

# 4º CONGRESSO DE GESTÃO DE DESPORTO

Porto, 29 e 30 de Janeiro de 1999

## COMUNICAÇÃO

### **A LIDERANÇA NA GESTÃO ACTUAL DO DESPORTO (ELOGIO DE UMA ATITUDE HERMENÊUTICA E DE FOMENTO DA CRIATIVIDADE ESTRATÉGICA NO DESPORTO FEDERADO)**

**Abel A. Figueiredo**

abel.figueiredo@esev.ipv.pt

Área de Educação Física da Escola Superior de Educação de Viseu

Departamento de Formação da Federação Nacional de Karaté - Portugal

*"É vaidade supor que temos soluções para pessoas cujas vidas não partilhamos e cujos problemas não conhecemos. É loucura pensar que semelhante exercício de humanitarismo distante terá efeitos agradáveis às pessoas em causa."*

FEYERABEND, 1993

## **Introdução**

O desporto não é um fenómeno cultural neutral. É a intencionalidade humana que medeia a dimensão de gestão do desporto e assim, direcciona o sentido do desenvolvimento: pode ser bom factor de desenvolvimento, ou não.

Motivados pelo apelo da Direcção da Associação Portuguesa de Gestão do Desporto (APOGESD), vamos apresentar de forma sintética alguns contributos para a reflexão generalizada da liderança actual no Desporto, tendo fundamentalmente (mas não exclusivamente) como referência dois dos seus principais agentes: Dirigentes e Treinadores no Desporto Federado.

Iniciaremos introdutoriamente por elogiar o papel das Federações no sistema desportivo e por identificar o movimento de crise para indiciar, como propostas de saída dessa crise (para outras, naturalmente), uma nova metodologia de reflexão (a reflexão hermenêutica) e uma necessidade organizacional: a da criatividade estratégica.

## **Elogio das Federações no Sistema Desportivo**

Num primeiro nível julgamos importante olharmos o fenómeno desportivo não como um sistema fechado. Por vezes a expressão sistema desportivo pode levar a essa imagem desadequada já que vivemos num fase em que os modelos mecanicistas imperam culturalmente, embora em fase de transição. É preciso que todos mudem de perspectiva. Por isso seria interessante a utilização dos *macroscópios* já que estamos no domínio dos *infinitamente complexos* (Rosnay, 1977, p. 10).

A abordagem sistémica e macroscópica ao fenómeno desportivo como sistema aberto (mais visível nas células e organismos particulares) tem sido essencial desde os anos 70. No entanto é evidente que este modelo de sistema aberto não corresponde à visão complexa de *sistema sócio-cultural*, já que falamos de comunidades humanas determinadas por normas, valores e símbolos, para os quais se necessita de uma teoria dos sistemas culturais (Bertalanffy, 1977, p. 51). Na falta desta, a teoria geral dos sistemas vai-nos auxiliando, e, de forma mais visível, as noções de abertura e complexidade são o elogio primeiro a reter no modelo mais simplificado de *sistema aberto* (Rosnay, 1977, p.p. 85-89).

Pensar no *Sistema Desportivo* como um todo aglomerador do fenómeno desportivo em Portugal, traduz a ideia de "interacção dinâmica" entre os "elementos" do fenómeno desportivo, assim como traduz a ideia de "objectivo", em coerência com a definição de Joel de Rosnay à mais de vinte anos (1977, p. 85) ou do tipo de "finalidade" (teleologia), conforme sugestões de Ludwig Bertalanffy (1977, pp. 111-114).

No entanto, podemos identificar no fenómeno desportivo organizações heterogéneas, por vezes com finalidades completamente divergentes, e por isso mesmo poderemos identificar competitividade entre missões divergentes, por exemplo, na mesma modalidade e mesmo clube<sup>1</sup>. As dimensões que o fenómeno desportivo atingiu no século XX atravessam toda a matriz socio-cultural e mesmo civilizacional da nossa contemporaneidade, tornando-se difícil gerir mesoscopicamente o Desporto como um simples ou mesmo complexo sistema aberto.

Uma das facetas organizacionais do Desporto referencia-se no quadro do que se pode denominar como desporto organizado institucionalmente. Em termos gerais poderemos pensar como uma das principais finalidades das instituições tradicionais do fenómeno desportivo, o da formação de praticantes e competidores. É, quanto a nós, a finalidade a elogiar estrategicamente, pois nela assentam todas as expressões fundamentais do desporto no quadro normativo do Desporto em Portugal.

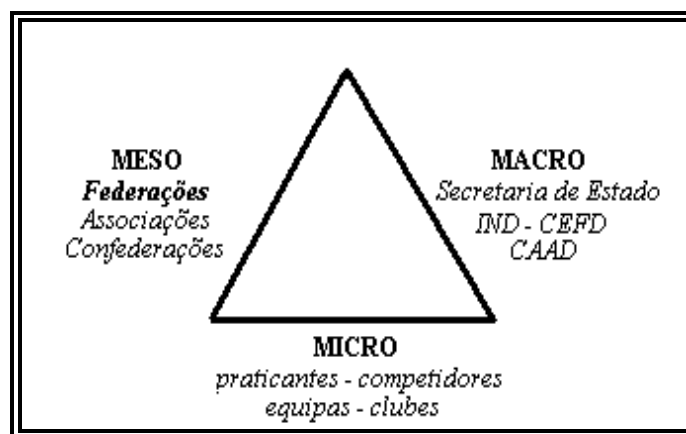
### FINALIDADES INSTITUCIONAIS FUNDAMENTAIS NO SISTEMA DESPORTIVO



<sup>1</sup> Ver Miguez, José (1998), "Factores de Sucesso", *Treinador*, Lisboa, ANTB, pp. 4-12.

Com este apontamento reflexivo, queremos evidenciar que o pensamento estratégico das organizações desportivas (praticantes, competidores, equipas, clubes, associações, federações e confederações) por si só são sem dúvida mais importantes que decisões preconceituadamente assentes numa visão de sistema desportivo comandado pelo estado. Isso não impede de notarmos que as decisões macro influenciarão directa ou mesmo indirectamente as decisões micro no fenómeno desportivo. No entanto, são as decisões intermédias as que influenciam mais destacadamente a direcção do fenómeno desportivo em particular.

## CONTEXTOS DE GESTÃO DA PRÁTICA DESPORTIVA



Há pois que elogiar, entre aqueles dois contextos de decisão, o contexto meso. Situado entre o governo (Estado) - hoje representado pela Secretaria de Estado do Desporto, pelo IND, CEFD e CAAD - e o praticante, a equipa e o clube, trata-se do contexto das Associações, das Federações e mesmo das Confederações.

Quanto a nós, cabe fundamentalmente às Federações desportivas o papel central de pensamento estratégico sobre o desporto em Portugal, já que são essas instituições que conseguem atravessar vertical e horizontalmente o desporto através de cada uma das modalidades desportivas. Estas são a face estruturante e visível do desporto em abstracto. As modalidades são através dos agentes desportivos, o produto a gerir.

No entanto, essas estruturas estão em crise. Aliás, como se pode ler no apelo a este congresso: "o sistema desportivo está em crise".

## A Crise da Modernidade

A palavra crise vem do grego antigo *Krinein*, que significava distinguir, separar, decidir. Crise, é, na origem, uma peneira para separar elementos de tamanho diferente. O momento de crise é, pois, um momento decisivo na evolução de um fenómeno.

A crise está identificada em diversos domínios da cultura contemporânea, sendo por isso um movimento epistémico. O exemplo mais paradigmático é o da ciência.

Existem dois tipos de crise na evolução da ciência:

- Crises de crescimento.
- Crises de degenerescência.

As crises de crescimento acontecem ao nível da *matriz disciplinar* de um dado ramo da ciência. Revelam-se na insatisfação perante métodos ou conceitos básicos até então usados sem contestação. Decorrem da existência, ainda que às vezes apenas pressentida, de alternativas viáveis.

As crises de degenerescência dão-se ao nível do *paradigma*, atravessando todas as disciplinas, ainda que de modo desigual.

Para Boaventura de Sousa Santos (1989) estamos actualmente no âmbito de uma crise de degenerescência, ou seja: numa *crise de paradigma*.

Duas condições devem existir para esta crise de paradigma acontecer:

- A acumulação de crises no interior do paradigma quando as soluções que este vai propondo para elas, em vez de as resolver, geram mais e mais profundas crises.
- A existência de condições sociais e teóricas que permitam recuperar todo o pensamento que não se deixou pensar pelo paradigma, e que foi sobrevivendo em discursos vulgares, marginais, subculturais.

Se a primeira condição é perfeitamente visível no presente, "a renovação da reflexão hermenêutica e o vincar das suas virtualidades para congregar no mesmo campo cognitivo discursos tão díspares como o discurso científico, o discurso poético e estético, o discurso político e religioso é sinal evidente que a segunda condição está na forja" (Santos, 1989: 39).

Está pois instalada a crise da ciência moderna onde a epistemologia bachelariana emergiu como o auge desse paradigma que elogiou a primeira ruptura epistemológica fundamental para a emergência da ciência moderna: o corte com o senso comum.

Naquele paradigma, só a ruptura epistemológica e uma atitude de constante vigilância epistemológica permitem que o discurso científico ultrapasse os obstáculos epistemológicos (ideias vulgares, preconceitos idealistas, noções pseudo-científicas, erros tenazes, etc.) que dificultam a prática científica. Para Bachelard (1972: 14), "a ciência opõe-se absolutamente à opinião". Só assim se consegue a vitória do racionalismo sobre o irracionalismo.

E para Santos (1989: 39), "na actual fase de crise não se recomenda que esta epistemologia seja pura e simplesmente abandonada" já que representa um progresso notável no sentido da racionalização do mundo, continuando a ser um factor de tradição, ordem e estabilidade sem o qual não é possível pensar a próxima revolução científica que a crise actual indica nascitura.

## **A Dupla Ruptura Epistemológica**

Por outro lado, e antes de passarmos à análise da crise no sistema desportivo, interessa explorar a temática da dupla ruptura epistemológica em ciência, porque nos ajuda a compreender o Desporto hodierno.

A revolução científica iniciada nesta transição de milénio (séc. XX) aponta para o reencontro da ciência com o senso comum e a ela está inerente a dupla ruptura epistemológica: a ruptura com a ruptura epistemológica.

Se a primeira ruptura imprescindível para constituir a ciência deixou o senso comum como ele estava, a segunda ruptura "transforma o senso comum com base na ciência constituída e no mesmo processo transforma a ciência", conseguindo-se "um senso comum esclarecido e uma ciência prudente", ou seja, "uma configuração de conhecimentos que sendo prática não deixa de ser esclarecida e sendo sábia não deixa de estar democraticamente distribuída" (Santos, 1989: 45).

O conceito de dupla ruptura epistemológica lançado por Boaventura de Sousa Santos sugere-nos a nós o conceito de *dupla vigilância epistemológica*. Tal duplo movimento só é possível porque hoje entramos na sociedade aberta de informação: "A sociedade de informação é uma sociedade para todos." (MSI, 1997).

## A Crise no Sistema Desportivo

Assim, a crise no sistema desportivo reflecte o facto de vivermos a crise de paradigma já identificada. No entanto, a esta crise de degenerescência, temos que anexar os movimentos característicos da crise de crescimento que o desporto vem vivendo.

O desporto não se assumiu no senso comum como uma ciência e ainda vive um estado de procura epistemológica de uma matriz referenciadora nas ciências humanas, sendo de destacar até agora como proposta mais holística e coerente com a pós-modernidade, a matriz da Motricidade Humana proposta por Manuel Sérgio (1981, 1987).

A epistemologia da Motricidade Humana de M. Sérgio evidencia, quanto a nós, dois movimentos a um só tempo:

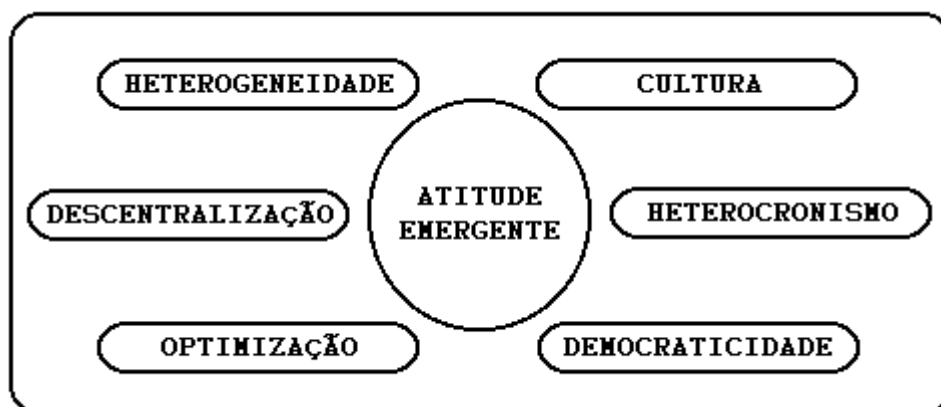
- Enquanto por um lado essa epistemologia centra-se substancialmente no corte epistemológico necessário à nascitura de uma nova ciência (corte portanto com a falta anterior de matriz científica própria para a Educação Física e Desporto) - crise de crescimento;
- Por outro lado essa nascitura, porque acontece epistemicamente, identifica e assume relevância numa crise de paradigma - crise de degenerescência portanto.

O mínimo que podemos hoje fazer é encarar a *Motricidade Humana (intencionalidade operante)* como a designação do *objecto* de, por um lado, diferentes *domínios de estudo* como o Desporto, a Educação Física, a Dança, a Ergonomia, a Educação Especial e Reabilitação, etc., e, por outro lado, de diferentes *áreas científicas* como a Biomecânica, Bioquímica, Fisiologia, Pedagogia, Psicologia, Sociologia, História, Antropologia, Filosofia, Epistemologia, etc.

No entanto, esta visão pós-moderna do Desporto, não é a visão normal. Na verdade, o desporto moderno é um fenómeno cultural resultante da Revolução Industrial (séc. XVIII-XIX), pelo que encerra o seu código oculto - standardização, especialização, sincronização, concentração, maximização e centralização (Tofler, 1984, pp. 49-64), como Gustavo Pires nos introduziu à mais de uma década.

Inspirados nesse passado recente, poderemos antever um código operacional para o desporto actual.

## O CÓDIGO OPERACIONAL DO DESPORTO ACTUAL



A estandardização passada passa a dar maior evidência à *heterogeneidade* entre os indivíduos, preparando-os para a criatividade. A concentração e centralização são mediadas pela *democracia* e *descentralização* de forma a evidenciar e consolidar que, cada vez mais, o respeito por *todos* os indivíduos leva a enquadrá-los, a cada um, como particular. Assim, da sincronização esbatedora das diferenças de ritmos de desenvolvimento, o projecto desportivo leva em conta o *heterocronismo* diferenciador, pelo que a maximização cega de conteúdo individual e situacional transcende-se em *optimização*, ou seja, uma "maximização" que deixa de estar enquadrada no espírito anterior, para passar a ser uma operação ao serviço do desenvolvimento de todos os protagonistas ao seu respectivo nível.

A realização do projecto individual olha-se, cada vez mais como um processo holístico inter-factorial, multi-factorial, trans-factorial.

A crise do sistema desportivo tem assim dois movimentos actuais. É uma crise de crescimento revelada na insatisfação perante métodos ou conceitos básicos até agora usados sem contestação, emergindo de forma pressentida algumas alternativas viáveis. É, por outro lado, uma crise de crescimento numa crise de degenerescência (paradigma), e nela a reflexão hermenêutica contribuirá no sentido de aumentar o rigor metodológico essencial ao desporto.

Se ao Desporto ainda urge crescer fazendo a primeira ruptura epistemológica, tal movimento não deve ser feito em analogia ao movimento conseguido pela ciência do séc. XVII ao séc. XIX. O tempo é outro. Urge ao Desporto assumir de uma só vez a dupla ruptura epistemológica e não esperar pela primeira para que anacronicamente surja posteriormente a segunda.

Actualmente vivemos num mundo em que a tecnologia faz no senso comum aquilo que a reflexão epistemológica representou na fase de emergência social da ciência moderna do séc. XVII aos meados do séc. XIX (ver Santos, 1989: 29-30), ou seja, numa fase em que a ciência passa a ser socialmente reconhecida pelo desenvolvimento tecnológico proporcionado (não pelas suas causas, portanto, mas sim pelas suas consequências). Há pois uma transformação radical: deixamos de estar fundamentalmente centrados na estrutura ou sintaxe (palavra-significante) da linguagem do discurso científico, ou mesmo na sua semântica ou sentido (significado), para nos centrarmos na sua pragmática e finalidade. Assume-se claramente que o objectivo existencial da ciência está fora dela e que esse objectivo é o de "democratizar e aprofundar a sabedoria prática, a *phronesis* aristotélica, o hábito

de decidir bem" (Santos, 1989: 31), e esse objectivo deve ser interiorizado pela prática científica num novo paradigma. Nesse contexto, a reflexão converte-se numa pragmática epistemológica<sup>2</sup>, sendo a hermenêutica a pedagogia da sua construção (*ibidem*).

Com base no movimento precursor iniciado por M. Sérgio, num tempo precoce (1981; 1987), resta agora assumir a pragmaticidade da epistemologia da Motricidade Humana: a hermenêutica surge a nosso ver como pedagogia da construção de uma epistemologia pragmática da Motricidade Humana.

## Reflexão Hermenêutica

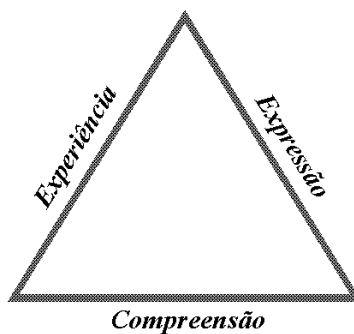
Hermenêutica, etimologicamente do grego *hermeneutiké* significa *arte de interpretar*. Ligado a *Hermes*, deus grego do conhecimento, identificado com o deus egípcio *Thot* sob o nome de *Hermes Trimegisto* (Legrand, 1986: 201), o seu simbolismo "é a uma só vez o deus do hermetismo e da hermenêutica, do mistério e da arte de o decifrar" (Chevalier e Gheerbrant, 1982: 500, n.t.).

Na esteira de F. Schleiermacher, enquanto "pai fundador da nova Hermenêutica" (Casal, 1996: 54), é principalmente por obra de Wilhem Dilthey (1833-1911) que a hermenêutica assumiu relevância na filosofia contemporânea. Paul Ricoeur foi o hermeneuta que mais longe levou a metodologia da interpretação até à hermenêutica da acção.

A hermenêutica de Dilthey sintetiza-se conjugando três termos:

- *Experiência*, entendida como "experiência imediatamente vivida" e "pré-reflexiva", sendo a "unidade primitiva" onde se concentram os dados e as categorias de compreensão.
- *Expressão*, entendida como "expressão da vida" (estética, linguística, cultural, social, histórica), sendo compreensível desde que partilhada.
- *Compreensão*, do sentido condensado na experiência da vida, e entendida como histórico-temporal.

## OS TERMOS DA HERMENÊUTICA DE DILTHEY



---

<sup>2</sup> Que Santos (1989: 31) prefere a "epistemologia pragmática".

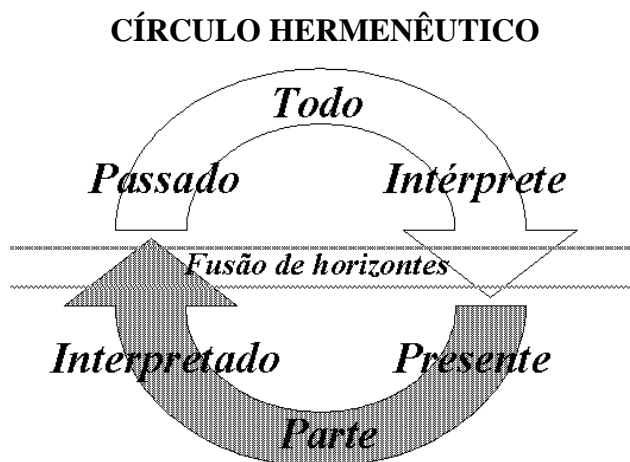
Ricoeur assume a crítica à tradição romântica da hermenêutica de Schleiermacher e Dilthey que identificava interpretação com compreensão e baseava a compreensão no reconhecimento e reconstituição da intenção do criador do objecto interpretado. Na hermenêutica romântica a intencionalidade autoral e o diálogo assumem o fundamento da compreensão.

Para Ricoeur, o exercício hermenêutico encerra três tarefas a desempenhar:

1. Compreender a acção no seu sentido independente ou para além das intenções de quem a executa, tendo em conta que esse sentido origina-se, reside, no contexto histórico-social da acção. As acções uma vez executadas entram na corrente da história, produzindo aí os efeitos que o hermeneuta interpretará desde o seu próprio contexto histórico-social de intérprete.
2. Compreender o sentido que o intérprete atribui à acção que observa (autocompreensão), examinando auto-reflectidamente e no contexto do intérprete os preconceitos e conceitos, revelando as suas possibilidades negativas e positivas.
3. Compreender a dialéctica que opera entre os dois sentidos anteriores, o campo histórico comum e a respectiva fusão de horizontes. A compreensão e a autocompreensão efectivam vários efeitos que produzem a interpretação mais correcta.

O acto hermenêutico actual (ricoeuriano) consuma-se na interpretação através da compreensão e da explicação, e estes elementos constitutivos do processo de conhecimento do mundo hermenêutico, pressupondo um mundo de sentido partilhado entre o eu e o outro, entre o passado e o presente, entre o todo e a parte, entre o interpretado e o intérprete, formam o *círculo hermenêutico*. É no interior deste círculo que o conhecimento compreensivo se torna possível.

A compreensão dá sentido, pressupondo a *fusão de horizontes* de quem compreende e do que é objecto de compreensão. Assim, o intérprete assume a relevância activa no processo de compreensão, sendo a linguagem o elemento fundamental do processo de construção dos horizontes e assim essencial ao próprio processo de interpretação.



Não será então a hermenêutica ricoeuriana uma matriz referenciadora ao *método integrativo* evocado por Manuel Sérgio para a Motricidade Humana? "Enfim: a compreensão e a explicação!" (Sérgio, 1987: 159).

## **A Liderança da Criatividade Estratégica**

A reflexão hermenêutica visa contribuir para a interiorização da sabedoria prática pela prática científica. 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 estrategas 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 despender 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:

1. *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.
2. *Novas Conversações* - No sentido de se criarem novas (ricas e complexas) redes de comunicação (conversação) que atravessem pacotes isolados de conhecimento criando novas combinações.
3. *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".
4. *Novas Paixões* - No sentido de romper com o simples encarceramento dos indivíduos na organização e de os envolver emocionalmente no processo de criação estratégica.
5. *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.

Urge difundir em todas as organizações do desporto em Portugal as bases do pensamento estratégico, lançando novas vozes, novas linhas de conversação estratégica, novas perspectivas de visão do desporto, novas paixões que incluam verdadeiramente todos os diversos agentes desportivos e o lançamento de novas experiências sobre os diversos caminhos possíveis a tomar.

A gestão em rede, assume a relevância num mundo de rede e só se correrão riscos de desorganização quando a rede se desequilibra internamente, significando que novas redes emergem no interior sem espaço suficiente na rede inicial. Mas sem desequilíbrios internos, num mundo em mudança, a rede deixa de interagir coerentemente com o exterior. O desequilíbrio é essencial e a problematização do futuro tem a ver fundamentalmente com a gestão desse desequilíbrio, ou seja a gestão da revolução. Cabe ao Estado premiar quem faz adequadamente essa gestão e promover as condições para que todos o façam cada vez com melhor qualidade.

Dedicamos esta comunicação aos líderes associativos e federativos que têm sabido gerir o jogo de forma revolucionariamente serena, como estímulo para que passem a uma nova gestão de forma serenamente revolucionária. A serenidade é

elogiada na atitude hermenêutica (teoria da interpretação) característica da pós-modernidade; o cariz revolucionário apela à noção estratégica de subversão: "quebrar as regras estabelecidas". Mas atenção: sempre para o bem mais comum.

## **Bibliografia**

- BERTALANFFY, Ludwig (1977), *Teoria Geral dos Sistemas*, Rio de Janeiro, Editora Vozes, 3ª ed. (tradução do original de 1968).
- BYRNE, John (1996), "Three of The Busiest New Strategists", *BusinessWeek*, McGraw-Hill Companies Inc, 26 de Julho [www.businessweek.com/1996/35/b34905].
- CASAL, Adolfo (1996), *Para uma Epistemologia do Discurso e da Prática Antropológica*, Lisboa, Edições Cosmos.
- CHEVALIER, Jean; GHEERBRANT, Alain (1982), *Dictionnaire des Symboles*, Paris, Robert Laffont / Jupiter.
- HAMEL, Gary (1996), "Vale a Pena Subverter o Jogo" - Entrevista, *Expresso*, Suplemento XXI, 19 de Outubro, pp. 8-9.
- HAMEL, Gary (1997), "Killer Strategies That Make Shareholders Rich", *Fortune Magazine Text Editions*, 23 de Junho [www.pathfinder.com/@fv@CRwcAWfqp3fjx/fortune/1997/970623/sup.html].
- LEGRAND, Gerard (1986), *Dicionário de Filosofia*, Lisboa, Edições 70 (tradução do original de 1983).
- MSI (1997), *Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal*, Ministério da Ciência e da Tecnologia, [também disponível: www.missao-si.mct.pt].
- ROSNAY, Joel (1977), *O Macroscópio para uma Visão Global*, Lisboa, Arcádia (tradução do original de 1975).
- SÉRGIO, Manuel (1981), "Prolegómenos a Uma Ciência do Homem", *Filosofia das Actividades Corporais*, Lisboa, Compendium, pp. 115-143.
- SÉRGIO, Manuel (1987), *Para uma Epistemologia da Motricidade Humana*, Lisboa, Compendium, pp. 115-143.
- TOFLER, Alvin (1984), *A Terceira Vaga*, Lisboa, Livros do Brasil (tradução do original de 1980).