBC tem como função a representatividade seus federados junto aos órgãos formais que constituem uma complexa estrutura do esporte na modalidade, tanto no âmbito nacional e internacional.

Essa representatividade depende de planejamento, organização, coordenação, cooperação de todos os envolvidos no processo organizacional. Formando uma equipe com uma visão organizacional da instituição.

Como proposta de atualização da estrutura organizacional da FBC, divido a instituição em áreas de trabalho de acordo com o potencial de cada membro, prevalecendo suas especialidades e conhecimentos que, coordenados, levarão a atingir suas idealizações.

Para transpor barreiras de uma realidade onde predomina a inconstância ou turbulência dos acontecimentos, vale utilizar características das Estruturas Inovativas,(VASCONCELLOS, 2003), onde a criatividade é utilizada para os conflitos existentes em um cotidiano não repetitivo.

De forma a atingir uma maior participação de todos nos processos decisórios, a hierarquia dos cargos funcionais foi colocada de forma horizontal, com

o intuito de amenizar a formalização, quebrando o autoritarismo e incentivando uma comunicação transparente, idéias, entre essas funções.

Uma intensa participação em conjunto e a união do grupo será exigida, para que tudo possa ser resolvida de maneira simples e eficaz. Além dos membros internos da FBC, será constituído um conselho onde estará presente um representante de cada clube como forma de garantir a opinião dos atletas sobre o que esta sendo discutido.

Essa nova proposta foi estruturada de acordo com os objetivos atuais da FBC, se adequando a uma nova filosofia de trabalho, onde a prioridade é dar apoio ao atleta e proporcionar aos mesmos, uma estrutura que permita sua evolução na pratica do ciclismo de alto rendimento, sem deixar de lado a promoção da pratica do ciclismo como esporte e lazer. Pode-se agrupar atividades em frações organizacionais definidas seguindo um dado critério, visando à melhor adequação da estrutura organizacional e sua dinâmica de ação (ARAUJO, 1994), Essa estrutura organizacional esta detalhada no Gráfico 03.

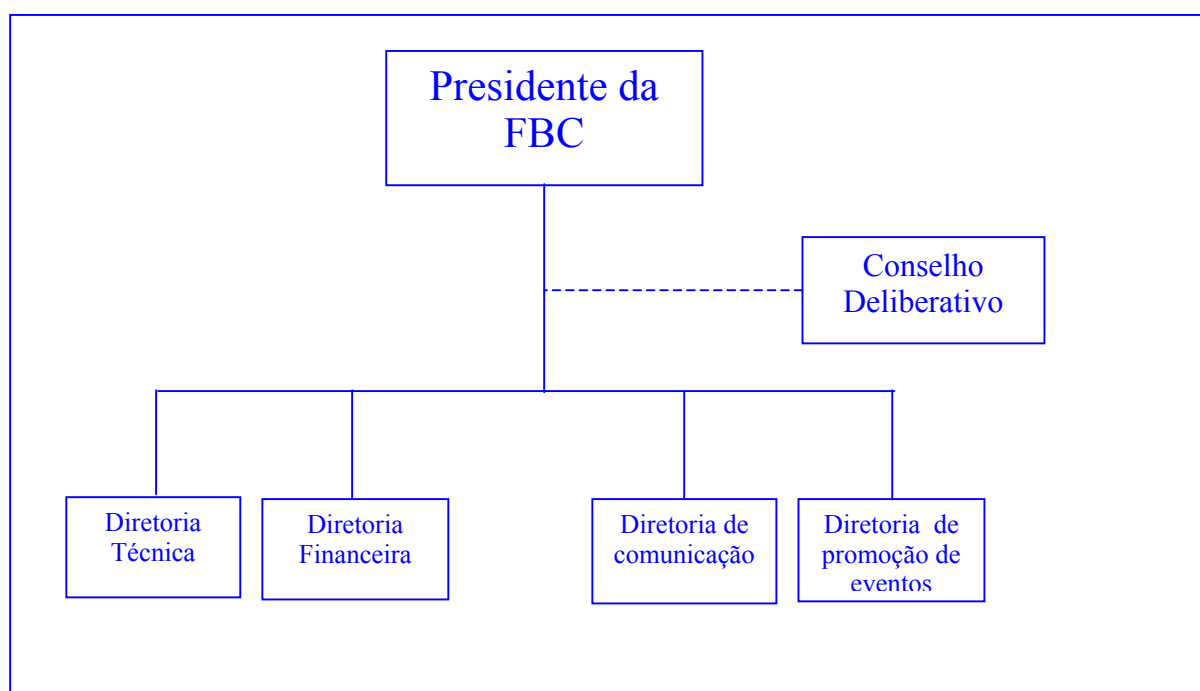


Gráfico 03: estrutura organizacional proposta para FBC.

Quanto às funções dos cargos, vale explicar:

Presidente: tem a função decisória da organização, exercendo autoridade para que garanta o cumprimento do que foi planejado de acordo com os objetivos a serem alcançados.

Conselho Deliberativo: tem a função de expor a opinião dos atletas em relação ao que se está sendo discutido, pois é formado por representantes diretos dos clubes que foram eleitos pelos próprios atletas. Parte do princípio que todos os assuntos discutidos dizem respeito ao interesse do atleta, (presente no estatuto).

Diretor Técnico: tem por função avaliar tecnicamente os eventos promovidos pela FBC, determinando como devem ser tomados os procedimentos de segurança de competições, marcação de percursos, fiscais de prova, regulamentos, dentre outras.

Diretor Financeiro: tem por função administrar os recursos financeiros da organização, receitas e despesas, destino das verbas repassadas, otimização da aplicação de recursos, dentre outras.

Departamento de Comunicação: tem por função garantir a divulgação dos eventos realizados pela organização ou eventos que dizem respeito aos interesses da organização, criar parcerias com meios de comunicação em geral, cuidar da imagem da organização junto ao seu ambiente organizacional.

Departamento de Promoção de Eventos: tem a função concretizar parcerias para a promoção e realização de eventos desportivos, competições, eventos sociais, dentre outros.

Essa proposta de estruturação atende as necessidades reais da organização, dividindo cada função de acordo com sua especialidade e otimiza o trabalho realizado em equipe. O trabalho é dividido de acordo com as funções essenciais para existência da organização, mantendo uma sincronia com os objetivos traçados pela mesma (ARAUJO, 1994).

Esse processo de reestruturação está obedecendo a uma realidade que se faz presente na instituição em 2005, com a nova presidência eleita neste mesmo

ano, surgiu uma consciência pro ativa em busca de interesses esquecidos no passado. Essa nova visão administrativa vem disposta a mudanças, diminuindo de forma significativa, resistências naturais em todo processo de inovação, proporcionando dessa maneira uma possibilidade real de aplicação e implantação dessa nova proposta apresentada.

7. CONCLUSÃO

Ao analisar a estrutura organizacional da FBC partindo do princípio que o funcionamento otimizado das organizações depende fundamentalmente da forma como ela está estruturada de acordo com seus objetivos finais e sua essência existencial, foi formulada, como principal objetivo deste trabalho, uma proposta de nova estrutura organizacional para a FBC.

Verificou-se o funcionamento estrutural da FBC desde sua criação até a sua atualidade, analisando como foi consolidada sua situação atual através dos acontecimentos em sua evolução histórica, abordando tudo aquilo que contribuiu para isso.

Após uma pesquisa bibliográfica e documental sobre a história do ciclismo e sua evolução estrutural, o surgimento de federações e instituições envolvidas na modalidade desportiva; uma análise dos tópicos fundamentais do tema Estrutura Organizacional, apresentada através do embasamento teórico, foi possível elaborar uma nova estrutura para a instituição.

Esta nova formação estrutural vem com o objetivo de resgatar sua representatividade como função principal, e defender assim os interesses de seus atletas federados e todos aqueles que fazem da prática do ciclismo um fato presente em seu cotidiano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luiz Cesar Gonçalves de; *Organização e Metodos: Intagrando Comportamento, Estrutura, Tecnologia e Estratégia*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

BONIS, Daniel F. de; ABUD, Marcelo R.; *Introdução ao Estudo da Administração*. 2 ed. Pioneira, 2000.

BUENO, Francisco da Silveira; *Dicionário da Lingua Portuguesa*. 11 ed. FAE, 1986.

CURY, Antônio; *Organizações e Metodos: Uma Visão Holística*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CARPES, Felipe Pivetta, ROSSATO, Mateus; *Historia do Ciclismo. Grupo de Estudo e Pesquisa em Ciclismo – GEPEC*, Universidade Federal de Santa Maria – RS, 2004. Site: www.ufms.br/gepec/gepechistorico.html

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE CICLISMO. Site: www.cbc.com.br

FARIA, Nivaldo Maranhão; *Organização do Trabalho*. 6 ed. Atlas, 1990.

FEDERAÇÃO GAUCHA De CICLISMO – FGC, 2005. Site: www.fgc.com.br

LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MIRANDA, Geraldo Inácio Mac Dowell dos Passos; *Organização e Métodos*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1981.

MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2005. Site: portal.esporte.gov.br

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças; *Sistema, Organização e Metodos: Uma Abordagem Gerencial*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

SILVA, Adelphino Teixeira da; *Administração Básica*. 4 ed. Atlas, 2000.

SIMCSIK, Tibor. *OSM: Organização, Sistemas e Metodos*. São Paulo: Futura, 2001.

UNION CYCLISTE INTERNATIONALE – UCI, 2005. Site: www.uci.ch

VASCONCELLOS, Eduardo; *Estrutura das Organizações*. São Paulo: Pioneira Thoson, 2003.