



Estratégia no Desporto para Todos

Estudo das Organizações Desportivas da Região Autónoma
da Madeira em 2001/2004

Rafael Gonçalo de Almeida Santos

Dissertação apresentada com vista à obtenção
do grau de Mestre em Educação Física e Desporto

Funchal, Fevereiro de 2007



Estratégia no Desporto para Todos

Estudo das Organizações Desportivas da Região Autónoma
da Madeira em 2001/2004

Rafael Gonçalo de Almeida Santos

Orientador:

Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Funchal, Fevereiro de 2007

Nesta teia da vida, há pessoas que se colocam nas nossas vidas para mudá-las para sempre. Dedico este trabalho a três pessoas que mudam a minha vida diariamente, ligando o meu passado ao meu futuro: à minha esposa Sara – exemplo de coragem e determinação - e às minhas filhas Madalena e Matilde – a quem procuro ser um exemplo constante

AGRADECIMENTOS

À Sara, Madalena e Matilde, pela compreensão pela minha ausência e por tudo.

Aos meus pais, Maria do Carmo e Rui, pelo apoio que sempre me deram, pela educação, maior presente recebido.

Aos meus sogros, Fernanda e Zé, pelo apoio constante.

Ao meu orientador, Professor Doutor Abel Correia, pela confiança em mim depositada, pelo estímulo e pelas ideias para a elaboração deste trabalho.

À Direcção da AMDpT, na pessoa do seu presidente, Dr. Duarte Oliveira, pela sua amizade e pelo facilitar de toda a documentação consultada.

Ao Professor Doutor Jorge Soares, pela excelente ajuda no arranque do trabalho.

À Dr.^a Mónica Fernandez, pelo apoio no tratamento dos dados.

Ao CITMA, pelo apoio dado.

Aos colegas que passaram a ser amigos.

A todos aqueles que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho, os meus sinceros agradecimentos.

Índice geral

AGRADECIMENTOS.....	iv
ÍNDICE GERAL.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE QUADROS.....	ix
LISTA DE ABREVIATURAS.....	x
RESUMO.....	xi
ABSTRACT.....	xii
RÉSUMÉ.....	xiii
INTRODUÇÃO.....	12
APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	13
DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	15
ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	16
LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	17
PRIMEIRA PARTE – ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS E DESPORTO PARA TODOS.....	18
CAPÍTULO I – ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS.....	19
1. <i>Origem e Evolução do Conceito de Estratégia</i>	19
2. <i>Duas perspectivas explicativas do conceito de estratégia</i>	32
2.1. <i>Estratégia do ponto de vista militar</i>	32
2.2. <i>Estratégia do ponto de vista da gestão</i>	39
3. <i>As Escolas do Pensamento da Gestão Estratégica</i>	42
4. <i>As Diferentes Formas de Estratégia</i>	55
5. <i>O Processo de Formação da Estratégia</i>	56
6. <i>Análise Estratégica dos Clubes</i>	61
CAPÍTULO II – DESPORTO PARA TODOS.....	71
1. <i>Definição de Desporto</i>	71
2. <i>O Tempo Livre e o Lazer</i>	73
3. <i>Origem e Evolução do Desporto para Todos</i>	79
4. <i>Desporto para Todos em Portugal</i>	87
5. <i>Necessidades sociais para práticas desportivas</i>	90
6. <i>Situação Desportiva em Portugal</i>	93
6.1. <i>Autarquias e Desporto para Todos</i>	95

6.2. A Estratégia de Intervenção Portuguesa – O exemplo do Instituto de Desporto de Portugal	98
7. <i>Enquadramento Desportivo na Região Autónoma da Madeira</i>	99
7.1. Delegação da Direcção-geral de Educação Física, Desporto e Saúde	100
7.2. Direcção Regional dos Desportos	101
7.3. Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira	104
7.4. Associação da Madeira de Desporto para Todos	105
SEGUNDA PARTE – COMPARAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS	109
CAPÍTULO I – METODOLOGIA	110
1. <i>Modelo de Análise</i>	110
2. <i>Amostra</i>	113
3. <i>Recolha dos dados</i>	113
4. <i>Tratamento dos dados</i>	114
CAPÍTULO II – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	117
1. <i>Caracterização das Organizações Desportivas Regionais</i>	117
2. <i>Distribuição das Organizações Desportivas Regionais por Concelho</i>	118
2.1. <i>Actividades desenvolvidas pelas Organizações Desportivas Regionais por Concelho</i>	119
2.2. <i>Participantes por Concelho</i>	121
2.3. <i>Dias de actividade por Concelho</i>	122
3. <i>Evolução do Número de actividades das Organizações Desportivas Regionais</i>	124
4. <i>Evolução do Número de Organizações Desportivas Regionais</i>	126
5. <i>Origem do financiamento</i>	127
6. <i>Caracterização do financiamento segundo o tipo de modalidade</i>	135
7. <i>Efeito do número de dias de actividade e do número de participantes nas percentagens financiadas pelo IDRAM</i>	141
CONCLUSÕES	146
BIBLIOGRAFIA	151
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	152
DOCUMENTOS CONSULTADOS	159
ANEXOS	160
Vide CD	161
<i>Anexo 1 – Código das Organizações Desportivas</i>	161
<i>Anexo 2 – Relatórios consultados</i>	161
<i>Anexo 3 – Dados de 2001</i>	161
<i>Anexo 4 – Dados de 2002</i>	161

<i>Anexo 5 – Dados de 2003</i>	161
<i>Anexo 6 – Dados de 2004</i>	161
<i>Anexo 7 – Número de actividades, número de participantes e número de dias de actividade</i>	161
<i>Anexo 8 – Distribuição por Concelho.....</i>	161
<i>Anexo 9 – Formulário de relatório de actividades da AMDpT.....</i>	161

Índice de figuras

Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes.....	26
Figura 2 - Algumas definições de estratégia	31
Figura 3 - Níveis de utilização e tipos de estratégias	41
Figura 4 - Evolução do pensamento estratégico segundo Mintzberg et al.	44
Figura 5 - Comparativo das escolas de planeamento	52
Figura 6 - Formação de estratégia como um processo racional.....	57
Figura 7 - Formação de estratégia como um processo negociado.....	58
Figura 8 - Formação de estratégia como um processo em construção permanente.....	59
Figura 9 - Estratégias organizacionais segundo a análise interna e externa	60
Figura 10 - A formulação e implementação da estratégia	62
Figura 11 - Modelo de análise da estratégia de financiamento das organizações no âmbito do desporto para todos.....	112
Figura 12 - Influência do financiamento nas Organizações desportivas	113
Figura 13 - Caracterização das ODR	117
Figura 14 - Percentagem relativa de entidades por Concelho.....	118
Figura 15 – Percentagem relativa de entidades por Concelho por ano.....	119
Figura 16 - Percentagem relativa de actividades por Concelho	120
Figura 17 - Percentagem relativa de actividades por Concelho por ano	120
Figura 18 - Percentagem relativa de participantes por Concelho.....	121
Figura 19 - Percentagem relativa de participantes por Concelho por ano.....	122
Figura 20 - Percentagem relativa de dias de actividade por Concelho	123
Figura 21 - Percentagem relativa de dias de actividade por Concelho por ano	124
Figura 22 - Percentagem do financiamento	129
Figura 23 - Percentagem dos principais tipos de financiamento nos diferentes tipos de modalidade ao longo do tempo	138
Figura 24 - Financiamento das diversas entidades. Tipo de modalidade por tipo de modalidade	139

Índice de quadros

Quadro 1 - Número de actividades das ODR.....	124
Quadro 2 - Número de ODR.....	126
Quadro 3 - Percentagem do financiamento.....	128
Quadro 4 - Origem do financiamento	130
Quadro 5 - Subgrupos homogéneos resultantes das comparações múltiplas	132
Quadro 6 - Evolução das percentagens financiadas	133
Quadro 7 - Financiamento médio de cada entidade ao longo do tempo	134
Quadro 8 - Quadro resumo da evolução dos tipos de modalidade	135
Quadro 9 – Evolução das principais fontes de financiamento segundo os tipos de modalidade ...	136
Quadro 10 - Comparação da percentagem de financiamento dos diferentes tipos de modalidade por ano	141
Quadro 11 - Número de dias de actividade e número de participantes.....	142
Quadro 12 - Financiamento médio do IDRAM.....	142
Quadro 13 - Evolução do financiamento por parte do IDRAM	143
Quadro 14 - Efeito do número de dias de actividade e do número de participantes no financiamento atribuído pelo IDRAM	145

Lista de abreviaturas

AMDpT – Associação da Madeira de Desporto para Todos

Cit. - Citado

CITES – Conselho Internacional para a Educação Física e Desporto

CL – Câmara de Lobos

DADpT – Divisão de apoio ao Desporto para Todos

FX – Funchal

ILSI – International Life Sciences Institute

IDP – Instituto do Desporto de Portugal

IDRAM – Instituto de Desporto da Região Autónoma da Madeira

MC – Machico

ODR – Organizações Desportivas Regionais

OMS – Organização Mundial de Saúde

PM – Porto Moniz

PS – Ponta do Sol

PT – Porto Santo

RAM – Região Autónoma da Madeira

RB – Ribeira Brava

SC – Santa Cruz

ST – Santana

SV – São Vicente

UNESCO – Organização da Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

Resumo

O presente estudo tem como objectivo compreender quais as estratégias das organizações desportivas da Região Autónoma da Madeira no desporto para todos, na obtenção de recursos financeiros para a organização das suas actividades desportivas.

As organizações desportivas necessitam de recursos financeiros para sobreviverem e dada a dificuldade financeira que enfrentam, têm que ser muito financiadas. A luta pelos subsídios acaba por determinar a estratégia destas organizações.

A amostra é constituída por 52 organizações desportivas que no ciclo de 2001 a 2004 organizaram actividades desportivas na Região e que se candidataram a apoio público para obterem recursos. O modelo de análise é composto por quatro dimensões que englobam as fontes de financiamento das organizações desportivas. Com base nos formulários relatórios das actividades desportivas desenvolvidas, avaliámos os montantes financiados e o efeito do financiamento nos diversos tipos de actividade. Avaliámos ainda a existência de variáveis externas que influenciassem os montantes financiados.

A estratégia destas organizações desportivas assenta na obtenção de recursos através do Instituto de Desporto da Região Autónoma da Madeira por um lado e através da inscrição dos participantes por outro, pois estas duas fontes de financiamento suportam sensivelmente em média, 75% do financiamento total das actividades desportivas. As organizações que estrategicamente organizam actividades regulares em detrimento de actividades pontuais, obtêm mais financiamento.

Palavras-chave: Organizações desportivas, desporto para todos, estratégia, financiamento.

Abstract

The objective of the present study was to understand the strategies used by the sports organizations of the Autonomous Region of Madeira in sports for everyone, to obtain financial resources to organize their sports activities.

Sports organizations require financial resources in order to survive and due to the financial difficulties that occur, they need to be very well financed. The battle for subsidy determines the strategy of these organizations.

The sample consists of 52 sports organizations that in the period of 2001 to 2004 organized sport activities in the Region and applied to public support to obtain resources. The model of analyses is comprised of four dimensions that cover the financing sources of the sports organizations. Based on the formulary reports of the developed sports activities, we evaluated the financed amounts and its effect on the diverse types of activity. Furthermore, we evaluated the existence of external variables that could influence the financed amounts.

The strategies of these sports organizations is based in obtaining resources through the Sports Institution of the Autonomous Region of Madeira by one side and through the inscription of participants by the other, since these two financial sources in mean, carry 75% of the total financing of sports activities. The organizations that strategically organize regular activities rather than punctual ones are highly financed.

Keywords: Sports organizations, sports for everyone, strategy, financing.

Résumé

L'étude ci-présente a pour objectif comprendre les stratégies des organisations sportives de la Région Autonome de Madère, en ce qui concerne le sport pour tous, dans l'obtention de ressources financières pour l'organisation de leurs activités sportives.

Les organisations sportives ont besoin d'aide financière pour assurer leur survie et, vu les difficultés qu'elles affrontent, elles doivent être fortement financées. La lutte pour les subventions détermine la stratégie de ces organisations.

L'échantillon est constitué de 52 organisations sportives qui ont organisé des activités sportives dans la Région, pendant le cycle de 2001 à 2004, et qui ont requis le soutien public pour obtenir des ressources financières. Le modèle d'analyse se compose de quatre dimensions qui englobent les sources de financement des organisations sportives. Sur la base des formulaires rapports des activités sportives développées, nous avons évalué les sommes financées et l'effet du financement dans les divers types d'activité. Nous avons évalué encore la présence de variables externes qui auraient pu influencer les sommes financées.

La stratégie de ces organisations sportives se base dans l'obtention de ressources à travers l'Institut de Sport de la Région Autonome de Madère d'une part et à travers les inscriptions des participants d'autre part. Ces deux sources de financement supportent, donc, en moyenne, 75% du financement total des activités sportives. Les organisations qui programment stratégiquement des activités régulières au détriment d'activités ponctuelles, obtiennent un financement plus élevé.

Mots-clés: Organisations sportives, sport pour tous, stratégie, financement.

INTRODUÇÃO

Apresentação do problema

O termo desporto para todos é um lema internacional que data do ano 1968, quando o Conselho Internacional para a Educação Física e Desporto (CITES), em cooperação com a UNESCO, difunde o denominado Manifesto sobre o Desporto (Jesus, 1996). Os novos paradigmas ligados ao conceito do desporto para todos, os conteúdos das leis portuguesas que a este nível são claras quanto à definição dos objectivos a prosseguir (artigo 79º da Constituição Portuguesa – O direito ao Desporto) e as cartas internacionais (Carta Europeia de Desporto para Todos, Carta Europeia do Desporto), obrigam-nos a dirigir os objectivos de funcionamento do sistema para o aumento da qualidade, da diversidade e da oferta desportiva para todos os cidadãos. (Cunha, 2003).

Na Região Autónoma da Madeira são atribuições da Secretaria Regional de Educação (SRE) o estudo e a execução da política educativa e de desporto, sendo uma das suas competências é orientar e superintender todas as actividades a desenvolver nas áreas de educação física e do desporto. A SRE dentro da sua estrutura, compreende o Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira (IDRAM). A Associação da Madeira de Desporto para Todos é a entidade que incrementa quantitativamente o investimento público aos eventos de desporto para todos, e as organizações que pretendam este tipo de apoio financeiro para a realização das suas actividades desportivas estão sujeitas a regulamento próprio da AMDpT e à celebração de protocolos de desenvolvimento desportivo.

O processo de formação da estratégia está relacionado à forma como se concebe a mesma: como perspectiva de futuro na qual as decisões são formuladas antecipadamente (o que se pretende fazer), ou, ao contrário, pela perspectiva do padrão das acções que a organização ao longo do tempo assume (o que foi feito).

Estratégia, de acordo com Mintzberg e Quinn (2001), é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de acções de uma organização em um todo coerente.

O compreender quais são as estratégias dessas organizações desportivas para conseguirem sobreviver e assim poderem organizar as suas actividades é uma questão que nos preocupa. Compreender os processos que dão origem às estratégias pode representar, para as organizações, a descoberta de uma rota que as conduza à sobrevivência e ao sucesso, ou seja, o desvendar da forma como as estratégias surgem e se implementam traz a possibilidade da administração se preparar melhor para lidar com demandas dos ambientes interno e externo.

Sabe-se hoje que o desenvolvimento de estratégias viáveis é um dos factores mais importantes que influenciam o sucesso de qualquer organização. Da mesma maneira que não existem organizações iguais, também não podem haver estratégias iguais (Correia, 1999). Sabemos também que as organizações desportivas necessitam de recursos financeiros para sobreviver. A este propósito, qual é a realidade das organizações desportivas que organizam actividades de desporto para todos na Região Autónoma da Madeira? Qual a sua estratégia para obtenção de recursos financeiros?

Numa altura em que as organizações desportivas atravessam graves dificuldades financeiras, situação que implica uma maior dificuldade na prossecução dos seus objectivos, interessa compreender em que medida é que as organizações desportivas obtêm o financiamento para organizarem as suas actividades e quais as suas estratégias para a obtenção desses financiamentos.

Definição do Problema

O desporto para todos encontra-se em franca expansão pelo mundo. As mudanças operadas na nossa sociedade revelam que o desporto na vertente federada já não responde às necessidades e anseios das grandes massas. O cidadão que se preocupa em exercer prática de actividade física, procura uma prática que se revele capaz de lhe proporcionar não só momentos de divertimento, prazer, liberdade, contacto com a natureza, fuga ao stress, como também de saúde.

Actualmente, a actividade física e desportiva surge como forma privilegiada de ocupação desses tempos livres, uma vez que associa o bem-estar e a qualidade de vida à sua prática. Existem várias evidências científicas acumuladas que suportam o facto da actividade física trazer benefícios para a saúde dos adultos (Sallis et al., 2000; Allor e Pivarnik, 2001; Boreham e Riddoch, 2001; Cavill et al., 2001; Sleaf e Tolfrey, 2001; O'Connor et al., 2003). Na prevenção, não há dúvidas que a promoção de actividade física acompanhada de uma alimentação saudável e todo um conjunto de mensagens que tangem a aquisição de estilos de vida saudáveis, são as estratégias fundamentais, não só para os grupos de elevado risco, mas também para toda a população (ILSI, 2000; OMS, 2000).

De entre as várias organizações desportivas, as que realizam actividades no âmbito do desporto para todos destacam-se pela importância que as suas actividades têm junto dos seus públicos alvo, ou seja, junto daqueles que por qualquer razão não praticam uma actividade física de forma regular e pelos recursos que recebem para poderem organizar essas actividades. São por norma organizações de pequena dimensão, com um número reduzido de sócios e poucos recursos financeiros e que dependem em grande percentagem dos apoios públicos.

Devido aos principais problemas que as organizações desportivas atravessam, tais como dificuldades financeiras, problemas de captação de novos sócios e manutenção dos existentes, diminuição do voluntariado, verifica-se que muitas destas organizações não estão ainda preparados para darem respostas a novas procuras e motivações de prática desportiva.

Face à importância que estas organizações têm em assegurar uma prática desportiva, é importante conhecer e compreender como suportam as actividades que realizam, isto é, saber como fazem as suas escolhas ao nível da obtenção dos seus recursos financeiros.

Na elaboração do estudo, pretendemos analisar o comportamento das organizações desportivas regionais com actividade desportiva no âmbito do desporto para todos, confinando a questão fulcral do estudo na seguinte pergunta de partida:

- Como explicar a estratégia das organizações desportivas para a obtenção de recursos financeiros para organizarem as suas actividades desportivas no âmbito do desporto para todos?

Organização do Estudo

O estudo encontra-se dividido em duas partes. Na primeira parte, denominada “Estratégia das Organizações Desportivas e Desporto para Todos”, procedemos à revisão bibliográfica sobre a informação teórica referente à estratégia das organizações desportivas e o desporto para todos, como forma de justificar a pertinência do estudo, assim como a construção do modelo de análise.

A revisão bibliográfica encontra-se estruturada em dois capítulos. No primeiro capítulo abordamos a estratégia das organizações desportivas, a evolução do conceito de estratégia e o processo de formação da estratégia. No

segundo capítulo a questão do desporto para todos, a origem e evolução do seu conceito, a situação desportiva em Portugal no geral e na Região Autónoma da Madeira em particular.

Na segunda parte do estudo, denominada “Comparação da Estratégia das Organizações Desportivas”, tem lugar um percurso empírico, utilizando-se a análise documental para se identificar e compreender as fontes de financiamento das organizações desportivas, tendo como base o levantamento dos dados das organizações que realizaram actividades desportivas no âmbito do desporto para todos no quadriénio 2001/2004 e que candidataram essas actividades a apoio público através da Associação da Madeira de Desporto para Todos (AMDpT) e é constituída por dois capítulos. O primeiro capítulo inclui a metodologia, onde se incluem os objectivos do estudo, o modelo de análise, os procedimentos utilizados na recolha e tratamento dos dados. No segundo capítulo fazemos a apresentação e discussão dos resultados do estudo.

Por último, os anexos, onde se incluem o exemplar do formulário relatório utilizado na recolha dos dados e as tabelas utilizadas para captura dos mesmos.

Limitações do Estudo

A principal limitação do estudo, prende-se com o facto de não terem sido estudadas as despesas inerentes às actividades desportivas da amostra.

Outra limitação foi o não envolvimento dos elementos pertencentes à organização das actividades pertencentes à amostra, uma vez que a experiência vivida por estes poderia trazer novos dados ao estudo.

**PRIMEIRA PARTE – ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES
DESPORTIVAS E DESPORTO PARA TODOS**

Capítulo I – Estratégia das Organizações Desportivas

O presente capítulo é constituído por seis partes. Na primeira parte abordamos a origem e a evolução do conceito de estratégia. Na segunda parte, apresentamos as duas perspectivas explicativas do conceito de estratégia, do ponto de vista militar e do ponto de vista da gestão. Na terceira parte, mostramos as várias escolas do pensamento de gestão estratégica. Na quarta parte, abordamos a análise estratégica dos clubes. Na quinta e sexta partes, apresentamos as diferentes formas de estratégia e o processo de formação destas.

1. Origem e Evolução do Conceito de Estratégia

Quando se lança a questão sobre o que é a estratégia, muitos conceitos surgem sob muitas ópticas e perspectivas. Embora a palavra estratégia tenha sido nos últimos anos muito associada à administração e isso possa indicar já a existência de um conceito estabilizado de sentido consensual e único, a realidade é que, ao enveredar-se no estudo do tema, percebemos logo que não existe qualquer uniformidade, podendo o mesmo termo referir-se a situações muito diversas.

A palavra estratégia, etimologicamente deriva do grego *strategos*, que significa “a arte do general”. A maioria dos primeiros estados gregos depois de 550^a C., tinham de facto um *strategos*, ou “oficial general do exército”. Para se tornar um *strategos*, este oficial que tinha iniciado a sua carreira como oficial das forças armadas, tinha-se tornado um importante membro do estado após passar por processos de trabalho que continham treino em administração assim como em capacidade cívica e política.

Com os anos a palavra estratégia passou a ter uso comum, passando a significar a arte de aplicar os meios disponíveis com vistas à consecução de

objectivos específicos. A partir daí a ciência da administração também passou a utilizar a palavra estratégia, significando o caminho que a organização irá trilhar para atingir os objectivos traçados. Está intimamente ligada com planeamento, que representa um estudo sobre o que a organização irá fazer no futuro.

O conceito de estratégia teve o seu primeiro tratamento a nível teórico através de Sun Tzu, na arena militar na China Antiga.

Desde o seu nascimento que o conceito de estratégia e a sua evolução para a gestão estratégica como um campo diferente nos estudos de gestão bem como as diferentes abordagens do processo de formação e a implementação da própria estratégia, se tornaram objecto de investigação a nível académico.

A palavra estratégia tem vindo a sofrer inúmeras alterações no seu significado desde que “nasceu” na Grécia clássica até aos dias de hoje.

O significado da palavra estratégia tem tido dois aspectos básicos que se complementam: o primeiro explora a origem militar e é baseado na palavra *strategos*; o segundo aprofunda a expectativa racionalista sempre voltada para o cumprimento dos objectivos e incorpora critérios económicos como por exemplo a relação custo/benefício.

Durante cerca de 2000 anos a palavra estratégia chegou mesmo a desaparecer do nosso vocabulário para depois, nos últimos dois séculos, surgir então com vigor. Surge em meados do século XX altamente conotada com o fenómeno da guerra, limitando-se o seu emprego praticamente ao campo militar.

Na civilização ocidental, o conceito de estratégia nasceu também no campo militar e foi no seu seio que se desenvolveu mais tarde. Em 1968 Liddell-Hart definiu estratégia como a arte de distribuir e aplicar meios militares como forma de concretizar a política final.

Foi na década de 60 que se estabeleceu o nascimento de gestão estratégica e foi Alfred Chandler, um historiador da gestão e do desenvolvimento

industrial dos Estados Unidos, o primeiro a estudar a problemática da estratégia como objecto de investigação.

Chandler começou a enfatizar a importância do conceito de estratégia e começou então a utilizá-lo como processo racional e sistemático, nas escolhas estratégicas de empresas como a General Motors para tentarem adaptar-se ao ambiente como forma de tirarem proveito do mercado.

Na sua obra de então, Chandler definiu estratégia como a “determinação das metas e objectivos a longo prazo de uma empresa e a adopção de meios de actuação e afectação de recursos necessários para atingir essas metas” (Rosa e Teixeira, 2002). Ainda nesta década, em 1965 e segundo o mesmo autor, Ansoff ao colocar uma ênfase especial na análise da vertente estratégica, através de um processo muito elaborado de criação de estratégias, considerou que a maximização dos resultados económicos é o primeiro grande objectivo de uma empresa. A formulação de estratégias deve, por isso, ser efectuada através de um processo de planeamento pormenorizado e formal.

De 1960 em diante, o conceito de estratégia popularizou-se no meio empresarial, a partir da sua associação com a dinâmica de planeamento.

O planeamento estratégico, resultado dessa associação, surgiu no momento em que as grandes organizações sentiram a necessidade de aperfeiçoar os seus processos de planeamento e gestão.

Nessa época, a visão de longo prazo, associada a objectivos específicos e a metodologias de estudos e avaliação de tendências não servia mais às imposições de uma era de mudanças sociais e económicas muito rápidas. O aparecimento do planeamento estratégico representou uma contribuição inovadora no campo da gestão e do processo decisório das organizações por ter relevado o elo de ligação entre a organização e o ambiente.

Nos finais de 60 e durante a década de 70, muitos outros autores debruçaram-se sobre a conceptualização da estratégia. No período por volta de

70, as incertezas obrigavam o uso de técnicas de gestão que preconizassem a definição clara da missão organizacional e dos caminhos para atingir os objectivos e as metas estabelecidas. Tornou-se necessário adoptar um procedimento que compreendesse as mudanças em andamento e auxiliasse as acções pró-activas da organização no ambiente e traçasse directrizes e novos rumos.

De 1980 em diante, a administração estratégica tem aliado o planeamento estratégico com a tomada de decisão operacional em todos os níveis, de modo que os gerentes e empregados sejam envolvidos, para um maior comprometimento com as estratégias da organização. Esse quadro promoveu a descentralização do processo de planeamento e desenvolveu a capacidade de gestão. Nesta década de 80, surgem teorias que prendem a atenção de todos e desencadeiam vias diferentes para novos programas de investigação e novas atitudes na área da gestão:

- Estratégia Competitiva – Michael Porter (1979, 1980) foi o pioneiro das estratégias competitivas. Importou e empregou conceitos desenvolvidos pela economia industrial no que se refere ao poder do mercado e rentabilidade. Analisou a indústria e a sua competitividade na vertente económica. Um ponto essencial da análise de Porter é que este define que para diferentes contextos de competitividade na envolvente, há diferentes opções estratégicas que podem determinar o sucesso da organização.

- Estratégia como Processo – Henry Mintzberg (1978) e James B. Quinn (1980) defendem a perspectiva de que a concepção da estratégia resulta de processos da organização em conjunto com a aprendizagem. Esta perspectiva nasce de uma observação e análise cuidadosas do comportamento dos decisores, em oposição aos modelos racionais e, segundo esta, chega-se à estratégia indirectamente e até certo ponto, não intencionalmente.

- Visão de Estratégia baseada nos Recursos – Birger Wernerfelt (1984), Prahalad e Hamel (1990), etc. desenvolvem a terceira vaga da investigação estratégica durante a década de 80, onde o aspecto estratégico fulcral é o

desenvolvimento de vantagens competitivas sustentadas a longo prazo. As origens destas vantagens são recursos valiosos que as empresas possuem.

Desde a década de noventa que tem havido uma mescla de práticas inovadoras de gestão, de modelos emergentes.

Estratégia, de acordo com Mintzberg e Quinn (2001), é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de acções de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e a colocar os recursos de uma organização para uma nova postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. Para os autores, estratégias podem ser encaradas como afirmações à priori para orientar providências ou resultados, a posteriori de um comportamento decisório real.

Mintzberg et al. (2000), defendem que muito embora as pessoas tenham necessidade de uma definição, a palavra estratégia pode ter muitas, o que só pode ajudar aqueles que dela necessitam a melhor organizarem o seu pensamento. Estes autores esclarecem que as diversas concepções podem exigir até mesmo a organização e a realização de um safari para desvendar a “selva da estratégia”. Nesse sentido, os autores caracterizam o termo estratégia por meio de cinco diferentes definições e enunciam cinco conceitos básicos (que eles denominaram como os 5 P’s da estratégia) que irão fazer parte, de diversas formas, das dez escolas concebidas para a viagem à “selva da estratégia”. Para estes, estratégia pode ser apresentada como um plano (plan), estratagema/truque (ploy) padrão/modelo (pathern), posição (position) e perspectiva (perspective):

- Estratégia como um Plano – quando existe alguma espécie de indicação relativa ao percurso que se pretende percorrer. São estratégias desenvolvidas antes das acções e construídas de forma consciente e deliberada. Estratégia pode

ser vista como um plano porque representa um tipo de linha de acção escolhida de forma consciente, direccionada para os objectivos da organização. Desta forma, estratégia representa unificação, compreensão e integração de planos destinados a assegurar o alcance dos objectivos estabelecidos pela gerência. Para Correia (1999), a estratégia como um plano pode ser entendida de forma geral ou específica. Significa, no primeiro caso, uma intervenção conscientemente pretendida, numa ou num conjunto de linhas de orientação, para defrontar uma determinada situação. São por conseguinte, estratégias desenvolvidas antes das acções e construídas de forma consciente e deliberada. Mintzberg e Quinn (2001), referem que estratégia como um plano é algum tipo de curso ou acção conscientemente engendrada, uma directriz (ou conjunto de directrizes) para lidar com uma determinada situação. Segundo esta definição, as estratégias têm duas características essenciais: são preparadas previamente às acções para as quais se aplicam e são desenvolvidas consciente e deliberadamente. Como planos, as estratégias podem ser genéricas ou específicas. Podem ser um pretexto. Na área militar, a estratégia trata do planeamento do plano de guerra, moldando campanhas e dentro destas, tomando decisões sobre os engajamentos individuais. Na teoria dos jogos, a estratégia é um plano completo que especifica quais opções serão feitas em cada situação possível. Já na Administração, a estratégia é um plano unificado, abrangente e integrado com a finalidade de assegurar que os objectivos básicos de empreendimento sejam alcançados. Como plano, a estratégia trata de como os líderes tentam estabelecer orientação para as organizações, para direccioná-las em determinados modos de actuação. Para Rosa e Teixeira (2002), a estratégia pode ser um plano quando existe alguma espécie de indicação relativa ao percurso que se pretende percorrer ou um conjunto de orientações para fazer face à situação.

- Estratégia como um Estratagema – quando é uma “manobra” específica com a intenção de iludir um opositor ou um concorrente;

- Estratégia como um Padrão – quando há uma corrente de acções e/ou um comportamento consistente. Trata-se de um padrão num fluxo de acções. Estratégia pode ser entendida como um padrão porque estabelece um modelo para o curso de acções, ou seja, estabelece um comportamento. É a consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não, e está relacionada às etapas de formulação e implementação de decisões. Centra-se na acção, levando em consideração o comportamento dos indivíduos na organização. Caracteriza-se por movimentos homogéneos na predominação de modos de actuação no mercado e no estabelecimento de objectivos, produtos e serviços;

- Estratégia enquanto Posição – forma de identificar onde se localiza a organização na sua relação com o meio interno/externo. De ver se há um “enquadramento” entre a organização e a envolvente. Estratégia pode ser vista como uma posição que representa a localização da organização no ambiente. Os autores salientam que uma posição pode ser prevista e almejada através de um plano e pode ser alcançada através de um padrão de comportamento. É um conceito de estratégia que olha para fora da organização, procurando posiciona-la no ambiente, a partir da visão das organizações nos seus ambientes competitivos. Trata fundamentalmente no definir as formas que as organizações encontram para demarcar as suas posições afim de enfrentar a concorrência, evitá-la ou conquistá-la;

- Estratégia como Perspectiva – se o seu conteúdo não consiste apenas numa posição escolhida, mas numa forma interiorizada de perceber o mundo. A estratégia considera a visão colectiva dos agentes participantes voltada mais para o lado interno da organização. Trata-se de uma perspectiva compartilhada pelos membros da organização por meio das suas intenções e/ou das suas acções. Quando se considera que a estratégia envolve indivíduos unidos pelo pensamento ou comportamento comum, entende-se que a mesma esteja relacionada com a cultura da organização. Representa para a organização o que a personalidade é para o indivíduo.

As definições de estratégia como um plano e como um padrão apresentadas anteriormente, abrem espaço para um segundo tipo de classificação: as estratégias podem ser pretendidas, não realizadas, deliberadas, emergentes e realizadas, de acordo com o apresentado na figura 1 (Mintzberg et al., 2000).

Se a estratégia planeada (pretendida) não coincide com a estratégia implementada (realizada) pela organização, conclui-se que uma parte das acções pretendidas não foi implementada. Estas acções podem ser classificadas como uma estratégia não realizada, pois embora constassem do plano estratégico, não foram implementadas.

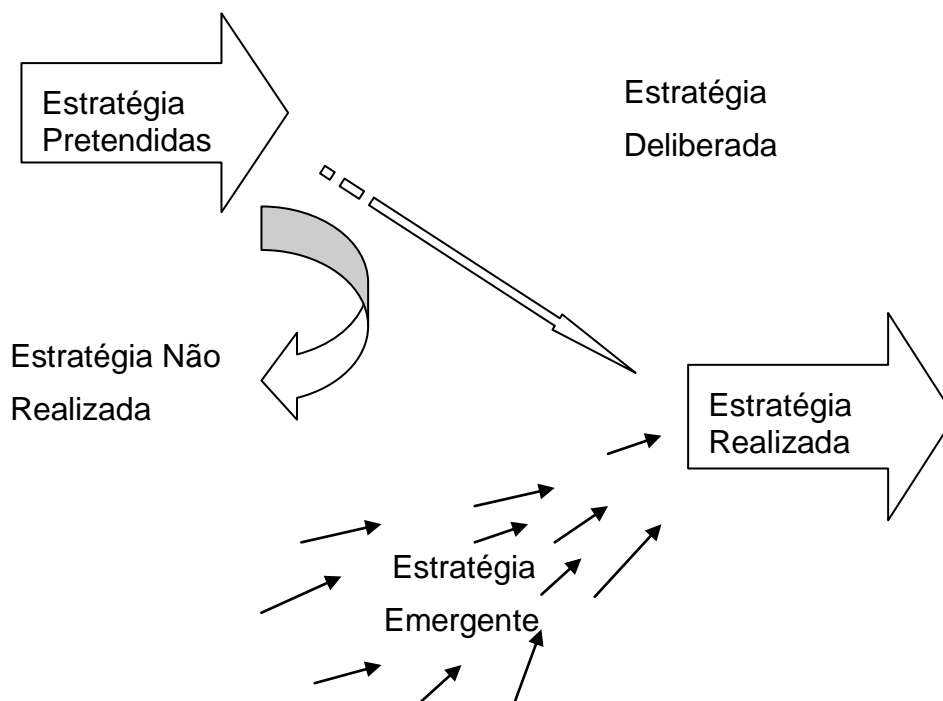


Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Mintzberg et al. (2000)

Por outro lado, a estratégia implementada pela organização (realizada) inclui alguns padrões de acção que não constavam do plano elaborado anteriormente. Este componente, não planeado da estratégia realizada pela organização, é definido como estratégia emergente, que surge da aprendizagem a partir das operações, convergindo para um padrão de acção. Mintzberg já declarou que toda a formação de estratégias anda sobre dois pés: um deliberado e outro emergente. Nessa visão, esses dois processos formam os extremos de um continuum, ao longo do qual as estratégias criadas no mundo ideal e no mundo real podem ser visualizadas em algum ponto do traçado (Mintzberg e Quinn, 2001).

Para Mintzberg et al. (2000), a tentativa de controlar todos os aspectos da organização faz parte do que eles denominam como “estratégia deliberada”; essa estratégia é inerente às escolas prescritivas de administração estratégica (compostas pelas escolas de design, planeamento e posicionamento), as quais enfatizam o controlo em detrimento da aprendizagem no processo. Os mesmos autores, indicam um contraponto à visão do processo estratégico baseado na deliberação pura, ao apresentarem o conceito de “estratégia emergente” que abrange a perspectiva da aprendizagem estratégica. Assim, seria possível reconhecer a capacidade organizacional para experimentar, receber feedback e refazer a sua estratégia até que possa chegar a um padrão de convergência. Essa forma de visualizar a estratégia encontra-se na dimensão das escolas descritivas da administração estratégica (composta pelas escolas empreendedora, cognitiva, de aprendizagem, poder, cultural, ambiental e de configuração).

Desta forma, a estratégia realmente implementada por uma organização (realizada) é a soma de um componente deliberado, ou seja, constituído por padrões planeados anteriormente que foram efectivamente implementados, com outro componente emergente, formado por padrões que não foram previamente planeados. Estratégias deliberadas são as que se realizam tal como foram explicitamente planeadas, através de um processo controlado. Estratégias

emergentes são padrões de acções consistentes realizadas apesar de (ou na ausência de) intenções. Enquanto que a primeira definição se centra sobre a direcção e controlo, a segunda liga-se à noção de aprendizagem, onde através de uma acção desencadeada é possível obter efeitos de feedback que são considerados em acções seguintes e o processo continuará por forma a que a convergência das acções realizadas configure uma estratégia. O grau de combinação entre estratégias deliberadas e emergentes varia entre as diferentes organizações. É difícil encontrar uma organização onde haja ênfase absoluta no controlo, ou seja, apenas estratégias deliberadas ou foco exclusivo na aprendizagem (apenas estratégias emergentes). Por exemplo, as estratégias denominadas “guarda-chuva”, seriam aquelas nas quais as linhas gerais são deliberadas, mas os detalhes são deixados para emergir ao longo do processo de implementação (Mintzberg et al., 2000).

Segundo os mesmos autores, a cada benefício relacionado à existência de uma estratégia na organização, corresponde um factor prejudicial associado. Desta forma, o facto de a estratégia fixar a direcção a ser seguida e focalizar o esforço organizacional, pode-se constituir numa vantagem por prover objectivos comuns aos diversos departamentos e assim orientar as suas actividades e processos no sentido de atingi-los. Entretanto, caso os objectivos e os caminhos escolhidos conduzam ao fracasso financeiro devido a mudanças ambientais repentinas, a própria existência da estratégia terá contribuído para inibir o desenvolvimento de novos caminhos e comportamentos que poderiam vir a reverter o problema em questão. De forma semelhante, o facto da estratégia se constituir num elemento que diferencia a organização e provê consistência para as suas acções quotidianas pode ser visto como uma vantagem, por criar um referencial distinto para a organização do ponto de vista de todos os seus *stakeholders*. Por outro lado, estas mesmas diferenciações e distinções podem acabar estereotipando a organização, fornecendo aos seus *stakeholders* uma imagem de algo que ela não é, o que pode inibir soluções internas criativas e criar falsas expectativas na sociedade.

Como a palavra estratégia é uma palavra polissémica, as suas diversas interpretações permitem a sua aplicação em inúmeros domínios e contextos. Segundo Pires (2005), apesar de se reconhecer que a estratégia pode ser aplicada a diferentes ambientes sociais, é necessário saber se, de facto, existem condições de elaboração de pensamento estratégico.

Visando ampliar e enriquecer ainda mais a dimensão conceptual de estratégia, adaptou-se de Nicolau (2001) a figura 2, que sintetiza algumas outras definições do termo, relacionando-as a algumas variáveis:

Autores	Definição de Estratégia	Componentes	Responsabilidade da Decisão
Chandler (1962)	Estratégia é a determinação dos objectivos básicos de longo prazo de uma empresa e adopção das acções e afectação de recursos para atingir esses objectivos.	-objectivos -meios -afectação de recursos	Ao mais alto nível da gestão.
Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965) Andrews (1971)	Estratégia é o padrão de objectivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objectivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.	-objectivos -meios	A estratégia emerge da liderança formal da empresa.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.	-meios -produtos/ mercado -vector crescimento -vantagem competitiva -sinergia	Conselho de Administração
Katz (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação actual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objectivos e acções a tomar para	-definição do negócio -características da	Administração

	atingir esses objectivos).	performance -afecção de recursos -sinergia	
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objectivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objectivos e assegurar a adequada implantação para que os fins e objectivos sejam atingidos.	-objectivos -meios	Ponto de vista do dirigente máximo
Hofer & Schandel (1978)	Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objectivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe a descrição dos padrões mais importantes da afectação de recursos e a descrição das interacções mais importantes com o meio envolvente.	-meios	Administração
Porter (1980)	Estratégias competitivas são acções ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.		Administração
Jauch e Glueck (1980)	Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objectivos básicos da empresa são atingidos.		Administração
Quinn (1980)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objectivos, as políticas e a sequência de acções num todo coerente.	-objectivos -meios	
Thietart (1984)	Estratégia é o conjunto de decisões e acções relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objectivo.	-meios -afecção de recursos	
Martinet (1984)	Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as		Núcleo estratégico ligado ao poder pela responsabilidade da gestão ou pela

	actividades e a configuração da empresa.		propriedade.
Ramanantsoa (1984)	Estratégia é o problema da afectação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa.	-afectação de recursos	
Mintzberg (1988)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.		
Hax e Majluf (1988)	Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objectivos de longo prazo, programa de acções e prioridade na afectação de recursos.	-objectivos -meios -afectação de recursos	

Figura 2 - Algumas definições de estratégia

Fonte: Adaptado de Nicolau (2001)

Bill Gates, quando diz que a “Microsoft está dois anos à frente do fracasso”, sabe que não é apenas o ciclo de vida dos produtos que está a encolher, mas que os ciclos de vida das estratégias também estão cada vez mais curtos, por isso, as organizações devem ser capazes de reinventar as suas estratégias não apenas uma vez por década, mas de forma continuada.

Desenvolver uma estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa envolvendo um diferente conjunto de actividades, porque se houvesse uma única posição ideal, não haveria necessidade dela.

2. Duas perspectivas explicativas do conceito de estratégia

2.1. Estratégia do ponto de vista militar

O autor responsável pela definição dos princípios milenares de estratégia foi Sun Tzu (500 A.C.), que considera estratégia como a arte de condução de guerra (cit. por Abreu, 2006). Para este, a estratégia deve começar através de estudos preliminares para depois então fazer a análise dos exércitos. Esta avaliação traduz-se na identificação de um conjunto de forças e fraquezas de cada exército. Feita esta identificação, o estrategista militar define a estratégia a utilizar, que movimentos executar e que posições ocupar, de modo a procurar sempre antecipar a estratégia do inimigo, anulá-la e vencer, atingir assim o objectivo da guerra. A pessoa mais importante na guerra é o seu líder.

Falar sobre estratégia sob o ponto de vista militar, obriga-nos a falar dos dois baluartes incontestáveis do pensamento estratégico: o chinês Sun Tzu e o prussiano Clausewitz.

Sun Tzu foi um general chinês que viveu no século IV A.C. e que no comando do exército real de Wu acumulou inúmeras vitórias, derrotando exércitos inimigos e capturando os seus comandantes. Foi um profundo conhecedor das manobras militares e escreveu a “Arte da Guerra”, ensinando estratégias de combate e tácticas de guerra. Desde que foi encontrada, essa obra foi traduzida centenas de vezes e recebeu várias interpretações. A mais antiga tradução é japonesa e remonta ao século VIII da nossa era. A primeira tradução para uma língua ocidental foi realizada em 1772, pelo padre jesuíta radicado na China J. J. M. Amiot, publicada em Paris. Em 1782, foi realizada uma nova tradução dessa obra, ordenada por Napoleão Bonaparte. No século XIX, surgiram outras traduções em outros idiomas, sendo a versão de 1963 de Samuel B. Griffith a

mais aceite e consultada. Actualmente, os seus princípios podem ser aplicados, não só nas táticas militares, como também, em quase todos os ramos da actividade humana e os seus ensinamentos alcançam todos os indivíduos no confronto com os seus oponentes, exércitos contra exércitos e empresas contra as suas concorrentes. Carl Von Clausewitz foi um general e estrategista militar prussiano. Foi director da escola militar de Berlim nos últimos treze anos da sua vida, período em que escreveu a sua obra *Vom Kriege* (Da Guerra), publicada postumamente, e os seus ensinamentos escritos chegam quase a se equiparar aos de Sun Tzu. É considerado o mestre maior da guerra, cujas lições de tática e estratégia vão além dos exercícios militares propriamente ditos, para se constituírem, inclusive, numa profunda reflexão sobre a filosofia da guerra e da paz.

Sun Tzu garantiu o seu espaço na posteridade ao observar os aspectos constitutivos da guerra, seus elementos formadores. Debruçou-se nos pontos que são comuns a todas as batalhas e com isso foi além de todas elas. O autor usa como ponto de partida o importante papel que a guerra desempenha na vida social, sendo a causa da desgraça dos povos. Analisa sua influência na economia e observa o quanto ela é prejudicial ao povo. Como general, sabia o quanto a manutenção das tropas custava ao Estado e como a passagem das tropas aumentava a inflação nas províncias. Assim, é do interesse de todos que o conflito, quando necessário, seja resolvido de maneira sucinta, diminuindo a extensão dos danos que invariavelmente provoca.

A partir daí, Sun Tzu avalia quais os elementos que devem ser levados em consideração pelo general na busca pelo êxito, salientando sempre a constante necessidade de avaliação da situação estabelecida e de planeamento do passo seguinte. O centro da estratégia é deslocado para o inimigo. Uma vez que sempre os mesmos factores (terreno, clima, disciplina, comando e moral) devem ser examinados sob a luz das situações possíveis, cabe ao general observar o

cumprimento de tais directrizes e esperar que o inimigo deixe de realizar uma delas para atacar.

Abordando os pensamentos mais vastos de Sun Tzu, vemos que foi com este que a estratégia passou a poder contar, pelo menos em teoria, com o contributo de diversos instrumentos de coacção distintos do militar. Sun Tzu faz a distinção já hoje clássica entre estratégia directa e indirecta, baseando-se a estratégia directa exclusivamente na coacção militar e no ataque frontal à vontade do opositor e a estratégia indirecta utilizando de forma coordenada todos os instrumentos que, a cada momento, se afigurem determinantes e valorizando essencialmente uma aproximação insidiosa e inesperada às posições por ele defendidas. A este propósito, Abreu (2006), refere que Sun Tzu foi, sem margens para dúvidas, o precursor desta importantíssima inovação conceptual que dá pelo nome de estratégia indirecta. O sucesso estratégico depende, em grande medida, da capacidade que há para conjugar manobras convencionais e manobras imprevistas, manobras que respeitam as expectativas do inimigo e manobras que o destabilizam pela surpresa. Clausewitz considera que a concentração de forças num ponto decisivo é o princípio mais importante dos princípios norteadores da condução de guerra. Sun Tzu, dando também importância a este princípio, salienta que quem quiser tirar partido deste, terá que se assegurar previamente da incapacidade do seu antagonista para participar concentrado, da mesma forma que deverá manter em segredo absoluto a disposição das suas forças e o local onde pretende intervir, e esta execução pressupõe o cumprimento de uma condição adicional de eficácia: deverão concentrar recursos e energias naqueles pontos – domínios, atributos, locais, ... – nos quais o antagonista indicia maiores fragilidades.

Segundo Sun Tzu (Cit. por Abreu, 2006), há cinco factores que se constituem essenciais para a vitória, condições essas que caso se verifiquem, permitirão antever a vitória: saber escolher o momento mais apropriado para combater e evitar os momentos menos propícios; saber comandar com igual

perícia e determinação um exército poderoso e um exército de baixos recursos, a todos os níveis de hierarquia saber inspirar a mesma vontade de vencer e saber unir em torno do mesmo objectivo comum, estando convenientemente preparado para a batalha saber esperar pelo momento em que o inimigo não esteja em condições de a travar, saber desenvolver as capacidades militares adequadas e recusar a ingerência do soberano nas decisões relativas à condução das operações. Com a certeza que a estratégia é da competência dos chefes, quer sejam civis ou militares, da mais alta hierarquia, Sun Tzu sublinha da importância e conveniência duma adequada repartição de funções e responsabilidades. Para além de todos estes factores descritos por Sun Tzu, torna-se extremamente relevante no universo da análise estratégica a constatação da necessidade de acumular conhecimentos sobre o adversário, sem esquecer a necessidade complementar de conhecermos as nossas próprias forças. A este respeito, Abreu (2006), afirma que “...no âmbito daquilo que hoje designamos por preparação da acção estratégica e respectiva metodologia, é perfeitamente possível isolar aquelas vertentes que mais directamente se relacionam com a tarefa crucial da recolha e tratamento de informações referentes ao real posicionamento de ambos os antagonistas.” Em relação à organização aliada à disciplina e à definição de objectivos, como factores determinantes para o sucesso, Sun Tzu refere que as regras básicas de organização que garantem o funcionamento eficiente de um grupo empenhado numa estabelecida actividade, são aplicáveis independentemente da dimensão do grupo, quer isto dizer que, e segundo as suas palavras “De uma forma geral, comandar muitas pessoas significa o mesmo que comandar poucas. É tudo uma questão de organização.” Nesta organização, realçamos a importância que Sun Tzu atribui à disciplina, embora dúvidas persistam da sua opinião sobre esta matéria, devido à verdadeira tradução das suas palavras. Para que esta importante organização atinja os objectivos traçados anteriormente, é necessário que estes objectivos estejam clara e rigorosamente definidos, Abreu (2006) acrescenta a este desígnio que se os objectivos não

estiverem claramente definidos, o estrategista fica condenado a percorrer um doloroso e angustiante caminho, brumoso e repleto de equívocos.

Carl Clausewitz nasceu em 1780 em Burg e aos treze anos foi integrado no exército prussiano como cadete. Desde aí percorreu uma carreira militar que terminou como director da escola militar de Berlim nos últimos treze anos da sua vida, período em que escreveu a sua obra *Vom Kriege* (Da Guerra), livro que exerceu uma enorme influência no pensamento militar e político durante e após o século XIX. Clausewitz definia a guerra como “um acto de violência cuja intenção é compelir o nosso oponente a realizar nosso desejo”. Foi simultaneamente um homem de acção e reflexão. A sua vida militar, até aos trinta e cinco anos, foi passada em campos de batalha, em guarnições, ou em preparativos de guerra. Mas também em laboriosas concepções de planos de campanha e numa análise incessante e perspicaz dos eventos que à sua volta ocorriam. Ansiou sempre pela oportunidade de combater pelo seu país, a Prússia, contra a opressão francesa, tendo acumulado uma muito invejável experiência militar. Ao mesmo tempo, cultivou um gosto genuíno pela reflexão e pelo pensamento crítico, sendo autor de obras que comprovam uma produção intelectual intensa e por vezes de inspiração exímia.

Para Abreu (2006), as oito teses de enquadramento do pensamento estratégico de Clausewitz exprimem de certo modo uma visão plurifacetada de enquadramento, e em todas elas presente-se uma restrição analítica:

1ª Tese: A existência do Outro, que age e reage, que alimenta uma relação de hostilidade e que estabelece objectivos incompatíveis com os nossos interesses, constitui o cerne da problemática estratégica;

2ª Tese: Na guerra, apenas interessa o resultado final. Os sucessos e os insucessos que se vão acumulando durante as várias etapas que constituem o processo global do embate pelas armas, do início das hostilidades à imposição da paz, nada significam em si mesmos. O valor que atribuiremos aos resultados

parciais está dependente da sua maior ou menor contribuição para o desfecho que se consubstancia naquele resultado final;

3ª Tese: A formulação e a execução da estratégia nunca deverão estar desligadas dos acontecimentos que vão ocorrendo no próprio campo de batalha, enquanto o confronto militar se desenrola;

4ª Tese: Antes de tomarmos a decisão de fazer a guerra, teremos que estabelecer com rigor a missão estratégica, ou seja, o que pretendemos obter com esta guerra e as modalidades de acção estratégica, ou seja, como podemos travar esta guerra. As modalidades de acção devem ser seleccionadas em função do adversário que queremos derrotar e da ameaça que queremos combater, ou seja, depende do tipo de guerra que teremos de enfrentar. Nesta tese ainda, refere que quanto maior for a probabilidade da guerra atingir níveis radicais de violência, maior será a necessidade de pesar cuidadosamente as consequências de cada decisão e maior será também a necessidade de ponderar os limites do envolvimento que estamos dispostos a suportar: não dar o primeiro passo sem pensar no último.

5ª Tese: Se não escolhermos o momento e o local em que queremos actuar, e se simultaneamente não definirmos os meios que melhor se coadunam com a intervenção a realizar – o «quando», o «onde» e o «com quê», a estratégia ficará reduzida a uma massa informe de vagos planos e de ambiciosas intenções que não conseguiremos operacionalizar com a finalidade de alcançar um resultado que traduza tão fielmente quanto possível os objectivos inicialmente fixados.

6ª Tese: Definir objectivos que não tenham em conta as restrições impostas pelos meios disponíveis e mobilizáveis conduz, no plano estratégico, a um beco sem saída. Objectivos demasiado ambiciosos geram frustrações insanáveis e inviabilizam a prossecução daquelas finalidades que são realmente compatíveis com a parcela do potencial estratégico que é possível converter em poder efectivo.

7ª Tese: A defesa não é mais do que um meio para alcançar a vitória que nos torna capazes de tomar a ofensiva depois de conquistada a superioridade. Com uma postura estratégica eminentemente defensiva não pretendemos, portanto, ficar passivamente à espera que as coisas aconteçam, num estado de total inactividade. Pelo contrário, preparamo-nos activamente para aproveitar o momento que mais favoreça a passagem à ofensiva.

8ª Tese: Agindo em conjunto, são três os factores que atribuem ao fenómeno bélico um carácter de inteligibilidade que nos autoriza a alimentar a esperança de conseguir decifrar as suas misteriosas complexidades.

As obras de Sun Tzu e Clausewitz são tradicionalmente encaradas como paradigmas opostos: a delicada subtileza do pensamento oriental e a áspera rudeza do ideário prussiano. Sun Tzu entende a estratégia como um fenómeno global, em que todos os recursos do estado, assim como todas as capacidades dos líderes, devem ser postos ao serviço da finalidade estratégica. Defende que a estratégia é uma actividade que tanto se realiza em tempo de paz como em tempo de guerra.

Em contrapartida, Clausewitz analisa o fenómeno estratégico como uma realidade de cariz fundamentalmente militar. Não nega a possibilidade de serem eficazmente cumpridos os desígnios fixados pela comunidade sem que se recorra ao instrumento militar. Defende no entanto que essas diferenças metodológicas de intervenção ficam situadas fora do campo de aplicação do pensamento estratégico, pertencem ao domínio da acção política e deverão então ser objecto de estudo da ciência política. Clausewitz afirmou que o termo «estratégia» significa a combinação judiciosa de diversos recontros ou batalhas para alcançar o objectivo da campanha ou da guerra.

Clausewitz, criticando Heinrich von Bulow que defendia que estratégia e táctica seriam ciências cujo objecto se esgota na movimentação das tropas, estando a diferença entre estas relacionada com a distância a que os movimentos são executados, defendia que táctica corresponde ao emprego das forças

militares no combate, sendo o seu objectivo a obtenção da vitória num confronto específico e que estratégia, em contrapartida, afirma-se pela utilização dos combates com vista à prossecução duma finalidade política que assegure vantagens duradouras, percebendo-se que a definição de Clausewitz representa uma ruptura com o pensamento na sua época dominante.

2.2. Estratégia do ponto de vista da gestão

Direccionando para o domínio da abordagem conceptual de referência, ou seja do domínio da estratégia empresarial e da gestão das organizações, Ansoff (1965) cit. por Santos (2001) define estratégia como um conjunto de “regras de decisão que orientam o comportamento de uma organização nas relações com o seu meio envolvente”. Nesta perspectiva, estratégia é integrada num conceito mais amplo, o de postura estratégica, que conjunta um perfil das capacidades de gestão e da arquitectura organizacional a desenvolver para executar a estratégia com sucesso.

Segundo Porter (1999), a competição intensificou-se de forma drástica ao longo das últimas décadas, em praticamente todas as partes do mundo. Não faz muito tempo a competição era quase inexistente em muitos países e em variados sectores. Os mercados eram, em geral, protegidos e prevaleciam as posições de dominação. Mesmo quando existiam concorrentes, essa rivalidade era pouco intensa. A sufocante intervenção governamental e os ostensivos cartéis embotavam a competição. Poucos são os sectores remanescentes em que a competição ainda não interferiu na estabilidade e na dominação dos mercados. Nenhuma empresa e nenhum país têm condições de ignorar a necessidade de competir. Todas as empresas e todos os países devem procurar compreender e exercer com mestria a competição.

Ainda segundo o mesmo autor, a estrutura e a evolução dos sectores e as maneiras como as empresas conquistam e sustentam a vantagem competitiva nas suas respectivas áreas de actuação é o cerne da competição. O desempenho de qualquer empresa num determinado ramo de actividade é divisível em duas partes: a primeira é atribuível ao desempenho médio de todos os concorrentes do sector, e a segunda decorre do desempenho relativo da empresa no sector, acima ou abaixo da média. A empresa conquista níveis de rentabilidade superiores à média do sector através da prática de preços mais altos ou custos mais baixos do que os rivais. As fontes das diferenças de preços ou de custos entre os concorrentes são de dois tipos: as resultantes de diferenças na eficácia operacional e/ou aplicação de melhores práticas; e as provenientes de diferenças no posicionamento estratégico.

No contexto organizacional, a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar sistemática e continuamente o ajustamento da organização às condições ambientais em mutação, tendo em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional. Actualmente, a turbulência por que passam as organizações é tão acentuada e tão acelerada que o ambiente organizacional é descrito como intranquilo e nesse ambiente a grande função da estratégia é promover o equilíbrio entre a visão de futuro da organização e o necessário no presente para se atingir o futuro desejado.

A estratégia é a forma de operacionalizar os objectivos estabelecidos. Por isso, a formulação e a escolha de estratégias são fundamentais para a competitividade de uma organização. Assim, diversos autores classificam as estratégias em organizacionais, de negócios, funcionais e de produto/mercado, como ilustradas na figura 3.

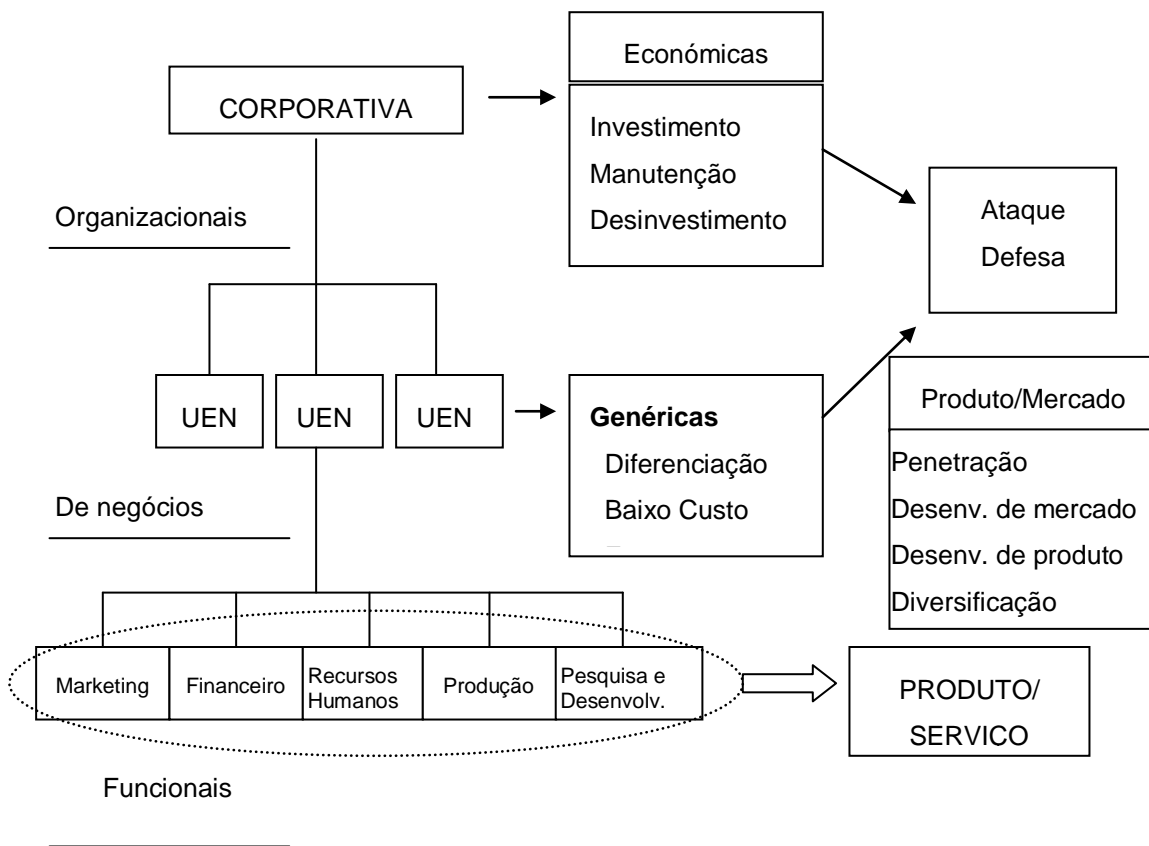


Figura 3 - Níveis de utilização e tipos de estratégias

Fonte: Coral, E (2002)

As estratégias organizacionais são geralmente deliberadas pela alta administração e estão voltadas aos objectivos gerais da empresa, como por exemplo, analisar opções de se concentrarem numa única linha de negócio, ou diversificar, buscar conhecimento de mercado ou manter a sua estabilidade, ou mesmo combinar diferentes estratégias para produtos ou fábricas distintas.

As estratégias de negócios devem ser formuladas nas unidades de negócio e devem estar alinhadas com as estratégias organizacionais, podendo mesmo ser o seu desdobramento, devendo estar voltadas a perseguir uma ou mais

oportunidades vislumbradas, evitar, neutralizar ou minimizar uma ameaça e operacionalizar um macro-objectivo.

Michael Porter (1999) definiu três estratégias genéricas de negócios:

- Liderança global de custos: Produzir com custos inferiores à concorrência. Esta estratégia exige da empresa investimento sustentado de capital, experiência em engenharia de processos e sistemas de produção de baixo custo.
- Diferenciação: A empresa compete com produtos exclusivos e diferenciados da concorrência em qualidade e funcionalidade. Para isto, deverá ter capacidades específicas e talento criativo.
- Foco: A empresa compete num nicho específico de mercado. Exige uma especialização e política dirigida para um segmento de mercado.

3. As Escolas do Pensamento da Gestão Estratégica

Para Mintzberg et al. (2000), qualquer discussão sobre estratégia termina inevitavelmente sobre a lâmina de uma faca. Para cada vantagem associada à estratégia, há sempre uma desvantagem associada:

1. “A estratégia fixa a direcção”

Vantagem: O principal papel da estratégia é orientar o curso de uma organização para que ela navegue coesa através do seu ambiente.

Desvantagem: A direcção estratégica também pode constituir um conjunto de fantasias para ocultar perigos potenciais. Seguir um curso predeterminado em águas desconhecidas é uma maneira perfeita para colidir com um iceberg. Embora a direcção seja extremamente importante, às vezes é melhor

movimentar-se devagar, olhando com cuidado para a frente, mas não muito, bem como para cada lado, para que o comportamento possa ser mudado de um instante para outro.

2. “A estratégia focaliza o esforço”

Vantagem: A estratégia promove a coordenação das actividades. Sem a estratégia para focalizar os esforços, as pessoas puxam em direcções diferentes.

Desvantagem: O pensamento em grupo surge quando o esforço é excessivamente focalizado. Pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades.

3. “A estratégia define a organização”

Vantagem: A estratégia propicia às pessoas uma forma taquigráfica para entender a sua organização e distingui-la das outras. A estratégia provê significado além de uma forma conveniente para se entender o que faz a organização.

Desvantagem: Definir a organização com excesso de exactidão também pode significar defini-la com excesso de simplicidade, às vezes até ao ponto de a estereotipar, perdendo-se assim a rica complexidade do sistema.

4. “A estratégia provê consistência”

Vantagem: A estratégia é necessária para reduzir a ambiguidade e prover a ordem.

Desvantagem: É preciso compreender que toda a estratégia, como toda a teoria, é uma simplificação que necessariamente distorce a realidade. Estratégias e teorias não são realidades, apenas representações da realidade nas mentes das pessoas.

Escolas de Planeamento	Pensamento Estratégico
A Escola do Design	Formulação de Estratégias como um processo de concepção
A Escola do Planeamento	Formulação de Estratégias como um processo formal
A Escola do Posicionamento	Formulação de Estratégias como um processo analítico
A Escola do Empreendedor	Formulação de Estratégias como um processo visionário
A Escola Cognitiva	Formulação de Estratégias como um processo mental
A Escola da Aprendizagem	Formulação de Estratégias como um processo emergente
A Escola do Poder	Formulação de Estratégias como um processo de influência
A Escola Cultural	Formulação de Estratégias como um processo colectivo
A Escola Ambiental	Formulação de Estratégias como um processo reactivo
A Escola da Configuração	Formulação de Estratégias como um processo de transformação

Figura 4 - Evolução do pensamento estratégico segundo Mintzberg et al.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) descrevem os processos de formação da estratégia e classificam as diferentes perspectivas quanto à formação da estratégia em 10 escolas de pensamento (figura 4).

As escolas podem ser reunidas em três agrupamentos básicos, conforme a sua natureza: Prescritiva, Descritiva ou Configurativa.

Existem três escolas cuja natureza é prescritiva, ou seja, mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que como elas são formuladas:

- Design: processo informal de concepção. Anos 60.
- Planeamento: estratégia como um processo de planeamento formal, separado e sistemático. Anos 60/70.
- Posicionamento: selecção de posições estratégicas no mercado. Anos 80.

Outras seis, cuja natureza é descritiva, ou seja, preocupadas em demonstrar como as estratégias são de facto formuladas:

- Empreendedora: criação da visão do grande líder.
- Cognitiva: usa a psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista.
- Aprendizagem: estratégia de passos curtos conforme a organização aprende.
- Poder: negociação e grupos em conflito.
- Cultura: processo colectivo e cooperativo.
- Ambiental: processo reactivo às iniciativas externas à organização.

E uma apenas, de natureza configurativa, que tenta uma integração utilizando elementos de diversas escolas:

- Configuração: elaboração da estratégia como um processo de transformação.

No contexto histórico e consoante os seus fundamentos, as escolas de planeamento dividem-se em:

Escola do Design – Selznick, 1957

Representa a visão mais influente do processo de formação da estratégia. Teve a sua origem e apogeu entre os anos de 1957 e 1965 e baseia-se na premissa de que a formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente. A acção deve fluir da razão, estratégias eficazes derivam de um processo de pensamento humano rigidamente controlado. O executivo principal deverá ser o responsável pelo controle e é ele que é o estrategista. Para a escola do desenho, apenas existe um estrategista e este é o executivo que se senta no cume da pirâmide organizacional. O modelo da formação de estratégia deve ser mantido simples e informal e as estratégias devem ser únicas e explícitas, pois as melhores resultam de um processo de design individual que só está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva. Apenas depois das estratégias únicas, simples, desenvolvidas e explícitas serem totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas, ou seja, há nesta escola uma grande distinção entre a formulação e a implementação de estratégias, há uma separação clara entre pensamento e acção.

Escola do Planeamento – Ansoff, 1965

Originou-se ao mesmo tempo que a escola de desenho e aceitou a maioria das premissas desta. Uma das grandes distinções entre as duas, era que apesar do modelo ser o mesmo, para a escola do planeamento, a sua execução era altamente formal, quase mecanicamente programada. Segundo esta escola, as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planeamento formal decomposto em etapas distintas, cada uma delineada em

checklists e apoiada por técnicas. A responsabilidade em todo o processo está, em princípio, com o executivo principal, mas na prática a responsabilidade pela execução está com os planeadores. As estratégias surgem prontas deste processo e devem ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objectivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Escola do Posicionamento – Purdue, 1970 e Porter, 1980/85

O ano divisor foi o de 1980, quando um vento económico varre grande parte da literatura tradicional da administração estratégica. Aceita a maioria das premissas e modelos das outras duas escolas, mas acrescenta o enfatizar da importância das próprias estratégias e não apenas do processo pelo qual elas foram formuladas e abriu o lado prescrito da área a investigações substanciais. A escola do posicionamento, ao contrário das escolas do desenho e do planeamento que não impõem limites sobre as estratégias que eram possíveis em qualquer situação, afirmou que poucas estratégias chave são desejáveis, em uma determinada industria. Foi capaz de criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correcta às condições vigentes. Dessa forma, a chave para a nova administração estratégica está no uso de análise para identificar as relações correctas. O executivo principal permanece em princípio como o estrategista enquanto o planeador retém o poder por trás do trono, tornando-se num analista, um calculador estudioso que estudava imensos dados factuais para recomendar óptimas estratégias.

Escola do Empreendedor – Shumpeter, 1950 e Cole, 1959

É a primeira escola não prescrita, mas sim descrita, que procura entender o processo de formação de estratégia à medida que este se desdobra. A escola do empreendedor não apenas focaliza o processo de formação de estratégia exclusivamente no líder único, mas também enfatiza o mais inato dos estados e processos – a intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. Isto é visão, promove uma visão de estratégia. Este é o conceito mais central desta escola. A

perspectiva estratégica é menos colectiva, cultural e mais pessoal, a obra do líder. Consequentemente, a organização é mais sensível aos ditames do seu líder, fica subserviente à sua liderança e torna-se maleável, uma estrutura simples, sensível às directivas do seu líder.

Escola Cognitiva – Simon, 1947/57; March e Simon, 1958

Esta escola é como a “ponte” entre as escolas mais objectivas e as escolas mais subjectivas. É uma escola de pensamento em evolução sobre formação de estratégia, que é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista. As estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras – que atribuem forma à maneira como as pessoas lidam com informações provenientes do meio. Como subjectiva que é, defende que as estratégias são difíceis de realizar e quando o são, ficam abaixo do ponto óptimo e são difíceis de mudar quando não são viáveis. Acima de tudo, esta escola diz-nos que precisamos de compreender a mente humana para compreender a formação de estratégia.

Escola da Aprendizagem – Vários, 1959/80. Prahalad e Hamel, 1990

Os estrategistas aprendem ao longo do tempo. As estratégias emergem quando as pessoas aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela. Enquanto outras escolas questionam aspectos específicos das tradições das escolas do desenho, planeamento e posicionamento, esta escola derruba a maior parte das suas hipóteses e premissas básicas, provocando até hoje um debate perturbador no campo da administração estratégica. Quem de facto é o arquitecto da estratégia e onde, na organização, ocorre a formação da estratégia? A formação da estratégia necessita acima de tudo de assumir a forma de um processo de aprendizagem ao longo do tempo, no qual, no limite, formulação e implementação tornam-se indistinguíveis. O papel da liderança passa a ser o de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizagem estratégica, pelo qual novas estratégias podem emergir. Assim, as estratégias aparecem em primeiro

lugar como padrões do passado, passando mais tarde talvez para planos para o futuro e finalmente como perspectivas para guiar o comportamento geral. A escola da aprendizagem traz-nos uma realidade para o estudo da formação de estratégias que esteve ausente nas outras escolas. Ela informa-nos menos o que as organizações deviam fazer e mais o que realmente elas fazem quando são confrontadas com condições complexas e dinâmicas.

Escola do Poder – Vários, 1971/84

A escola do poder caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso do poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses. Poder como o exercício de influência além do puramente económico aproximado à política. Segundo esta escola, a formação da estratégia é moldada pelo poder e pela política, seja como um processo dentro da organização ou como o comportamento da própria organização no seu ambiente externo, resultando daí estratégias que tendem a ser emergentes. O poder micro vê a formação de estratégia como a interacção, através da persuasão na forma de jogos políticos e o poder macro vê-a como promovendo o seu próprio bem-estar por controlo ou cooperação com outras organizações através de várias espécies de redes e alianças.

Escola Cultural – Final dos anos 60 na Suécia

Se colocarmos o poder diante de um espelho, a imagem invertida que vemos é a cultura. A formação de estratégia como um processo enraizado na força social da cultura preocupa-se em grande parte com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica e é um processo de interacção social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização. Esta escola favorece a administração da consistência, podendo desta forma desencorajar mudanças necessárias ou mesmo encorajar uma espécie de estagnação.

Escola Ambiental – Teóricos das contingências, 1977

Coloca ou ajuda a colocar em equilíbrio a visão global da formação da estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais na formação do processo, ao lado da liderança e organização. As visões desta escola forçam as pessoas da administração estratégica a levar em consideração a gama disponível de poderes decisórios, dadas as forças e demandas do contexto externo. A escola ambiental provém da teoria da contingência que descrevia as relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização. A liderança torna-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização.

Escola da Configuração – Chandler, 1972 – Grupo de McGill

Esta escola oferece a possibilidade de reconciliação, uma maneira para integrar as mensagens das outras escolas. Embora o processo de geração de estratégia se possa dispor a mudar a direcção na qual uma organização está indo, as estratégias resultantes estabilizam essa direcção. A chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou no mínimo mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação, ser capaz de gerir esses processos de ruptura sem destruir a organização. Assim, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceptual ou planeamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizagem cooperativa ou a simples resposta às forças do ambiente, mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), todo o processo de estratégia tem que combinar vários aspectos das diferentes escolas, pois ninguém conseguirá imaginar a geração de estratégia em qualquer organização séria sem aspectos mentais e sociais, sem as demandas do ambiente, a energia da liderança e as forças da organização, sem concessões entre o incremental e o revolucionário.

Na figura 5, verifica-se a síntese comparativa de cada escola a partir das visões de Mintzberg et al. (2000).

Desenho	Planeamento	Posicionamento	Empreendedora	Cognitiva
Selznick, 1957	Ansoff, 1965	Purdue, 1970; Porter, 1980/85	Shumpeter, 1950; Cole, 1959	Simon, 1947/57 March e Simon, 1958
Professores de Estudos de caso (Harvard)	Executivos, MBAs, experts de assessoria	Assessores analíticos e autores militares	Revistas de negócios e pequenos empresários	Apóstolos de TI, pessoas com inclinação psicológica
Adequação	Formalização	Análise	Pressentimento	Enquadramento
Pensar	Programar	Calcular	Centralizar	Preocupar-se, imaginar
Mudança ocasional	Periódica, incremental	Aos poucos, frequente	Ocasional, oportunista	Infrequente
Liderança dominante	Sensível a procedimentos	Sensível a análise	Dominante e intuitiva	Fonte de cognição
Organização Máquina, centralizada	Grande máquina centralizada	Produção massa, divisionalizada, global	Empreendedora, simples	Qualquer uma
Aprendizagem	Poder	Cultural	Ambiental	Configuração
Vários 1959/80; Prahalad e Hamel, 1990	Vários, 1971/84	Final dos anos 60 na Suécia	Teóricos da contingência, 1977	Chandler, 1972; Grupo de McGill
Pessoas inclinadas à experimentação	Pessoas que gostam de poder e conspiração	Pessoas inclinadas ao social, espiritual e colectivo	Ecologistas, positivistas	Agentes de mudança
Aprender	Agarrar	Aglutinar	Lutar	Integrar/transformar
Jogar	Ocultar	Perpetuar	Capitular	Agregar, revolucionar
Mudança contínua, incremental	Frequente, pouco a pouco	Infrequente	Rara e quântica	Ocasional e revolucionaria

Sensível à aprendizagem	Fraca e não específica	Simbólica	Impotente	Agente de mudanças
Adhocracia, profissional, descentralizado	Qualquer uma ou adhocracia	Missionária, ou máquina estagnada	Máquina obediente	Qualquer uma à esquerda

Figura 5 - Comparativo das escolas de planeamento

Fonte: Adaptado a partir de Mintzberg et al. (2000)

As dez escolas apresentadas surgiram em diferentes momentos da história da administração estratégica. Estes mesmos autores consideram que algumas surgiram e declinaram, outras vêm crescendo em importância e outras agonizam lentamente.

A formação de estratégia é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e uma aprendizagem intuitiva que envolve transformação e também perpetuação. Deverá envolver cognição individual e interacção social, cooperação mas também conflito e terá que incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante. Tudo isto precisa de ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente.

Aceitas essas premissas, o processo de formação de estratégia pode ocorrer por qualquer uma das orientações vistas anteriormente, cada uma adequada ao contexto e às características organizacionais, podendo ainda, enfeixar mais de uma concepção ao mesmo tempo. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacam também que o processo pode ser de concepção conceptual ou planeamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizagem cooperativa ou política competitiva, focalizando a cognição individual, socialização colectiva ou a simples resposta às forças do ambiente, mas sempre dependendo do tempo e do contexto.

De tudo o que foi exposto, o importante é perceber o quanto podem ser variados os pontos de vista sobre estratégia e sua formulação.

Rosa e Teixeira (2002) realizaram uma simbiose entre a classificação das escolas proposta por Mckiernan em 1996 e as 10 escolas propostas por Mintzberg e seleccionaram cinco modelos de gestão estratégica:

1. Escola do Desenho;
2. Escola do Planeamento;
3. Escola do Posicionamento;
4. Escola baseada nos Recursos;
5. Escola da aprendizagem.

As cinco escolas estudadas incluem as formas mais gerais do comportamento estratégico numa organização que tem o seu objectivo económico a atingir e tem que lutar pela sobrevivência na envolvente competitiva onde está inserida.

Para a escola do desenho, estratégia é um padrão de decisões para a consecução de metas e objectivos de longo prazo. A escola de planeamento defende que estratégia é formada através de um processo elaborado e formal e a sua implementação é feita através do cumprimento de planos até ao mais ínfimo pormenor. Para a escola do posicionamento, as estratégias são genéricas, traduzindo-se geralmente em posições tangíveis no mercado, enquanto que a escola baseada nos recursos refere que a estratégia provem da identificação, desenvolvimento, protecção e difusão dos recursos e capacidades de modo a que a empresa adquira vantagem competitiva sustentável. Por último, para a escola da aprendizagem, a formação da estratégia deve acima de tudo constituir um processo de aprendizagem organizacional ao longo do tempo e defende ainda que a formulação e a implementação da estratégia são um único processo.

Para Mintzberg não há uma estratégia deliberada pura nem uma que seja puramente emergente. Defende que o comportamento estratégico emergente põe ênfase na aprendizagem organizacional e ajuda a manter as empresas melhor

preparadas em termos de competitividade. Para sobreviver em envolventes turbulentas é necessário reagir rapidamente à evolução do mercado.

A estratégia era então vista como uma ideia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava as suas actividades com o ambiente externo. A formulação de uma estratégia abrangia os pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças que eram apresentadas pelo ambiente. Segundo Rumelt et al. (1998), o surgir da estratégia como campo académico baseou-se em estudos sobre a organização económica e a burocracia e deveu-se a trabalhos realizados por Chandler (1962) – *Strategy and Structure*, Ansoff (1965) – *Corporate Strategy* e Andrews (1965) – *Text and Cases de learned et al.* Para Rumelt et al. (1998), foi no plano das organizações que se deram os primeiros passos sobre o desenvolvimento da estratégia enquanto domínio das ciências económicas e empresariais. Na década de 70 o desenvolvimento da gestão estratégica acentuou-se com a investigação proveniente da área de política de gestão. Segundo este autor, Chandler (1962) desenvolveu uma tese que defendia que diferentes formas de organização resultam de diferentes tipos de crescimento, se e para tal, o planeamento e a condução desse crescimento forem considerados uma estratégia.

Bower et al. (1991) cit. por Santos (2001) reforçando a função do gestor referem que a estratégia permite reduzir a tarefa do gestor geral a proporções humanamente aceitáveis, salientando que uma das suas faculdades é a orientação e integração das várias funções da empresa, tendo, por outro lado, uma vertente social e outra económica.

Pires (2005) conclui que a necessidade de existir uma atitude estratégica ocorre nas mais diversas áreas sociais mas não em todas as situações. Variadas organizações, escolas, federações, clubes, empresas ou outras têm que ter uma orientação estratégica em relação ao seu futuro. Todavia, a ideia de estratégia pressupõe um antagonista que vai obrigar que as nossas acções sejam

determinadas pelas deles. Em conformidade, o líder deve guiar-se por um pensamento estratégico que o orienta e organiza e permite perspectivar o futuro.

Neste sentido, sabemos que manter a competitividade em alta é um desafio para todas as organizações e um dos instrumentos para sustentar essa capacidade é a gestão estratégica. Este processo deve ser da responsabilidade da administração mas deve também ser compartilhado com os outros níveis da gerência, diligenciando o envolvimento e comprometimento de todos para o planejar e executar.

4. As Diferentes Formas de Estratégia

Slack (1997), refere que nos diferentes tipos de estratégia devemos diferenciar o que são estratégias de condução de uma organização e o que são estratégias para o desenvolvimento de determinado serviço ou produto.

Quando falamos de estratégias alusivas à condução de uma organização desportiva podemos caracterizá-las de diferentes formas:

Estratégias de crescimento – Potencialização das suas competências distintas. Santos (2001) refere que podem ser realizadas utilizando situações de fusão, aquisição ou alianças e que a organização, em alternativa a produtos ou serviços actuais, também pode desenvolver um serviço que já existe com sucesso noutra mercado e traze-lo para o “seu” mercado.

Estratégias de estabilidade – Manutenção da tendência evolutiva do passado, mantendo-se a produção dos mesmos serviços. Estratégia de estabilidade neutra, que significa que a organização não tem a intenção de crescer e continua a fazer o que tem vindo a realizar. É a estratégia de estabilidade de colheita, que é usada para recolher os proveitos até o limite máximo possível, aumentando o fluxo financeiro e reduzindo drasticamente o capital de investimento.

Estratégias defensivas ou estratégias de declínio - usadas quando a procura de um serviço de uma organização desportiva decresce, permitindo assim inverter a situação negativa. Estas estratégias defensivas podem ser usadas para contra-atacar os custos crescentes e as receitas decrescentes e para aumentar o fluxo financeiro e a liquidez - turnaround, podem envolver a conclusão de uma secção ou cadência de direitos – desinvestimento, ou ainda mesmo o encerramento da própria organização – descontinuação.

Estratégias de combinação – Slack (1997) defende que este tipo de estratégias é o mais utilizado a seguir às estratégias de crescimento, aplicando as organizações desportivas os diferentes tipos de estratégia.

Ao falarmos de estratégias relativas aos produtos e serviços, falamos de estratégias usadas com vista a que a organização desportiva possa adquirir uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes num determinado nicho ou segmento, podendo para tal basear-se nos custos dos seus produtos ou serviços. Como o próprio nome indica trata-se de conseguir uma vantagem nos custos face à concorrência, vendendo os mesmos a preços mais reduzidos que os seus concorrentes, ou utilizando uma estratégia de diferenciação, ou seja, apresentando um produto ou serviço como sendo único, cobrando assim por este um valor mais elevado. Quando falamos de estratégia face à concorrência, podemos ainda considerar uma estratégia baseada na concentração, que se baseia na aplicação de um conjunto único de competências, ou melhor, no direccionar-se para um mercado específico servindo as necessidades deste.

5. O Processo de Formação da Estratégia

O processo de formação da estratégia está relacionado à forma como se concebe a mesma: como perspectiva de futuro na qual as decisões são formuladas antecipadamente (o que se pretende fazer), ou, ao contrário, pela

perspectiva do padrão das acções que a organização ao longo do tempo assume (o que foi feito). Com base na segunda perspectiva, estratégia é o padrão de respostas que emerge na organização em resposta contínua ao seu ambiente, pelos tempos. Toda a organização, assim, tem uma estratégia, ainda que nunca tenha sido formalizada e explicitamente formulada. Essa visão está relacionada ao processo de adaptação que a organização adopta para responder às demandas e mudanças do ambiente.

Nicolau (2001), chama a atenção para a tarefa de que compreender os processos que dão origem às estratégias é tão importante quanto a compreensão das definições de estratégia, ou seja, apresenta três modelos básicos de formação de estratégias:

a) Formação de estratégia como processo racional formal. A autora indica que a concepção predominante na literatura significa a formação de estratégia como um processo que se desenvolve por meio de uma série de etapas sequenciais, racionais e analíticas e envolve um conjunto de critérios objectivos.

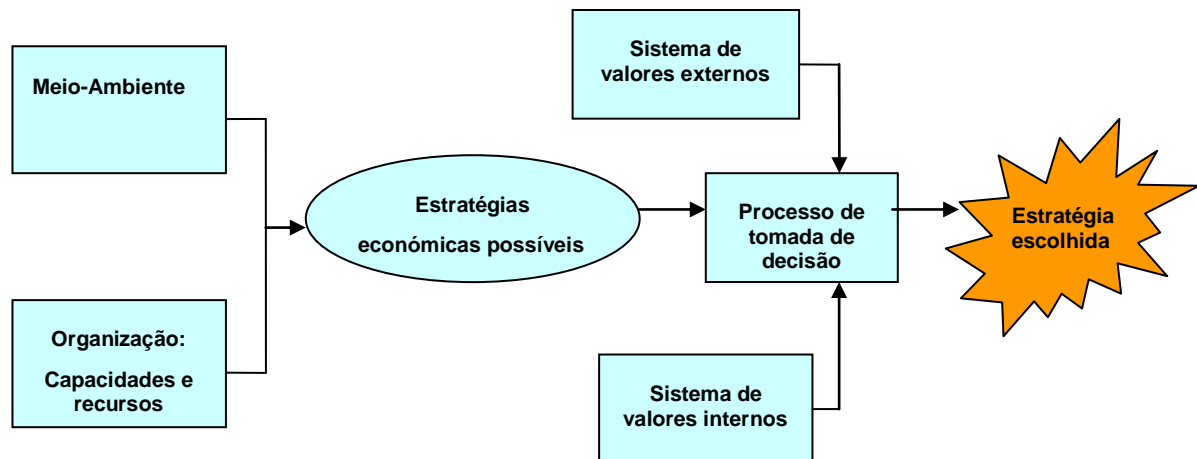


Figura 6 - Formação de estratégia como um processo racional

Fonte: adaptado de Nicolau (2001)

b) Formação de estratégia como um processo negociado. Aqui, o processo de formação de estratégias tem nos sistemas de valores internos e externos, no meio ambiente e nas capacidades e recursos da organização, os seus factores determinantes e condicionantes para a escolha final. Esse enfoque valoriza o processo de negociação, como um dos aspectos mais importantes a considerar na formação da estratégia.

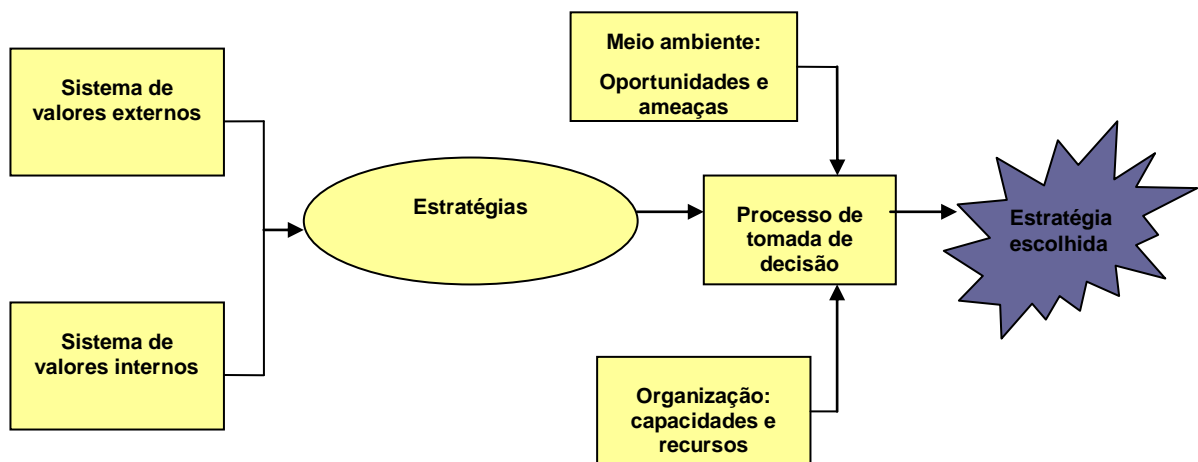


Figura 7 - Formação de estratégia como um processo negociado

Fonte: adaptado de Nicolau (2001)

c) Formação de estratégia como um processo em construção permanente. A autora destaca que a formação da estratégia é um processo complexo e que as perspectivas aqui descritas não descrevem todas as dimensões. O sistema de planeamento formal centra-se em factores quantitativos, desvalorizando os aspectos qualitativos (comportamentais e organizacionais), e a abordagem comportamental fixa-se nas relações psicossociológicas de poder e seus comportamentos. No entanto, há situações em que o contexto ambiental e organizacional passa por mudanças rápidas e abruptas, quando nem um processo (racional) ou outro (negociado) são capazes de oferecer condições para a

formação de estratégias efectivas. O processo vai-se formando pela aprendizagem sobre o meio ambiente, pelas capacidades internas da organização e pela forma como se estabelece a relação entre esses dois eixos.

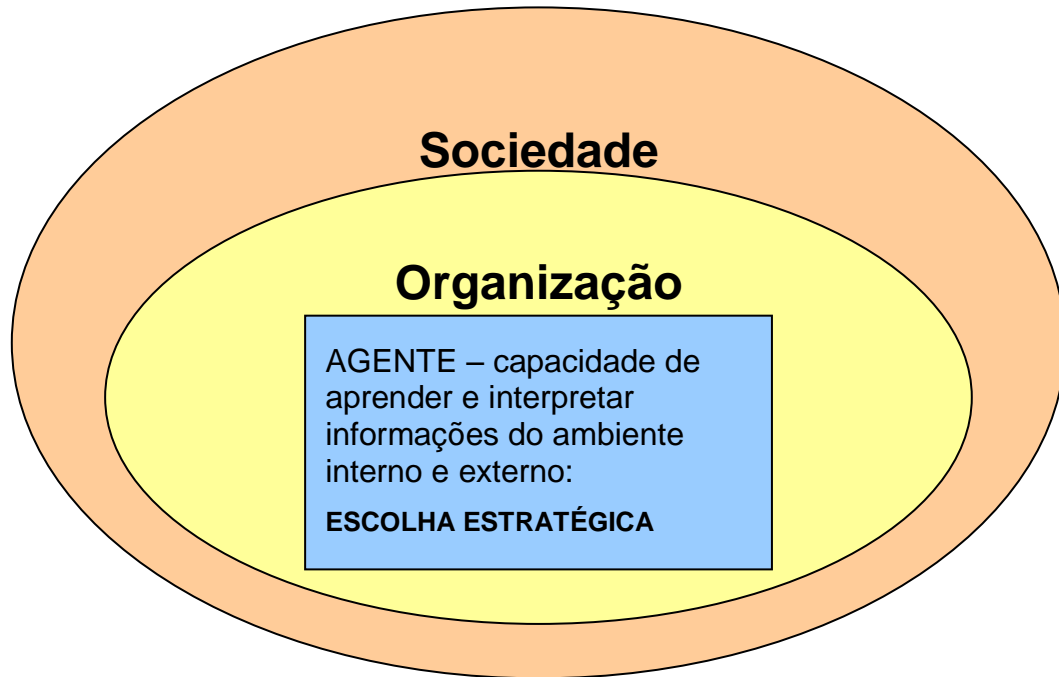


Figura 8 - Formação de estratégia como um processo em construção permanente

Fonte: Rebelo e Erdmann (2004)

A autora ressalva que essas abordagens não podem ser consideradas como alternativas que se excluem mutuamente. Na prática, a formação da estratégia nas organizações pode, de forma simultânea, incluir os três processos.

Compreender os processos que dão origem às estratégias pode representar, para as organizações, a descoberta de uma rota que as conduza à sobrevivência e ao sucesso, ou seja, o desvendar da forma como as estratégias surgem e se implementam traz a possibilidade da administração se preparar melhor para lidar com demandas dos ambientes interno e externo. Considerando a dinâmica presente no meio ambiente contemporâneo, entender como as

organizações respondem a eles, que estratégias são usadas e de que forma elas se originam preponderantemente nas organizações, gera condições para que a organização se habilite a lidar com o contexto no qual essas estratégias emergem.

Santos (2001) defende que, com excepção das estratégias genéricas para objectivos distintos da orientação e gestão das organizações, cada organização tem que desenvolver a sua própria estratégia de acordo com a sua realidade interna, da análise das suas forças e fraquezas e das oportunidades e ameaças da sua envolvente externa. Logo, da mesma maneira que não existem clubes e organizações iguais, também não podem haver estratégias iguais. Segundo Correia (1999), ao confrontarmos as forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças, podemos definir possibilidades para a condução das organizações e de acordo com a sua vocação e missão. De acordo com Godet, (1993) cit. por Correia (1999), o cruzamento das características internas e externas, origina tradicionalmente quatro hipóteses de escolha estratégica, conforme a figura 9.

Envolvente Externa	Ameaça	Oportunidade
Contexto Interno		
Força	SAÍDA OFENSIVA	EMPENHAMENTO OFENSIVO
Fraqueza	SAÍDA DEFENSIVA	EMPENHAMENTO DEFENSIVO

Figura 9 - Estratégias organizacionais segundo a análise interna e externa

Perante uma ameaça, a melhor opção estratégica para uma organização é optar por uma saída ofensiva (no caso de estar perante uma força – defender) ou

por uma saída defensiva (no caso de estar perante uma fraqueza – retirar). Quando uma organização se depara com uma oportunidade, deverá optar por um empenhamento ofensivo se estiver (crescer) ou defensivo (melhorar) consoante o seu contexto interno.

6. Análise Estratégica dos Clubes

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia empresarial é um processo organizacional de várias maneiras inseparáveis da estrutura, do comportamento, da cultura da organização na qual é realizada. Para estes, é possível extrair desse processo dois aspectos importantes, inter-relacionados na vida real, mas separáveis para efeitos de análise. O primeiro poderá ser chamado de formulação e o segundo, de implementação. Isto é importante porque decidir que estratégia deve ser abordada com empreendimento racional, mesmo que tenha ligações emocionais, poderá complicar a escolha entre alternativas futuras. O esquema de formulação e implementação da estratégia pode ser visualizado na Figura 10.

As principais sub actividades da formulação de estratégia como actividade lógica incluem a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, adicionando-se alguma iniciativa ou risco às alternativas discerníveis. Antes de ser feita uma escolha os pontos fortes e fracos da empresa devem ser avaliados juntamente com os recursos disponíveis.

Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que a determinação da estratégia também requer consideração de quais são as alternativas preferidas do executivo principal e talvez também dos seus associados imediatos, independentemente de considerações económicas. Os valores pessoais, as aspirações e ideais, realmente influenciam a opção final de propósitos. Os autores complementam que a implementação da estratégia é composta por uma série de sub actividades basicamente administrativas. Se o propósito for determinado, então os recursos de

uma empresa podem ser mobilizados para acompanhá-lo. Uma estrutura organizacional apropriada para o desempenho eficiente das tarefas exigidas precisa de se tornar eficiente pelos sistemas de informação e relacionamentos que permitam a coordenação de actividades subdivididas.

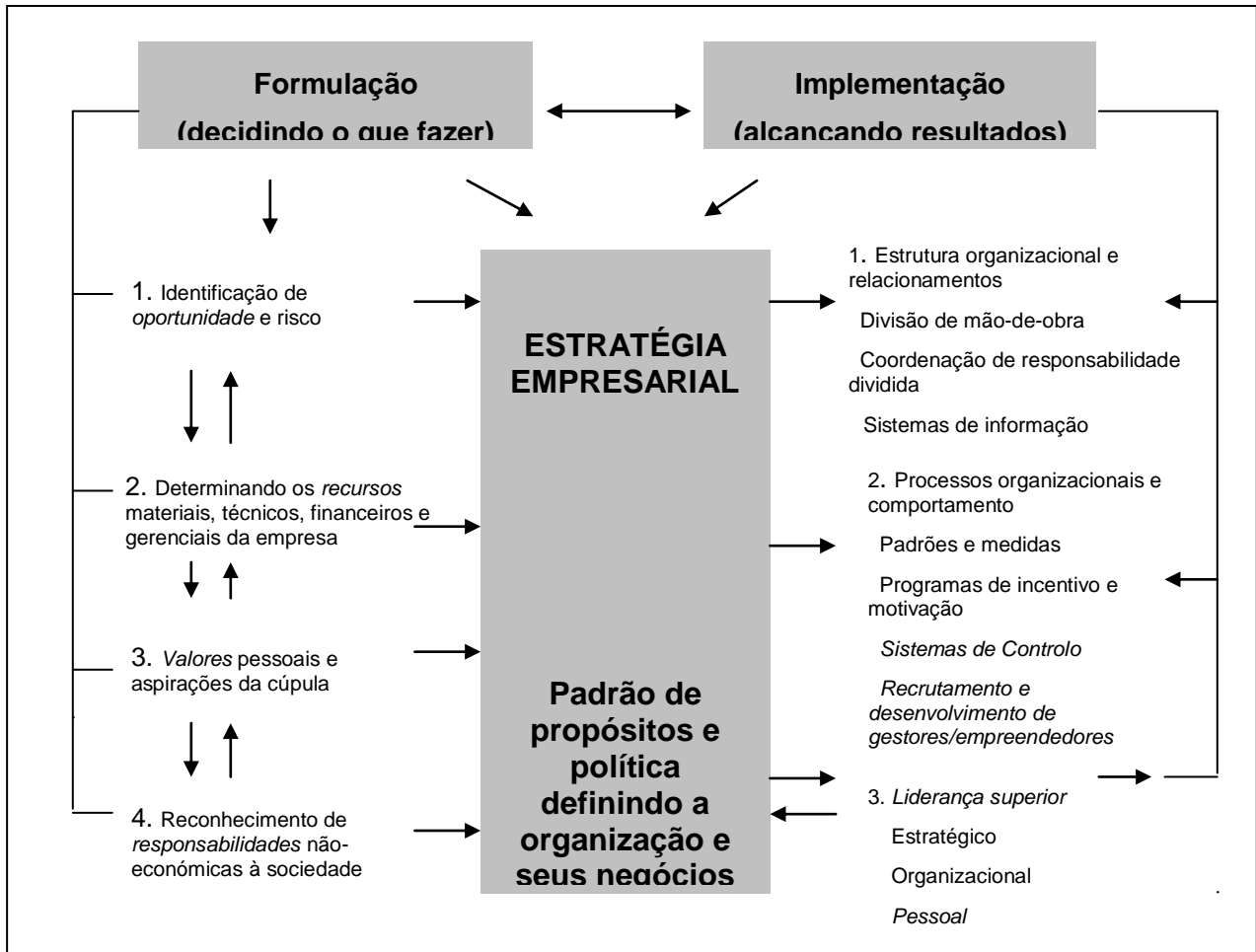


Figura 10 - A formulação e implementação da estratégia

Fonte: Mintzberg e Quinn (2001)

Os processos organizacionais de medição de desempenho, de remuneração e de desenvolvimento gerencial – todos entrelaçados em sistemas de incentivos e controlos – precisam ser dirigidos para o tipo de comportamento

exigido pelo propósito organizacional. O papel da liderança é importante e por vezes decisivo na realização da estratégia.

Mais especificamente, além de decidir “qual é o negócio”, a formulação da estratégia envolve a identificação das coisas que uma organização precisa fazer para competir com sucesso.

Consequentemente, a estratégia é também a determinação das metas básicas de longo prazo e dos objectivos da empresa e a adopção de recursos de acção e da aquisição de recursos, necessários para atingir aquelas metas, conforme está explícito na figura 10.

Considera-se, então, que a formulação da estratégia inclui as actividades que conduzem à determinação das metas e da missão de uma empresa e o desenvolvimento de um plano específico de estratégia. A implementação da estratégia consiste na utilização de ferramentas gerenciais e organizacionais no encaminhamento e aquisição de recursos para cumprir objectivos estratégicos.

Não existe um único modelo de formulação de estratégia válido para todas as organizações. A estratégia emerge numa organização como consequência de múltiplas acções.

Segundo Correia (1999), o conjunto de passos fundamentais para a adaptação da organização constitui aquilo que se designa por análise estratégica.

Como forma de compreendermos o comportamento dos clubes, será importante caracterizar a vocação, missão, ambiente (interno e externo), estratégias e estruturas dos mesmos. Sabemos hoje da importância acrescida do ambiente que envolve as diferentes organizações desportivas do ponto de vista social, económico e político e sabemos também que as respostas das organizações a essa envolvente condicionam e definem a condução das mesmas.

Vocação

Segundo Pires (2005), a vocação consubstancia a função social que a organização tem por objectivo preencher. No fundo, a pergunta para que serve a organização é o que deve desencadear a resposta sobre a vocação da organização. A vocação determina a “finalidade da organização, para que serve, e enquadra a satisfação de uma necessidade social e não simplesmente a utilização de uma técnica para satisfazer essa necessidade”, Pires (1995) cit. por Santos (2001).

O estudo da estratégia dos clubes implica, impreterivelmente, que se enquadre a condução destas organizações em função da vocação e missão, respectivamente.

A Lei de bases da actividade física e do desporto, de 16 de Janeiro de 2007, no seu ponto 1º do artigo 2.º refere que “Todos têm direito à actividade física e desportiva, independentemente da sua ascendência, sexo, raça, ...”, ao mesmo tempo que define clube desportivo como “pessoa colectiva de direito privado, constituída sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenha como escopo o fomento e a prática directa de modalidades desportivas” (artigo 26.º). A mesma lei define ainda que associações promotoras de desporto são as “entidades sem fins lucrativos, que têm por objecto a promoção e organização de actividades físicas e desportivas, com finalidades lúdicas, formativas ou sociais, não compreendidas na área de actuação própria das federações desportivas...” (artigo 33.º).

Missão

Segundo Pires (2005), a maneira especial como uma organização deve cumprir a sua vocação é a sua missão. Na missão, a organização já actua em função de um espaço social principal de segmentos, logo tem que se dirigir a grupos alvo específicos. A missão esclarece a maneira especial como uma dada

organização cumpre a sua vocação. Construir a missão de uma organização desportiva consiste na definição dos seus fins estratégicos gerais.

Druker (1997) cit. por Santos (2001) refere que o enunciado da missão de uma organização não lucrativa, o que a entidade tenciona fazer, deve ser construído para que todos os seus membros possam identificar o seu contributo para a concretização dessa missão.

A missão representa a estrutura de trabalho de toda a organização, os valores que a impulsionam e a fé que esta tem em relação a si mesma e àquilo que poderá concretizar (Pires, 2005), e quando esta é definida de um modo formal, define o objectivo da organização desportiva, em que área está envolvida e quem são os seus principais utilizadores ou clientes.

A definição da missão deve responder a três perguntas básicas: quem somos? o que fazemos? por que fazemos o que fazemos?

Para Campbell (1993) cit. por Pires (2005), a missão inclui ainda quatro elementos fundamentais, como sejam:

- Finalidade – indica-nos para que serve a organização e quem beneficia da acção desta. Qual a razão da existência da organização?
- Estratégia – fornece à organização uma lógica de acção; serve de elo de ligação entre a finalidade e o comportamento para além de indicar as áreas em que a organização poderá adquirir vantagem competitiva naquilo que realiza.
- Valores – representam aquilo em que a organização acredita, é o credo, as convicções morais que estão por detrás da cultura desta.
- Padrões comportamentais – dão a expressão às políticas que suportam a competência distinta e o sistema de valores.

Análise Externa - Oportunidades e Ameaças

A formulação da estratégia está condicionada não apenas pelas características da própria organização, mas também pela envolvente em que ela desenvolve a sua actividade.

Oportunidades são as situações do meio ambiente que a organização poderá aproveitar de uma forma mais eficaz enquanto que ameaças são as situações do meio ambiente que colocam a organização em risco.

Os clubes não podem ser alheios e têm que se adaptar à série de mudanças que têm decorrido nos vários países europeus: mudanças económicas, sociais e de transformação de valores, políticas e tecnológicas. O ambiente actual é significativamente mais complexo do que era na década passada, com a crescente globalização, competição intensa, curto ciclo de vida dos produtos e uma maior expectativas por parte dos clientes.

Para Cardoso (1999) cit. por Santos (2001), devemos considerar dois tipos de “ambiente”: um que afecta todo o sistema em que o clube está inserido, que pode acolher a designação de ambiente geral (contexto externo, características definidoras da sociedade) e outro, que está directamente relacionado com o clube e com o sector de prática desportiva, designado por ambiente específico (contexto transaccional, factores com significado directo para a actividade do clube).

É a natureza contínua do processo estratégico que mantém as organizações bem sucedidas permanentemente em contacto com tudo o que está a acontecer no seu ambiente competitivo

Santos (2001) refere que os clubes devem portanto considerar tanto a “indústria” dentro da qual competem (ou indústrias), como o meio económico-social e político mais amplo, assuntos políticos, tendências da economia, globalização e afins. Os aspectos referidos influenciam o quotidiano em geral e as organizações desportivas em particular e por essa razão deverão ser considerados a partir de uma análise externa. A partir dessa análise externa,

poder-se-ão identificar as oportunidades e ameaças em relação à organização desportiva.

Correia (1999) ao abordar a análise da envolvente externa das organizações desportivas, indica alguns aspectos que necessitam de ser ponderados pelas organizações desportivas aquando da análise da sua envolvente externa, como sejam as alterações do mercado de espectáculos e dos hábitos desportivos; a globalização do mercado desportivo; as alterações do modo de vida das populações e os seus rendimentos; a melhoria constante dos equipamentos; o aumento do tempo livre, entre outros, são com evidência aspectos decisivos de reflexão para as organizações desportivas na procura de factores chave de êxito.

De acordo com Correia (1999) e segundo o modelo das “Cinco Forças” de Porter, é necessário considerar-se a extensa rivalidade entre as organizações concorrentes no mesmo mercado, o poder dos compradores e dos fornecedores e a ameaça dos potenciais candidatos a concorrentes e dos produtos e serviços substitutos:

Rivalidade entre Clubes – Como primeira força e no caso dos clubes com actividade no âmbito do desporto para todos relaciona-se com a intensidade da competição entre os clubes, quer em termos de actividades “oferecidas” aos seus clientes, quer em termos de angariação de associados.

Poder dos Compradores e dos Fornecedores – Através da negociação dos preços, da qualidade dos bens e serviços proporcionados, aos compradores é reconhecido o exercício do poder de negociação sobre as actividades proporcionadas pelos clubes. A qualidade dos bens e serviços, o volume de aquisição dos mesmos, os níveis de especialização dos serviços e dos recursos, permitem condicionar o seu custo. Os fornecedores são na sua maioria constituídos por um conjunto de entidades públicas e privadas, como sejam o IDRAM, as autarquias, associações, federações, patrocinadores entre outras.

Ameaça dos potenciais candidatos a concorrentes – a entrada de novos clubes, com actividades no mesmo âmbito ou não, é uma ameaça que deverá ser levada em conta pelas organizações desportivas. Os clubes que melhor derem resposta às mudanças sociais e às necessidades concretas dos seus membros são por si só um entrave à entrada de novos clubes. A popularidade de novas formas de praticar desporto é a razão em parte do aparecimento de novos clubes, que tendem a surgir com maior especialização em termos de actividades e de recursos humanos. A adaptação dos clubes à questão demográfica é um factor que deve e tem que ser encarado como forma de enfraquecer o entusiasmo pelo aparecimento de concorrentes, como por exemplo aumentando a oferta de actividades de lazer numa população que está cada vez mais envelhecida.

Produtos e Serviços substitutos – conforme refere Correia (1999), “as modalidades desportivas talvez tenham que competir com os parques temáticos, com os jogos de computador, com a Internet, etc..”. Esta é certamente uma forte ameaça decorrente da globalização e das novas tecnologias e que o sistema desportivo terá que combater como forma de reduzir o sedentarismo.

Análise Interna - Forças e Fraquezas Organizacionais

Godet (1993) cit. por Correia (1999), reforçando a importância da análise interna, sugere que conhecer a história da organização, os seus recursos e resultados, as suas competências e dificuldades se impõe acima de tudo como forma de delimitar a análise externa. Correia acrescenta que a relevância das forças e fraquezas identificadas na análise interna depende das características das ameaças e das oportunidades ambientais.

A análise interna, avaliação das forças e fraquezas através da análise dos recursos, resultados e competências existentes ou passíveis de existir, é primordial como forma de tornar a organização desportiva mais capaz e competitiva. Esta, tem por finalidade a identificação dos pontos fortes e fracos

dentro da própria organização, em relação aos factores críticos de sucesso. Pontos fortes são características competitivas da organização que a coloca, estrategicamente, em vantagem em relação ao sector ou ramo em que actua. Pontos fracos são características da organização que a torna vulnerável, face a ameaças do meio ambiente.

Resumindo, vemos que estratégia, segundo dois dos autores mais conceituados ao nível da estratégia, Mintzberg e Quinn (2001), significa o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de acções de uma organização num todo coerente. Do ponto de vista da gestão, no domínio da estratégia empresarial e da gestão das organizações, Ansoff (1965) define estratégia como um conjunto de regras de decisão que orientam o comportamento de uma organização nas relações com o seu meio envolvente.

A formulação da estratégia envolve a identificação das coisas que uma organização necessita fazer para competir com sucesso, e consequentemente, a estratégia é também a determinação das metas básicas de longo prazo e dos objectivos da organização e a adopção de recursos de acção e da aquisição de recursos, necessários para atingir aquelas metas. Considera-se então, que a formulação da estratégia inclui as actividades que conduzem à determinação das metas e da missão de uma organização e o desenvolvimento de um plano específico de estratégia. A implementação da estratégia consiste na utilização de ferramentas gerenciais e organizacionais, no encaminhamento e aquisição de recursos para cumprir objectivos estratégicos.

Contextualizando a estratégia na situação das organizações desportivas na Região Autónoma da Madeira, claramente adoptamos a opção de estratégia apresentada como um plano, que conforme referimos anteriormente, é quando existe alguma espécie de indicação relativa ao percurso que se pretende percorrer e representa um tipo de linha de acção escolhida de forma consciente e direccionada para os objectivos da organização. Neste caso, as organizações dependem de recursos financeiros, e tendo em conta a situação desportiva de

Portugal, as organizações desportivas, concretamente as organizações pequenas, com poucos associados e poucos meios, têm que ser muito financiados para poderem sobreviver. A luta pelos subsídios acaba por determinar a estratégia destas organizações, o que vai de encontro à teoria da dependência de recursos, difundida por Pfeffer e Salancik (1978). Esta teoria reconhece os efeitos do ambiente sobre os resultados das estratégias e foca o ambiente externo e argumenta que todas as organizações são dependentes de algum elemento desse ambiente. Essa dependência externa é baseada no controlo externo de alguns recursos de que a organização necessita.

Os mesmos autores argumentam que três factores são críticos na determinação da dependência externa de uma organização em relação à outra. Primeiro, existe sempre a importância do recurso a que a organização requer para sobreviver e continuar as suas operações. O segundo é a prudência na alocação e uso dos recursos. O terceiro são as poucas alternativas existentes. Neste sentido, a dependência da organização em relação a qualquer outra organização é determinada pela importância do recurso para a organização.

Nenhuma organização possui o controlo de todas as condições necessárias para a sua própria sobrevivência, pois elas importam recursos externos, logo, dependem do ambiente. A sobrevivência organizacional depende não apenas dos ajustes internos, mas principalmente, de ajustes e lutas com o ambiente externo (Pfeffer e Salancik, 1978). Assim, o que determinará a sobrevivência da organização, será a sua habilidade para adquirir e manter recursos.

No mesmo sentido Correia (1999) refere que a estratégia pretende encaminhar os processos das organizações para as soluções mais acertadas, tendo em vista a adaptação às exigências ambientais. Refere também que ao confrontarmos as forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças podemos definir possibilidades para a condução das organizações de acordo com a sua vocação e missão.

Capítulo II – Desporto para Todos

Este capítulo é constituído por 7 partes. Na primeira parte abordamos a questão da definição de desporto. A segunda parte é preenchida com uma exposição sobre a questão do tempo livre e do lazer, associados à modernização dos novos tempos. Na terceira e quarta partes, é abordado o fenómeno do desporto para todos, desde a sua origem até aos dias de hoje. Na quinta parte, apresentamos o tema das necessidades sociais para práticas desportivas, enfatizando a questão do aumento da procura das práticas desportivas como espaço de lazer. Na sexta e sétima partes, abordamos a situação desportiva em Portugal e fazemos o enquadramento desportivo na Região Autónoma da Madeira.

1. Definição de Desporto

Uma vez que a Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto (Lei nº 05/2007, de 16 de Janeiro) não contempla a definição de desporto, iremos apresentar a definição descrita na Lei de Bases recentemente revogada, Lei nº 30/2004, de 21 de Julho, onde no seu artigo 2º, ponto 2, refere que “Entende-se por desporto qualquer forma de actividade física que, através de uma participação livre ou voluntária, organizada ou não, tenha como objectivos a expressão ou a melhoria da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis.”

A importância atribuída ao fenómeno desportivo fica bem expressa na Carta Europeia do Desporto, quando no seu artigo 1º refere que os governos, “com vista à promoção do desporto como factor importante de desenvolvimento humano, tomarão as medidas necessárias para a aplicação das disposições da presente carta, de acordo com os princípios enunciados no Código de Ética do desporto, afim de:

1. Dar a cada indivíduo a possibilidade de praticar desporto, nomeadamente:
 - a) Assegurando a todos os jovens a possibilidade de beneficiar de programas de educação física para desenvolver as suas aptidões desportivas de base;
 - b) Assegurando a cada um a possibilidade de praticar desporto e de realizar as actividades físicas e recreativas num ambiente seguro e saudável e em cooperação com os organismos desportivos apropriados;
 - c) Assegurando a quem manifestar tal desejo e possuir as competências necessárias, a possibilidade de melhorar o seu nível de rendimento e de realizar o seu potencial de desenvolvimento pessoal e/ou de alcançar níveis de excelência publicamente reconhecidos.
2. Proteger e desenvolver as bases morais e éticas do desporto, assim como a dignidade humana e a segurança daqueles que participam em actividades desportivas, protegendo o desporto e os desportistas de toda a exploração para fins políticos, comerciais e financeiros, bem como de práticas abusivas e aviltantes, incluindo o abuso de drogas.”

Hoje, o desporto converteu-se numa das actividades humanas mais praticadas. Quer seja a nível profissional ou amador, regular, sistemático ou ocasional, milhões de pessoas participam nas diversas formas de actividades físicas e desportivas existentes na Europa. Para além dos benefícios para a saúde dos praticantes, o desporto desempenha um papel importante tanto ao nível económico como ao nível social. Contribui para a inserção e integração social, participa no processo de educação não formal, propicia os intercâmbios interculturais e cria empregos.

2. O Tempo Livre e o Lazer

Segundo Bento (1995), o fenómeno do tempo livre e do tempo de lazer marcou a vida das gerações. O imperativo de as pessoas irem ganhando mais tempo de férias e menos horas de trabalho diário ofereceu-lhes mais tempo livre. Por este facto, a sociedade organizou-se para que as pessoas pudessem usufruir de uma certa qualidade de vida na utilização daquele período. Deste modo, alguns autores sustentam mesmo que a nossa vivência actual se desencadeia numa época de transição gradual da sociedade de trabalho, para a sociedade de trabalho, da cultura e do tempo livre.

O pioneirismo de Dumazedier (1999), na convergência das reflexões acerca do lazer, tornou possível reflectir sobre as novas possibilidades de utilização daquele espaço bem como propor uma nova visão e enquadramento social e económico do mesmo. Após um período em que nos países desenvolvidos a questão do trabalho foi dominante, assistiu-se a uma mutação cultural com o desenvolvimento de um problema centrado na ideia de que a prioridade deve ser dada à qualidade de vida em vez de uma outra coisa qualquer. Ao lazer, é conferido um significado específico e uma existência autónoma. O tempo de lazer é considerado como um tempo próprio na vida de cada sujeito, conferindo-lhe a capacidade de crescimento e desenvolvimento como um todo, ou seja, ele é determinado pelo tempo que, de facto, cada pessoa dispõe para si próprio após as suas solicitações, compromissos e obrigações.

Só com o advento da revolução industrial se começou a configurar a existência aproximada de um tempo livre e, portanto, de lazer tal qual o concebemos na actualidade. Dizemos aproximada pois as reflexões mais recentes sobre esta matéria não reduzem a apreciação do tema em apreço a um mero dualismo “tempo livre versus tempo de trabalho”. O conceito de tempo livre é sensível a outras premissas que não apenas a da complementaridade ao tempo do trabalho.

O aparecimento da revolução industrial e a luta pelos direitos cívicos e laborais daí decorrentes instalaram o entendimento e o esforço para uma valorização da vida pessoal para além do âmbito restrito do trabalho, como uma garantia dos direitos de quem trabalha, constituindo-se como um marco determinante nesta matéria. Com o aumento de tempo livre, entendido como tempo extra profissional ou tempo de não trabalho em relação ao tempo de trabalho, aquele espaço ganhou uma diferente perspectiva colectiva, traduzida numa importância social acrescida do seu uso (Constantino, 1992).

Esta transformação, lenta na sua génese mas extraordinariamente lesta e versátil nas décadas posteriores, induziu a criação de novos valores sociais, de novos modelos de vida, sendo a génese de atitudes, opiniões, gostos e opções diversas e com consequências manifestas nas estruturas das sociedades.

No lazer, o jogo, a actividade física, artística, intelectual ou social não estão ao serviço de nenhum fim material ou social, mesmo quando os determinismos sociais ou materiais pesam sobre eles, ou quando são objecto de tentativas de integração por parte das instituições profissionais, escolares, familiares, sócio-espirituais e sócio-políticas. No entanto, assume-se como verdadeiro que o lazer pode ser vivenciado nas actividades propostas ou impostas pelas instituições sociais, quando aceites de bom grado e com prazer pelo indivíduo, denominando alguns autores, as actividades assim realizadas como actividades de semi-lazer (Dumazedier, 1999).

O lazer nada tem a ver com uma actividade única, mas com um padrão de actividades e experiências (Mota, 1997). Podemos encarar o lazer como um tempo livre, empregue na realização da pessoa como um fim em si mesmo (carácter hedonista).

Surgem assim, de forma clara, três funções do lazer:

- Descanso;
- Divertimento;

- Desenvolvimento pessoal.

A sociabilidade, como um elemento básico de lazer, desempenha um papel na maioria ou em todas as actividades de lazer no contexto social complexo e multifacetado da sociedade moderna. Significa isto dizer que um elemento do prazer é o sentimento agradável vivido pelo facto de se estar na companhia dos outros sem qualquer obrigação ou dever para com eles, para além daqueles que se tem voluntariamente (Elias, 1992).

Deste modo, relacionando a noção de tempo e actividades que permitam o diálogo entre aquelas visões, podemos assumir uma definição de lazer: “O lazer é um conjunto de ocupações às quais o indivíduo se pode entregar de livre vontade, seja para repousar, seja para se divertir, se recrear e se entreter, ou ainda para desenvolver a sua informação ou formação desinteressada, a sua participação social voluntária ou a sua livre capacidade criadora, após livrar-se ou desembaraçar-se das obrigações profissionais familiares e Sociais (Dumazedier, 2001).

Resumindo, podemos afirmar que o lazer se tornou na actualidade mais do que uma necessidade, uma reivindicação, tornando-se num direito do ser humano que passa a vivenciá-lo como um valor. O lazer é, pois, um fenómeno universal, característico do nosso século e em particular do pós-modernismo (Betran e Betran, 1995). Segundo os mesmos autores, um dos traços característicos da sociedade contemporânea é o da procura da felicidade, da alegria, o do hedonismo.

Segundo Mota (2001), o fenómeno do lazer concorre com o espaço e ritmo de vida quotidiano do indivíduo. Com a diminuição do tempo de trabalho, o aumento da escolaridade e as reformas antecipadas, as pessoas encontram mais tempo livre e vêm-se confrontadas com um tempo que pretendem ocupar de uma forma útil. É neste contexto que o lazer surge como uma forma importante de encontro e de compensação das necessidades sociais através de uma contenção social positiva.

O desporto, estando ligada à realização das pessoas, parece ser um domínio onde a sociedade tem ganho maior consciencialização, o que faz com que a questão da qualidade de vida tenha uma importância acrescida. O desporto está associado com os aspectos relativos ao aumento da qualidade de vida dos sujeitos, do seu bem-estar, uma vez que a qualidade de vida não pode estar dissociada do bem-estar, logo das manifestações positivas que se exercem sobre a nossa existência, sendo que um dos factores mais importantes para um desenvolvimento polivalente do ser bio-psico-social são as actividades físicas recreativas. (Mota, 2001). O desporto surge como o maior beneficiário do aumento das circunstâncias materiais e do aumento do conhecimento público dos benefícios de um estilo de vida activo. Segundo Mota (2001), estas actividades físicas recreativas possuem características muito próprias, sendo diferentes principalmente dos tipos de actividade que fazem parte da jurisdição do desporto federado.

No âmbito desportivo, as actividades lúdicas sempre se constituíram como uma parte integrante da vida dos homens, mesmo no tempo em que a satisfação das necessidades elementares e as práticas religiosas formavam uma unidade coerente, onde se tornava difícil separar o trabalho, a religião e o divertimento.

Na sociedade tradicional, predominantemente rural, não havia a separação entre as várias esferas da vida do homem. Os locais de trabalho ficavam próximos quando não eram nas próprias habitações dos sujeitos e a produção obedecia ao ciclo natural do tempo e ao ritmo do homem. A introdução da maquinaria fez com que houvesse a reestruturação na organização do processo produtivo, que conseqüentemente afectou a vida dos trabalhos de forma drástica e radical, incluindo o lazer do trabalhador.

A modernidade caracteriza-se por uma cultura corporal fundamentada no esforço, na colectividade, na superação e no rendimento, sendo esse máximo paradigma representado pelos desportos colectivos e pelo denominado fitness. Nessas actividades, prevalece o espírito competitivo, o corpo obediente, o esforço,

o sacrifício e a vontade de superação, que são características necessárias ao bom trabalhador industrial (Betran e Betran, 1995)

O homem moderno poderia ser classificado como uma nova espécie animal, pois adquiriu características comportamentais bem distintas daquelas dos seus ancestrais. Hoje, o homem da selva tornou-se dependente das parafernálias inventadas pela indústria e dificilmente suportaria viver sem um carro, telemóvel, televisão e por aí adiante. Sem dúvida, este parece ser o melhor estilo de vida que se possa ter, mas as pessoas só o mantêm de forma abstracta e utópica, tornando-se escravas e cegas pelo modo de vida capitalista.

Do ponto de vista da actividade física/desportiva, as adaptações face às novas realidades têm sido particularmente profícuas. A sociedade contemporânea surge de uma forma muito marcada com uma ligação da actividade física ao lazer, ou de uma cultura do corpo nas actividades de lazer. (Mota, 2001). A actividade física não pode também deixar de estar associada a outro conceito, que é o da saúde.

Na actualidade, o desporto é considerado como uma necessidade para todos os seres humanos de todas as idades e reconhecem-se os seus benefícios como factor de saúde, condição física, base para o desporto, forma de vida activa para o bem-estar do homem.

Segundo Mota (2001), as tendências das actividades de recreação têm-se tornado em actividades gradativamente mais informais ou individuais, ou em propostas envolvendo apenas amigos ou familiares, por oposição aos compromissos dos jogos e actividades formais.

Mota (2001) defende que a visão mais recente em relação à prescrição de desporto, a qual associa níveis mais moderados de actividade à saúde, parece ser mais consistente com as realidades das práticas correntes, pois podem ser realizadas fora do contexto tradicional e/ou formal e são extraordinariamente

importantes na efectiva generalização da actividade como actividade de recreação, entendendo este como um espaço autónomo de realização pessoal.

Para o futuro e, segundo Mota, podemos isolar cinco tendências na evolução das exigências sobre o desporto no contexto do lazer:

- A procura da autonomia, que tem como consequência a rejeição das grandes organizações que lidam com os indivíduos com um excesso de restrições e regulamentações;
- A procura do prazer, da alegria e realização pessoal, em detrimento do tradicional ascetismo desportivo;
- A procura da vitalidade e da “forma” com o intuito de garantir o bem-estar físico;
- A procura de uma rica comunicação inter-individual, pela participação em pequenos e informais grupos por oposição às grandes organizações e instituições;
- A procura de uma harmonia entre as qualidades mentais e físicas, como envolvimento natural e urbano.

No futuro, o desporto de recreação terá cada vez mais importância na vida do homem, como factor de saúde, educação, base do desporto, convertendo-se nos factores fundamentais de um nova forma de vida, complementando uma melhor alimentação e um aproximar ao ambiente natural.

A diferença entre os países industrializados e os países em desenvolvimento continuará sendo significativa, devendo estes últimos encontrar soluções próprias, baseadas numa concepção de responsabilidade social. Os governos e câmaras municipais, as instituições, empresas, sindicatos e as próprias comunidades, alcançarão lentamente um melhor nível de compreensão da importância da actividade física e da recreação no bem-estar físico e emocional da sociedade, incluindo programas, recursos humanos e instalações artificiais e naturais entre as suas responsabilidades fundamentais.

3. Origem e Evolução do Desporto para Todos

No longínquo ano de 1891, Pierre de Coubertain, inteligente e visionário, expressou publicamente a sua convicção quanto a um futuro crescimento da dimensão internacional do desporto. Cinco anos mais tarde, ficámos a dever a este barão francês a instituição dos primeiros Jogos Olímpicos da era moderna, em Atenas, juntando treze nações.

O desporto moderno, tal como o conhecemos, surgiu nos finais do século XIX e insere-se no desenvolvimento mais geral da civilização moderna. No entanto, com as transformações que ocorreram na sociedade, também o desporto foi sendo alterado ao longo dos tempos. Desde o séc. XVIII que na Inglaterra foram surgindo mudanças nas actividades físicas e recreativas, o que levou a uma redefinição das regras de procedimento, de modo a que o desporto abrangesse um maior leque de população, surgindo procedimentos e códigos de honra que salvaguardam o gosto e o prazer, ao invés da competição.

Surgiram nas últimas décadas importantes movimentos populares de regresso aos antigos e simples valores da actividade desportiva: recreação, higiene, simples esforço físico, etc. Nasceram não como movimentos de protesto ao desporto de rendimento e espectáculo, apenas reafirmaram velhos valores.

Na Europa, desde os finais da década de 70 que a ONU, ainda sem qualquer agência especializada para o desporto, começou a dar atenção ao fenómeno desportivo. O Conselho da Europa foi a primeira organização governamental europeia a interessar-se pelo fenómeno desportivo, mas principalmente pela sua vocação humanista, centrada nos aspectos éticos do desporto, ou seja, no desporto para todos e no desporto enquanto factor de tolerância, coesão e cooperação.

O termo Desporto para Todos é um lema internacional que data do ano 1968 quando o Conselho Internacional para a Educação Física e Desporto

(CITES), em cooperação com a UNESCO, difunde o denominado Manifesto sobre o Desporto (Jesus, 1996).

Hoje, o desporto adquire já um importante estatuto como fenómeno típico da globalização, cruzando a modernização, a industrialização, os novos conceitos da educação e do urbanismo.

Em 1975, na Primeira Conferência de Ministros Europeus responsáveis pelo Desporto, realizada em Bruxelas, aprovou-se a Carta Europeia de Desporto para Todos. Esta, refere no seu Artigo III que o desporto, sendo um dos aspectos do desenvolvimento sócio-cultural, deve ser tratado aos níveis local, regional e nacional, em conexão com os outros domínios em que intervêm as decisões da política geral e da planificação: educação, saúde, assuntos sociais, administração do território, protecção da natureza, artes e lazeres. Esta carta tornou-se no primeiro texto de importância adoptado pelo Conselho da Europa no domínio da política desportiva e é o princípio fundamental que orienta a acção do Conselho da Europa na área do desporto. A Carta Europeia de Desporto para Todos define os princípios de base aos quais os desportistas estão profundamente ligados, isto é, o desporto é considerado como um factor importante do desenvolvimento humano, como um dos aspectos de desenvolvimento sociocultural. Cada Governo deve favorecer uma cooperação permanente e efectiva entre os poderes públicos e os organizadores benévolos e estimular a criação de estruturas nacionais, permitindo desenvolver e coordenar o Desporto para Todos (artigo IV).

Os princípios invocados na Carta Europeia do Desporto para Todos são renovados em Rhodes em Maio de 1992, adoptando-se o nome de Carta Europeia do Desporto. No seu Artigo 2º, define desporto como sendo todas as formas de actividade física que, através de uma participação organizada ou não, tenham por objectivo a expressão ou melhoramento da condição física ou específica, o desenvolvimento das relações sociais ou obtenção de resultados a todos os níveis. No seu Artigo 6º, nº1, refere a prática do desporto junto de toda a população, quer seja para fins de lazer, de saúde, ou com vista a melhorar as

prestações, colocando à sua disposição instalações adequadas, programas diversificados e monitores, dirigentes, ou “animadores qualificados”. (Carta Europeia do Desporto, 1992).

A definição sociológica de Desporto para Todos não é fácil de explicar. Segundo Costa (1986), “Desporto para Todos é o conjunto de todas as actividades desportivas e recreativas que visam em diferentes graus a forma física e a socialização dos praticantes, actividades que decorrem em locais com equipamentos adaptados sob direcção simplificada, actividades para as quais os grupos espontâneos da sociedade têm acesso sem limitações excessivas de condições económicas, sexo e idade”.

Para Jesus (1999), Desporto para Todos não quer dizer apenas que o desporto deve ser praticado por todos, quer dizer sobretudo que é necessário organizar formas da sua prática, convenções e parâmetros, de modo a corresponder aos diferentes estados de rendimento, de desenvolvimento, de motivação, de interesses e necessidades desportivas das populações. Não é Desporto para Todos quando se excluem pessoas e grupos de pessoas, ou quando um grande número de pessoas se sente nele de uma forma totalmente desligada, principalmente porque aquilo que é ajustado para uns pode ser e é muitas vezes inadequado para outros.

O Desporto para Todos pode ser entendido como a prática de actividades físicas e desportivas orientadas à população, sem discriminação de idade, sexo, condição física, social, cultural ou étnica, diversificada nas suas manifestações, geradora de situações de inclusão, entendendo o desporto como um âmbito de desenvolvimento social. O Desporto para Todos reconhece o direito a jogar, ao movimento, o direito à alegria e ao prazer, à sociabilidade e à auto realização de toda a população.

Em resumo, o Desporto para Todos pode ser considerado, globalmente, como um indicador importante, que permite clarificar em função da sociedade, os tempos livres e as actividades culturais relativas à actividade corporal.

A UNESCO, através da sua experiência mundial nas lutas para o desenvolvimento de uma cultura de paz, desde sempre percebeu a enorme potencialidade dos desportos na sociedade, como estratégia impar, não somente para a auto realização das pessoas e das culturas, condição indispensável para o desenvolvimento e fortalecimento da compreensão internacional. Há muitos anos que a UNESCO está atenta à importância do desporto como fenómeno social e foi devido a esse reconhecimento que a Conferência Geral da UNESCO, realizada em Paris em 1978, proclamou a Carta Internacional da Educação Física e do Desporto e aprovou os estatutos do Comité Intergovernamental para a Educação Física e os Desportos.

Segundo o ponto nº. 1.1 do artigo 1.º da Carta Internacional da Educação Física e do Desporto, todos têm direito à educação física e ao desporto, indispensáveis no desenvolvimento da sua personalidade.

Hoje em dia, a prática desportiva é encarada como um meio capaz de ajudar na prevenção dos malefícios da sociedade industrial, ao contribuir através de uma prática desportiva regular para o aumento da qualidade de vida tão desejada pelas pessoas. As populações poderiam dispor da possibilidade de combater o sedentarismo a que se viam sujeitas devido às suas vivências no quotidiano, prevenindo as doenças que daí poderiam advir e assim criar espaços de relaxamento capazes de renovarem a energia necessária ao desempenho dos níveis de produtividade exigidos, melhorando assim o seu bem-estar físico e com este e por sua vez, o seu estado de saúde em geral.

É neste contexto que o denominado movimento do “desporto para todos” nos anos sessenta e seguintes defendeu o alargamento da prática desportiva a toda a população, e a consagração do desporto como um direito do cidadão, exigindo-se aos Estados a criação de condições para a sua efectivação.

Na maioria dos países industrializados, sobretudo nos países da Comunidade Europeia de então, assistiu-se a políticas desportivas sobejamente recomendadas pelo Conselho da Europa. Essas políticas visavam a

democratização do acesso à prática desportiva, investindo-se em redes de infra-estruturas desportivas à escala nacional de modo a permitir a toda a população o direito ao desporto.

Promoveram-se campanhas de sensibilização dos benefícios de uma prática desportiva regular em prol da saúde, intensificou-se a oferta, e criaram-se condições para que a instituição escolar transmitisse estes novos valores de cultura física para a vida.

Em Portugal, apenas duas décadas mais tarde se começou a falar em democratização do acesso ao desporto. Os investimentos públicos para o acesso generalizado à prática desportiva não beneficiaram do desafogo financeiro com que os Estados que aderiram a esta política gozaram, no período em que a empreenderam. Por essa razão a realidade desportiva portuguesa, quer quanto aos hábitos desportivos da população em geral quer quanto à oferta desportiva disponível, encontrava-se aquém da dos restantes países da União Europeia.

Na procura da satisfação pessoal, o lazer constitui-se cada vez mais como um espaço social onde os indivíduos podem encontrar esse sentimento e assim satisfazer um conjunto de necessidades apresentando-se as actividades que comportam maior grau de incerteza e aventura como as que melhor servem de veículo à sua satisfação e que melhor impõem um corte à rotina e à monotonia da vida quotidiana.

O desporto tem vindo a ganhar cada vez mais uma importância ímpar dentro das actividades de Lazer, devido principalmente às capacidades que encerra na satisfação das procuras estabelecidas no mercado dos tempos livres. Esta constatação surge porque de um modo geral, o desporto proporciona a quebra da rotina quotidiana e permite vivências de estados de tensão agradável, capazes de dar azo à exteriorização dos estados emocionais, principalmente devido ao afrouxamento dos mecanismos de auto controlo. Através da prática desportiva, os indivíduos conseguem passar para estados emocionais que lhes permitem ser mais “eles”, conseguem sentir-se mais na sua própria pele, para

além das sensações de prazer e bem-estar físico e mental que lhes é permitida usufruir.

Numa sociedade cada vez mais globalizante e mediática, o desporto constitui-se como um espaço de sociabilidade e de partilha de interesses comuns, permitindo níveis de integração social e de identificação. Apresenta-se ainda como um símbolo de distinção social e marca de um estilo de vida.

O desporto é heterogéneo e nos nossos dias apresenta novas linhas de complexidade, todas elas convergentes para a satisfação de níveis de realização por parte dos que a ele acedem, também estes com interesses distintos.

O desporto praticado como ocupação de lazer permite a todas as idades partilhar estados agradáveis e de prazer que vão ao encontro das necessidades mais sentidas sobretudo os designados de radicais, que induzem a “vertigem”, a “evasão” e “o ser de outro modo”.

O homem actual, consumidor de lazeres pós-modernos, caracteriza-se por um certo individualismo, por uma grande selectividade, por um desejo de hiper escolha, um “zapping” constante e uma diversidade de valores, assumindo padrões cada vez mais orientados para os estilos de vida saudáveis.

Neste contexto, a grande aposta parece ser o investimento da diversidade por parte das organizações que promovem a prática desportiva. Diversidade dos espaços físicos de prática, diversidade nas modalidades desportivas oferecidas, diversidade na forma como estas são desenvolvidas e diversidade nas acções ou eventos que são promovidos.

Actualmente colocam-se novos desafios às organizações que promovem a prática desportiva, em especial, àquelas que se dirigem à ocupação dos tempos de lazer. Exige-se maior imaginação e criatividade na oferta que dispõem, de modo a satisfazer os desejos diferenciados e, sobretudo, as necessidades sociais que se expressam cada vez mais na sociedade de hoje, como sejam, o corte com

a rotina quotidiana, a procura do novo e do desconhecido, da aventura e da evasão.

A industrialização, a evolução da sociedade e a par destas, a mecanização das tarefas, têm provocado algumas alterações nos padrões de vida, o que tem resultado numa diminuição da quantidade de actividade por parte das pessoas, ou seja, uma hipoactividade. Com esta modernização e evolução constantes, as crianças e os jovens passaram a ocupar grande parte do seu tempo, a ver televisão e a brincar com o computador. Também os hábitos alimentares têm sofrido algumas alterações na população em geral. Assim, urge a necessidade de uma educação desportiva correctamente orientada para estabelecer hábitos positivos de vida para todos e para sempre.

Isto, porém, na condição (e só nessa condição) de a escola transmitir aos jovens as competências básicas para assegurarem a sua educação permanente para a saúde.

Na sociedade moderna há razões para dizer que o desporto desempenha um papel importante. Contudo, devem-se fazer mais esforços para explicar às pessoas de diferentes níveis etários o que o desporto e actividade física significam para o seu modo de vida, não só do ponto de vista da sua saúde e capacidade funcional, mas também ao nível das relações sociais.

Na segunda metade do séc. XX, no campo desportivo surgiram movimentos na sociedade civil que defendem a democratização da prática desportiva, ou melhor, a generalização da prática desportiva a toda a população. Neste contexto, criticava-se o desporto de competição como uma marca da sociedade industrial, onde o corpo se constituía como um instrumento de trabalho produtor de performances.

Estes novos modelos de prática desportiva ganharam maior expressão sobretudo nos países mais industrializados e segundo Marivoet (2002), o contexto sociopolítico da época foi receptivo à adesão destes novos ideais, que defendiam

que o estado deveria promover a prática desportiva e torná-la acessível a todos os cidadãos, dadas as vantagens que daí poderiam advir, principalmente o facto de relacionar a qualidade de vida à boa condição física e saúde pública proporcionada por uma prática desportiva regular. Esta prática desportiva, desde que fosse regular, contribuiria para a recuperação da fadiga do trabalho, aumentando posteriormente a produtividade e ainda a diminuição de gastos públicos com a saúde.

A nível internacional alguns países começaram um conjunto de políticas que receberam diferentes designações com vista a efectivar o direito dos cidadãos à prática desportiva. Assim e com o patrocínio do Conselho da Europa, temos a designação de “Desporto para Todos”: no Leste Europeu “Desporto de Massas”; nos Estado Unidos da América “National Fitness”; e na Austrália “National Fitness Council”.

Neste contexto, o Conselho da Europa desenvolveu campanhas de promoção da prática desportiva e recomendou aos Estados membros que deveriam encetar políticas que dotassem os seus territórios com infra estruturas desportivas, de modo a tornar o desporto acessível a todos os cidadãos, recomendando a construção de 4 m² de área desportiva por habitante (Marivoet, 2002).

Com a crise financeira mundial de década de setenta, os países tiveram muitas dificuldades em continuar os investimentos programados e realizados até então, tornando-se mesmo necessário e urgente reavaliar a programação e procurar outras formas de planeamento mais ajustadas com a realidade dos diferentes países.

Foram realizados diversos estudos e chegou-se à conclusão que muitas das instalações construídas não estavam a ser suficientemente rentabilizadas. Com estes estudos, encontrou-se também uma procura de novas modalidades desportivas que não estavam suficientemente dimensionadas nos planos elaborados, facto que, desde logo, suscitou a necessidade de se realizarem

estudos sobre os hábitos desportivos da população, de modo a melhor se perceber a adesão ao desporto e as apetências das diferentes populações (Marivoet, 2002).

A nível mundial existem diversas organizações, governamentais e não governamentais, que desenvolvem e promovem a expansão do Desporto para Todos. Entre elas, podemos mencionar: TAFISA (Trim and Fitness International Sport for All Association); FISpT (International Sport for All Federation); UESPT; UNESCO; OMS (Organização Mundial de Saúde); ENGSO (European Non-Governmental Sports Organisation); COI (Comité Olímpico Internacional).

Os fortes investimentos públicos na construção de infra-estruturas desportivas realizado nos países do centro e norte da Europa, aliado à promoção do desporto, quer nos estabelecimentos de ensino, como espaço de constituição de hábitos por excelência, quer junto da população em geral, contribuíram para que as participações desportivas nestes países crescessem de forma acelerada nos anos 60 e 70, e de forma mais lenta nos anos 80.

4. Desporto para Todos em Portugal

No caso concreto de Portugal, apenas após a instauração da democracia em 1974, começaram a ganhar expressão os valores da cultura física generalizada a toda a população, ou seja, cerca de duas décadas mais tarde relativamente aos países do centro e norte da Europa. Decorrentemente deste facto, também não se fizeram sentir as políticas de promoção desportiva, nem tão pouco os investimentos na rede de infra estruturas, tal como aconteceu durante a década de sessenta nesses mesmos países (Marivoet, 2002)

A prática desportiva até 1974 era sobretudo exercida pelos clubes ou escolas, dirigida aos escalões mais novos e no âmbito da competição, havendo

restrições e controlos aos clubes desportivos, devido à proibição da liberdade associativa (Marivoet, 2002).

Desde 1976 que o desporto ficou consagrado como direito dos cidadãos no art. 79 da Constituição da República Portuguesa: “O Estado reconhece o direito dos cidadãos à cultura física e ao desporto, como meios de valorização humana, incumbindo-lhe promover, estimular e orientar a sua prática e difusão”. Na revisão constitucional de 1982 o texto sofre alterações, expressa claramente o direito ao desporto de todos os cidadãos e estabelece condições de parceria ao Estado por parte das escolas e das associações e colectividades desportivas, na promoção e difusão da cultura física e do desporto.

É com a visita a Portugal em 1978 das Escolas Móveis de Desporto da Flandres que o termo Desporto para Todos é introduzido. Surge como sinónimo de Desporto de Recreação e como tal começa a ser utilizado. Em simultâneo, Portugal entra para o Conselho da Europa e adopta também a Carta Europeia do Desporto para Todos (Jesus, 1996). No nosso país, realiza-se em Maio de 1979 a primeira acção de reflexão sobre o tema: O VI Congresso Internacional de Desporto para Todos.

A Lei de Bases do Sistema Desportivo de 13 Janeiro de 1990 consagra finalmente o princípio do Desporto para Todos, quando no seu Artº2 – princípios fundamentais, refere no nº1 que “o sistema desportivo, nos quadros dos princípios constitucionais, fomenta a prática do desporto para todos, quer na vertente de recreação, quer na de rendimento, em colaboração prioritária com as escolas, atendendo ao seu elevado conteúdo formativo e ainda em conjugação com as associações, as colectividades desportivas e autarquias locais.”

O legislador vem referir no fundo que todos têm direito ao desporto e não apenas aqueles que têm talento, vontade e capacidade para competir.

Apenas em 1996, a alteração à Lei de Bases do Sistema Desportivo, Lei 19/96 de 25/06, prevê a obtenção do estatuto de mera utilidade pública às

organizações que promovem o desporto sem ser de competição. A regulamentação deste estatuto foi publicada em 1997, pelos DL-272/97 de 8/10 e o DL-279/97 de 11/10. A aplicar-se este diploma, as organizações desportivas que obtiverem este estatuto poderão constituir-se como parceiras do Estado na promoção do desporto e assim beneficiarem do financiamento público para esta estação.

Segundo Marivoet (1995), a promoção do Desporto para Todos e o estabelecimento de políticas desportivas que consagravam o desporto um direito do cidadão, distanciavam em duas décadas a sociedade portuguesa face à realidade dos países da comunidade europeia que desenvolveram políticas de “Welfare State”. A realidade portuguesa demonstrava uma deficiente promoção da prática desportiva, traduzida na permanente incapacidade de generalizar o acesso do cidadão ao desporto e às actividades físicas.

Enquanto que nas sociedades acima referidas os Estados beneficiaram de boas condições orçamentais e investiram em redes de infra-estruturas desportivas à escala nacional, criando condições de acesso à prática, em Portugal, os diminutos investimentos estatais eram dados em forma de subsídios às instituições encarregues do desenvolvimento das diferentes modalidades no contexto do modelo clássico (Marivoet 1995).

Para Constantino (1992) a situação Portuguesa era grave, a desresponsabilidade do Estado português neste domínio era total, deixando à iniciativa privada a promoção e oferta de actividades na ocupação do tempo livre do cidadão. Esta situação conduziu a uma óbvia desvalorização do papel cultural do desporto junto do cidadão, compelido a encontrar na privatização total das actividades desportivas respostas às suas necessidades de fruição do tempo livre. Este facto teve como consequência um agravamento do fosso que separa a percepção actual do que são as novas necessidades sociais de ocupação do tempo livre e a resposta que socialmente lhe tem sido encontrada.

Até 1996, o Desporto para Todos na Região Autónoma da Madeira (R.A.M.) era inteiramente regido pelo Instituto do Desporto da R.A.M. (IDRAM), uma instituição autónoma que depende única e exclusivamente da estratégia política do Governo Regional, mais concretamente da Secretaria Regional da Educação.

Com o crescente aumento da actividade física no âmbito do lazer e recreação, assim como duma maior procura por parte da população em geral desse tipo de actividades, o IDRAM sentiu necessidade de criar alternativas que respondessem mais rápida e eficazmente às novas solicitações emergentes. O verdadeiro “Boom” para a criação de uma nova organização que regesse o Desporto para Todos, surgiu após a realização do 1º Curso Internacional de Animadores Desportivos. Surgiu então em 1996 a Associação da Madeira de Desporto para Todos. A formação dessa Associação era de uma importância fulcral na orientação da maior parte das actividades e modalidades não federadas, já que quem dinamizava e fazia este tipo de actividades não tinha uma formação adequada. Com a criação desta Associação foram regulamentados apoios a conceder às Instituições que pretendessem organizar actividades desportivas no âmbito do Desporto para Todos, apoios esses que iriam permitir que as actividades tivessem um nível superior ao existente.

5. Necessidades sociais para práticas desportivas

Segundo Marivoet (2001), durante a década de oitenta, assistiu-se a uma revalorização crescente das práticas culturais inseridas nos espaços de lazer, onde se incluem as práticas desportivas, na procura de estilos de vida que criem formas de afirmação e distinção social, numa dinâmica, que por vezes se torna pouco previsível, criando dificuldades à adequação e gestão da oferta.

No final da década de oitenta e durante a de noventa, assistimos a uma diversificação quase alucinante das ofertas desportivas. Ciente do potencial

mercado desportivo, a indústria debateu-se pela inovação constante, aliás, dentro da lógica presente nessa sociedade, intitulada de “sociedade consumo”.

A procura das práticas desportivas como espaço de lazer, assumiu diferentes contornos, que se misturam e se complementam. Dada a natureza do espaço de lazer, as necessidades sociais aportam para a satisfação de requisitos que se prendem com a descontração, com o prazer aí obtido, mas também com a excitação que aí se pode produzir, sobretudo quando os ritmos de vida quotidiana adquirem uma certa monotonia para a maioria dos indivíduos (Marivoet, 2001).

Temos um desporto onde a valorização do corpo produzida através da prática desportiva, se constitui como um espaço de reforço do “self” do “egobulding”, numa produção acima de tudo de carácter narcísico. Segundo Marivoet (1999), a década de noventa afirmou-se como um período de grandes mudanças sociais, onde a procura desesperada do novo impôs a celeridade do tempo, pois as lógicas que presidiram às escolhas que permitiram criar identidades nos estilos de vida de cada um, sofreram mudanças acrescidas. A mudança impôs-se, igualmente, como marca do estilo de vida identificador da “sociedade do Pós”. Nesta fase de descontinuidade da Modernidade, o “free style” ganhou primazia, a par do individualismo hedonista da “sociedade Pós-industrial”. Os novos oficiais do desporto procuram mais do que tudo a forma física, a liberdade, a elegância de movimentos, numa palavra, o êxtase do corpo. Neste contexto Marivoet (2001) refere que o corpo passa a ser experimentado e sentido, como dimensão da identidade de um “self” existencial, que procura dar expressão a si mesmo, encontrando-se, e afirmando-se perante os outros.

A procura de novas práticas desportivas pela mudança surge assim, como um artefacto do processo de procura da auto-identidade, que se adquire nas utilizações do corpo como veículo de sensações e emoções dirigido para a busca do prazer e aventura (Marivoet, 2001).

A quantidade e diversidade da oferta de modalidades desportivas impõe escolhas, escolhas que não são meramente efeitos da moda, mas sobretudo

experiências de sensações, de estares, de emoções, de prazeres, que uma vez sentidos e experimentados têm de dar lugar a novos desafios, a novas procuras, numa lógica de construção/reconstrução, que transforma a rotina na excitação da mutação.

Pires (1996) refere que as práticas desportivas que envolvem risco e o desconhecido são cada vez mais apetecidas e procuradas por aqueles que delas mais necessitam para suprirem determinadas necessidades. Em actividades desportivas de exploração da natureza, a aventura e sobrevivência, o direito ao risco devem ser entendidos como um direito que a todos assiste, porque eles fazem parte do equilíbrio psicológico de cada um daqueles que o procuram. É a “desportivização da aventura”, ou seja a aventura desportiva consubstanciada num sentimento de que a prática desportiva tradicional já não satisfaz a generalidade das populações, para além de lhes proporcionar espectáculos.

A Sociedade actual é marcada por fortes linhas de descontinuidade face à ordem da Modernidade. Uma delas é justamente a tomada de consciência de que o seguro não é jamais seguro, nem nunca foi. O sentido de insegurança advindo do descrédito na capacidade da ciência em resolver todos os males, as catástrofes ecológicas, e a própria consciência das fragilidades do planeta, reforçam medos existenciais ou ontológicos.

Neste contexto ganha maior dimensão no processo auto-reflexivo dos indivíduos a necessidade de se criarem espaços e tempos que permitam encontrar graus de estabilidade existencial, num mundo em que apesar dos níveis tecnológicos terem atingido dimensões sem precedentes, não permitem criar sistemas de segurança, quer ao nível das dimensões da saúde, do ambiente, ou mesmo dos mercados financeiros, para citar apenas alguns (Marivoet, 2001).

A dimensão global de desporto não pode ser entendida exclusivamente através de uma das partes mas numa atitude multidimensional na análise e compreensão das suas práticas. É uma nova era do desporto com novos valores e atitudes que por vezes são confrontados ou complementarizados com a velha

ordem estabelecida que deixou de responder às necessidades desportivas das populações e de cumprir o direito que elas têm de praticar desporto.

6. Situação Desportiva em Portugal

Portugal é o país da Europa com maior taxa de sedentarismo, onde se pratica menos desporto/exercício físico (Eurobarómetro Especial da Comissão Europeia: Citizens of the European Union and Sport, 2004).

Mesmo estando bem descritos os benefícios que a actividade física produz para a qualidade de vida e para o bem-estar, em Portugal 70% da população é sedentária, com reduzida aptidão física e com excesso de peso (Inquérito Nacional de Saúde, 1999), com toda a carga negativa associada a estes factos. O sedentarismo é hoje o maior factor de risco comunitário para a saúde em Portugal. O dado talvez mais inquietante sobre a nossa realidade, é o que revela que 73% dos inquiridos ou nunca praticou qualquer desporto ou só o faz esporadicamente (menos de uma vez por mês).

O impacto científico e tecnológico está a provocar grandes mudanças civilizacionais e perturbações na vida quotidiana e conseqüentemente na própria organização e gestão do trabalho e do lazer. De acordo com os dados de Marivoet (2001), o desporto era em 1998 a 5ª escolha em termos de ocupação do tempo livre dos portugueses dos 15-74 anos (17%), em comparação com o ver TV (66%), passear com a família/amigos (37%), ler (22%), ir ao café, discotecas, refeições fora (21%), hobbies (14%), ver desporto (12%), ir ao cinema (9%) e ver espectáculos/eventos culturais (5%).

Esta realidade de crescente sedentarismo entre a população – independentemente da idade ou do género – é extremamente preocupante em termos de saúde pública, considerando que todos os dados científicos apontam

que a actividade física reduz de forma evidente a taxa de mortalidade através de doenças cardiovasculares e de cancro na população adulta ocidental.

Sob o ponto de vista económico e tendo como ponto de partida a extensa investigação realizada noutros países (sobretudo nos Estados Unidos e no Canadá) e fazendo a adequada adaptação à nossa realidade, podemos inferir que, para cada euro investido em programas de promoção da saúde envolvendo a actividade física, se verifica uma redução de 4,9€ nos custos com os cuidados de saúde. Ao investimento em programas que reduzam a taxa de sedentarismo corresponderá uma redução da morbilidade e correspondentes custos com os cuidados de saúde, ao mesmo tempo que proporcionará uma qualidade de vida melhor à população.

O novo diploma que rege o desporto em Portugal chama-se Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto (Lei nº 05/2007, de 16 de Janeiro) e substitui a Lei de Bases do Desporto (Lei 30/2004, de 21 de Julho).

A expressa menção à “actividade física”, a par da referência ao “desporto”, visa enfatizar o propósito do Governo de não só apoiar a prática desportiva regular e a de alto rendimento, como também criar condições para se promover e desenvolver, entre a população em geral, a actividade física enquanto instrumento essencial para a melhoria da condição física, da qualidade de vida e do bem-estar, bem como para encorajar os portugueses a integrar a actividade física nos seus hábitos de vida quotidianos pelos efeitos benéficos que tem para a saúde. Neste sentido, incumbe à Administração Pública promover programas, com vista à criação de espaços públicos adequados para a prática desportiva, assim como adoptar medidas que facilitem a adopção de estilos de vida activa e promover a conciliação da prática da actividade física com a vida pessoal, familiar e profissional, conforme expresso nos pontos 1 e 2 do artigo 6º da actual lei.

A menção distinta das duas realidades -actividade física e desporto – é para que o desenvolvimento da actividade física, que tem exigências específicas e bem distintas da prática desportiva regular e de competição, não fosse obnubilado

pelas políticas que, reclamando-se de desenvolvimento desportivo, se esquecem, com excessiva facilidade, de dar resposta às necessidades de actividade física do conjunto da população.

Neste âmbito, foram já realizados protocolos de cooperação – Observatório Nacional da Actividade Física e do Desporto - entre o Instituto de Desporto de Portugal e a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, nas dimensões aptidão física e actividade física, onde se considera que a generalização da prática de actividade física e desportiva dos portugueses foi assumida como uma das prioridades do presente Governo, com base no facto de que os níveis mais elevados de aptidão física têm um efeito protector e potenciador da saúde, pelo que, qualquer intervenção para além dos mínimos de dispêndio energético através da prática de actividade física poderá ser adicionalmente benéfica para melhorar alguns atributos da aptidão física e marcadores da saúde, assim como pelo facto do sedentarismo aumentar a morbilidade e a mortalidade e reduzir a qualidade e tempo de vida.

6.1. Autarquias e Desporto para Todos

As Autarquias têm competências no âmbito do desporto. Estas são gestoras de processos de decisão e intervenção política e são as instituições que melhor se encontram colocadas para garantir o direito de todos os cidadãos à prática do desporto, já que são, de todas as estruturas de poder, aquelas que mantêm um grau de maior intimidade e proximidade das necessidades das populações e são quem está mais próximo das pessoas e quem tem maiores facilidades para as escutar. Por essa e outras razões, deverão promover, desenvolver e operacionalizar práticas desportivas à medida de cada um, um desporto de prestação relativa – à idade, à condição física, ao sexo e à motivação.

A Constituição da República Portuguesa (artigo 79º), a Lei das Autarquias Locais (Lei nº100/84. de 29 de Março, artigo 2º) e a Lei de Bases do Sistema Desportivo (Lei nº.1/90, de 13 de Janeiro, artigo 2º) conferiram responsabilidades às Autarquias Locais em matéria de fomento e desenvolvimento do desporto. O Decreto-lei nº. 77/84, de 8 de Março, que estabelece o regime da delimitação e da coordenação das actuações da Administração Central e Local em matéria de investimentos públicos, refere no seu artigo 8.º relativo às competências municipais, que é da competência dos municípios a realização de investimentos públicos no domínio das instalações e equipamento para a prática desportiva e recreativa de interesse municipal. A recente Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto, lei nº 05/2007, de 16 de Janeiro, refere nos pontos 1 e 2 do artigo 5º, que as autarquias locais também devem articular e compatibilizar intervenções que se repercutam, directa ou indirectamente, no desenvolvimento da actividade física e no desporto, num quadro descentralizado de atribuições e competências, assim como devem promover o desenvolvimento da actividade física e do desporto em colaboração com as instituições de ensino, as associações desportivas e as demais entidades, públicas ou privadas, que actuem nessa área.

As autarquias são as estruturas melhor posicionadas para intervir no chamado Desporto para Todos. São estas que deverão ter a responsabilidade e uma visão macroscópica do sistema desportivo local. A autarquia deve procurar ter a visão global nas diversas áreas de práticas desportivas, seja no desporto formal, não formal ou informal.

Entre as suas competências, o Município deve desenvolver a adequada promoção desportiva entre os seus cidadãos para assegurar uma maior qualidade de vida, uma população mais sã e cobrir de uma forma eficaz o tempo livre da população.

As autarquias devem intervir directamente na dinamização e generalização da prática desportiva, criando programas que contemplem os diferentes níveis de prática, os diferentes grupos sociais e os diferentes escalões etários.

Os responsáveis pelas Autarquias devem começar a criar mais e melhores condições para a prática desportiva, de acordo com as aspirações, motivações e necessidades dos munícipes, com o objectivo principal de aumentar o número de praticantes desportivos. Têm a incumbência de dotar o Concelho de equipamentos e espaços com qualidade, adequados para a prática desportiva, cultural e recreativa de todos, sejam crianças, jovens, menos jovens, portadores de deficiência, mulheres e homens. Devem estimular e incentivar a prática do Associativismo, proporcionando aos Clubes, às Colectividades e a outras entidades que se dedicam à promoção do desporto, condições e meios para a melhoria da qualidade e incremento dos serviços que prestam aos cidadãos.

Para Constantino (1994), as Autarquias deverão estar atentas à qualidade do desporto praticado, deverão assegurar condições que possibilitem aos cidadãos a prática desportiva de acordo com o respeito dos valores formativos e educativos e sempre ao lado da escola pública e do mercado tradicional da oferta desportiva (constituído por clubes e outras entidades privadas).

Defende ainda que o desporto do futuro será o desporto dos cidadãos. Um desporto construído à medida de cada um, à medida dos sexos, da forma física, das motivações, da promoção da saúde, da defesa do meio ambiente, da solidariedade social, da descoberta da expressão através do movimento, da libertação do corpo, do sentido de aventura, do prazer de jogar, mas também do gosto do competir. Uma prática desportiva que respeite acima de tudo a diversidade e pluralidade de objectivos, de motivações, de gosto e de rendimento. O futuro exigirá um novo associativismo desportivo, caracterizado pela informalidade das relações e uma grande união de interesses dos praticantes, gestores da sua própria actividade.

Democratizar o acesso e culturalizar a prática serão os grandes desafios que as Autarquias portuguesas terão de enfrentar, para que homens e mulheres, jovens e menos jovens, altos e baixos, gordos e magros, todos e todas, possam

exigir dos poderes públicos as respostas políticas a uma melhor qualidade de vida, uma existência feliz, equilibrada e saudável.

6.2. A Estratégia de Intervenção Portuguesa – O exemplo do Instituto de Desporto de Portugal

O elemento fundamental da estratégia de intervenção de Portugal é a construção de uma rede de parcerias que junte entidades desde o nível central até ao local, entre diferentes áreas de actuação como o desporto, a saúde, a educação, a juventude e o ordenamento do território.

O Instituto de Desporto de Portugal assume-se como entidade promotora, contando com o apoio científico e operacional de quatro faculdades: Faculdade de Motricidade Humana – Universidade Técnica de Lisboa; Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física – Universidade do Porto; Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física – Universidade de Coimbra; Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro – Departamento de Ciências do Desporto.

O Programa Nacional de Promoção da Actividade Física e Desportiva «Mexa-se» foi lançado em 1 de Março de 2004 e tem por principal objectivo de longo prazo diminuir os elevados índices de sedentarismo, contribuindo assim para a melhoria da qualidade de vida, da saúde, da produtividade.

Pretende-se acima de tudo atingir os seguintes objectivos:

- Mobilizar a população sedentária para um estilo de vida activo, onde a actividade física, o exercício e o desporto estejam presentes na vida quotidiana da população;
- Aumentar o conhecimento dos benefícios da prática de actividade física moderada na saúde, no âmbito social e económico;

- Aumentar o conhecimento de que todas as pessoas, independentemente da idade ou do estatuto socioeconómico, podem e devem realizar regularmente actividade física;
- Autonomizar os cidadãos para a actividade física, através de disseminação de informação /educação.

A Lei constitucional portuguesa reconhece o direito de todos à cultura física e ao desporto e impõe ao Estado, por si e em parceria, a obrigação de promover, estimular, orientar e apoiar a actividade desportiva. No actual programa do XVII Governo de Portugal, estão contemplados a criação de um programa nacional de desporto para todos, resultante de parcerias de organismos públicos e privados, o incentivo ao voluntariado e o dignificar do dirigente desportivo.

7. Enquadramento Desportivo na Região Autónoma da Madeira

A Região Autónoma da Madeira dispõe de um conjunto de normativos dispersos que expressam a intervenção pública no domínio do desporto, e que se traduz, nas diversas áreas e vertentes desportivas, pela cedência de apoios e contribuições à realização de actividades, à participação de equipas e praticantes em provas nacionais e internacionais, ao incentivo de elite de praticantes, à formação dos recursos humanos no desporto e à construção de infra-estruturas desportivas.

As populações da actual Região Autónoma da Madeira tiveram, na luta pela construção de Portugal no Atlântico, de bastar-se a si próprias para domar a natureza exuberante, mas agreste, para vencer as investidas de corsários e forças estrangeiras, bem como para construir uma sociedade capaz de vencer as agruras do isolamento e da insularidade. Neste processo secular, as actividades lúdico-

desportivas desempenharam uma função decisiva, pela contribuição que emprestaram à preparação dos homens para a lide com a natureza e a luta contra os invasores, bem como pela criação de espaços de convívio e interacção social. Os factos históricos de que nos dão conta autores como Artur Sarmiento, António Aragão e Francisco Santos, entre outros, constituem testemunho documental da sempre viva disponibilidade dos madeirenses para as práticas lúdico-desportivas e para a aferição de competências atléticas com quem os visita.

O desenvolvimento experimentado no dealbar do século XX, fruto quase sempre do investimento estrangeiro, associado ao querer e desejo de afirmação autónoma dos madeirenses, contribuiu para que se fundassem na Região algumas daquelas que ainda hoje são as suas principais referências desportivas. E essa afirmação organizativa e social ganhou relevância no medir de forças com as organizações desportivas da colónia estrangeira, com as equipas das tripulações dos navios que fundeavam na baía do Funchal.

7.1. Delegação da Direcção-geral de Educação Física, Desporto e Saúde

A primeira instituição que consubstanciou um modelo definido de organização pública desportiva na Madeira e Porto Santo, foi a Delegação da Direcção-geral de Educação Física, Desporto e Saúde Escolar (mais tarde Delegação da Direcção-geral de Desportos). O processo autonómico iniciado em 1976, com a aprovação da Constituição da República Portuguesa e a subsequente publicação do Estatuto Provisório da Região Autónoma da Madeira aprovado pelo decreto-lei nº 318-D/76, de 30 de Abril, cuja redacção é posteriormente alterada pelo Decreto-Lei nº 427-F/76, de 1 de Julho, veio consagrar a autonomia político-administrativa da Região e o seu exercício por órgãos de governo próprio. Esta circunstância revelou-se determinante para os ventos de mudança, de regionalização e de autonomia que abalaram o desporto regional, que vê

traçarem-se as suas principais linhas no Encontro Regional de Educação Física e Desporto, em 1977.

Mas é só em 1979 que, em matéria de desporto, o Decreto-Lei nº 364/79, de 4 de Setembro, vem definir e transferir para a Região competências até então reservadas ao Estado. Assim, conforme dispõe o artigo 13º desse diploma, passa a ser competência e responsabilidade da Região Autónoma da Madeira:

- fomentar e coordenar todas as áreas de actividades gimnodesportivas, programar e realizar acções de formação para animadores desportivos;
- estudar, orientar e coordenar o planeamento do equipamento gimnodesportivo, bem como manter actualizada a carta gimnodesportiva da Região;
- prestar às estruturas do desporto escolar, federado, dos trabalhadores e militar, em estreita colaboração e coordenação, o apoio técnico necessário à prossecução das competências que lhes estão cometidas;
- prestar apoio técnico e logístico a quaisquer entidades, nomeadamente as que visem a promoção, difusão e propaganda da actividade desportiva.

7.2. Direcção Regional dos Desportos

É neste quadro que surge a Direcção Regional dos Desportos (hoje, Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira – IDRAM), encarregue da execução da política desportiva regional. O processo de desenvolvimento então iniciado revelou-se imparável, exigindo sempre novas e mais inovadoras formas de organização, e um mais alargado leque de competências, assumindo-se hoje o desporto como um factor de desenvolvimento regional que transcende a sua mera prática, para representar um inequívoco motor de crescimento económico e um factor de promoção externa imprescindível a uma Região turística, não

esquecendo os inegáveis contributos de integração social e de coesão nacional, reconhecidos.

Todos os indicadores de desenvolvimento desportivo evidenciam a relevância desse processo experimentado com a conquista da autonomia: um sempre crescente número de praticantes desportivos e o surgir de uma elite capaz de marcar presença sucessiva em todos os Jogos Olímpicos realizados desde Seul (1988), bem como em inúmeras provas mundiais e europeias; o aumento sustentado das instalações desportivas adstritas a todas as áreas de prática desportiva; a elevação dos níveis de intervenção dos agentes desportivos, por via da aposta decidida na formação; a intervenção coerente e continuada nas áreas do desporto escolar e do desporto para todos; a participação de equipas regionais na generalidade das competições desportivas nacionais; a afirmação de um número significativo dessas mesmas equipas, em representação do país, em provas internacionais de clubes.

A Constituição da República Portuguesa de 1976 recolhe, como nenhum outro texto constitucional, o valor do desporto. O discurso constitucional sobre o direito ao desporto é dotado de grande latitude, quer no que se refere ao grau de intervenção dos poderes públicos – ditado pelo poder democrático e apenas balizado pelas inconstitucionalidades da total omissão da intervenção pública ou da total estatização do desporto, quer ainda no que respeita ao desporto que acolhe. Significa isto que as incumbências do Estado dirigem-se a todo o tipo de desporto – recreativo, de promoção da saúde, federado, de alto rendimento e mesmo profissional. Assim, a Região Autónoma da Madeira, pelo seu prisma constitucional, não só pôde como teve o dever de agir na efectivação do direito ao desporto.

Em perfeita consonância com a lei fundamental, o Estatuto Político-Administrativo da RAM, constante da Lei nº 13/91, de 5 de Junho, na redacção da Lei nº 130/99, de 21 de Agosto, recolhe o desporto, no seu artigo 40º, com matéria de interesse específico para efeitos de definição dos poderes legislativos ou de

iniciativa legislativa da Região, bem como um dos domínios de consulta obrigatória pelos órgãos de soberania, nos termos do nº 2 do artigo 229º da Constituição.

A Região Autónoma da Madeira dispõe já de um significativo acervo de normas legais e regulamentares que se precipitam na vivência das organizações e agentes desportivos. Para além de uma administração pública desportiva regional organicamente sedimentada, encontram-se registos normativos em áreas tão diversas como as de violência associada ao desporto, à requisição de funcionários e trabalhadores por conta de outrem para participação em actividades desportivas, a medalha desportiva regional, o regime de constituição e funcionamento dos ginásios de manutenção e instalações similares, o estatuto do dirigente desportivo regional e o regime jurídico de atribuição de comparticipações financeiras ao associativismo desportivo.

No âmbito da actividade desportiva acomoda-se uma visão alargada do desporto ao consagrar soluções que se direccionam aos mais diversificados sectores desportivos, desde o desporto para todos até à relevância do desporto de natureza, passando pelo desporto escolar ou pelo desporto para cidadãos portadores de deficiência.

Na Região Autónoma da Madeira (RAM), são atribuições da Secretaria Regional de Educação (SRE) o estudo e a execução da política educativa e de desporto, e uma das suas competências é orientar e superintender todas as actividades a desenvolver nas áreas de Educação Física e do Desporto. A SRE dentro da sua estrutura, compreende o Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira (IDRAM).

7.3. Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira

O decreto legislativo Regional nº 15/2005, de 19 de Abril, é o decreto de lei que aprova a orgânica do IDRAM. O IDRAM é uma pessoa colectiva de direito público dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira e património próprio e conforme foi já referido, é tutelado pelo membro do Governo responsável pela área do desporto.

O IDRAM tem por missão fomentar e apoiar o desenvolvimento desportivo na RAM, promovendo a criação de condições técnicas, logísticas, financeiras e materiais com vista a incrementar os hábitos de participação na prática desportiva, a estimular a adesão da juventude a programas de iniciação e formação desportivas e a incentivar a elite de praticantes desportivos.

Entre as suas atribuições, realçamos a promoção de apoio técnico, material e financeiro às instituições e indivíduos que, nas diversas vertentes desportivas, apresentem projectos passíveis de suscitar o desenvolvimento desportivo regional. De forma a prosseguir com as suas atribuições, colabora com outras entidades públicas ou privadas, regionais, nacionais ou internacionais, através de protocolos, acordos ou contratos-programa. No caso de apoios ao nível financeiro, a sua concessão será obrigatoriamente regida por contratos-programa a celebrar nos termos da legislação aplicável. Os contratos-programa de desenvolvimento desportivo são aprovados pelo presidente do IDRAM, devendo, quando o seu montante ultrapassar o valor que for definido por despacho do membro do Governo da tutela, ser submetido à homologação deste.

Na dependência da direcção de serviços de apoio técnico desportivo do IDRAM, destacamos a divisão de apoio ao desporto para todos (DADpT), cujas competências fundamentais passam por conceber e criar condições de implementação, em parceria com estruturas de poder autárquico e do movimento associativo, de um quadro regional de actividades na área do desporto para todos, visando o bem-estar das populações, assim como apreciar os processos relativos

à concessão de apoio técnico, material e financeiro, para desenvolvimento de acções no âmbito do desporto para todos, controlando e avaliando a sua execução. É ainda uma competência da DADpT assegurar a interacção do IDRAM com a Associação da Madeira de Desporto para Todos (AMDpT), em ordem à implementação de iniciativas conjuntas.

7.4. Associação da Madeira de Desporto para Todos

A AMDpT surge em 1996 e até essa altura, o desporto para todos na região era regido pelo IDRAM. Com o crescente aumento da actividade física no âmbito do desporto de recreação e lazer, assim como de uma maior procura da população em geral desse tipo de actividades, o IDRAM sentiu a necessidade de criar alternativas que respondessem mais rápida e eficazmente às novas solicitações emergentes. Com o aparecimento desta organização, começou-se a praticar o desporto desta vertente de uma forma mais organizada, podendo dar a estes clubes e instituições apoios para poderem realizar actividades de um nível superior.

A AMDpT é uma associação dotada de personalidade jurídica, sem fins lucrativos, tendo como objectivo a promoção e organização de actividades físicas e desportivas, com finalidade lúdica, formativa e social, regendo-se por estatutos e regulamentos próprios e demais legislação em vigor. Os grandes objectivos da AMDpT passam também fundamentalmente por incrementar quantitativamente o investimento público no apoio aos eventos de lazer e recreação, bem como dar benefícios especiais aos agentes promotores do desporto na sua vertente não federada. Esta associação fundamenta-se numa concepção moderna e progressista do desporto e tem como principais princípios gerais orientar-se e defender os princípios da carta europeia do desporto para todos (Conselho da Europa, 1975), da carta internacional para a educação física e desporto

(UNESCO, 1992). Tem também como princípio conceber o desporto como um direito dos cidadãos e reclamar às diferentes instituições públicas o seu fomento, para além de promover a prática do desporto para a população em geral.

As entidades que pretendem apoio financeiro para a realização de actividades ao nível do desporto para todos, estão sujeitas a regulamento próprio da AMDpT (Regulamento de apoio aos Eventos Desportivos no âmbito do desporto para todos). As candidaturas a apoio à realização de eventos desportivos, no âmbito do regulamento, apenas poderão ser veiculadas por entidades associadas da AMDpT, de carácter não lucrativo. Desta incluem-se as associações promotoras de desporto, os clubes de praticantes, os clubes desportivos e os institutos particulares de solidariedade social – IPSS.

Após a avaliação por parte da AMDpT dos relatórios das actividades desenvolvidas pelos seus associados, é calculado com base no modelo de avaliação das actividades, o montante a atribuir a cada entidade. Estes valores são posteriormente enviados ao IDRAM. Após parecer positivo por parte do IDRAM, é celebrado entre este e a AMDpT um contrato programa onde fica vinculado o apoio a atribuir às diferentes instituições no ano transacto. Entre a AMDpT e as instituições apoiadas são celebrados os protocolos de desenvolvimento desportivo e atribuído o respectivo apoio financeiro.

Resumindo, vemos que hoje, o desporto se converteu numa das actividades humanas mais praticadas pelas populações, quer seja a nível profissional ou amador, regular, sistemático ou ocasional.

O termo desporto para todos é um lema internacional que data do ano 1968 e em 1975, na primeira conferência de ministros europeus responsáveis pelo desporto, aprovou-se a Carta Europeia do Desporto para Todos, que define os princípios base aos quais os desportistas estão profundamente ligados. O desporto é considerado como um factor importante de desenvolvimento humano,

como um dos aspectos de desenvolvimento sociocultural e cada governo deve favorecer uma cooperação permanente e efectiva entre os poderes públicos e os organizadores benévolos e estimular a criação de estruturas nacionais, permitindo desenvolver e coordenar o desporto para todos. Os princípios invocados na Carta Europeia de Desporto para Todos são posteriormente renovados em Rhodes, em Maio de 1992, adoptando-se a Carta Europeia do Desporto.

Costa (1986), define desporto para todos como o conjunto de todas as actividades desportivas que visam, em diferentes graus, a forma física e a socialização dos praticantes; actividades que decorrem em locais com equipamentos adaptados sob direcção simplificada; actividades para as quais os grupos espontâneos da sociedade têm acesso sem limitações excessivas de condições económicas, sexo e idade. O desporto para todos pode ser entendido como a prática de actividades físicas e desportivas orientadas à população, sem discriminação de idade, sexo, condição física, social, cultural ou étnica, diversificada nas suas manifestações, geradora de situações de inclusão, entendendo o desporto como um âmbito de desenvolvimento social.

No caso concreto de Portugal, apenas após a instauração da democracia em 1974, começaram a ganhar expressão os valores da cultura física generalizada a toda a população e desde 1976 que o desporto ficou consagrado como direito dos cidadãos no art. nº 79 da Constituição da República Portuguesa. A lei de bases do sistema desportivo de 1990 consagra finalmente o princípio do desporto para todos, e a alteração de 1996 prevê a obtenção do estatuto de mera utilidade pública às organizações que promovem o desporto sem ser desporto de competição.

Na Região Autónoma da Madeira, com a criação da Associação da Madeira de Desporto para Todos, foram regulamentados apoios a conceder às Instituições que pretendessem organizar actividades desportivas no âmbito do Desporto para Todos, apoios esses que iriam permitir que as actividades tivessem um nível superior ao existente.

As organizações que realizam actividades no âmbito do desporto para todos na Região Autónoma da Madeira são, por norma, organizações de pequena dimensão, com poucos associados e que, como todas as outras organizações desportivas, para sobreviverem necessitam de apoios ao nível financeiro. Dadas as dificuldades financeiras destas organizações, devido a uma série de factores, como sejam a sua localização, que é maioritariamente em locais pequenos, com populações reduzidas e pouca vivência desportiva, ou mesmo devido à pouca motivação que principalmente as pessoas fora dos grandes círculos urbanos sentem para praticarem actividade física e por conseguinte terem de pagar por essa actividade. Para organizarem actividades, que naturalmente têm mais ou menos custos, as organizações necessitam de receitas. Estas receitas poderão ser obtidas através de apoios privados, públicos ou mesmo através dos próprios participantes.

A origem do financiamento destas organizações, permite compreender qual a orientação estratégica que seguem, de forma a cumprirem os seus objectivos e assim justificarem a sua sobrevivência e própria existência.

**SEGUNDA PARTE – COMPARAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS
DAS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS**

Capítulo I – Metodologia

No presente capítulo, denominado “Metodologia”, terá lugar a definição do modelo de análise e dos procedimentos metodológicos de recolha e tratamento dos dados.

1. Modelo de Análise

O objecto de estudo da investigação é a identificação e interpretação da estratégia dos clubes desportivos no âmbito do desporto para todos, sob ponto de vista do seu financiamento. Sabemos que as organizações desportivas dependem de recursos financeiros, e que tendo em conta a situação desportiva em Portugal, as organizações têm que ser muito financiadas, principalmente as de pequena dimensão, com limitado número de associados e poucos meios, o que acaba por fazer com que a luta pelos subsídios determine a estratégia destas organizações. Dadas as limitações do sector privado em Portugal e o próprio interesse deste em financiar actividades desportivas com baixo impacto mediático, consideramos a hipótese de a estratégia das organizações desportivas ser uma estratégia direccionada para o financiamento do sector público.

No sector público, as organizações podem procurar obter apoios financeiros através de várias entidades, como sejam o Governo Regional, as Câmaras Municipais, Juntas de Freguesia ou Casas do Povo. Dados os limites orçamentais das Câmaras Municipais, Juntas de Freguesias e Casas do Povo e dada a obrigação do Estado em proporcionar o direito dos cidadãos ao desporto, colocamos a hipótese de ser o Governo Regional, através do Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira, a entidade pública que maior financiamento atribui às organizações desportivas.

Dado o elevado número de participantes nas diversas actividades desportivas e uma vez que a maioria das actividades desenvolvida requerem custos elevados para quem as organiza, consideramos também a hipótese de ser a inscrição dos participantes a segunda maior fonte de financiamento das organizações. Diferentes actividades têm diferentes encargos, umas com encargos superiores a outras, consoante a sua tipologia, e é nesse sentido, que colocamos a hipótese da existência de correlação entre os diferentes tipos de actividade e a origem do financiamento, ou seja, diferentes tipos de actividade têm diferentes fontes primordiais de financiamento.

Dentro da diversidade da oferta desportiva neste âmbito, encontram-se inúmeras actividades distintas. Uma com elevado número de participantes, outras com número reduzido. Estas actividades têm periodicidades também distintas, podendo ser actividades pontuais, sistemáticas ou regulares, ou seja, com número de dias de actividade distinto. Assim, aceitamos a hipótese que o valor financiado a cada entidade seja influenciado pelo número de participantes envolvidos nas actividades e também pela duração destas.

De acordo com o problema inicial e o trajecto teórico realizado, foi construído o modelo de análise, conforme a figura 11.

O modelo de análise em causa é constituído por quatro dimensões e respectivas componentes:

Dimensão público, onde se enquadram todos os financiamentos obtidos pelas ODR com origem nos dinheiros públicos. Consideram-se as componentes: IDRAM, Câmaras Municipais, Juntas de Freguesia e Casas do Povo.

Dimensão inscrição de participantes, onde se abrangem os valores que foram desembolsados pelos participantes junto das ODR para realizarem as suas actividades.

Dimensão privado, onde se consideram os valores que as ODR receberam por instituições privadas como forma de patrocínio, para desenvolverem as suas actividades.

Dimensão outros, onde se consideram os valores recebidos pelas ODR para a organização das suas actividades e que não constam das outras dimensões.

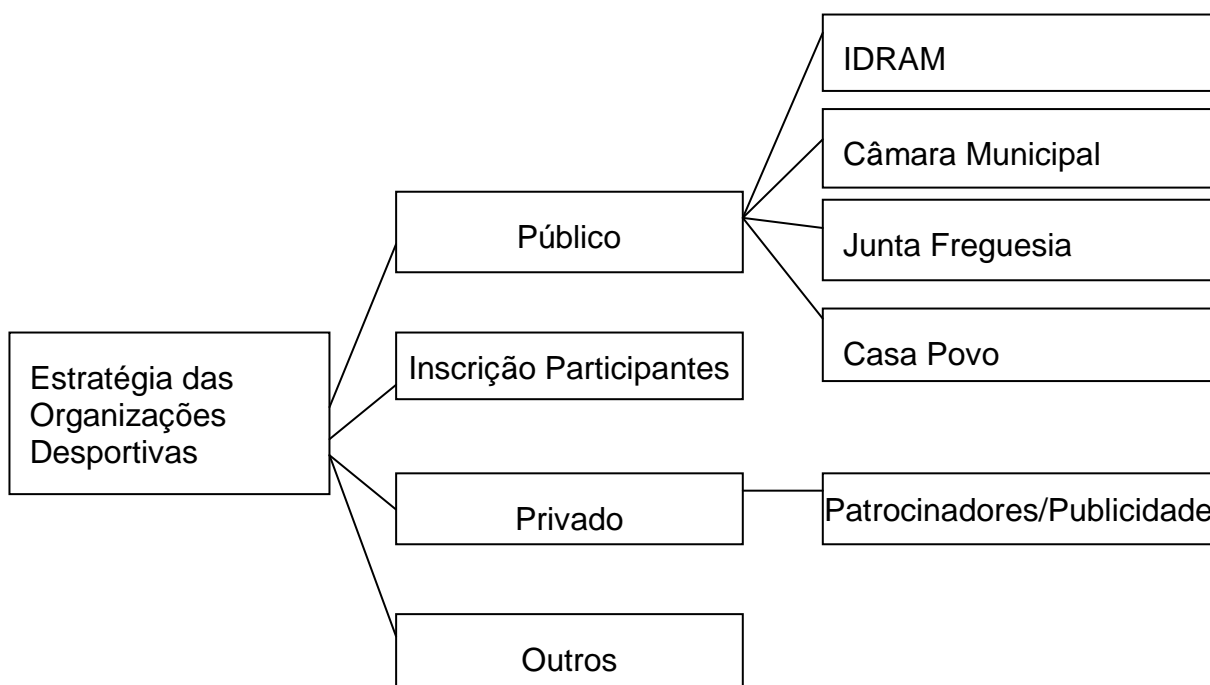


Figura 11 - Modelo de análise da estratégia de financiamento das organizações no âmbito do desporto para todos

Importa conhecer em que medida o financiamento (B), influencia a organização desportiva (A) a organizar a actividade desportiva (C), conforme a figura 12. Para tal, pretendemos identificar a proveniência do financiamento (B), para compreender a estratégia da organização (A) para produzir a actividade desportiva (C).

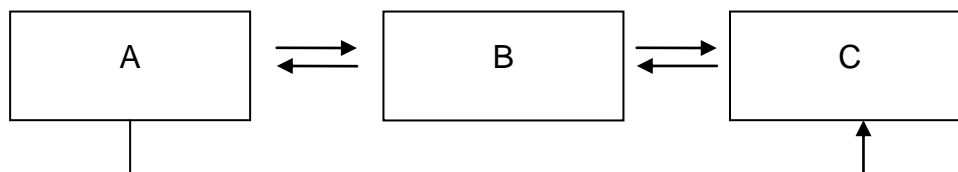


Figura 12 - Influência do financiamento nas Organizações desportivas

2. Amostra

A amostra é constituída por 52 organizações desportivas regionais, que no ciclo de 2001 a 2004 organizaram actividades desportivas na RAM e que se candidataram a apoio público através da Associação da Madeira de Desporto para Todos.

As ODR referentes à amostra, pertencem a 10 dos 11 Concelhos da RAM: Funchal (FX), Santana (ST), Ribeira Brava (RB), São Vicente (SV), Câmara de Lobos (CL), Ponta do Sol (PS), Machico (MC), Porto Moniz (PM), Porto Santo (PT) e Santa Cruz (SC).

3. Recolha dos dados

O instrumento utilizado para a recolha dos dados foi a análise documental dos documentos constantes na base de dados da Associação da Madeira de Desporto para Todos: formulário de relatório dos eventos realizados e candidatados a apoio público.

Com esta análise documental, pretendeu-se determinar os recursos utilizados na organização das diferentes actividades assim como a sua origem. Além dos recursos, identificámos também o número de participantes em cada actividade e o número de dias em que estas decorreram.

Tendo em atenção os objectivos deste estudo, dos relatórios foram recolhidas as seguintes variáveis: nome da instituição (com vista à confidencialidade dos dados das ODR, procedemos à codificação das mesmas), ano, actividades desenvolvidas, número de participantes, número de ODR, número de dias de actividade, entidade financiadora e montante financiado. Com base nestas duas últimas, foi calculada a percentagem de financiamento outorgado a cada entidade.

4. Tratamento dos dados

Face às variáveis estudadas, o estudo deverá ser entendido como um estudo descritivo, pois pretendemos descrever o tipo de financiamento das ODR e a sua evolução, mas por outro lado é experimental, pois procuramos estabelecer relações causais entre variáveis.

Em primeira instância, quantificámos e caracterizámos a distribuição das ODR, o número de actividades, o número de participante e o número de dias de actividade por Concelho.

Após uma descrição da evolução da percentagem do financiamento outorgado por cada uma das entidades estudadas (IDRAM, Câmaras Municipais, Juntas de Freguesia, Casas do Povo, Inscrição de participantes e outros) às ODR, fomos averiguar se cada uma destas entidades contribui com percentagens iguais no orçamento das ODR, sendo possível identificar dois grupos de entidades financiadoras que se destacam das restantes, por um lado o IDRAM e por outro a inscrição de participantes. Verificámos ainda que ao longo do período em estudo

(4 anos), ocorreram mudanças significativas nas percentagens financiadas por cada entidade, tendo para tal utilizado a análise de variância de medidas repetidas. De forma a melhor compreendermos os resultados obtidos na análise de variância, apresentámos os números índices que permitem avaliar a evolução percentual das percentagens financiadas por cada entidade.

Outro aspecto que considerámos relevante no estudo, foi o de avaliar os efeitos do tipo de modalidade desenvolvidas pelas ODR. Para isso, em primeira instância, dividimos as diferentes actividades desenvolvidas por catorze modalidades: atletismo (corrida, triatlo), btt (cicloturismo, provas de down hill e gincanas), desportos colectivos (andebol, basquetebol, futebol, voleibol e madeirabol), desportos de aventura (orientação, rappel, slide, escalada, e tiro com arco), desportos de combate (judo e karaté), desportos de raquete e taco (ténis de mesa e de campo, golf e badminton), desportos motorizados (todo o terreno turístico), desportos náuticos (canoagem, vela, jet ski, passeios de barco, surf e body board), férias desportivas (actividades sistemáticas de férias desportivas, ginástica (ginástica de manutenção, fitness e hidrogenástica), natação, actividades lúdicas e recreativas (jogos tradicionais, torneios de cartas, actividades de campismo), pedestrianismo (passeios pedestres e caminhadas) e pesca. De seguida, procurámos identificar se existe algum ou alguns tipos de modalidade que consigam maior percentagem de financiamento, e ainda identificar se ocorreram mudanças significativas ao longo do tempo. Assim, novamente utilizámos a análise de variância de medidas repetidas

Na medida em que ao longo do estudo se tornou claro que uma das entidades era a que mais contribuía para o financiamento das ODR, considerámos relevante avaliar da existência de variáveis externas que provocassem aumento dos montantes financiados e que pudessem revelar a adequação das ODR às mudanças estabelecidas por aquela entidade. Foram então determinados modelos de regressão linear múltipla, cujas variáveis explicativas foram o número de

participantes e o número de dias de actividade desenvolvidas pelas ODR e a variável dependente, foi o montante financiado por essa entidade.

Utilizamos o nível de significância de $p \leq 0.05$, normalmente utilizados em estudos desta natureza.

Capítulo II – Apresentação e discussão dos resultados

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados da investigação realizada. Em primeira instância, procede-se à caracterização das organizações desportivas da RAM que realizaram actividades no âmbito do desporto para todos. De seguida, identifica-se a localização destas organizações por Concelho, assim como a distribuição do número de actividades, número de participantes e dias de actividade. Em terceiro, procede-se à análise do número de organizações e do número de actividades nos quatro anos estudados. Por último, realiza-se a análise dos valores financiados, a sua origem, o seu destino consoante o tipo de modalidade praticada e o efeito do número de dias de actividade e do número de participantes no montante financiado.

1. Caracterização das Organizações Desportivas Regionais

Do estudo fazem parte 52 organizações desportivas que têm objectos e formas jurídicas distintas. Conforme podemos observar na figura 13, a amostra é constituída maioritariamente por clubes (63%). Estes, são organizações que têm actividades de desporto federado assim como de desporto para todos.

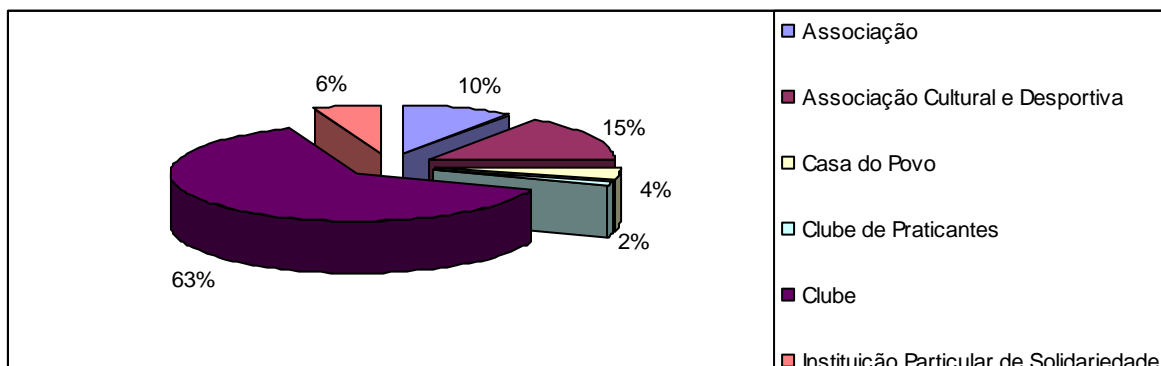


Figura 13 - Caracterização das ODR

Em segundo lugar, surgem as oito associações culturais e desportivas (15%), que são associações puramente direccionadas para o sector do desporto para todos. As cinco associações estudadas (10%) são associações que representam uma ou mais modalidades desportivas e realizam actividades abertas à população. As três instituições particulares de solidariedade social (6%) organizam apenas actividades desportivas do âmbito estudado, assim como as duas casas do povo (4%) e o clube de praticantes (2%). (Figura 13).

2. Distribuição das Organizações Desportivas Regionais por Concelho

No geral, o número de ODR que organizaram actividades no âmbito do desporto para todos no espaço temporal estudado, está muito concentrado no Concelho do Funchal. A este Concelho pertencem 28 ODR (54%) do total da amostra. (Figura 14). As restantes organizações estão distribuídas pelos restantes Concelhos da RAM de uma forma muito aproximada, que varia em números absolutos entre cinco e uma organizações, excepção ao Concelho da Calheta, o qual não inclui no seu espaço geográfico nenhuma ODR pertencente à amostra.

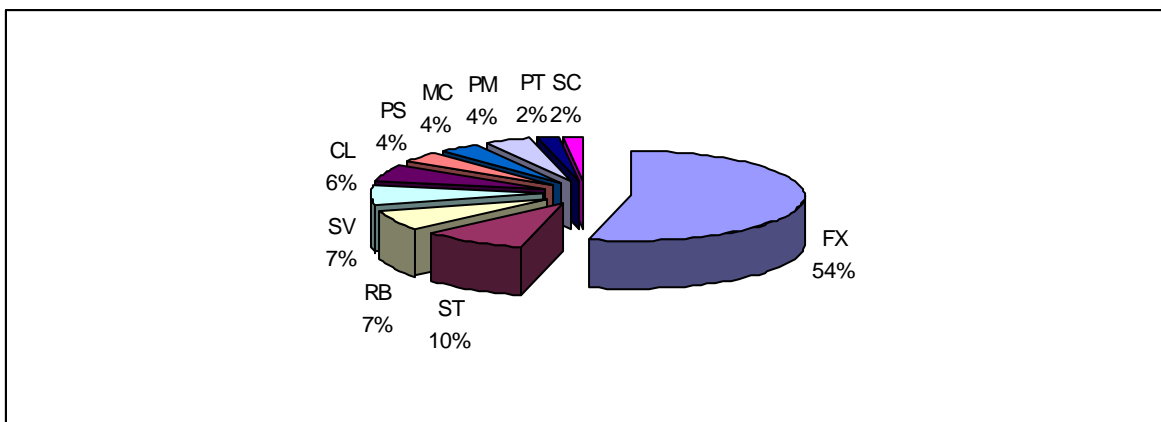


Figura 14 - Percentagem relativa de entidades por Concelho

Analisando o gráfico da figura 15, apercebemo-nos que não se registaram variações significativas no número de ODR nos diferentes Concelhos. O Concelho do Funchal variou entre 48% em 2001 e 54% em 2004, sendo ano após ano o Concelho que mais ODR incluiu. Foi, para além do mais, o único Concelho que evoluiu positivamente nos anos estudados. Ao contrário deste, três Concelhos (São Vicente, Porto Moniz e Porto Santo), tiveram um número decrescente de organizações desportivas a realizarem actividades. Os restantes Concelhos não tiveram evoluções uniformes ao longo dos anos.

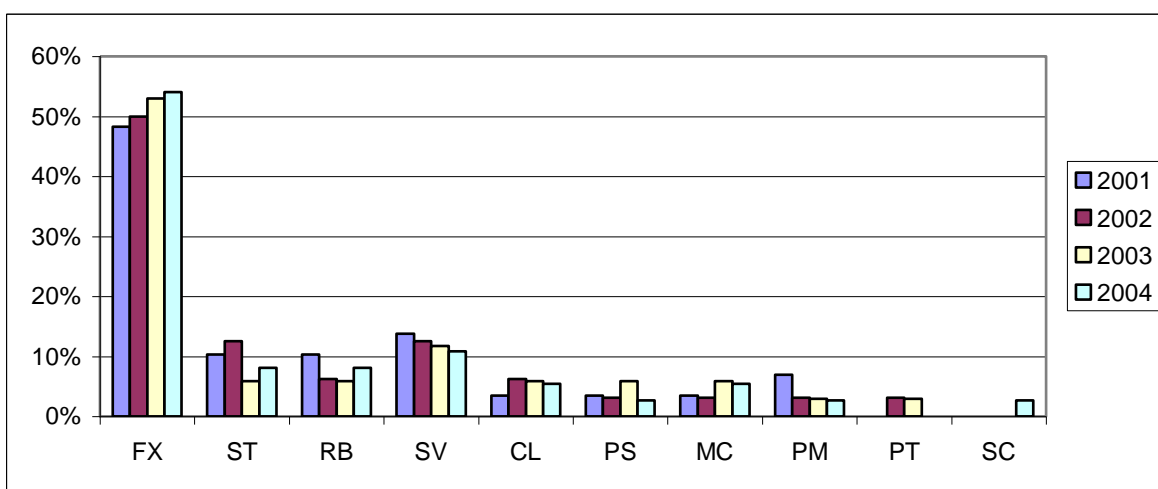


Figura 15 – Percentagem relativa de entidades por Concelho por ano

2.1. Actividades desenvolvidas pelas Organizações Desportivas Regionais por Concelho

No que se refere ao número de actividades desenvolvidas pelas ODR, observamos que não há uma discrepância tão grande como em relação ao número de entidades (figura 16). Mantém-se o Concelho do Funchal como o Concelho onde se desenvolveram mais actividades, num total de 118 actividades, que correspondem a 38% do total. Mais próximos deste valor, encontramos os Concelhos de Santana (34 actividades, 11%), Ribeira Brava (45 actividades, 14%) e São Vicente (56 actividades, 17%). Mantiveram-se os mesmos três Concelhos

descritos anteriormente (São Vicente, Porto Moniz e Porto Santo) com evoluções negativas nos quatro anos em estudo.

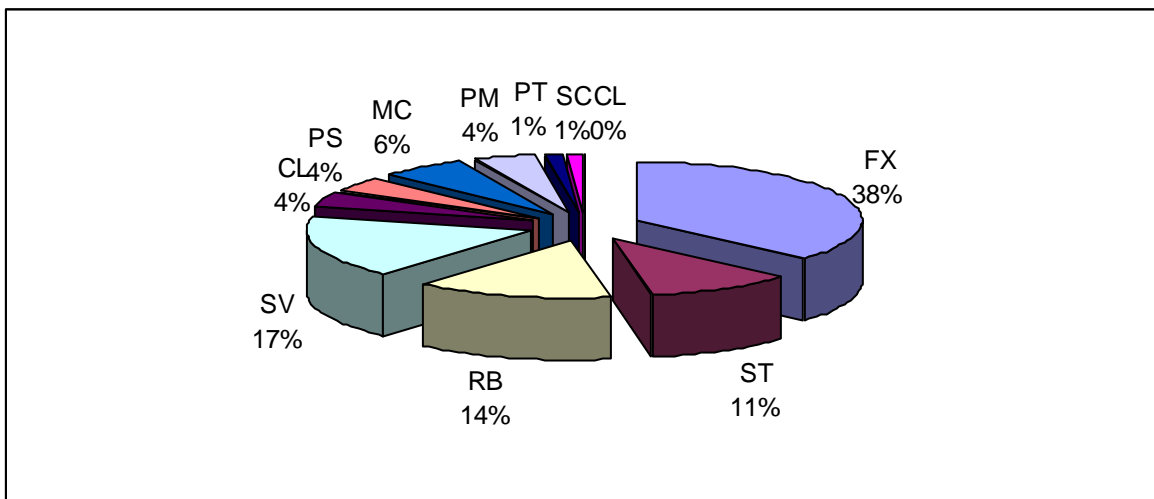


Figura 16 - Percentagem relativa de actividades por Concelho

No que se refere à variação do número de actividades por Concelho no decorrer dos anos estudados (figura 17), observamos que não se regista uma alteração acentuada dos eventos realizados.

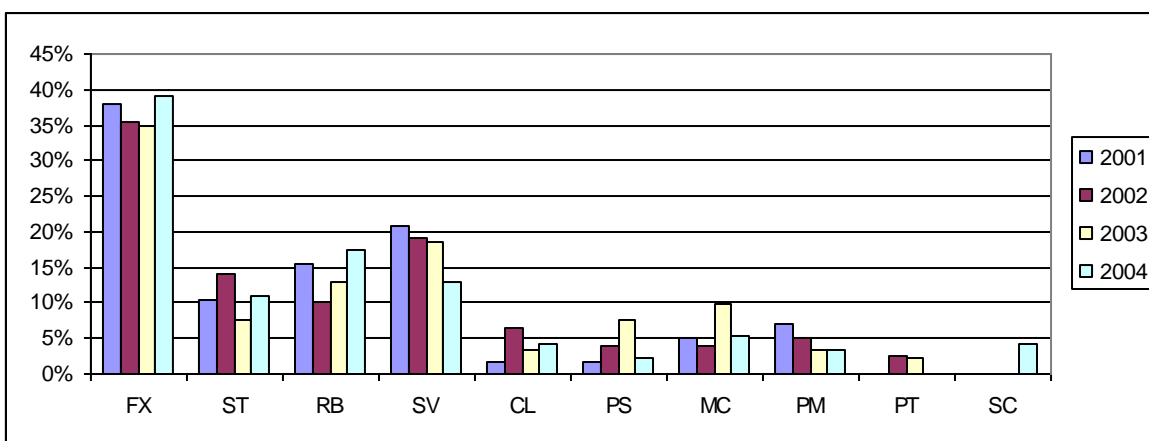


Figura 17 - Percentagem relativa de actividades por Concelho por ano

Realçamos apenas o facto de em 2004, o Concelho da Ribeira Brava (16 eventos realizados) ter realizado mais eventos do que o Concelho de São Vicente (12 eventos realizados), ao contrário dos outros anos.

2.2. Participantes por Concelho

O número de participantes nos eventos desportivos realizados pelas ODR (figura 18) foi claramente superior no Concelho do Funchal (44975 participantes, que correspondem a 62% do total). Os Concelhos da Ribeira Brava e São Vicente são os Concelhos que mais se aproximam em número de participantes, com 6887 participantes (10% do total) e 7458 participantes (12% do total), respectivamente.

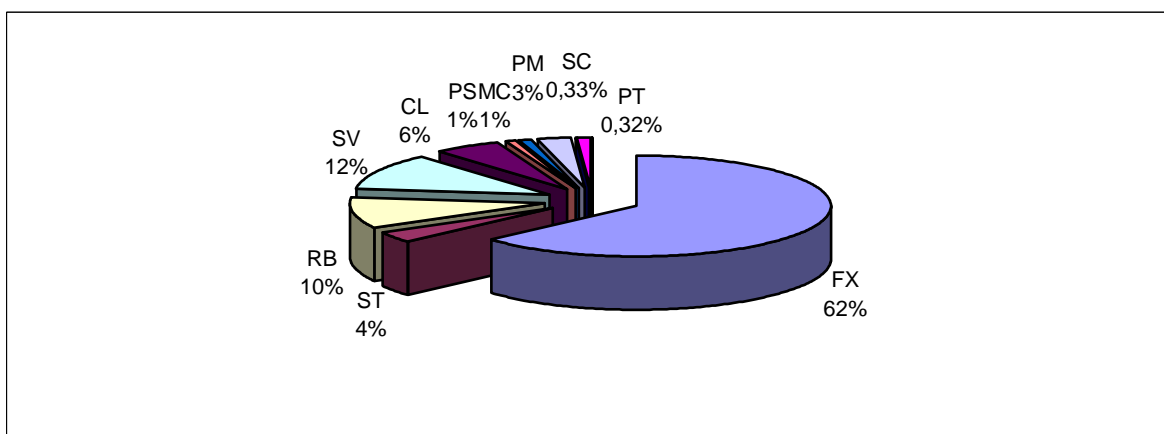


Figura 18 - Percentagem relativa de participantes por Concelho

O número de participantes nas diversas actividades, é uma variável que se torna importante a dois níveis. Primeiro é uma variável que pode traduzir a dimensão da actividade e segundo, poderá ser um critério de obtenção de subsídio, conforme analisaremos mais à frente.

No decorrer dos anos estudados (figura 19), não se registaram alterações significativas no número de participantes nas actividades desportivas dentro dos Concelhos que incluem as ODR. O maior Concelho representado, o Concelho do Funchal, foi sempre o Concelho em que mais participantes intervieram e realçamos o facto de o Concelho de São Vicente ser o único que apresentou uma evolução positiva no número de participantes ao longo dos anos em estudo.

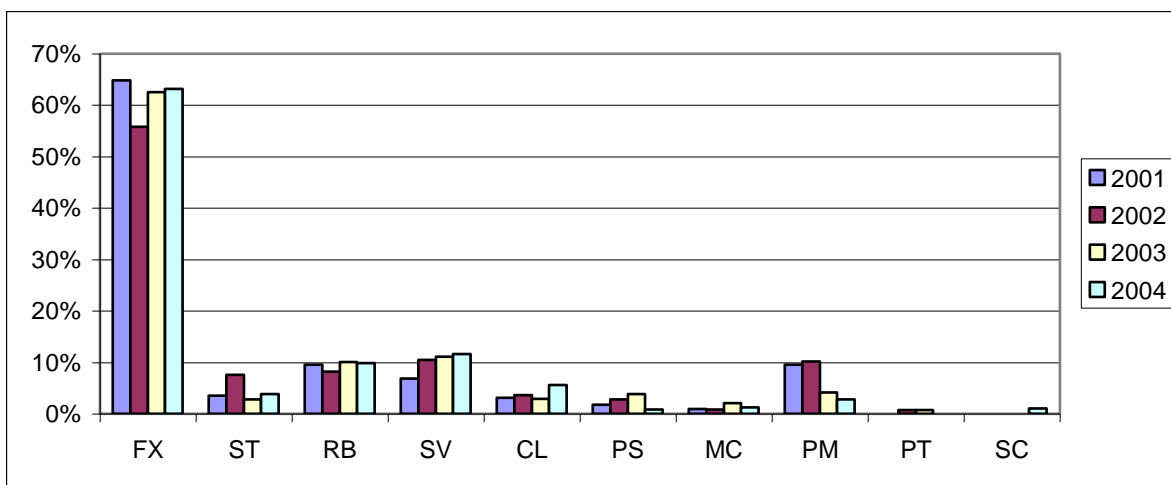


Figura 19 - Percentagem relativa de participantes por Concelho por ano

2.3. Dias de actividade por Concelho

A periodicidade dos eventos é uma variável que também tivemos em consideração. As actividades que se candidatam a apoio são actividades com durações distintas, embora no regulamento de apoio esteja prevista uma penalização para as actividades pontuais (penalização maior) e sistemáticas, em detrimento das actividades regulares, ou seja, aqueles que mantiverem as suas actividades a decorrer por um período maior, serão à partida beneficiados.

Ao analisarmos a figura 20, observamos que embora os Concelhos da Ribeira Brava e de São Vicente tivessem registado um menor número de

actividades, de participantes e de ODR, conseguiram manter as suas actividades por um número de dias muito aproximado em relação ao Concelho do Funchal, o Concelho que mais dias de actividade registou (4225 dias de actividade, que correspondem a 27% do total). Os Concelhos da Ribeira Brava e de São Vicente, tiveram 4113 dias de actividade (27% do total) e 3666 dias de actividade (24% do total), respectivamente. Este facto, deve-se à questão de estas actividades serem actividades regulares, actividades que decorrem uma ou mais vezes por semana e ao longo do ano.

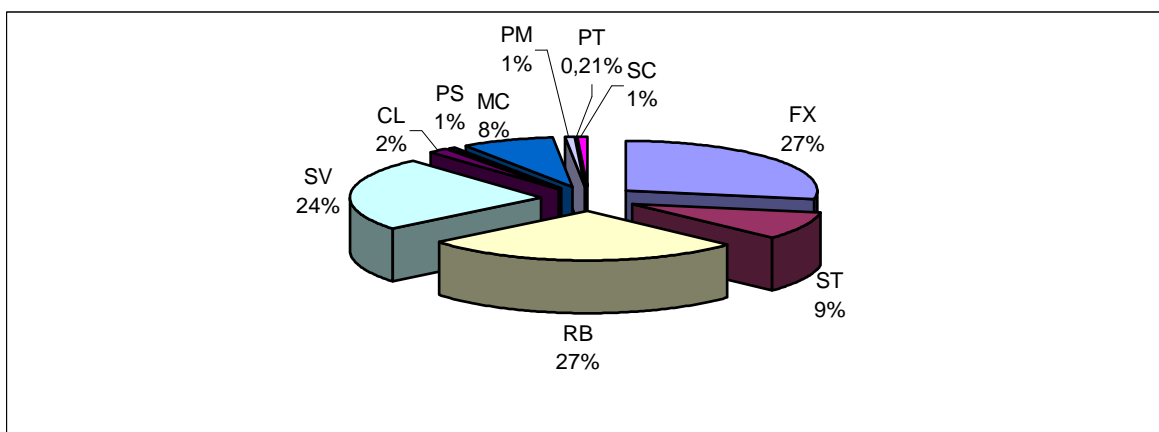


Figura 20 - Percentagem relativa de dias de actividade por Concelho

Possivelmente por muitas das actividades do Funchal serem actividades pontuais ou sistemáticas, nos anos de 2003 e 2004, este Concelho registou mesmo números de dias de actividade inferiores ao Concelho da Ribeira Brava e em 2003 também em relação ao Concelho de São Vicente.

Em relação aos outros Concelhos, nota-se que existe uma discrepância grande em relação aos três referidos anteriormente, nunca ultrapassando os 15%

de dias de actividade. Na ordem destes valores apenas temos os Concelhos de Santana e Machico, pois todos os outros não atingiram os 10%.

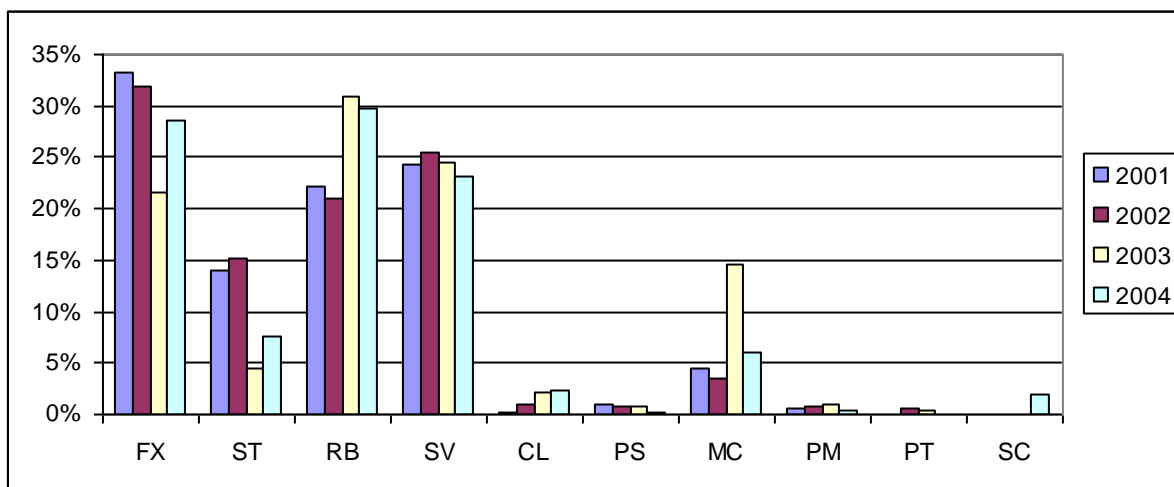


Figura 21 - Percentagem relativa de dias de actividade por Concelho por ano

3. Evolução do Número de actividades das Organizações Desportivas Regionais

No quadro 1, podemos observar a evolução do número de actividades das ODR ao longo dos quatro anos estudados.

Quadro 1 - Número de actividades das ODR

ODR	Número de Actividades			
	Ano			
	2001	2002	2003	2004
1	-	-	-	2
2	-	-	2	1
3	-	3	-	-
4	2	3	5	6
5	-	3	5	2
6	1	3	2	-

7	1	2	2	2
8	6	5	7	7
9	3	3	3	1
10	2	3	2	3
11	-	-	1	2
12	-	1	1	-
13	-	2	2	-
14	-	-	-	3
15	-	1	1	-
16	-	1	2	3
17	3	3	3	-
18	-	-	1	1
19	-	-	-	4
20	1	1	1	2
21	5	6	6	6
22	1	1	-	1
23	1	-	-	-
24	-	-	1	1
25	-	-	-	3
26	1	1	-	-
27	1	-	-	-
28	-	-	1	1
29	4	3	5	6
30	-	-	-	2
31	1	1	-	-
32	-	1	1	1
33	2	2	1	3
34	1	-	-	-
35	-	-	-	1
36	1	1	-	-
37	1	-	-	-
38	-	-	-	1
39	1	-	-	-
40	2	2	1	1
41	3	4	3	3
42	1	1	1	1
43	5	4	7	1
44	-	-	5	2
45	1	1	1	1

46	-	-	1	2
47	1	1	1	1
48	1	2	2	2
49	-	-	6	4
50	1	2	2	2
51	-	5	-	-
52	4	7	7	7
Total	58	79	92	92

Este estudo tem por base as 58 actividades desportivas realizadas em 2001, que passaram para 79 em 2002 e para 92 nos dois anos seguintes. Estes valores representam um aumento do número de actividades desenvolvidas na ordem dos 58,6%, o que nos indica que a oferta de actividades desportivas tem vindo a aumentar.

4. Evolução do Número de Organizações Desportivas Regionais

Conforme podemos observar no quadro 2, o número de organizações que receberam financiamento públicos variou entre as 29 em 2001 e as 37 em 2004, o que significa um aumento na ordem dos 21,62% e são estas unidades amostrais que avaliaremos, pretendendo identificar as principais fontes de financiamento destas organizações.

Quadro 2 - Número de ODR

	Nº de organizações
Valid 2001	29
2002	32
2003	34
2004	37

Significam estes dados também que o número de organizações desportivas que começaram a organizar actividades após 2001 é superior ao número de organizações desportivas que deixaram de organizar actividades até ao ano de 2004.

5. Origem do financiamento

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001), uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e a colocar os recursos de uma organização para uma nova postura singular e viável. Mintzberg et al. (2000), ao definirem estratégia, referem que esta pode ser vista como um plano porque representa um tipo de linha de acção escolhida de forma consciente, direccionada para os objectivos da organização. Por outro lado Correia (1999) menciona que a estratégia como um plano pode ser entendida como uma intervenção conscientemente pretendida, numa ou num conjunto de linhas de orientação, para defrontar uma determinada situação. Ao abordar a análise da envolvente externa das organizações desportivas, indica alguns aspectos que necessitam de ser ponderados por estas aquando da análise da sua envolvente externa, como sejam alterações de mercado e de hábitos desportivos, a globalização do mercado desportivo, as alterações do modo de vida das populações e os seus rendimentos, o aumento do tempo livre, entre outros.

Estratégia é também a determinação das metas básicas de longo prazo e dos objectivos da organização e adopção de recursos de acção e da aquisição de recursos, necessários para atingir aquelas metas.

As organizações necessitam de recursos financeiros, e tendo em conta a situação desportiva de Portugal, as organizações desportivas têm que ser muito financiadas para poderem sobreviver. Neste sentido, a luta pelos subsídios acaba por determinar a estratégia destas organizações, o que vai de encontro à teoria da

dependência de recursos, difundida por Pfeffer e Salancik (1978), que reconhece os efeitos do ambiente sobre os resultados das estratégias e a importância do recurso que a organização requer para sobreviver e continuar as suas operações. Assim, o que determinará a sobrevivência das organizações, será a sua habilidade para adquirir e manter recursos. Para compreendermos a forma como as organizações desportivas regionais o fazem, analisamos a origem dos financiamentos destas.

Pretendemos saber se ocorreram mudanças na percentagem de financiamento ano a ano e para cada entidade. Para tal, utilizámos a análise de variância para medições repetidas, pois permite em simultâneo averiguar se existem diferenças significativas entre as percentagens de financiamento por parte das várias entidades e por outro lado se existem diferenças significativas ao longo do tempo, nas quatro medições que foram realizadas.

Quadro 3 - Percentagem do financiamento

Fonte	Soma de Desvios Quadráticos	g.l.	Desvio Quadráticos Médios	F	Sig.
Intercepção	25714,286	1	25714,286	139,193	,000
Entidade	29465,065	6	4910,844	26,583	,000
Erro	21983,789	119	184,738		

No quadro anterior, estão os resultados da análise de variância em que observamos que as entidades não contribuem de forma semelhante no orçamento das organizações desportivas, e na figura 22 podemos notar que existem diferenças na percentagem com que as várias entidades financiam as ODR. Nota-se que a estratégia das organizações desportivas é uma estratégia que não

assenta na obtenção de recursos em todos os possíveis financiadores, mas sim em apenas algumas fontes de financiamento em detrimento de outras.

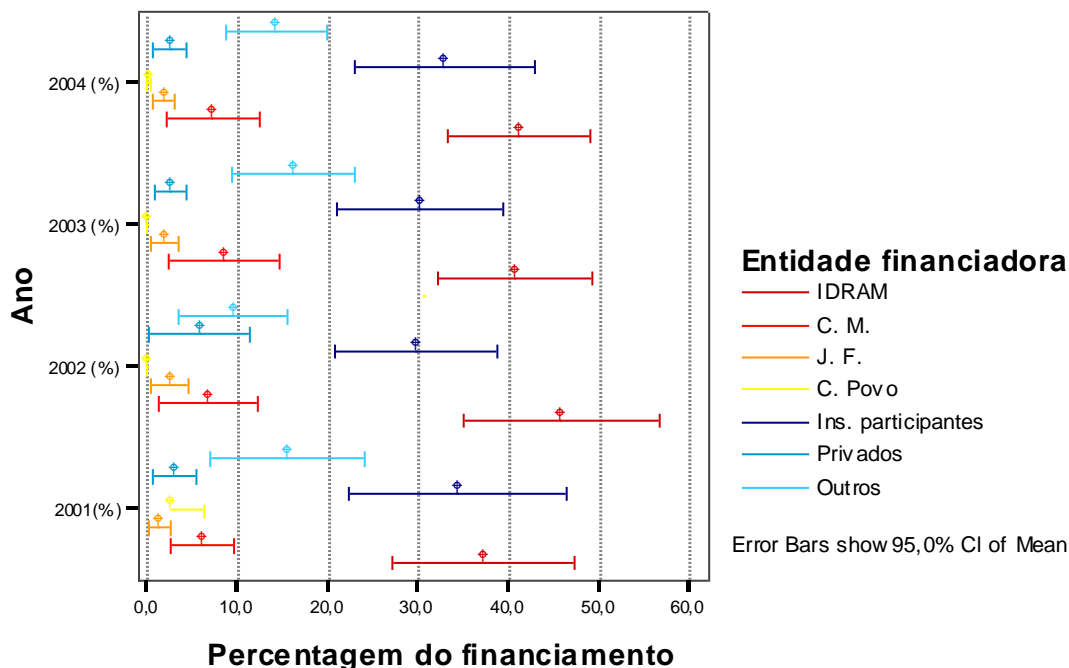


Figura 22 - Percentagem do financiamento

Dada a existência de diferenças entre as percentagens de financiamento, considerámos interessante identificar quais as entidades que diferem entre si. Para isso, analisámos a percentagem do financiamento das diversas entidades financiadoras e concluímos que existem duas fontes de financiamento privilegiadas pelas ODR: a principal é o IDRAM e a segunda é a inscrição de participantes, conforme podemos observar no quadro 4.

Quadro 4 - Origem do financiamento

	N	Média	Desvio Padrão	Intervalo de Confiança a 95%	
				Limite Inferior	Limite Superior
2001(%)					
IDRAM	29	37,1	26,7	27,0	47,3
C. M.	29	6,1	9,2	2,6	9,6
J. F.	29	1,4	3,2	0,1	2,6
C. Povo	29	2,6	9,9 -	-	
Ins. participantes	29	34,3	31,4	22,4	46,3
Privados	29	3,0	6,2	0,7	5,4
Outros	29	15,5	22,3	7,0	23,9
2002 (%)					
IDRAM	32	45,8	30,2	34,9	56,7
C. M.	32	6,7	15,2	1,2	12,2
J. F.	32	2,5	5,7	0,5	4,6
C. Povo	32	0,0	0,0	0,0	0,0
Ins. participantes	32	29,7	25,2	20,6	38,8
Privados	32	5,8	15,4	0,2	11,4
Outros	32	9,5	16,7	3,5	15,5
2003 (%)					
IDRAM	34	40,6	24,2	32,2	49,1
C. M.	34	8,5	17,4	2,4	14,6
J. F.	34	1,9	4,2	0,5	3,4
C. Povo	34	0,0	0,0	0,0	0,0
Ins. participantes	34	30,1	26,4	20,9	39,3
Privados	34	2,7	5,1	0,9	4,4
Outros	34	16,1	19,3	9,4	22,9
2004 (%)					
IDRAM	37	41,1	23,6	33,2	49,0
C. M.	37	7,2	15,2	2,2	12,3
J. F.	37	1,8	3,7	0,6	3,1
C. Povo	37	0,2	0,7 -	-	
Ins. participantes	37	32,9	30,0	22,9	42,9
Privados	37	2,5	5,7	0,6	4,4
Outros	37	14,3	17,0	8,6	20,0

Estes dados permitem-nos confirmar as hipóteses de a estratégia das organizações desportivas ser uma estratégia direccionada para o financiamento público; a hipótese de o IDRAM ser a entidade que mais contribui para os orçamentos destas organizações e também a hipótese de a segunda maior fonte de financiamento ser através da inscrição dos participantes, ou seja, dadas as dificuldades de obtenção de recursos financeiros, as organizações definem a sua estratégia na obtenção de financiamento através do IDRAM e da inscrição dos próprios participantes. No decorrer dos quatro anos em estudo, sensivelmente 75% do financiamento das organizações desportivas incide em média sobre o IDRAM (41%) e as inscrições dos participantes (32%).

Para complementarmos a análise dos dados, utilizámos as médias harmônicas¹ da percentagem de financiamento de cada entidade financiadora resultante das comparações múltiplas e verificámos dois grupos homogéneos, conforme observamos no quadro 5. O primeiro grupo é constituído pelo IDRAM e pela inscrição de participantes, cujas percentagens médias harmônicas são respectivamente 38,907% e 36,761%, o que mais uma vez confirma as hipóteses de serem estes os principais financiadores. Este grupo, por si só, conforme já tínhamos referido, explica 75% do financiamento às organizações desportivas.

¹ A média harmônica é definida como o inverso da média aritmética do inverso dos números para os quais se deseja calcular a média. Esta é a média a ser usada em problemas que envolvem razões de variação, como por exemplo, valores referentes a preços. Tende a ser menor que a média aritmética e como se aproxima do menor valor contido na série, fornece melhor conhecimento sobre a dispersão observada.

Quadro 5 - Subgrupos homogéneos resultantes das comparações múltiplas

	Entidade financiadora	N	Subconjunto	
			1	2
Tukey HSD(a,b,c)	C. Povo	18	,000	
	J. F.	18	1,900	
	Privados	18	4,245	
	C. M.	18	6,505	
	Outros	18	11,682	
	Inscrição participantes	18		36,761
	IDRAM	18		38,907
	Sig.			,142

Nota: A média utilizada é a média harmônica.

O segundo grupo é constituído por um outro grupo homogéneo, contribuindo desde os 0% das Casas do Povo, os 1.9%. das Juntas de Freguesia, 4,2% das entidades privadas, os 6,5% das Câmaras Municipais e os 11,7% da variável outros, valores que pertencem aos recursos financeiros para as actividades, mas que não foram identificados como pertencentes a qualquer uma das entidades financiadoras.

De seguida pretendemos verificar se ao longo dos quatro anos estudados, foi possível registar alguma evolução nas percentagens financiadas.

Observamos no quadro 6, que ano após ano, não se registaram diferenças significativas na percentagem com que cada uma das entidades financiadoras contribuiu nos orçamentos das ODR. Apenas entre os anos de 2003 e 2004, se regista um reforço da percentagem financiada através da inscrição dos participantes (sig=0,032). De facto, não há uma diminuição na percentagem de financiamento ao longo dos anos.

Quadro 6 - Evolução das percentagens financiadas

Fonte	factor1	Soma de Desvios Quadráticos	g.l.	Desvios Quadráticos Médios	F	Sig.
Ano	2001 vs. 2002	,000	1	,000	,000	1,000
	2002 vs. 2003	,000	1	,000	,000	1,000
	2003 vs. 2004	,000	1	,000	,000	1,000
Ano*Entidade	Nível 1 vs. Nível 2	100,082	6	16,680	,152	,988
	Nível 2 vs. Nível 3	1222,480	6	203,747	1,456	,199
	Nível 3 vs. Nível 4	1189,893	6	198,315	2,402	,032
Error(Ano)	Nível 1 vs. Nível 2	13092,851	119	110,024		
	Nível 2 vs. Nível 3	16656,619	119	139,972		
	Nível 3 vs. Nível 4	9824,777	119	82,561		

a Computed using alpha = ,05

No quadro 7, realçamos o aumento da participação pública no orçamento das ODR, particularmente o financiamento do IDRAM, que aumentou 35,5% em 2002 relativamente ao ano base de 2001, sendo que estes incrementos se continuaram a registar até 2004, ano em que o financiamento do IDRAM atinge mais 82,3% que no ano de 2001. Embora as restantes entidades financiadoras registem também aumentos, estes não atingem os níveis das entidades públicas, especialmente do IDRAM. Na segunda principal fonte de financiamento destas ODR, as inscrições de participantes, registamos ao fim dos quatro anos, um aumento de 37,3% relativamente a 2001. Estes valores, confirmam que não só a principal fonte de financiamento é o sector público, através do IDRAM, como os valores financiados por estes aumentam, o que confirma que as organizações desportivas têm uma estratégia de financiamento direccionada para o sector público, concretamente para o IDRAM.

Quadro 7 - Financiamento médio de cada entidade ao longo do tempo

Entidade		2001	2002	2003	2004
IDRAM	Média	1884,53	2553,57	2649,25	3435,609
	Desvio Padrão	2865,81	3394,87	3631,321	4858,229
	Índice	100,0%	135,5%	140,6%	182,3%
C. M.	Média	365,85	617,92	1001,7	870,5155
	Desvio Padrão	919,88	1795,081	2752,932	2333,12
	Índice	100,0%	168,9%	273,8%	237,9%
J. F.	Média	123,84	213,99	149,06	248,1132
	Desvio Padrão	404,18	660,586	379,966	790,5671
	Índice	100,0%	172,8%	120,4%	200,3%
C. Povo	Média	42,45	0	0	7,5472
	Desvio Padrão	217,812	0	0	39,70592
	Índice	100,0%	0,0%	0,0%	17,8%
Financiamento	Média	2416,67	3385,48	3800,01	4561,784
	Desvio Padrão	3528,602	4577,018	5487,669	6422,71
	Índice	100,0%	140,1%	157,2%	188,8%
Ins.	Média	3517,37	3558,79	3435,27	4828,296
	Desvio Padrão	7458,726	7530,004	6863,177	8926,665
	Índice	100,0%	101,2%	97,7%	137,3%
Privados	Média	336,31	471,38	411,42	367,0755
	Desvio Padrão	993,628	1248,396	1192,216	1141,019
	Índice	100,0%	140,2%	122,3%	109,1%
Outros	Média	1241,6	1196,54	1451,23	1427,154
	Desvio Padrão	2777,247	3429,725	2941,359	2875,848
	Índice	100,0%	96,4%	116,9%	114,9%
Total	Média	1241,08	1499,71	1612,24	1968,262
	Desvio Padrão	3462,36	3859,553	3908,532	4815,611
	Índice	100,0%	120,8%	129,9%	158,6%

O aumento total do financiamento corresponde, conforme podemos observar, a 20,8% em 2002, 29,9% em 2003 e no total dos anos, a 58,6% em 2004.

6. Caracterização do financiamento segundo o tipo de modalidade

Após a divisão das diferentes actividades desenvolvidas pelas ODR em 14 tipos de modalidade diferentes, caracterizámos a origem e a percentagem do financiamento por estes tipos de modalidade.

Antes de iniciarmos a análise dos financiamentos dos tipos de modalidade desportiva, apresentamos um quadro resumo da evolução destes tipos de modalidade no período em estudo (quadro 8).

Quadro 8 - Quadro resumo da evolução dos tipos de modalidade

		Ano			
		2001	2002	2003	2004
Tipo de Actividade	ACTIVIDADES LÚDICAS E RECREATIVAS	5	6	9	14
	ATLETISMO	2	3	1	0
	BTT	4	5	6	5
	DESPORTOS COLECTIVOS	10	18	13	11
	DESPORTOS DE AVENTURA	5	5	5	5
	DESPORTOS DE COMBATE	0	0	1	2
	DESPORTOS DE RAQUETE /TACO	0	3	4	1
	DESPORTOS MOTORIZADOS	5	2	4	2
	DESPORTOS NAUTICOS	2	4	5	4
	FÉRIAS DESPORTIVAS	11	10	13	13
	GINÁSTICA	4	3	7	12
	NATAÇÃO	4	7	6	8
	PEDESTRIANISMO	5	10	14	14
	PESCA	1	3	4	1

Globalmente, verificamos que houve uma evolução positiva no número de modalidades oferecidas pelas ODR, por exemplo, em 2001 havia 5 ODR com actividades lúdicas e recreativas passando para 15 no ano 2004. Realçamos as modalidades como atletismo, desportos de raquete/taco e motorizados que passaram a ser realizados em menos ODR.

Dada a baixa percentagem financiada, não faz sentido analisarmos o financiamento de todas as entidades financiadoras, mas apenas aquelas que mais contribuem para o orçamento das organizações, que como já referimos, são o sector público através do IDRAM e a inscrição de participantes.

No quadro 9, observamos a evolução das principais fontes de financiamento (IDRAM, inscrição de participantes e total do financiamento público) para os diferentes tipos de modalidade.

Quadro 9 – Evolução das principais fontes de financiamento segundo os tipos de modalidade

Tipo de actividade			IDRAM(%)	InscPart (%)	FinPub(%)
			Média	Média	Média
Act. lúdicas e recreativas	Ano	2001	50,38	9,90	60,72
		2002	64,00	21,52	69,08
		2003	47,29	11,06	59,48
		2004	62,91	12,87	67,86
Atletismo	Ano	2001	78,90	11,05	78,90
		2002	41,80	10,93	51,47
		2003	100,00	,00	100,00
		2004	.	.	.
BTT	Ano	2001	21,15	27,00	27,45
		2002	62,46	16,60	71,34
		2003	62,68	11,58	62,97
		2004	53,06	22,08	54,10
Desportos colectivos	Ano	2001	48,02	26,96	54,29
		2002	49,29	15,56	63,37
		2003	53,98	18,52	62,73
		2004	48,34	19,92	63,35
Desportos de	Ano	2001	37,98	42,82	44,38

aventura		2002	45,88	32,82	55,28
		2003	53,14	20,38	72,64
		2004	43,14	34,78	50,92
	Desportos de combate	Ano	2001	.	.
		2002	.	.	.
		2003	100,00	,00	100,00
		2004	39,75	37,85	54,70
Desportos de raquete/taco	Ano	2001	.	.	.
		2002	65,97	6,80	67,13
		2003	55,83	5,38	71,88
		2004	43,60	4,70	45,50
Desportos motorizados	Ano	2001	16,70	38,14	27,84
		2002	30,90	19,75	43,10
		2003	33,23	24,38	39,23
		2004	16,90	60,00	24,20
Desportos náuticos	Ano	2001	30,20	8,40	40,45
		2002	46,93	6,55	46,93
		2003	43,60	12,88	43,60
		2004	42,88	29,30	51,00
Férias desportivas	Ano	2001	36,66	32,41	46,14
		2002	32,58	48,49	43,34
		2003	29,70	32,67	50,73
		2004	25,38	50,54	42,53
Ginástica	Ano	2001	56,78	34,13	61,33
		2002	43,87	31,33	66,30
		2003	44,59	27,84	53,56
		2004	44,68	31,10	56,97
Natação	Ano	2001	25,08	32,23	52,73
		2002	58,60	24,21	65,60
		2003	22,48	44,33	33,80
		2004	29,74	48,80	35,19
Pedestrianismo	Ano	2001	57,16	24,34	58,82
		2002	67,19	17,04	73,58
		2003	58,59	17,91	68,06
		2004	65,19	13,24	71,30
Pesca	Ano	2001	34,40	,00	61,30
		2002	41,03	38,57	43,83
		2003	38,33	5,70	48,03
		2004	43,10	49,20	43,10

Nesta tabela, onde observamos a evolução das principais fontes de financiamento pelos tipos de modalidade, realçamos o facto de em nenhuma

situação encontramos uma evolução positiva no decorrer dos anos, isto é, nem sempre houve uma evolução positiva constante.

Entre o primeiro e o último ano verificamos que, apenas os desportos de combate, os desportos de raquete/taco, as férias desportivas e as actividades gímnicas é que não apresentaram uma evolução positiva de financiamento por parte do principal financiador.

Na análise da percentagem do financiamento dos diferentes tipos de modalidades desportivas, observamos na figura 23 a evolução dos principais tipos de financiamento (IDRAM, inscrição de participantes e financiamento público). Em termos de inferência estatística, apenas são consideradas as modalidades com informação em todo o período de análise.

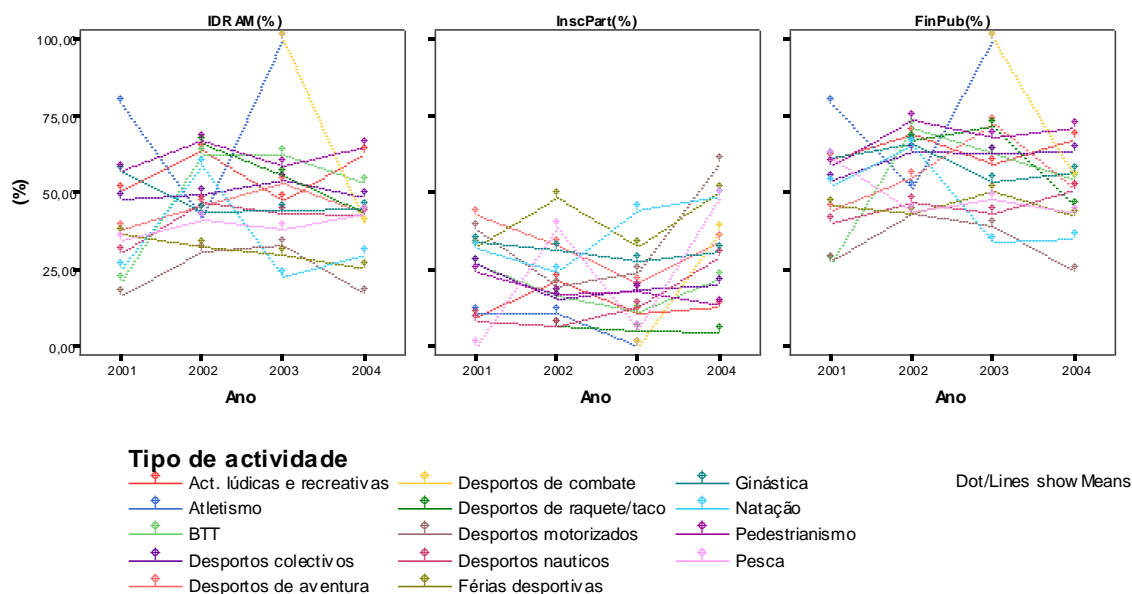


Figura 23 - Percentagem dos principais tipos de financiamento nos diferentes tipos de modalidade ao longo do tempo

Na figura nº 24, observamos a percentagem do financiamento médio pelos diferentes tipos de actividades. Conforme podemos observar, em 2003, o IDRAM financiou em 100% as actividades de atletismo e de desportos de combate. Acima dos 50% ou próximo destes valores, encontramos para além da situação descrita anteriormente, as actividades lúdicas e recreativas, os desportos colectivos, os desportos de raquete/taco, as actividades de ginástica e as actividades de pedestrianismo.

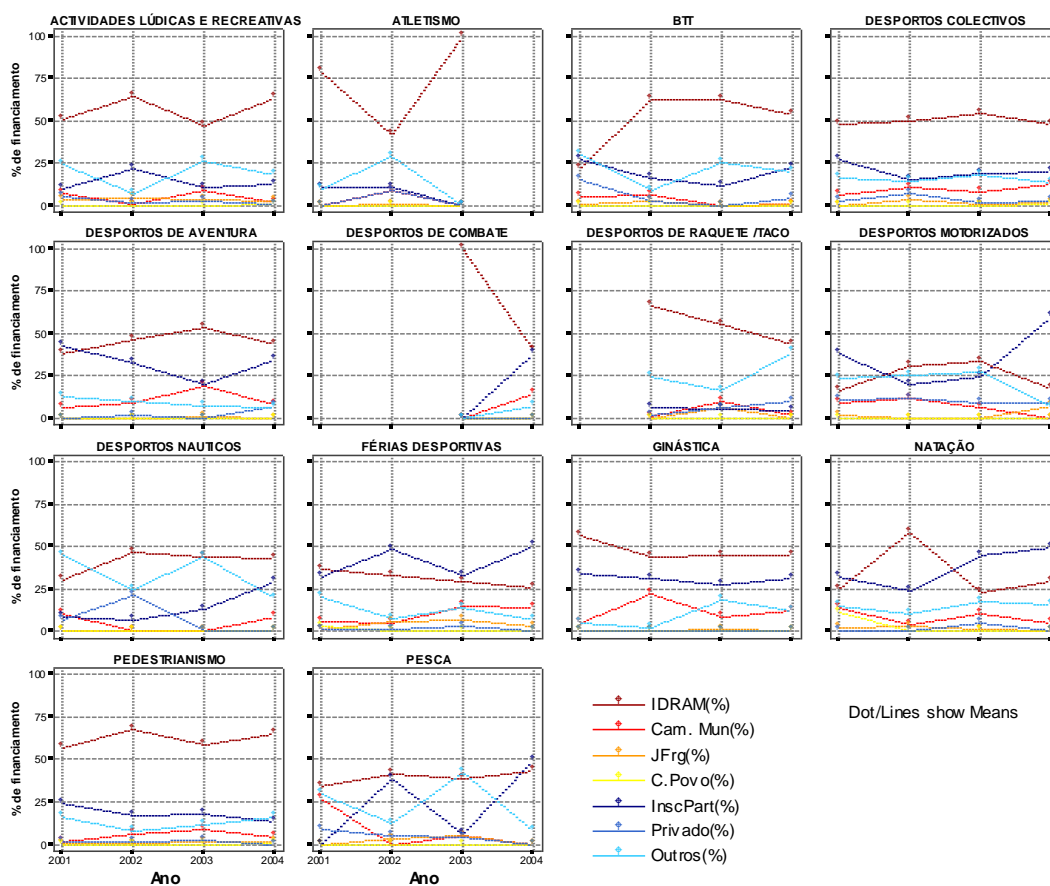


Figura 24 - Financiamento das diversas entidades. Tipo de modalidade por tipo de modalidade

Realçamos o facto de haver um tipo de actividade que nunca atingiu os 50% de financiamento público e que são os desportos motorizados.

Em todo o período, as actividades lúdicas e recreativas, os desportos colectivos, a ginástica e as actividades de pedestrianismo, são financiadas maioritariamente pelo IDRAM. Nos anos em que foram financiados as actividades de atletismo, desportos de combate e desportos de raquete, também predomina o financiamento daquele instituto.

Nos desportos motorizados, desportos náuticos e natação, observamos um incremento do financiamento por parte da inscrição de participantes, o mesmo acontecendo nas férias desportivas, com excepção do ano de 2001, em que a percentagem do IDRAM e inscrição de participantes são muito próximas (36,7% e 32,4%) respectivamente.

Os desportos de aventura e as actividades de ginástica também registaram um importante financiamento quer do IDRAM, quer da inscrição de participantes.

Os dados até aqui apresentados indicam que existe uma evolução do financiamento dos tipos de modalidades que varia ao longo do tempo. No entanto essa hipótese não é confirmada nos testes estatísticos e assim, não podemos afirmar da existência de uma evolução significativa nas percentagens financiadas em cada tipo de modalidade. Além disso não podemos confirmar a hipótese de haver uma correlação entre os diferentes tipos de actividade e a origem do financiamento, pois não podemos concluir que diferentes tipos de actividade têm diferentes fontes primordiais de financiamento ao longo dos anos.

Compreendemos por um lado que alguns tipos de modalidade exijam, por parte dos seus participantes, valores de inscrição mais elevados, como sejam os desportos motorizados e as férias desportivas, pois são actividades que, dada a sua natureza e objectivos, têm custos superiores à maioria das outras. Por outro lado, vemos que os recursos obtidos para fazerem face a esse aumento de custos, são suportados não só pelo aumento da inscrição de participantes, mas também pelo aumento do financiamento de outras fontes de financiamento, o que implica que não se encontrem diferenças significativas.

A análise dos diferentes tipos de modalidade leva a uma conclusão semelhante à obtida quanto às entidades que financiam as organizações desportivas ao longo dos quatro anos, ou seja, o financiamento às diferentes modalidades deu-se de uma forma semelhante, não existindo diferenças significativas dos montantes (quadro 10).

Quadro 10 - Comparação da percentagem de financiamento dos diferentes tipos de modalidade por ano

Fonte	ano	Soma de Desvios Quadráticos	g.l.	Desvios Quadráticos Médios	F	Sig.
ano	Nível 1 vs. Nível 2	10,894	1	10,894	,065	,799
	Nível 2 vs. Nível 3	287,161	1	287,161	1,112	,295
	Nível 3 vs. Nível 4	70,017	1	70,017	,287	,593
ano * Modalidade	Nível 1 vs. Nível 2	960,419	13	73,878	,444	,948
	Nível 2 vs. Nível 3	1541,229	13	118,556	,459	,941
	Nível 3 vs. Nível 4	1697,526	13	130,579	,536	,896

Tests of Within-Subjects Contrasts

7. Efeito do número de dias de actividade e do número de participantes nas percentagens financiadas pelo IDRAM

Pretendemos avaliar o efeito do número de dias de actividade e do número de participantes nas percentagens financiadas. Como anteriormente ficou demonstrado o IDRAM é a principal fonte de financiamento das ODR e dos diversos tipos de modalidade e assim procurámos saber qual a importância do número de participantes e do número de dias de actividade no valor financiado, ano após ano. Para tal, utilizámos modelos de regressão linear simples para cada ano, que permitem avaliar o efeito de cada uma das variáveis indicadas.

No quadro seguinte podemos observar o número total de dias de actividade e de participantes ao longo dos quatro anos. O número de dias de actividade foi obtido através da soma de todos os dias de actividade de cada organização desportiva ao longo do ano.

Quadro 11 - Número de dias de actividade e número de participantes

	2001	2002	2003	2004
Dias de Actividade	2224	3151	4476	5311
Número de participantes	15245	16615	17347	23694

Houve um aumento de 138% entre o ano de 2001 e 2004 em relação ao número de dias de actividade e também um aumento de 55% em relação ao número de participantes, o que evidencia a estratégia das organizações desportivas em promoverem mais actividades regulares para os seus praticantes em detrimento de actividades com poucos dias de actividade ou pontuais.

Podemos observar no quadro 12, os valores médios financiados pelo principal financiador ao longo dos quatro anos estudados.

Quadro 12 - Financiamento médio do IDRAM

	Média	Desvio Padrão
Financiamento 2001	1920,77	2881,48
Financiamento 2002	2602,67	3408,93
Financiamento 2003	2700,20	3647,57
Financiamento 2004	3501,6779	4881,52

Como vamos analisar os efeitos do número de dias de actividade e do número de participantes no financiamento por parte do IDRAM, identificámos quais os montantes financiados por esta Entidade às diversas organizações (quadro 13).

Quadro 13 - Evolução do financiamento por parte do IDRAM

Organização desportiva	2001(%)	2002 (%)	2003 (%)	2004 (%)
1				72.7
2			57.1	67.7
3		100		
4	53.7	50.1	57.4	56.1
5		22.7	51.6	47.6
6	14.9	64.4	54.9	
7	82.7	96.2	87	61.2
8	23.8	31.7	54.9	48.7
9	100	58.6	42	59.5
10	69.6	80.1	53.7	64.6
11			86.2	66.6
12		80.7	100	
13		87.1	81.1	
14				92.1
15		11.2	35.6	
16		100	100	100
17	21.6	51	31.8	
18			57	43.4
19				61.3
20	82	92	34.6	51.4
21	49.6	55.1	65.4	41.4
22	6.7	6.6		0.8
23	100			
24			13.8	15.9
25				100
26	100	80.6		
27	100			
28			19.2	7.5
29	69.8	71.5	65	53
30				52.8
31	17	8.6		

32		71	68.5	73.3
33	25	24.4	23.5	51.6
34	31.2			
35				44.4
36	77.9	67.2		
37	7			
38				51
39	15.6			
40	5.4	9.3	7.3	2.5
41	26.4	46.4	30.3	20.8
42	6.1	5.9	5.9	5
43	49.4	81.8	42.4	66.2
44			71.6	78.3
45	43.7	26.9	38.5	40.2
46			59.8	35.4
47	54.2	61.8	57.6	60.9
48	40.9	41.7	33.5	30.5
49			51.6	47.9
50	43	59.5	64.5	48
51		80.7		
52	51.7	35.4	34	41.8

Apenas no ano de 2001, o número de participantes se revelou significativo na percentagem dos subsídios atribuídos pelo IDRAM. A partir deste ano o factor que mais influenciou o financiamento por parte desta entidade foi o número de dias de actividade, no modelo definido, sendo que em cada ano, este modelo explica mais de 46,4 da variação do valor financiado pelo IDRAM (quadro 14). Esta situação pode ser explicada pelo benefício de as actividades serem de carácter regular em detrimento de actividades pontuais, conforme está previsto no regulamento de apoio às actividades de desporto para todos.

Neste quadro estão resumidos os melhores modelos que explicam a percentagem do financiamento à custa do número de participantes e do número de actividades desenvolvidas em cada ano.

O número de participantes apenas é um factor que contribui para a variação da percentagem de financiamento em 2001, sendo que o modelo que utiliza o número de actividades e o número de participantes para explicar a variação do financiamento atribuído pelo IDRAM, explica 78,5% desse financiamento.

Quadro 14 - Efeito do número de dias de actividade e do número de participantes no financiamento atribuído pelo IDRAM

Ano	Modelo		B	t	Sig.	R	R ²
2001	1	(Constante)	753,144	2,606	,012	,774	,599
		Nº dias de actividades	27,301	8,645	,000		
	2	(Constante)	318,528	1,423	,161		
2002	2	Nº dias de actividades	22,188	9,009	,000	,886	,785
		Nº de participantes	2,228	6,518	,000		
	1	(Constante)	1301,218	3,522	,001		
2003	1	Nº dias de actividades	30,430	7,537	,000	,729	,532
		(Constante)	1370,293	3,305	,002		
2004	1	Nº dias de actividades	31,095	6,863	,000	,696	,485
		(Constante)	1761,827	3,111	,003		
		Nº dias de actividades	40,680	6,573	,000	,681	,464

Para os restantes anos os modelos obtidos explicam uma menor percentagem da variação do financiamento, pois o número de participantes perdeu a importância que tinha em 2001. Esta perda é explicada pelo facto de, em média, cada dia de actividade representar um aumento de 22,188€ no montante financiado, contra 2,228€ por cada participante. Assim, nos anos seguintes muda o modelo e o número de participantes deixa de ser relevante, para o ser o número de dias de actividade. Em 2002 por cada dia adicional de actividades as ODR recebem 30,43€, valor que sofre pequenas alterações em 2003 para 31,095€ e fixando-se nos 40,68€ em 2004. Estes dados permitem-nos confirmar a hipótese de haver uma grande influência do número de participantes e do número de dias de actividade nos valores financiados, levando a crer que as organizações que estrategicamente organizam actividades regulares, obtêm mais financiamento por parte do IDRAM.

CONCLUSÕES

De entre as várias organizações desportivas da Região Autónoma da Madeira (RAM), as que realizam actividades desportivas no âmbito do desporto para todos destacam-se pela importância que as suas actividades têm junto daqueles que por qualquer razão não praticam uma actividade física de uma forma regular e pelos recursos que recebem para organizar essas actividades. São, por norma, organizações de pequena dimensão, com um número reduzido de sócios e poucos recursos financeiros e que dependem em grande parte dos apoios públicos.

Face à importância que estas organizações têm junto da população em que estão inseridas, interessámo-nos em conhecer e compreender como suportam as suas actividades, isto, é, como fazem as suas escolhas estratégicas em relação ao modo como obtêm recursos financeiros.

Mintzberg e Quinn (2001), referem que uma estratégia bem formulada, ajuda a ordenar e a colocar os recursos de uma organização para uma nova postura singular e viável e Correia (1999) refere que estratégia é também a determinação e adopção de recursos de acção e aquisição de recursos necessários para atingir metas. Neste sentido e porque as organizações desportivas necessitam de recursos financeiros e precisam de ser muito financiadas para sobreviver, a luta pelos subsídios acaba por determinar a estratégia destas organizações, o que vai de encontro à teoria da dependência de recursos de Pfeffer e Salancik (1978).

Ao analisarmos os financiamentos às organizações desportivas, concluímos em primeira instância que os orçamentos para as actividades de desporto para todos cresceram nos quatro anos estudados e que esse aumento corresponde a 20,8% em 2002, a 29,9% em 2003 e a 58,6% no final dos quatro anos estudados.

Claramente verificámos que as actividades desportivas no âmbito do desporto para todos na RAM são financiadas principalmente pelos apoios públicos. Daí concluímos que a estratégia destas organizações desportivas foi

obterem em primeiro lugar financiamento das entidades públicas como forma de adquirirem recursos para realizarem as actividades a que se dispõem.

Dentro da dimensão do sector público, onde se enquadram todos os financiamentos provenientes do Instituto do Desporto da RAM (IDRAM), das Câmaras Municipais, Juntas de Freguesias e Casas do Povo, é nitidamente o IDRAM, aquele que maior participação fornece às organizações desportivas, obtendo um peso de 38,907% do financiamento das organizações. Ainda neste domínio, surgem depois as Câmara Municipais, com 6,505%, um valor muito distante do principal financiador. Claramente, estas organizações desportivas dependem dos valores financiados pelo IDRAM e a sua estratégia passa por conseguir o financiamento desta Instituição.

A segunda maior fonte de financiamento é a inscrição de participantes com valores que se aproximam do IDRAM. A inscrição dos participantes significa um valor de 36,761% no orçamento total das actividades organizadas pelas organizações desportivas. Este é um dado importante que demonstra que estas organizações têm consciência que devem cobrar pelos seus serviços e que as pessoas para acederem a actividades físicas organizadas devem estar sujeitas a um pagamento.

Concluimos então que o IDRAM e a inscrição dos participantes suportam sensivelmente em média 75% do financiamento das actividades desportivas no âmbito do desporto para todos entre os anos de 2001 e 2004, o que comprova que a estratégia das organizações desportivas com desporto para todos na RAM, é uma estratégia que assenta na obtenção de recursos através do IDRAM por um lado e por outro através da inscrição dos participantes nas actividades desportivas. O restante do financiamento destas actividades advém em 11,7% da dimensão outros, onde se consideram os valores recebidos pelas organizações e que não constam em nenhuma outra dimensão, 6,5% das Câmaras Municipais, 4,2 % de investidores privados sob a forma de patrocínios, 1,9% das Juntas de

Freguesia e os valores que foram provenientes das Casas do Povo não tiveram expressão na amostra estudada.

Os financiamentos atribuídos foram concedidos de uma forma uniforme ao longo dos quatro anos, o que significa que esta estratégia de financiamento das organizações desportivas é uma estratégia que está definida, estabelecida e é comum a todas as organizações. Nenhum dos financiadores evoluiu de uma forma positiva nos seus financiamentos ano após ano. No entanto, vários apresentaram valores superiores no último ano em relação ao primeiro ano financiado.

O IDRAM, principal financiador, financiou em 100% as actividades de atletismo e desportos de combate no ano de 2003. Outros tipos de actividade foram financiados por esta entidade acima dos 50% ou próximo destes valores.

Apenas em 2001, o número de participantes inscritos nas actividades se revelou significativo na percentagem dos subsídios atribuídos pelo principal financiador, o IDRAM. A partir desse ano, o factor que mais influenciou o financiamento por parte desta entidade, foi o número de dias de actividade. As organizações optam por realizar mais actividades regulares, logo com um maior número de dias de actividade, pois em 2004 temos mais 138% de dias de actividade que em 2001, daí concluímos que as organizações que estrategicamente organizam actividades regulares em detrimento de actividades pontuais, obtêm mais financiamento.

Em nosso entender estas estratégias das organizações desportivas têm a grande vantagem de ao realizarem actividades desportivas regulares, com maior duração e maior número de participantes, contribuir em grande escala para a melhoria da qualidade de vida das populações em que estão inseridas, não só através da inclusão de hábitos de vida saudável, mas também na ocupação dos seus tempos livres e na luta contra o sedentarismo e todos os riscos que daí advêm. É certo que dependem em grande proporção dos apoios públicos, especialmente do IDRAM e que sem estes apoios não conseguiriam realizar as actividades a que se propõem. No entanto, consideramos que é dever do Governo

Regional contribuir para o bem-estar da população, quer através de infra-estruturas, quer através destes apoios a este sector desportivo, que acaba por ser uma percentagem mínima em relação aos restantes apoios ao sector desportivo. Consideramos ainda que, com esta estratégia, as organizações desportivas que realizam actividades desportivas no âmbito do desporto para todos, contribuem não só para o desenvolvimento do desporto regional, mas para o desenvolvimento das pessoas como seres.

Com base no estudo realizado, propomos a realização de outros estudos que permitam um conhecimento mais profundo e sustentado na temática em questão. Neste sentido, sugerimos a elaboração de um estudo em que sejam analisadas não só as receitas, mas também as despesas das organizações desportivas deste âmbito e em que sejam considerados os membros da direcção dessas organizações, para que se possa aferir das principais limitações em termos estratégicos. Sugerimos também que seja realizado um novo estudo neste âmbito, mas enquadrado na actual conjuntura política e económica em que o país se encontra.

BIBLIOGRAFIA

Referências Bibliográficas

- Abreu, F.** (2006). *Estratégia – O Grande Debate: Sun Tzu e Clausewitz*. Esfera do Caos Editores Lda. Lisboa.
- Allor, K.; Pivarnik, J.** (2001). Stability and convergent validity of three physical activity assessments. *Medicine and Science in Sports and Exercise*. 33(4): 671-676. Lippincott Williams & Wilkins, Inc.USA.
- Almeida, L.; Freire, T.** (2000). Metodologia da investigação em psicologia e educação. Edições Psiquilibrios, Braga.
- Bento, J.** (1995). *O Outro lado do Desporto*. Campo de letras – Editores, S. A.. Porto.
- Betran, J; Betran, A.** (1995). *La crisis de la modernidad y el advenimiento de la posmodernidad: el deporte y las prácticas físicas alternativas en el tiempo de ocio activo*. Apunts Educación física e deportes. 41.
- Boreham, C.; Riddoch, C.** (2001). The physical activity, fitness and health of children. *Journal of Sports Sciences*. 19 (12): 915-929. UK. Taylor & Francis Ltd.
- Cavill, N.; Biddle, S.; Sallis, J.** (2001). Health enhancing physical activity for young people: statement of the United Kingdom expert consensus conference. *Pediatric Exercise Science*. 13: 12-25. Human Kinetics Publishers. Champaign, Illinois.
- Conselho da Europa** (1992). *Carta Europeia do Desporto*. Lisboa. Ministério da Educação.
- Constantino, J.** (1992). *Congresso Europeu do Desporto para Todos – Os Espaços e os Equipamentos Desportivos*. Ed. Câmara Municipal de Oeiras. Lisboa.
- Constantino, J.** (1992). *Desporto, política e autarquias*. Livros Horizonte. Lisboa.

- Constantino, J.** (1994). *Desporto e Municípios*. Livros Horizonte. Lisboa.
- Constantino, J.** (2006). *Desporto – Geometria de Equívocos*. Livros Horizonte. Lisboa.
- Coral, E.** (2002). Modelo de Planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Doutor. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
- Correia, A.** (1994). *Federações e Estratégia: Representações de Dirigentes e de Técnicos Desportivos*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão da Formação Desportiva. UTL-FMH, Lisboa.
- Correia, A.;** APOGESD (1997). *O Desporto em Portugal: opções e estratégias de desenvolvimento*. APOGESD. Porto.
- Correia, A.** (1999). *Estratégia das Federações Desportivas. Estudo das principais Federações Portuguesas no Ciclo Olímpico de 1993 a 1996*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Doutor em Motricidade Humana na especialidade de Ciências do Desporto. UTL-FMH, Lisboa.
- Correia, A.;** **Pereira, J.** (2002). *Estratégia dos Clubes de Desporto. Estudo das Organizações do Concelho de Oeiras*. Câmara Municipal de Oeiras. Lisboa.
- Costa, C.** (2006). *A Investigação em Gestão do Desporto*. Revista Portuguesa de Gestão de Desporto (pp. 11-32). APOGESD. Porto.
- Costa, L.** (1986). *Actividades de Lazer e Desporto para Todos em abordagens da rede e de baixo custo*. Coleções Cultura e Desporto. Edições D.G.D. Lisboa.
- Cunha, L.** (2003). *O Espaço, o Desporto e o Desenvolvimento*. 2ª Ed. FMH. Lisboa.
- DaCosta, L., Miragaya, A.** (2002). *Worldwide Experiences in Sport for All*. Meyer & Meyer Sport. Oxford.

Dumazedier, J. (1999). *Sociologia Empírica do Lazer*. Editora Perspectiva. São Paulo.

Dumazedier, J. (2001). *Lazer e Cultura Popular*. Editora Perspectiva. São Paulo.

Elias, N.; Dunning, E. (1992). *A busca da Excitação*. Difel (pp. 139-185). Lisboa.

Fernandes, F. (1998). *Desenvolvimento do Desporto: levantamento e análise da situação e do nível desportivos na Região Autónoma da Madeira*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto. UTL-FMH, Lisboa.

Gonçalves, S. (2005). *Hábitos Desportivos da População no Concelho da Ponta do Sol*. Editorial Eco do Funchal. Funchal.

Hill, J.; Melanson, E. (1999). Overview of the determinants of overweight and obesity: current evidence and research issues. *Medicine and Science in Sports and Exercise*. 31: s515-s521. Lippincott Williams & Wilkins, Inc.USA.

ILSI – International Life Sciences Institute (2000): *Overweight and obesity in European children and adolescents – Causes and consequences – prevention and treatment*.

From <http://europe.ilsa.org/publications/publist.cfm?publicationid=325>.

Jesus, Manuel da Boa de Jesus. (1999). *Marketing Desportivo em Clubes e Academias*. 2ª Ed. A. Manz Produções. Lisboa.

Lei de Bases do Desporto. (2004). Lisboa.

From: http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/Doc05_031.pdf

Lucas, J. (2002). *Acesso generalizado da população à prática desportiva na Região Autónoma da Madeira*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto. UTL-FMH, Lisboa.

Marivoet, S. (1995). *Hábitos Desportivos na Sociedade Portuguesa*. *Revista Ludens*, Volume 13, n.º 3/4. Lisboa.

- Marivoet, S.** (1998). *Aspectos Sociológicos do Desporto*. Livros Horizonte. Lisboa.
- Marivoet, S.** (2001). *Hábitos Desportivos da População Portuguesa*. Instituto Nacional de Formação e Estudos do Desporto. Lisboa.
- Marivoet, S.** (2002). *Práticas Desportivas na Sociedade Portuguesa (1988-1998)*. In Sociedade Portuguesa – passados recentes/futuros próximos, Actas do IV Congresso Português de Sociologia, Lisboa.
- From <http://www.aps.pt/IVcong-actas/acta194.PDF>
- Medeiros, V.** (2001). *O Desenvolvimento do Desporto da vela na região Autónoma dos Açores*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto. UTL-FMH, Lisboa.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B; Lampel, J.** (2000). *Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planeamento estratégico*. Bookman. Porto Alegre.
- Mintzberg, H.; Quinn, J.** (2001). *O Processo da Estratégia*. 3ª Ed. Bookman. Porto Alegre
- Mota, J.** (1991). Aulas suplementares de Educação Física – Uma nova perspectiva para a escola. In Bento, J. e Marques, A. (Eds.). *Actas do II Congresso de Educação Física dos Países de Língua Portuguesa. As Ciências do desporto e a Prática Desportiva no Espaço da Língua Portuguesa*: 249-255. Porto.
- Mota, J.** (1997). *A Actividade Física no Lazer – Reflexos sobre a sua Prática*. Coleção Cultura Física. Livros Horizonte. Lisboa.
- Mota, J.** (2001). *Actividade Física e Lazer – Contextos actuais e ideias futuras*. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, Vol. 1, nº1, 124-129. Porto.
- Nahas, M.** (1995). *O conceito de Vida Activa: a actividade física como factor de qualidade de vida*. Boletim do NuPAF-UFSC. nº 3, p.1.
- Nicolau, I** (2001). *O conceito de Estratégia*. Disponível em «http://213.13.125.90/portallizer/upload_ficheiros/01-01_Isabel_Nicolau.pdf»

- O'Connor, J. et al.** (2003). *Measuring physical activity in children: a comparison of four different methods*. Pediatric Exercise Science. 15: 202-215. Human Kinetics Publishers. Champaign, Illinois.
- OMS – World Health Organization** (2000): *Obesity: preventing and managing the global epidemic*. World Health Organization technical support series n.º 894. World Health Organization. Geneva.
- Oreja, M.** (1990). *Conselho da Europa e o Desporto para Todos*. Desporto e Sociedade. Lisboa.
- Pereira, A; Poupá, C.** (2004). *Como escrever uma tese, monografia ou livro científico usando o word*. 3ª Ed. Edições Silabo
- Pfeffer, J.; Salancik, G.** (1978). *The external Control of Organizations*. New York: Harper and Row.
- Pires, G.** (1996). *Desporto e Política – Paradoxos e Realidades*. Edição O Desporto. Funchal.
- Pires, G.; Colaço, C.; Rebocho, P.; Marcelino, J.** (2003). *Gestão do Desporto: Desenvolvimento Organizacional*. APOGESD. Porto.
- Pires, G.** (2005). *Gestão do Desporto: Desenvolvimento Organizacional*. 2ª Ed. APOGESD. Porto.
- Portal do Governo.** Programa do XVII Governo Constitucional. From <http://www.portugal.gov.pt/NR/rdonlyres/631A5B3F-5470-4AD7-AE0F-D8324A3AF401/0/ProgramaGovernoXVII.pdf>
- Porter, M.** (1999). *Competição – Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro. 2ª Ed. Editora Campus.
- Quivy, R; Campenhoudt, L.** (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva. Lisboa.

- Rebello, L.; Erdmann, R.** (2004). *Formação de estratégias em universidades: Processo formal, negociado ou construção permanente?*. Revista Diálogo Educacional, Curitiba, v.4, nº11, p 117-133. Brasil.
- Rosa, A.; Teixeira, A.** (2002). *Perspectivas da Gestão Estratégica*. Ed. Ad Litteram. Lisboa.
- Rubingh, B.** (1998). *Marketing, Federações e Desporto*. Centro de Estudos e Formação Desportiva. Secretaria do Estado do Desporto. Lisboa.
- Rumelt, R.; Schendel, D.; Teece, D.** (1998). *Questões Fundamentais de Estratégia*. Volume 1. Bertrand Editora. Venda Nova.
- Sá, C.; Sá, D.** (2002). *Marketing para Desporto – um jogo empresarial*. 2ª Ed. IPAM, Porto.
- Sallis, J; Prochaska, J; Taylor, W.** (2000). A review of correlates of physical activity of children and adolescents. *Medicine and Science in Sports and Exercise*. 963-973. Lippincott Williams & Wilkins, Inc.USA.
- Santos, A.** (2001). *Estratégia dos Clubes Desportivos. Estudo comparativo dos clubes Portugueses de pequena, média e grande dimensão*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto – Gestão de Organizações Desportivas. UTL-FMH, Lisboa.
- Scheerder, J.; Vanreusel, B; Taks, M.** (2005). *Leisure-Time Sport among Physical Education Students: A Time Trend Analysis of Sport Participations Styles*. European Sport Management Quarterly, Vol. 5, No. 4, 415-441.
- Slack, T.** (1997). *Understanding Sport Organizations: the application of organization theory*. Human Kinetics Publishers. Champaign, Illinois.
- Sleap, M.; Tolfrey, K** (2001). Do 9- to 12 ye-old children meet existing physical recommendations for health? *Medicine and science in Sports and Exercise*. 33 (4): 888-894. Lippincott Williams & Wilkins, Inc. USA.

Smith, A.; Shilbury, D. (2004). "Mapping Cultural Dimensions in Australian Sporting Organisations." *Sport Management Review*, 7, 133-165.

Stevens, J.; Lathrop, A.; Bradish C. (2005). "Tracking Generation Y: A Contemporary Sport Consumer Profile. *Journal of Sport Management*, 19, 254-275.

Teixeira, M. (2002). *Estratégia das Federações Desportivas e o Estado. Estudo das principais Federações Portuguesas nos Ciclos Olímpicos de Sydney e Atenas*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto. UTL-FMH, Lisboa.

UNESCO (1978) – *Carta Internacional da Educação Física e do Desporto da UNESCO*.

From

<http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS%5CLEGISLACAO%5Cdoc119.pdf>

Westerbeek, H.; Smith, A. (2003). *Sport business in the global marketplace*. Palgrave Macmillan. New York.

Documentos Consultados

Inovar para Melhor Competir (2004). Livro de Actas do 6º Congresso Nacional de Gestão de Desporto. APOGESD. Porto.

Concepção de um projecto de investigação e respectiva análise. Pedro Mil Homens Santos e Francisco Alves.

Normas e orientações para a redacção de dissertações (2002). FCDEF – UP. Porto

Regulamento de apoio aos eventos desportivos no âmbito do desporto para todos. AMDpT. Funchal

Constituição da República Portuguesa:

http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Portugal/Sistema_Politico/Constituicao

Lei de bases do desporto:

http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/Doc05_031.pdf

Lei de bases da actividade física e do desporto:

http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/Doc05_078_Lei_5_2007.pdf

Estatuto político administrativo da Região Autónoma da Madeira:

<http://presidencia.madinfo.pt/estatuto.htm>

Orgânica do Instituto de Desporto da Região Autónoma da Madeira:

<http://www.idram.pt/organica.html>

ANEXOS

Vide CD

Anexo 1 – Código das Organizações Desportivas

Anexo 2 – Relatórios consultados

Anexo 3 – Dados de 2001

Anexo 4 – Dados de 2002

Anexo 5 – Dados de 2003

Anexo 6 – Dados de 2004

Anexo 7 – Número de actividades, número de participantes e número de dias de actividade

Anexo 8 – Distribuição por Concelho

Anexo 9 – Formulário de relatório de actividades da AMDpT