



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**ESCOLA DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA**

**DEPARTAMENTO DE DESPORTO E SAÚDE**

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

**Redes de Cooperação entre Organizações  
Desportivas do Concelho de Évora**

**João António Heliodoro Garcia**

Orientação:

**Professor Doutor José Manuel Leal Saragoça**

**Professor Doutor Mário Rui Coelho Teixeira**

Área de Especialização: Gestão Desportiva

Évora, setembro de 2015.

**“O desporto tem o poder de superar velhas divisões e criar o laço de aspirações comuns.”**

**Nelson Mandela**

## **AGRADECIMENTOS**

Esta dissertação é o culminar de um percurso de crescimento e desenvolvimento pessoal, o qual teve o contributo, direto e indireto, de algumas pessoas, às quais dirijo os meus agradecimentos:

- Ao Professor Doutor Mário Teixeira e ao Professor Doutor José Saragoça, meus orientadores, pelo apoio, motivação e disponibilidade total para me nortear durante toda a investigação.
- Ao Professor Doutor Armando Raimundo, já que foi ele um dos motivadores da minha caminhada formativa; ao Professor Nuno Batalha pela sua disponibilidade em ajudar e colaborar na minha formação como técnico de desporto; a todos os Docentes do Departamento de Desporto e Saúde da Universidade de Évora, pela enorme contribuição para o meu desenvolvimento pessoal.
- Ao Diretor do Mestrado em Direção e Gestão Desportiva pela motivação inicial e pelo acompanhamento de excelência com que nos patenteou, durante toda a parte curricular do mestrado.
- À Professora Doutora Sara Pereira; a todos os colegas do Serviço da Biblioteca Geral da Universidade de Évora; a todos os docentes e funcionários da ESESJD; pela motivação e interesse demonstrado durante a minha longa caminhada.
- Aos meus Pais; aos meus Sogros; às minhas “Irmãs”; Aos meus cunhados; aos meus Tios – um enorme agradecimento pela compreensão da minha ausência, e constante encorajamento.
- Às minhas esposa e filhas, Maria João, Ana Rita e Inês Isabel, pois são elas a razão de todas as minhas atitudes, e foi com este pensamento que ganhei coragem nos momentos mais difíceis.

## **ÍNDICE GERAL**

AGRADECIMENTOS .....	III
ÍNDICE GERAL .....	IV
RESUMO .....	VI
ABSTRACT .....	VII
ÍNDICE DE TABELAS .....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	X
ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS .....	XII
ÍNDICE DE ANEXOS .....	XIII
INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I.....	7
1. CONTEXTUALIZAÇÃO .....	8
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	9
2.1. O VALOR DO DESPORTO .....	9
2.2. DOCUMENTOS INTERNACIONAIS PARA PROMOÇÃO E COOPERAÇÃO NO DESPORTO.....	12
2.3. POLÍTICAS PÚBLICAS DESPORTIVAS .....	14
2.4. ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS E REDES DE COOPERAÇÃO .....	20
2.5. ANÁLISE DE REDES SOCIAIS (ARS).....	29
2.6. CARACTERIZAÇÃO TERRITORIAL E DESPORTIVA DA ZONA GEOGRÁFICA EM ESTUDO.....	40
PARTE II.....	50
1. METODOLOGIA.....	51
1.1. NATUREZA DO ESTUDO .....	52

1.1.1. ENFOQUE DA ARS .....	53
1.2. RECOLHA DE DADOS .....	55
1.2.1. ANÁLISE DOCUMENTAL .....	56
1.2.2. QUESTIONÁRIO .....	56
1.3. AMOSTRA.....	58
PARTE III .....	60
1. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	61
1.1. CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PROMOTORAS DE DESPORTO DO CONCELHO DE ÉVORA.....	64
1.2. DINÂMICAS DE COOPERAÇÃO ENTRE AS ORGANIZAÇÕES.....	77
1.2.1. REDE FORMAL .....	77
1.2.2. REDE INFORMAL.....	89
1.3. REDES DE PARTILHA DE RECURSOS: MATERIAIS, FÍSICOS, HUMANOS E FINANCEIROS .....	97
1.4. INSTITUIÇÕES DESPORTIVAS CONSIDERADAS COM MAIS INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DESPORTIVO DO CONCELHO DE ÉVORA .....	107
1.5. PERSPETIVAS PARA O RELACIONAMENTO ENTRE AS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS DO CONCELHO DE ÉVORA .....	111
PARTE IV .....	123
1. CONCLUSÃO.....	124
2. LIMITAÇÕES E EXTENSÕES DO ESTUDO .....	132
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	134
APÊNDICES .....	143
ANEXOS .....	160

## **Redes de Cooperação entre Organizações Desportivas do Concelho de Évora**

### **RESUMO**

É fundamental o estudo das organizações desportivas enquanto entidades sociais de desenvolvimento e como agentes essenciais no cumprimento do processo que regula o desporto em Portugal. Com o presente estudo pretende-se identificar as relações de cooperação que as Instituições promotoras de desporto do concelho de Évora estabelecem entre si, como uma forma de potenciar a eficiência coletiva. Estudar especificamente o sistema de interações entre as entidades e organizações desportivas do concelho de Évora, constituiu-se a principal razão para o desenvolvimento da presente investigação.

Neste trabalho, de carácter exploratório, aplica-se como base de análise a metodologia de Análise de Redes Sociais (ARS).

As Instituições do concelho de Évora desenvolvem atividades abrangentes, sendo a Câmara Municipal de Évora a instituição com maior centralidade nas diferentes redes.

A análise efetuada indica-nos a existência de uma rede maioritariamente de baixa densidade, sendo a rede de intenção de contactos futuros aquela que apresenta maior dimensão estrutural.

**Palavras-chave:** Organizações desportivas, análise de redes sociais, cooperação, gestão do desporto.

## **Social Networks and Cooperation in Évora's Sports Organizations**

### **ABSTRACT**

It is highly important to study sports organizations, their role in promoting social development as well as their role in the path to assure that the Portuguese population's specific needs concerning sports are met. This study aims to identify the level of cooperation among sports organizations and sports institutions within Concelho de Évora as well as understanding the way they interact amongst each other.

In this exploratory study we will use the social network analysis (SNA) to identify the relationship between organizations that promote sports in Évora.

The results showed that Câmara Municipal de Évora is the network's most central element. Furthermore, this study showed the existence of a low density social network. The structure of this network is mostly based on future contacts.

**Key words:** Sports organizations, social network analysis, cooperation, sports management

## **ÍNDICE DE TABELAS**

TABELA 1: CONCEITO DE REDE INTERORGANIZACIONAL .....	22
TABELA 2: CONCEITOS ESTRUTURANTES DE ARS .....	36
TABELA 3: ELEMENTOS DE «REDE».....	37
TABELA 4: ÁREA RURAL.....	41
TABELA 5: CARATERIZAÇÃO GEOGRÁFICA E ADMINISTRATIVA DO CONCELHO .....	42
TABELA 6: ESTRUTURA ETÁRIA DA POPULAÇÃO POR FREGUESIAS (2011)44	
TABELA 7: POPULAÇÃO RESIDENTE NO CONCELHO DE ÉVORA POR ANO E GÉNERO.....	44
TABELA 8: EQUIPAMENTOS DESPORTIVOS DO CONCELHO DE ÉVORA .....	49
TABELA 9: PRINCIPAIS MEDIDAS APLICADAS NO ESTUDO .....	54
TABELA 10: LINHAS ORIENTADORAS NA ELABORAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO .....	57
TABELA 11: ATRIBUIÇÃO NUMÉRICA ÀS INSTITUIÇÕES DESPORTIVAS ....	61
TABELA 12: NÚMERO DE PRATICANTES POR SEXO E TOTAL.....	64
TABELA 13: ATIVIDADES PRATICADAS POR SEXO, E NÚMERO TOTAL DE ATIVIDADES.....	69
TABELA 14: FONTES DE FINANCIAMENTO .....	74
TABELA 15: REDE DE CONTACTOS FORMAIS.....	78
TABELA 16: CENTRALIDADE FORMAL DE BONACICH POWER.....	86



TABELA 17: CLIQUES DA REDE FORMAL.....	88
TABELA 18: REDE DE CONTACTOS INFORMAIS .....	90
TABELA 19: CENTRALIDADE INFORMAL BONACICH POWER.....	94
TABELA 20: CLIQUES DA REDE INFORMAL .....	96
TABELA 21: PERCENTAGENS DA REDE DE PARTILHA DE RECURSOS.....	97
TABELA 22: CLIQUES DA REDE DE PARTILHA DE RECURSOS.....	105
TABELA 23: PARÂMETROS DA REDE DAS INSTITUIÇÕES DESPORTIVAS COM MAIS INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DESPORTIVO.....	107
TABELA 24: INTENÇÃO DE RELACIONAMENTOS FUTUROS.....	112
TABELA 25: REDE DE CONTACTOS FUTUROS - BONACICH POWER.....	116
TABELA 26: CLIQUES DA REDE DE CONTACTOS FUTUROS.....	119
TABELA 27: SÍNTESE DE RESULTADOS .....	122

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1: CONCELHO DE ÉVORA .....	42
FIGURA 2: PERCURSO DE INVESTIGAÇÃO .....	52
FIGURA 3: PERCENTAGEM DE INSTITUIÇÕES DESPORTIVAS POR NÚMERO DE PRATICANTES.....	66
FIGURA 4: DIFERENÇA DE NÚMERO DE PRATICANTES POR SEXO .....	67
FIGURA 5: IDADES DOS PRATICANTES .....	67
FIGURA 6: MODALIDADES DESPORTIVAS MAIS OFERECIDAS A PRATICANTES DO SEXO MASCULINO .....	73
FIGURA 7: MODALIDADES DESPORTIVAS MAIS OFERECIDAS A PRATICANTES DO SEXO FEMININO .....	73
FIGURA 8: NATUREZA DO FINANCIAMENTO EM PERCENTAGEM.....	76
FIGURA 9: O FINANCIAMENTO É OU NÃO SUFICIENTE PARA O DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS .....	76
FIGURA 10: GRAFO REDE FORMAL .....	78
FIGURA 11: GRAFO DE FLUXOS FORMAIS DE SAÍDA DA ID77 .....	81
FIGURA 12: GRAFO DE CONTACTOS DE SAÍDA DAS ID71 E ID4.....	82
FIGURA 13: GRAFO DE CONTACTOS DE ENTRADA DA ID22.....	83
FIGURA 14: GRAFO DE FLUXOS DE CENTRALIDADE DE ENTRADA DAS ID10, ID45, ID4 E ID55 .....	84
FIGURA 15: GRAFO REDE INFORMAL .....	90
FIGURA 16: GRAFO SAÍDA DE FLUXOS INFORMAIS DAS ID21 E ID77.....	92

FIGURA 17: GRAFO DE ENTRADA DOS FLUXOS INFORMAIS DA ID22.....	93
FIGURA 18: GRAFOS DAS REDES DE PARTILHA DE RECURSOS.....	98
FIGURA 19: DENSIDADES DA REDE DE PARTILHA DE RECURSOS.....	99
FIGURA 20: CENTRALIDADE NA REDE DE PARTILHA DE RECURSOS MATERIAIS .....	101
FIGURA 21: CENTRALIDADE NA REDE DE PARTILHA DE RECURSOS FÍSICOS .....	101
FIGURA 22: CENTRALIDADE NA REDE DE PARTILHA DE RECURSOS HUMANOS.....	102
FIGURA 23: CENTRALIDADE NA REDE DE PARTILHA DE RECURSOS FINANCEIROS.....	103
FIGURA 24: GRAFO DA REDE DAS INSTITUIÇÕES DESPORTIVAS CONSIDERADAS COM MAIS INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DESPORTIVO .....	108
FIGURA 25: GRAFO DA REDE DE SAÍDA, SOBRE A INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DESPORTIVO.....	109
FIGURA 26: GRAFO DA REDE DE ENTRADA, SOBRE A INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DESPORTIVO.....	110
FIGURA 27: GRAFO DE INTENÇÃO DE RELACIONAMENTOS FUTUROS.....	112
FIGURA 28: GRAFO DE CENTRALIDADE DA REDE DE SAÍDA DE CONTACTOS FUTUROS.....	113
FIGURA 29: GRAFO DE CENTRALIDADE DA REDE DE ENTRADA DE CONTACTOS FUTUROS.....	115

## **ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS**

**AAUÉ** - ASSOCIAÇÃO ACADÉMICA DA UNIVERSIDADE DE ÉVORA

**AF** – ATIVIDADE FÍSICA

**APPACDM** - ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE PAIS E AMIGOS DO  
CIDADÃO DEFICIENTE MENTAL

**ARS** – ANÁLISE DE REDES SOCIAIS

**ATL.** – ATLETA (S)

**BUÉ** – BIBLIOTECA DA UNIVERSIDADE DE ÉVORA

**CLASÉ** - CONSELHO LOCAL DE AÇÃO SOCIAL DE ÉVORA

**CME** – CÂMARA MUNICIPAL DE ÉVORA

**CNE**- CORPO NACIONAL DE ESCUTAS

**CONT.** – CONTINUAÇÃO

**DGESTE – DSRA** - DIREÇÃO-GERAL DE ESTABELECIMENTOS

ESCOLARES – DIREÇÃO DE SERVIÇOS REGIÃO ALENTEJO

**FEM.** – FEMININO

**ID** – INSTITUIÇÃO DESPORTIVA

**IPDJ, I.P.** - INSTITUTO PORTUGUÊS DO DESPORTO E JUVENTUDE, I.P.

**MASC.** – MASCULINO

**PAEL** – PROGRAMA DE APOIO À ECONOMIA LOCAL

**PÁG.** – PÁGINA

**UE** – UNIÃO EUROPEIA

**UNESCO** - UNITED NATIONS EDUCATIONAL SCIENTIFIC AND CULTURAL  
ORGANIZATION,

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO I: TABELAS IDENTIFICADORAS DO NÚMERO DE PRATICANTES .	161
ANEXO II: TABELAS IDENTIFICADORAS DO NÚMERO DE PRATICANTES (CONT.).....	162
ANEXO III: TABELA DE OFERTA DE ATIVIDADES FÍSICAS / DESPORTIVAS NO CONCELHO DE ÉVORA .....	163
ANEXO IV: TABELA DE OFERTA DE ATIVIDADES FÍSICAS / DESPORTIVAS NO CONCELHO DE ÉVORA (CONT.).....	164
ANEXO V: VALORES DE CENTRALIDADE DOS ATORES NA REDE FORMAL (CENTRALITY DEGREE).....	165
ANEXO VI: NÍVEL DE INTERMEDIACÃO DOS ATORES NA REDE DE CONTACTOS FORMAIS .....	166
ANEXO VII: CENTRALIDADE DA REDE DE CONTACTOS EXCLUSIVAMENTE INFORMAIS .....	167
ANEXO VIII: NÍVEL DE INTERMEDIACÃO DOS ATORES NA REDE DE CONTACTOS INFORMAIS .....	168
ANEXO IX: CENTRALIDADE DA REDE DE PARTILHA DE RECURSOS MATERIAIS .....	169
ANEXO X: NÍVEL DE INTERMEDIACÃO DA REDE DE PARTILHA DE RECURSOS MATERIAIS.....	170
ANEXO XI: CENTRALIDADE DA REDE DE PARTILHA DE RECURSOS FÍSICOS .....	171
ANEXO XII: NÍVEL DE INTERMEDIACÃO DA REDE DE PARTILHA DE RECURSOS FÍSICOS.....	172
ANEXO XIII: CENTRALIDADE DA REDE DE PARTILHA DE RECURSOS HUMANOS.....	173
ANEXO XIV: NÍVEL DE INTERMEDIACÃO DA REDE DE PARTILHA DE RECURSOS HUMANOS .....	174

ANEXO XV: CENTRALIDADE DA REDE DE PARTILHA DE RECURSOS FINANCEIROS.....	175
ANEXO XVI: NÍVEL DE INTERMEDIACÃO DA REDE DE PARTILHA DE RECURSOS FINANCEIROS.....	176
ANEXO XVII: CENTRALIDADE DAS INSTITUIÇÕES NA REDE DE DESENVOLVIMENTO DESPORTIVO.....	177
ANEXO XVIII: CENTRALIDADE DAS INSTITUIÇÕES DA REDE DE CONTACTOS FUTUROS.....	178
ANEXO XIX: NÍVEL DE INTERMEDIACÃO DA REDE DE CONTACTOS FUTUROS.....	179

## **INTRODUÇÃO**

Consideram-se organizações desportivas entidades de cariz público ou privado, com ou sem fins lucrativos, que tenham como principal objetivo a promoção e a organização de atividades físicas e desportivas, com o propósito de promoção de atividades lúdicas, formativas, sociais e de competição (Azevedo, 2014).

É fundamental o estudo das organizações enquanto entidades sociais de desenvolvimento humano e como agentes essenciais para o cumprimento do processo que regula o desporto em Portugal e que permite assegurar e atender às necessidades específicas das populações, aspetos que são fundamentais na construção de uma matriz de atuação de forma a maximizar os recursos existentes (Azevedo, 2014).

Neste sentido é importante a existência de um plano de desenvolvimento desportivo municipal, de forma a serem definidas as estratégias e os meios, assim como assegurar que todas as entidades e Instituições desportivas, nomeadamente as de cariz associativo, desenvolvem ações no âmbito da sua atividade. Este quadro sugere mais e melhor desporto, contribuindo para saúde pública e para a melhoria da qualidade de vida da população. Por conseguinte, faz todo o sentido que as autarquias desenvolvam políticas centradas no desporto e nos cidadãos (Correia, 2009).

Contudo, é necessário entendermos se o poder local, com os meios e apoios disponíveis, pode responsabilizar-se pela promoção social e cultural que lhe está incumbida. Na realidade, de forma geral, os cidadãos entendem que são estas Instituições locais, que estão em posição privilegiada para antecipar necessidades e compreender os problemas existentes na sua «terra».

Por outro lado, são conhecidas grandes assimetrias na densidade populacional, nos recursos disponíveis e na capacidade de gerar riqueza nas diferentes regiões do território português, criando diferenças de oportunidades entre indivíduos que têm direitos sociais iguais. Neste sentido, não podemos preservar práticas e ideias que não comportem os

princípios de mudança necessários para o desenvolvimento desportivo, sendo também imperativo não desvirtualizar os ideais éticos, de *fair-play* e de cooperação entre todos os responsáveis pela promoção e disseminação do desporto.

Nos diversos sistemas desportivos coexistem Instituições desportivas de cariz público, privado de natureza lucrativa e privado de natureza associativa, que oferecem bens e serviços de carácter federado e/ou atividades de lazer.

São estas entidades que constituem o mercado do desporto em Portugal, as quais têm vocações e incumbências distintas. Contudo, todas elas concorrem, com maior ou menor dependência, aos incentivos promovidos pelas políticas públicas desportivas e sociais disponibilizadas pela administração central do Estado, Instituto Português do Desporto e Juventude, (IPDJ, I. P.), e pelo poder local, que, em conjunto, têm como principal missão a execução de políticas integradoras na área do desporto e da juventude.

É através dos apoios dispensados pelo setor privado e particularmente dos provenientes do Estado, que as Instituições sobrevivem e continuam a desenvolver as suas atividades. Nos últimos anos, que têm sido de contenção financeira com o anunciado objetivo de redução do défice público do Estado, com o aumento da carga fiscal e diminuição do rendimento das famílias, acresceram os constrangimentos no funcionamento das Instituições desportivas.

Assim, dificilmente será superado, nos próximos anos, o fosso que nos separa dos países europeus mais desenvolvidos e com maior capacidade financeira, sendo necessária muita imaginação e inteligência, para a boa gestão de todos os meios de que dispomos.

A compreensão da estrutura de uma rede e a análise da matriz na qual se desenvolvem as relações entre atores sociais são objetivos primários da utilização da análise de redes sociais, aplicada às mais variadas áreas. Neste contexto ganha força a análise estrutural, podendo observar-se de forma simplificada o sistema de relações e/ou interações, assim como trocas complexas, entre as entidades e organizações desportivas no concelho de



Évora. Este cenário permite que se identifique a regularidade dos contactos, as regras, a influência que cada um dos atores detém dentro da rede, identificando-se ainda o efeito da estrutura no comportamento dos atores.

Com a análise das dinâmicas interorganizacionais podemos obter informação que poderá contribuir para uma maximização das estruturas desportivas das entidades e organizações, que atuam nesta área, no concelho de Évora – a) a nível económico, possibilitando a partilha de recursos, racionando os bens e serviços; b) a nível social as relações mantidas entre os atores são facilitadoras de cooperação entre as entidades e organizações, funcionando como um impulsionador para criar estratégias conjuntas; c) a nível estratégico, o conteúdo que é produzido na rede será uma das principais mais-valias que poderá beneficiar todos os indivíduos pertencentes à rede.

O estudo e reflexão da realidade desportiva do concelho de Évora são itens promotores de um planeamento estratégico inclusivo, no qual precisam de estar consagradas as necessidades atuais e futuras da comunidade, o que atribui pertinência ao presente trabalho.

Para a elaboração deste estudo foi ainda feita uma análise às publicações científicas sobre o desporto no concelho de Évora, verificando-se que o tema não tem sido motivo de estudo. Foram ainda realizadas pesquisas no «Repositório Científico de Acesso Aberto em Portugal», no catálogo *online* da Biblioteca da «Faculdade de Motricidade Humana<sup>1</sup>», à qual me desloquei também pessoalmente, e na base de dados da Biblioteca da Universidade de Évora (BUÉ),

Como resultado, foram encontradas duas correspondências - um estudo de 2014 que tem como título «Cooperação Desportiva e Autoconceito de Competência: um estudo de equipas de futebol»; e outro de 2012, sob o tema «Atividade Física no Concelho de Évora», realizado em parceria com o Departamento de Matemática da Universidade de

---

<sup>1</sup> “Biblioteca de Noronha Feio”

Évora, tendo a sua produção como objetivo central caracterizar a oferta de atividade física e desportiva, percebendo as necessidades atuais e futuras dos residentes no concelho de Évora.

Face à inexistência de estudos sobre as relações entre Instituições desportivas, particularmente as que se situam geograficamente no concelho de Évora, conjugado com o conhecimento etnográfico da região e existência de uma multiplicidade de Instituições, partiu-se do pressuposto que o estudo da rede, a sua análise e reflexão, poderia ser um importante contributo para perceber as dinâmicas relacionais e de cooperação das entidades desportivas sem fins lucrativos na região de Évora.

Através do conhecimento da transformação organizacional observam-se os sinais evidentes de mudança duradora, sendo que este estudo sistemático das alterações ao nível do comportamento organizacional é relativamente recente. Atualmente podemos consultar jornais e revistas de produção científica que tratam exclusivamente a gestão do desporto, nomeadamente das áreas de interesse para os gestores desportivos, como marketing, finanças, política, patrocínios, eventos, etc. No entanto, o estudo da gestão desportiva é ainda uma área que carece de investigação (Slack, 2014; Sousa, 2014).

Um dos aspetos culturais inovadores da gestão desportiva é entender que o desporto tem necessidade de constante estudo e interpretação, de forma a se adaptar aos novos desafios e tendências (Girginov, 2010).

Consequentemente, a relevância desta dissertação assenta na necessidade de serem conduzidas investigações na área da gestão desportiva, sobretudo compreender este fenómeno que ainda está pouco estudado, e na importância e se compreender as dinâmicas nas relações das Instituições desportivas, na tentativa que desta área de estudo possam emergir alguns conceitos inovadores para a gestão desportiva.

Por outro lado, no decorrer da minha formação pessoal e académica, a reflexão acerca da inclusão e desenvolvimento pelo desporto tem sido uma constante. O presente momento

permite que, através do desenvolvimento da investigação no domínio das entidades e organizações desportivas, possa dar um contributo no conhecimento e análise das relações de cooperação interorganizacionais, fundamentais para o desenvolvimento desportivo nacional e, neste caso em particular, do concelho de Évora.

Neste contexto, o objetivo principal deste trabalho assenta na necessidade de entendermos se as entidades e organizações desportivas sem fins lucrativos do concelho de Évora interagem entre si. Assim, foi definida como questão de partida, a seguinte: “Como se caracteriza a rede de relações de cooperação entre as entidade e organizações desportivas do concelho de Évora?”

Os objetivos gerais passam por conhecer as características e as dinâmicas que suportam as redes de cooperação entre as Instituições promotoras de desporto e a identificação do tipo de rede e a base das suas relações, de forma a se atingir os seguintes objetivos específicos:

- 1 - Representar a rede das entidades e organizações desportivas sem fins lucrativos no concelho de Évora;
- 2 - Identificar as interações subsequentes ao posicionamento dos atores na rede;
- 3 - Conhecer as dinâmicas de cooperação que sustentam os relacionamentos interorganizacionais das instituições promotoras do desporto;
- 4 - Identificar os efeitos da rede no comportamento das organizações desportivas;
- 5 – Identificar a intenção futura de relacionamentos entre as organizações desportivas do concelho de Évora.

Relativamente à estrutura, a presente dissertação é composta pela introdução e quatro partes.

A primeira parte, dedicada à contextualização e revisão da literatura, aborda e analisa, numa perspetiva abrangente, o desporto e as organizações como alguns dos pilares de uma sociedade. Ainda nesta segunda parte são dados a conhecer os conceitos teóricos e a linguagem específica utilizada na metodologia de ARS.

Na segunda parte é apresentada e justificada a abordagem metodológica seguida pelo estudo.

Numa terceira parte são apresentados e analisados os dados recolhidos através dos questionários sociométricos, nomeadamente os resultados da caracterização e das relações entre as Instituições promotoras do desporto.

A quarta parte é dedicada à conclusão, às limitações e extensões do estudo.

# **PARTE I**

**REVISÃO DA LITERATURA**

**E**

**CONTEXTUALIZAÇÃO**

## **1. CONTEXTUALIZAÇÃO**

A mudança observada nos mais variados setores da nossa sociedade tem-se caracterizado, entre outras, por novas tipologias de comunicação, onde o processo de globalização é acompanhado pelo avanço tecnológico, do qual resulta um aumento de incerteza nas perspetivas futuras das organizações (Balestrin & Verschoore, 2009; Saragoça, 2010).

Atualmente, quando abordamos a temática do desporto, encontramos múltiplas variedades, conceitos e motivações, sendo que o seu paradigma presente é motivo de análise e estudo. Lamas (2001), já apontava o surgimento de novos conceitos, novas motivações, novos praticantes e estruturas organizativas. É importante entendermos que o desporto atual não se relaciona exclusivamente com o desporto de competição, estando também muito vinculado com educação, saúde e lazer. Atendendo às novas formas de desporto, somos transportados para renovadas motivações que conduzem à sua prática, onde obrigatoriamente mudarão as características dos praticantes e das organizações.

Por conseguinte, nesta esfera global, o desporto funciona como uma forma de expressividade coletiva, sendo por isso um dos grandes fatores de desenvolvimento humano e também de disseminação de novas formas de comunicação, fenómeno que acompanha a modernização e expansão das novas tecnologias (Babiak, 2007; Fialho, 2008; Silva, Fialho, & Saragoça, 2013b).

À medida que avançamos na “era” da comunicação global, alteram-se as necessidades de envolvimento social. O conhecimento no mundo está, atualmente, à distância de um *click*, contudo, com as ligações aumenta a necessidade de as organizações se manterem atualizadas, condição superior para a diminuição da instabilidade e incertezas organizacionais (Babiak, 2007).

Consequentemente, as práticas de cooperação interorganizacionais tornam-se cada vez comuns e importantes, sendo determinante a união de esforços e uma planificação conjunta de estratégias, no sentido da obtenção dos objetivos pretendidos, e como

estratégia no combate à concorrência (Babiak, 2007; Fialho, 2008). Por outro lado, o valor gerado dentro das redes facilita o acesso ou criação de novos mercados, adaptações às mudanças sociais e tecnológicas, o acesso à informação, e minimiza riscos e incertezas (Hennart & Ming, 2005).

A formação e dinamização de redes interorganizacionais, e naturalmente os processos de cooperação, resultam em estratégias de sucesso das organizações, nomeadamente as que mantenham atividade no desporto sem fins lucrativos, já que são estas onde as restrições orçamentais são mais visíveis (Babiak, 2007; Fialho, 2008).

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. O Valor do Desporto**

O desporto distingue-se pelas características únicas que o compõem, marcando presença desde a antiguidade na vida e história dos povos. O seu contributo tem sido fundamental em todos os aspetos do desenvolvimento humano, nomeadamente no aspeto económico, através da criação de emprego e de riqueza, assim como a nível social, promovendo a cooperação, a paz, o respeito entre os povos, entre tantos outros (Teixeira, 2009).

As considerações universais que recaem sobre o direito ao desporto, nomeadamente o que é emanado pela política internacional e nacional, incluem o desporto como um direito humano. Este pressuposto é adotado como estratégia global, pela maioria dos países, no desenvolvimento do desporto e justiça social (Devine, 2015; Pires, 2005).

Contudo, em torno do desporto podemos obter múltiplas visões sem que este cenário se esgote, já que às existentes, acrescentam novas perspetivas. Por conseguinte, as ciências sociais, e outras, atuam no desporto com uma diversidade de olhares – pedagógicos, psicológicos, biológicos, biomecânicos, éticos, estéticos, fisiológicos, sociológicos, entre outros, que o campo de investigação do desporto requer (Bento, 2009).

É do conhecimento geral que o desporto tem um sentido muito disperso e que se afirma e dissemina por múltiplas áreas, sendo o uso das suas potencialidades colocado ao serviço da melhoria da qualidade de vida das pessoas, principalmente quando entramos nos domínios da saúde e inclusão social. Neste sentido, importa esclarecer e discutir o equilíbrio entre o desporto atual e futuro, de forma a prosseguirmos numa linha de prática polissémica e multiforme (Bento, 2009).

“Todos, mas todos, são sujeitos do desporto. Não será uma condição física, mental, sensorial, associada à idade ou ao quer que seja a impedir a prática desportiva. O desporto não se concretiza na singularidade de práticas nem qualquer outra particularidade formal, mas através de inúmeras formas, em todos os tempos a vida é objetivada para muitas finalidades, onde todos, mas mesmo todos tenham o seu lugar.”

(Garcia, 2009)

O pensamento clássico, que foi construído por «figuras» ímpares como Sócrates, Platão, Aristóteles, e mais recentemente, por Fernando Pessoa e Miguel Torga, entre outros, e de acordo com a compreensão de Garcia (2009), estes autores defendiam uma “ideia” de homem – “o homem era, é e tem de ser o fundamento e a finalidade de tudo”. Consequentemente, o planeamento do desporto deve estar centrado nas pessoas e colocar as Instituições ao serviço destas. Por outro lado, a participação e inclusão deve ser assumida pelo Estado como uma dimensão fundamental da cidadania (Lopes, 2009).

No entanto, observamos que os valores de cultura física têm sido inconstantes ao longo dos tempos. Na segunda metade do século assistimos a novas ideologias, as quais defendiam uma cultura física generalizada a todos, independentemente das capacidades e idades, o que veio originar o movimento de «Desporto para Todos» seguindo a linha do bem-estar e dos estilos de vida saudáveis.



Entende-se que a orientação das atividades desportivas devem ser pensadas e implementadas em cooperação pelos mais diversos órgãos competentes. A atividade física, segundo podemos comprovar, é um elemento estruturante que serve também para combater o stress provocado pelo trabalho mecanizado, que muitas das vezes se faz em locais com total ausência dos valores, que foram descritos anteriormente, os quais se podem apresentar como projetos de formação dos cidadãos, que os governos terão obrigatoriamente de requerer para o seu domínio e responsabilidade (Vasconcelos-Raposo, 2012).

Num processo evolutivo de criação de linhas orientadoras conjuntas para o Desporto, em 1999, na cidade de Limoges, foi criada a International Association of Sports Economists – (IASE), sendo o seu atual presidente Placido Rodrigues. Atualmente a IASE é composta por 70 membros originários de mais de 20 países. A instituição nasceu da necessidade de contextualizar o debate e troca de ideias sobre a economia e o desporto (IASE, 2015).

A 4 de julho de 2010, na cidade alemã de Colónia foi criada uma associação científica, a European Sport Economics Association (ESEA), que tem como objetivo principal promover a comunicação e cooperação entre os investigadores e profissionais que trabalham na economia do desporto e, por conseguinte, gerar benefícios para o desporto através dos estudos produzidos (ESEA, 2015).

É ainda consensual o valor educativo do desporto, como aspeto constituinte do Projeto Educativo da Escola, onde assume elevada importância, sendo que, muitas das práticas desportivas foram criadas em contexto escolar (Harvey, Kirk, & O'Donovan, 2011; Marques, 2009). O valor educativo do desporto é transversal às áreas de formação pessoal e social, contribuindo na educação para as relações intrapessoais e interpessoais, para a formação de cidadãos conscientes e responsáveis, na medida em que valoriza a capacidade física, regula o estado emocional, previne a delinquência, facilita a aceitação, o respeito pelas normas, a assiduidade, promove os valores culturais e regula a capacidade para o trabalho em equipa, entre outros (Marques, 2009).

## **2.2. Documentos Internacionais para Promoção e Cooperação no Desporto**

A 20.<sup>a</sup> Conferência da *United Nations Educational Scientific and Cultural Organization* (UNESCO), em 21 de setembro de 1978, esteve na origem da «Carta Internacional de Educação Física e do Desporto». Sendo a UNESCO uma organização que defende o respeito pelos povos e direitos fundamentais humanos e revelando-se consciente de que o exercício físico é parte integrante do desenvolvimento intelectual, moral e de melhoria das capacidades físicas, sendo estes fatores indispensáveis ao desenvolvimento dos povos, a Organização vem defender que o acesso à educação física e ao desporto deve ser um bem garantido a todos (*United Nations Educational Scientific and Cultural Organization*, 1978). Neste âmbito o documento vem reafirmar:

“colocar o desenvolvimento da educação física e do desporto ao serviço do progresso da humanidade, promover o seu desenvolvimento e incitar os governos, as organizações não governamentais competentes, os educadores, as famílias e os próprios indivíduos a nela se inspirarem, a difundi-la e pô-la em prática”

(*United Nations Educational Scientific and Cultural Organization*, 1978).

No documento é ainda destacada a importância da cooperação internacional entre os estados e organizações internacionais responsáveis pelo desporto e educação física para o desenvolvimento universal destes, e na manutenção da paz e da amizade entre os povos (*United Nations Educational Scientific and Cultural Organization*, 1978).

A «Carta Europeia do Desporto» criada a 24 de setembro de 1992 e revista a 16 de maio de 2001 teve na base da sua elaboração os princípios da «Carta Europeia do Desporto para Todos» (*Council of Europe*, 1992).

O documento veio reforçar que o desporto se constitui de características públicas, nomeadamente o desporto de cariz não competitivo que apresenta uma natureza social e cultural fundamental no desenvolvimento humano. Neste documento é evidente a

preocupação com os princípios éticos e as orientações políticas definidas na Convenção Europeia sobre a Violência dos Espectadores, em particular o que respeita ao comportamento impróprio em eventos desportivos, procurando implementar uma linguagem universal para a educação física e o desporto, através de cooperação recíproca com o movimento desportivo (Council of Europe, 1992).

A *Carta* traduz, através dos seus treze artigos, princípios éticos e recomendações políticas que devem ser adotados pelos governos europeus, nomeadamente os de natureza recreativa<sup>2</sup>, e consequentemente, todos os países pertencentes aos Estados Membros, devem reger as políticas de desenvolvimento desportivo seguindo as linhas orientadoras idênticas.

O Livro Branco da Comissão sobre o Desporto, elaborado a julho de 2007 foi a primeira iniciativa conjunta dos Estados membros da União Europeia (UE) no domínio do desporto. O documento serviu de base à comunicação intitulada «Desenvolver a Dimensão Europeia do Desporto», apresentada pela Comissão em janeiro de 2011 e relativa à importância do Tratado de Lisboa para o desporto (Nogueira, 2014).

O texto apresenta medidas para serem apoiadas e implementadas pela União Europeia (UE), mais concretamente sobre a função social do desporto, a dimensão económica do desporto e a organização do desporto. Sendo que, quase todas as ações do plano estão de acordo com as linhas orientadoras de *Pierre de Coubertin* (Nogueira, 2014).

Em matéria de cooperação o documento apresenta várias medidas e recomendações, destacando-se o ponto n.º 2 «A função social do desporto»<sup>3</sup> e no ponto n.º 2.6 «Reforçar

---

<sup>2</sup> Artigo n. 1, alínea b) “Assegurando a cada um a possibilidade de praticar desporto e de participar em actividades físicas e recreativas num ambiente seguro e saudável; e em cooperação com os organismos desportivos apropriados”

<sup>3</sup> “A Comissão recomenda que a cooperação entre os sectores da saúde, da educação e do desporto (...); “os programas Juventude e Cidadania (cooperação entre organizações desportivas, escolas, sociedade civil, país e outros parceiros a nível local” (Comissão Europeia, 2007).

a prevenção e a luta contra o racismo»<sup>4</sup>, entre outros (Comissão Europeia, 2007).

Mais diretamente relacionada com o poder local, «A Carta Europeia da Autonomia Local» foi elaborada por o Comité de peritos dos vários governos da UE, e sob a autoridade da Comissão de Coordenação de Assuntos Municipais e Regionais, a 15 de outubro de 1985 (Council of Europe, 1985).

O referido texto veio preencher o vazio normativo, relativamente a esta matéria, que se verificava na Europa de forma a salvaguardar os direitos das comunidades locais, já que são as Entidades locais que estão mais próximas dos cidadãos. O documento, no seu artigo 4.º, ponto 1, consagra: “Os poderes e as responsabilidades das autoridades locais de base devem ser prescritos pela Constituição ou por lei. No entanto, esta disposição não impede a atribuição às autoridades locais de poderes e responsabilidades para fins específicos, em conformidade com a lei” (Council of Europe, 1985). Consequentemente, as autarquias assumem-se como elementos fundamentais do regime democrático que os governos devem reconhecer e consagrar através de legislação interna.

### **2.3. Políticas Públicas Desportivas**

Após análise ao texto constitucional português, revisto em 2005, constatamos que a cooperação está consagrada em treze momentos, os quais se referem às Relações Internacionais com outros Estados, nomeadamente os de língua portuguesa. É ainda observada a intenção de promover a cooperação entre o Governo e as regiões autónomas, as quais também devem cooperar com as entidades regionais. No âmbito social o documento destaca a cooperação entre organizações de solidariedade social e das forças armadas em ações de cooperação técnico-militares no contexto de proteção civil (Assembleia Constituinte, 1976 - VII Revisão Constitucional 2005).

---

<sup>4</sup> “No que respeita às atitudes racistas e xenófobas, a Comissão continuará a promover o diálogo e o intercâmbio de melhores práticas no contexto dos quadros de cooperação existentes (...)” (Comissão Europeia, 2007).

No documento não está explícito que o desenvolvimento desportivo carece de cooperação com as mais diversas áreas de intervenção, no entanto, entende-se que o desporto, ao estar reconhecido e representado no diploma, nomeadamente na alínea d)<sup>5</sup> artigo 59.º «Direito dos Trabalhadores»; no n.º 2, da alínea b), do artigo 64.º «Saúde», ao afirmar o direito pela promoção da cultura física e desportiva; no artigo 69.º dedicado à «Infância» no seu ponto n.º 1<sup>6</sup>; e no artigo 70.º, ponto n.º1 da alínea d)<sup>7</sup>. As referências apresentadas configuram claramente que o Estado prevê a cooperação com entidades, na promoção da atividade física e desportiva, apresentando-se esta como um dos direitos de todos os cidadãos. Compete ao Estado, especialmente em colaboração com as organizações desportivas, desenvolverem e promoverem o desporto nas mais diversas dimensões.

As políticas públicas, enquanto disciplina, explicam o papel do Estado através das determinações dos seus governos. Podemos classificá-las como um conjunto de programas, ações e atividades emanadas pelo poder central, estando direta ou indiretamente relacionadas com as Entidades Públicas e/ou privadas. Assentam num processo de intercâmbio e negociação, de forma a maximizar recursos e informação num determinado contexto. Visam ainda assegurar o cumprimento e desenvolvimento dos direitos de cidadania de forma pluridimensional (sociais, éticos, culturais, desportivos, económicos, entre outros (Januário, 2010; Teixeira, 2011).

Neste sentido, todas as políticas públicas necessitam de intervenção governamental, derivando da responsabilidade do poder central e das autoridades locais, tendo como objetivo principal a aplicação de determinadas ações que visem as necessidades e fins

---

<sup>5</sup> O direito ao repouso e ao lazer, conceito que está, claramente e inequivocamente relacionado com o desporto (Meirim 2002).

<sup>6</sup> O Estado em parceria com as “escolas e as associações e colectividades desportivas, promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto” (Assembleia Constituinte, 1976 - VII Revisão Constitucional 2005).

<sup>7</sup> Onde os jovens gozam de proteção especial para efetivação dos seus direitos económicos, sociais e culturais, concretamente na cultura da educação física e no desporto. A política da juventude tem como um dos objetivos primários o desenvolvimento da personalidade dos jovens, cabendo ao Estado, em colaboração com outras entidades, fomentar e apoiar as organizações juvenis na promoção do objetivo mencionado (Meirim, 2002)

públicos e que a sua utilização seja estabelecida no sentido de servir as populações (Januário, 2010).

As Políticas Públicas Desportivas devem traduzir a visão que um país tem do desporto, de forma a poderem ser concebidos os objetivos e estratégias dos planos de ação a implementar no presente e futuro (Teixeira, 2011).

Em toda a Europa são observadas as intervenções dos Estados através dos seus governos, confirmando que o desporto tem particularidades públicas, em especial o desporto não federado, focalizando-se principalmente nas atividades viradas para o bem-estar e saúde da sociedade em geral, cujas políticas se vão traduzir em vantagens na saúde pública, vantagens económicas decorrentes de menos investimentos e gastos na saúde das populações, investimentos que são providenciados ao nível central, regional e local (Correia, 2009).

As Políticas Públicas Desportivas têm que ser analisadas e avaliadas nos seus processos de génese, bem como as estruturas administrativas, nomeadamente, responsabilizando-as das suas funções específicas e interligações existentes entre si (Correia, 2009). Consequentemente, se o desporto é um assunto do Estado, existe a necessidade que sejam criadas Políticas Desportivas enquadradas por uma ideologia e pelos princípios sob os quais se organiza e desenvolve a própria sociedade (Januário, 2010).

Nos últimos anos observa-se a tendência para que os sistemas desportivos nacionais sejam cada vez mais sistemas abertos, sujeitos a influências ambientais importantes, nas quais se movimentam dissemelhantes interesses e interinfluência de outros sistemas desportivos de países relevantes. Fatores estes, que assumem uma importância de primazia para uma evolução da tendência de europeização das políticas desportivas, contexto que facilita a construção de um espaço europeu comum ao nível social, económico, político e desportivo (Correia, 2009).

Antes de abordarmos o conceito de «desenvolvimento desportivo» refletimos sobre o conceito de «desenvolvimento». Encontramos no mundo académico muitos estudos que apontam e examinam minuciosamente as múltiplas perspetivas, as quais retiram a possibilidade de obtermos uma visão geral do conceito, já que são amplamente polissémicas (Siedenberg, 2004).

Podemos compreender que o «desenvolvimento» está também muito ligado a fontes de raciocínio morais e éticas. No caso do desporto, todos sabemos que a atividade física é um direito que está consagrado em vários documentos internacionais e nacionais, e um dever social que deve ser concebido pelo Estado (Pires, 2005). No entanto, e segundo Gustavo Pires (2005): “ O conceito de liberalismo político defende a igualdade de direitos, por um lado, uma vivência tão ampla quanto possível das liberdades individuais e, por outro, uma intervenção bem limitada por parte do Estado na sociedade”. A dualidade observada poderá criar um campo de inércia na capacidade dos Estados em matéria de políticas desportivas. Neste contexto podemos estar perante um modelo de «desenvolvimento» com demasiados graus de liberdade e à margem da intervenção dos Estados (Pires, 2005). Esta conceção não estará de acordo com o que foi anteriormente apresentado aquando abordamos as políticas públicas desportivas e já neste ponto quando tentamos entender o conceito de «desenvolvimento», o que nos poderá conduzir para realidades de incumprimento dos diplomas legais e normativos emanados pelos Estados e Associações de diversas áreas do desporto.

Quando abordamos o desenvolvimento desportivo e o planeamento de projetos futuros, é inevitável que partamos do pressuposto que a discussão tem que ser realizada numa situação de igualdade entre os cidadãos, compreendendo e valorizando no processo, os parâmetros de justiça e equidade (Pires, 2005).

Neste contexto, segundo a linha de pensamento de alguns autores, são:

“inevitáveis desigualdades pelo que a situação de bem-estar depende de uma estrutura de cooperação, que numa concepção de desenvolvimento concebida

numa base de justiça não deve anular nem as aptidões naturais nem as contingentes desigualdades sociais que, de uma maneira geral, incidem nos mais diversos aspectos da vida. Nesta conformidade ninguém pode à partida, estar excluído”.

(Pires, 2005)

Como podemos constatar, ao desenvolvimento é aferido um conjunto de dimensões humanas onde a diversidade é vista como um todo, isto é, não faz sentido isolar o conceito de desenvolvimento desportivo, já que o desporto está não deve estar dependente de privações culturais, políticas e económicas, entre outras, das populações (Pires, 2005).

No entanto, e não esquecendo todas as ameaças a que estamos sujeitos, a globalização e o desejo de equidade entre os povos têm o privilégio de facilitar o acesso ao conhecimento e estudo do passado e presente, permitindo desenvolver no futuro «políticas» que concedam ao ser humano as diferentes fontes de bem-estar e de liberdade de escolha, para além de muitas outras, sem as quais será impossível falar em desenvolvimento do desporto.

Desta forma, podemos questionar se o desenvolvimento desportivo e o desenvolvimento através do desporto são a mesma coisa? Na verdade, segundo Joseph Maguire (2011), do ponto de vista conceptual não são conceitos idênticos, no entanto, o desenvolvimento das duas conceções tende a misturar-se com prejuízo da última, pois, na realidade, mesmo quando são lançadas medidas em favor da prática, nem sempre é avaliado o impacto do desenvolvimento do desporto através dos projetos e ações implementadas (Maguire, 2011).

Neste sentido, deve ser avaliado o impacto da prática desportiva, e principalmente, se o seu efeito é fugaz, ou se, pelo contrário, as consequências sobre os indivíduos, subculturas e culturas são profundas e duradoras. Toda a comunidade, mas principalmente a que está diretamente ligada ao desporto, deve aceitar os contributos de natureza académica, que,



através do desenvolvimento de investigação baseada em evidências, constrói conhecimento acerca do impacto da prática desportiva nas populações. Através dos estudos podemos criar bases atuais e futuras que nos conduzam ao desenvolvimento do desporto de forma globalizada, isto é, incluindo «todos» e para «todos» (Maguire, 2011).

O XIX Governo Constitucional, atualmente em vigência, dá a conhecer no seu programa para o período de 2011/2015 as matérias de reforma do desporto autárquico, as quais são apresentadas no capítulo IV, que designa por «Cidadania e Solidariedade», dividindo em dois eixos – «Administração Local e Reforma Administrativa» e «Desporto e Juventude» (Presidência do Conselho de Ministros, 2011).

No capítulo dedicado à «Administração Local e Reforma Administrativa», o governo propõe que as reformas se estendam à proximidade com os cidadãos e descentralização administrativa. As reestruturações têm como principal objetivo alterar os exemplos centralistas, dando lugar a um paradigma de responsabilidade social que contemple o desenvolvimento das principais áreas da sociedade, no sentido de reforçar a cooperação com o poder local, transferir competências para os Municípios, fortalecendo a proximidade e competitividade do poder local (Presidência do Conselho de Ministros, 2011).

No que concerne à área do «Desporto e Juventude» o Governo compreende que o desporto é parte integrante do desenvolvimento integral dos cidadãos. Ainda no âmbito do «Desporto e Juventude» nos pontos dedicados aos «Objetivos Específicos», «Medidas» e «Objetivos Estratégicos», o Governo enumera detalhadamente o que pretende atingir, as estratégias a implementar para alcançar os objetivos específicos propostos e, por último, os alvos do projeto. No entanto, na opinião de Teixeira (2012), apesar não existir nenhuma referência específica às autarquias locais na área «Desporto e juventude», a mesma estará implícita, pois o Governo refere “o Desporto como uma componente essencial do desenvolvimento integral dos cidadãos – Desporto com todos e para todos”.

## **2.4. Organizações Desportivas e Redes de Cooperação**

Ao fazermos uma abordagem às organizações desportivas, importa antecipadamente, contextualizarmos o tipo, o papel e o posicionamento destas dentro do desporto. Hoye *et al.* (2006) desenvolveu o «modelo dos três setores desportivos», no qual classificou as organizações desportivas por - setor público, setor privado e desporto profissional (Pinto, 2014).

No entanto, o funcionamento das organizações é cada vez mais exercido em parcerias, originando entre as Instituições influências mútuas ao nível da atuação, das decisões e estratégias desenvolvidas por cada uma, sendo que, a sua interdependência e influência substanciam o modelo acima referido e preconizado pelo autor (Pinto, 2014).

O setor público abrange as organizações de natureza do Estado, ao nível nacional ou regional, as quais têm como objetivo principal o desenvolvimento do desporto, através de projetos para os setores privado e profissional e apoios nas áreas de formação de agentes especializados, legislação e ética desportiva, entre outros (Pinto, 2014).

O setor não lucrativo, também conhecido pela prática de voluntariado, é formado por clubes e associações oriundas das comunidades locais, que facilitam a prática do desporto a diferentes níveis e organizam e gerem eventos desportivos (Pinto, 2014).

Ao setor profissional pertencem as ligas profissionais e os seus associados. Neste domínio atuam também as organizações empresariais, que não sendo Instituições desportivas, influenciam fortemente o mercado desportivo, na medida que prestam serviços em alguns setores fundamentais do «mundo» desportivo (Pinto, 2014).

Como já foi dito anteriormente, as organizações desportivas não têm uma atuação isolada, uma vez que o seu contexto de atuação caracteriza-se pela lógica do apoio e parceria, ou seja, o setor público desenvolve um papel fundamental no financiamento do setor não lucrativo, o qual promove a prática do desporto ao nível local, parceria fundamental para a manutenção do associativismo na comunidade. O desporto profissional assume-se como

o principal dinamizador do mercado desportivo, nomeadamente ao nível dos fornecedores de bens e serviços, destacando-se da sua atuação a riqueza gerada em proveito das organizações desportivas (Arraya, 2014; Pinto, 2014).

Organização desportiva pode ser definida:

“como uma entidade social que é dirigida por objetivos, concebida como um sistema de atividades deliberadamente estruturado e coordenado, e ligado ao ambiente externo. Neste sentido as organizações coordenadas levam à criação de entidade social (ou, seja, a organização), em que as pessoas trabalham em conjunto para alcançarem objetivos”

(Arraya, 2014).

Neste contexto, o espírito de grupo e cooperação deverá estar presente e, desta forma, as atitudes vão facilitar o cumprimento dos objetivos, já que dificilmente «um indivíduo» consegue conceber, desenvolver, realizar e avaliar as atividades e projetos, inserido num clube ou associação desportiva (Arraya, 2014).

No âmbito de redes de cooperação é crescente e consensual a importância do estudo no campo de conhecimento das sociedades e das organizações, onde se foca o fenómeno das redes interorganizacionais, constituindo-se como uma área de investigação muito abrangente<sup>8</sup> (Balestrin & Vargas, 2004; Saragoça, 2010). Um dos aspetos que promove o estudo das redes interorganizacionais é o facto de a cooperação facilitar os processos dentro e fora da empresa e despoletar sinergias de partilha de informação e de recursos, fundamentais para que as organizações alcancem competitividade e, conseqüentemente, os objetivos individuais e coletivos a que se propõem (Arco, 2010; Balestrin & Vargas, 2004; Balestrin & Verschoore, 2009; Saragoça, 2010).

---

<sup>8</sup> As redes podem ser estudadas a partir de diferentes abordagens teóricas e de diferentes perspetivas (Balestrin & Vargas, 2004).

No estudo de Saragoça (2010), aparecem citados os autores Amato (1990), Schmitz & Nadvi (1999) e Hoffmann (2002), os quais afirmam que as “relações interorganizacionais concretizadas em redes, proporcionam mecanismos para o desenvolvimento interno e externo da organização, bem como sinergias coletivas geradas pela efectiva participação das empresas e, por sua vez fortalecem as oportunidades de sobrevivência e crescimento em ambientes turbulentos”.

A existência de relações interorganizacionais, quando são efetivos os acordos formais entre duas ou mais organizações, forma ativos juridicamente autónomos e com a pretensão de acrescentar valores comuns. As estratégias comuns refletem a necessidade que as organizações têm de promover relações cooperativas, de forma a se protegerem e defenderem das ameaças externas (Bachmann & Witteloostuijn, 2006).

Contudo, e como já foi referido, na procura do conceito de «redes» deparamo-nos com uma panóplia de estudos, motivo pelo qual se torna quase impossível apresentar um conceito que reúna consenso e abranja as diversas áreas. A Tabela 1 revela o anteriormente referido.

**Tabela 1:** Conceito de Rede Interorganizacional

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
Van de Vem (1980)	Padrão total de relacionamentos estabelecidos entre um grupo de organizações que agem tendo em vista objetivos comuns.
Lundgren (1995)	Conjunto de laços e relações sociais que unem as organizações.
Mark Ebers (1999)	Se mais de duas organizações se encontram ligadas através duma rede de relacionamentos, formam uma rede interorganizacional.
Hakansson & Snehota (1989)	A organização está imbricada em relacionamentos contrapartes identificáveis. Esta teia de relacionamentos denomina-se rede.
Manuel Castells (1999)	Conjunto de nós interconectados
Casson & Cox	Redes significam coisas diferentes para pessoas diferentes. Uma simples definição de rede é um conjunto de ligações que direta ou indiretamente conectam cada membro de um grupo a outro membro do grupo.

**Tabela 1:** Conceito de Rede Interorganizacional (cont.)

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
Rosenfeld (1997)	As redes são atividades de colaboração de «negócios» realizados por pequenos grupos de organizações com o objetivo de realizar vendas e lucros através, por exemplo de exportações em conjunto, P&D, desenvolvimento de produtos e soluções de problemas.
Euclides Mance (1999)	Conjunto complexo de inter-relações que dinamizam as competências das unidades envolvidas, focadas em objetivos comuns ou complementares, reforçando todo o agregado na medida em que são fortalecidas por ele.
John Dunning (1998)	Para os economistas a rede é simplesmente uma teia de relações bilaterais interdependentes.

Fonte: (Fialho 2008, adaptado de Corvelo, 2001)

É observado que o ambiente no qual as organizações se inserem é influenciado, e também exerce influência, revelando uma complexidade de dependência mútua entre as empresas, os indivíduos e o ambiente, factos que fazem com que as redes se apresentem como uma opção ao nível da comunicação e da partilha de bens e serviços e consequentemente, das expectativas dos indivíduos que as integram (Arco, 2010).

Neste estudo são consideradas as relações entre diversos atores, nomeadamente, públicos<sup>9</sup> e privados<sup>10</sup>, contexto que se procura compreender e analisar, mais concretamente, se entre as Instituições que constituem a rede desportiva no concelho de Évora mantêm, no âmbito das suas atividades, contactos orientados para partilha de informação e recursos, tendo em vista interesses comuns.

Tomando em consideração o objetivo principal em análise, observa-se que as entidades e as organizações desportivas em estudo têm em comum estruturas que estão próximas dos cidadãos e que promovem atividades desportivas e/ ou físicas, que vão contribuir para o desenvolvimento desportivo.

<sup>9</sup> Câmara Municipal de Évora e Direção-Geral de Estabelecimentos Escolares – Direção de Serviços Região Alentejo (DGEstE – DSRA).

<sup>10</sup> Associações promotoras de Desporto, Clubes Desportivos, Clubes de Praticantes e Associações Regionais, entre outras.

Aspetos estes que remetem para formas de dependência de recursos, onde os modelos de gestão vão colocar em destaque as relações que estabelecem com outros organismos. Neste contexto deve-se entender as estratégias que cada organização assume, os jogos de poder, a influência e a dependência que decorrem na rede de relacionamentos interorganizacionais, ou seja, as redes podem ser consideradas uma forma de gerir as relações entre os diversos atores, os quais encontram motivações particulares para a participação na rede (Cruz, Quandt, Kato, & Martins, 2014).

No caso das organizações desportivas, depara-se com o desenvolvimento de uma área de especialização que tem benefícios na mão-de-obra qualificada e bem informada. A este facto alia-se a necessidade das organizações que se dedicam ao ensino e competição de modalidades desportivas, em aceder ao fluxo de recursos, atividades, de expectativas mútuas e de conhecimento (Cruz *et al.*, 2014; Fialho, 2008), derivados da cooperação desenvolvida em «rede» e relativo às novas tecnologias, técnicas e 'segredos da profissão', entre outros, os quais são fatores facilitadores de rápida adaptação, e consequentemente criam vantagens competitivas para o grupo ao nível local e perante as organizações externas (Cruz *et al.*, 2014).

Para Cruz *et al.* (2014), existem múltiplas razões para as organizações participarem em redes. Entre as motivações para a formação de redes encontra-se os objetivos estratégicos, as posições de mercado, assim como o estatuto corrente da própria organização. Ebers (2002) acrescenta três itens que motivam a cooperação entre as organizações - “aumentam os seus níveis de receitas, reduzem custos e, consequentemente, reduzem os riscos” (Cruz *et al.*, 2014; Fialho, 2008). Segundo a ideia preconizada por Bourdieu e apresentada por Martinez (2006), a finalidade de todas as ações de cooperação interorganizacional é a maximização do «poder capital», o qual é atribuído aos setores económicos, culturais, sociais e simbólicos e para os quais os atores apresentam diferentes estratégias de atuação, dependendo da sua posição em «rede» e dos interesses (Martínez, 2006).

Nas estruturas das redes sociais ou organizacionais observa-se a existência de relacionamentos que podem apresentar uma tipologia formal<sup>11</sup> ou informal<sup>12</sup>. Neste contexto, e perante a evolução das relações, quer pelo aparecimento de novos atores em rede, como na densidade das relações estabelecidas, dá-se origem a uma nova instituição, a qual é dirigida por relações de liderança e sob dois focos principais: “divisão de custos e habilidades” (Cruz *et al.*, 2014). O autor Oliver (1990) construiu seis motivos para que sejam estabelecidas as relações interorganizacionais: necessidades, diferenças de poder entre os atores, sentimento generalizado de reciprocidade, maximização da eficiência, procura de estabilidade e legitimidade para justificar o «status» e a coerência com as normas dominantes (Fialho, 2008).

No universo das «redes de cooperação» verificam-se, de acordo com a sua formação, diversas tipologias:

- **Redes assimétricas** – assumem uma dimensão vertical, isto é, estão inseridas numa estrutura hierárquica de poder centralizado (Balestrin & Verschoore, 2009);
- **Redes simétricas** – apresentam uma dimensão horizontal e com descentralização do poder, ou seja, as redes mostram entre si uma maior independência, no entanto, optam pela estratégia de coordenarem certas atividades em conjunto (Balestrin & Verschoore, 2009);
- **Redes formais** – redes onde a gestão está definida por regras contratuais, as quais acervam claramente os direitos e deveres dos «atores». Dentro desta tipologia a «confiança» exerce um papel menor (Balestrin & Verschoore, 2009);
- **Redes informais** – são redes de conveniência onde os «atores» estabelecem relações tendo como base valores e preocupações comuns, estabelecendo

---

<sup>11</sup> Relações fortemente estabelecidas, as quais podem ser feitas através de contratos entre as partes envolvidas (Balestrin & Verschoore, 2009).

<sup>12</sup> Relações estabelecidas através de uma conveniência de amizade, afinidade e/ou de parentesco entre os «atores» (Balestrin & Verschoore, 2009).

interações dentro de uma cultura associativa de partilha. Nesta tipologia não existem contratos formais, a cooperação é estabelecida numa perspetiva de interesse recíproco, onde a «confiança» é determinante para a prossecução dos interesses e objetivos estabelecidos (Balestrin & Verschoore, 2009).

Por último, parece ainda de grande importância realçar que, para a formação de «redes de cooperação» não basta agrupar as organizações por proximidade geográfica, já que a condição basilar para criar sinergias e desenvolvimento é a existência de objetivos comuns, interações e uma gestão coordenada. Para que tal aconteça é necessário estruturar as redes dentro de princípios de cooperação, promovendo a identificação dos objetivos, o desenvolvimento da comunicação entre as organizações e, principalmente, colocar ferramentas transparentes e claras ao serviço da gestão cooperativa (Balestrin & Verschoore, 2009)

A «confiança» é determinante para a qualidade dos relacionamentos em «rede», variável que tem sido amplamente estudada. Para Nootbomm (1996), «confiança» é um termo do senso comum e de explicação complexa (Fialho, 2008). Por outro lado, Giddens (1991) apresenta «confiança» como uma variável que está presente nas relações sociais de forma universal. Neste sentido, Arrow (1974) defende que a «confiança» é um fator facilitador das relações sociais, independentemente da tipologia das relações (Fialho, 2008).

Numa abordagem mais pormenorizada ao termo «confiança» observa-se que este é um dos principais elementos na formação e evolução de uma «rede», já que, através do seu conceito ficam facilitadas as relações e consequentemente, os fluxos de confiança entre os atores (Cruz *et al.*, 2014; Fialho, 2008). Ainda fixados na lógica cooperativa, o termo «confiança» deverá ser desenvolvido e apoiado nas relações mantidas pelos atores em rede, como se de um compromisso se tratasse, sendo assumido por cada indivíduo como um item de protocolo a manter no desenvolvimento das relações em «rede» (Arco, 2010). Sydow (1998) classificou ainda «confiança» como uma condição específica, dividida em dois eixos: a) confiança total - o ator confia completamente em determinada pessoa e/ou



organização; b) confiança específica – a confiança é parcial, isto é, o ator confia apenas em alguns dos comportamentos de indivíduos ou organizações. Contudo, o termo «confiança» é inibidor de ambientes de comportamentos oportunistas (Fialho, 2008).

Fialho (2008) acrescenta ainda que «confiança» é a “permissa fundamental nas relações interorganizacionais (...)”. Na opinião de Zucker (1986) a «confiança» é construída através de um coletivo onde, implicitamente, o termo vigora, tendo o autor determinado três tipos de «confiança» - a) confiança baseada no processo<sup>13</sup>; b) confiança baseada nas características<sup>14</sup>; c) confiança baseada nas Instituições<sup>15</sup> (Fialho, 2008).

Sendo os relacionamentos interorganizacionais desenvolvidos pelos indivíduos, a «confiança» pode ser uma das propriedades de troca entre as organizações, constituindo-se como fator determinante para a formação e manutenção das relações, que muitos autores consideram como um conceito de gestão organizacional (Fialho, 2008).

Como anteriormente observado, as «redes» podem assumir diferentes tipologias e configurações, dependendo em muito dos objetivos dos membros e da dimensão estrutural, por conseguinte nas estruturas hierarquizadas o «poder» é um dos elementos vigorantes nas relações entre os membros (Balestrin & Verschoore, 2009). As abordagens teóricas na procura de compreender e definir o termo «poder», aquando do estudo das organizações, são diversas e decorrem de diferentes correntes, facto que faz com que a sua compreensão seja complexa e o seu significado seja impossível de determinar por completo (Teixeira, Moreira, & Castro, 2011).

Bourdieu coloca em destaque, na conceção do campo social, os diferentes tipos e formas de poder, os quais assumem a natureza de luta e força através das relações dos agentes

---

<sup>13</sup> “surge quando as relações se evidenciam estáveis ao longo do tempo. Nesta lógica de confiança, aquele que confia acredita que o confiado continuará o seu comportamento como sempre se pautou” (Fialho, 2008).

<sup>14</sup> “parte do princípio de que as características partilhadas, tais como laços familiares, religião ou etnicidade podem funcionar como boas razões para confiar. Este tipo de confiança surge a partir dos princípios da identidade” (Fialho, 2008).

<sup>15</sup> “quando a confiança está ancorada na existência de estruturas formais na sociedade, independentemente das preferências momentâneas e das acções dos actores” (Fialho, 2008).

que se enfrentam, com diferentes meios e objetivos, e conforme a posição que ocupam no espaço de relações. Misoczky afirma que Bourdieu desenvolve uma relação de ‘mão dupla’ entre as estruturas dos campos sociais e as que são provenientes do *habitus*, desta forma, a preocupação recai nas relações e não em acontecimentos nos quais as relações se manifestam, ou seja, o autor constrói a sua teoria através da conceção de um objetivo, onde as ações técnicas empíricas são inseparáveis das teóricas (Misoczky, 2003).

Neste sentido, Bourdieu apresenta o «poder» como um termo simbólico da construção da realidade, onde a manipulação dos aspetos simbólicos nas organizações contribui para o desenvolvimento de uma comunidade com valores e, simultaneamente, exerce um papel de controlo da mesma. Estes símbolos funcionam como ferramentas de interação social e que tornam possível a unanimidade sobre o sentido das relações e interações sociais (Teixeira *et al.*, 2011).

Bavelas (1950), Leavitt, (1951), Hopkins (1964), Faucheux & Mackenzie (1966), Mackenzie (1976) identificaram diferenças significativas no cunho das atividades de resolução de problemas em grupo, sendo de relevância a relação entre a «centralidade» de um ator e a sua influência sobre o grupo, verificando-se que o ator mais central, ou menos central dentro de um grupo, aumentava com a crescente hierarquia das estruturas (Mizruchi, 2006).

Na estrutura hierárquica, o ator principal controla o fluxo de informação entre os outros atores, sendo que, o rápido desenvolvimento da análise de redes sociais levou à produção de material científico sobre a relação entre a «centralidade» e o «poder» dos atores em «rede» (Mizruchi, 2006).

No entanto, e embora muitos desses estudos tenham demonstrado uma associação efetiva entre a «centralidade» e o «poder», a conexão entre ambos é mais complexa do que alguns estudos iniciais apontaram. Mizruchi (2006) dá-nos a conhecer as simulações e resultados experimentais dos estudos produzidos por Marsden (1982, 1987), Cook *et al.* (1983) e Markovsky *et al.* (1988), os quais revelaram que em algumas estruturas, como a de acesso

restrito, os atores com alta «centralidade local» podem apresentar mais «poder», do que os atores com elevada «centralidade global», onde em algumas situações, esta última pode apresentar-se como um entrave à comunicação dos outros atores. Bonacich (1987), no seu estudo, concluiu que o «poder» de um ator pode revelar-se mais efetivo se as suas ligações forem maioritariamente com atores periféricos, os quais são forçados a manter ligações com os que estão na situação mais central, ou seja, os que detêm o «poder» (Mizruchi, 2006).

No entanto, nos casos onde os atores centrais estejam ligados aos periféricos, apresentam níveis de centralidade menores do que os que se relacionem com atores mais centrais, exemplo que é revelador e explicativo de algumas situações em que a «centralidade» e o «poder» não estão fortemente correlacionados. A relação «poder/centralidade» pode apresentar-se de forma relativa, contudo, vários estudos confirmam que a posição de um ator numa estrutura social tem influência sobre o seu comportamento e bem-estar (Mizruchi, 2006).

## **2.5. Análise de Redes Sociais (ARS)**

As técnicas sociométricas desenvolvidas por Moreno nos anos 30 estiveram na origem do método de análise de redes sociais (Silva *et al.*, 2013b).

Ainda neste período, Kurt Lewin , Jacob Moreno e Fritz Heider, psicólogos alemães, rumaram para os Estados Unidos da América movidos pelo interesse do estudo das relações sociais em pequenos grupos. Kurt Lewin centrou-se no estudo do conceito de «distância social», incluindo a sua concretização matemática e apresentação gráfica, enquanto Moreno se dedicou ao desenvolvimento da sociometria com a pretensão de mudar as teorias sociais em curso na altura. Por último, Fritz Heider lançou a noção de que as relações interpessoais se devem pautar por o balanço/equilíbrio, conceito que veio a ser retomado por outros autores com a aplicação da análise de grafos na análise social (Silva *et al.*, 2013b).

O elevado acervo de estudos na área da sociometria, colocando em prática uma nova técnica de recolha de dados quantitativos (sociograma), configurou-se como a primeira estratégia de análise da estrutura de grupo e, de acordo com o que Moreno preconizava, o facto de a representação incluir as escolhas e posição real dos membros de um grupo, tornava bem perceptível o que até a data era ilegível (Silva *et al.*, 2013b).

O antropólogo australiano W. L. Warner transferiu-se para Harvard, nos Estados Unidos, para estudar os «aspetos psicológicos e sociais no rendimento dos trabalhadores», estudo que teve a colaboração do seu colega Elton Mayo<sup>16</sup> (Silva *et al.*, 2013b).

O estudo que realizaram, entre muitos outros ganhos, veio a revelar-se determinante na identificação de «cliques», os quais representam um grupo de pessoas com laços informais que aclaram a seu comportamento na matriz do seu trabalho (Silva *et al.*, 2013b).

Este tipo de produção científica facilitou a compreensão de que não existem só relações entre as pessoas, uma vez que os grupos a que os indivíduos pertencem também se relacionam entre si, formando um quadro de relacionamentos que aclaram a integração dos grupos num sistema social (Silva *et al.*, 2013b).

John Barnes (1954)<sup>17</sup> numa descrição alusiva a uma pequena aldeia de pescadores foi o primeiro investigador a usar o termo de «rede» (Silva *et al.*, 2013b).

Elisabeth Bott (1955) criou uma nova abordagem à realidade, quando introduziu o termo «conetividade» aquando da investigação que estudava a não integração dos papéis conjugais dos casamentos urbanos, sendo este termo uma das funções da rede social, observando-se que a estrutura das relações em «rede» continham mais informação explicativa do que a pertença a uma determinada categoria ou grupo social (Silva *et al.*, 2013b).

---

<sup>16</sup> Psicólogo Social.

<sup>17</sup> Escola de Manchester.

Clyde Mitchell (1969) ao estudar as Instituições, revelou que a ARS permitia uma visão mais abrangente que a análise tradicional, ou seja, a partir de uma pessoa, do ego e nos diferentes tipos de relação, contrariando a análise das propriedades das redes globalmente consideradas (Silva *et al.*, 2013b).

Da Escola de Manchester sobressaem ainda os nomes de alguns investigadores que nos deixaram valiosos contributos para a ARS.:

- Bruce Kapfer, ao introduzir o conceito de «multiplexidade», o qual é ainda utilizado na ARS;
- Mayer, que apresentou a noção de «vínculos fortes».

Presentemente, o legado deixado pelos investigadores é constituído por conceitos que são ainda bem presentes e utilizados na ARS, como «multiplexidade», «reciprocidade», «intensidade» e «durabilidade» (Silva *et al.*, 2013b).

Na década de 70, do século passado, Harrison White<sup>18</sup> e o seu grupo de Harvard<sup>19</sup> desenvolveram modelos matemáticos das estruturas sociais, os quais originaram a conceção de medida de equivalência estrutural, considerado um marco na investigação da ARS, já que o conceito veio a permitir uma rotura com o modelo da sociometria clássica, que figurava a relação entre os indivíduos para a relação entre as posições sociais (Silva *et al.*, 2013b).

É também neste período que a metodologia da ARS ultrapassa a limitação dos seus estudos das redes ego-centradas e passa a permitir também o estudo de redes macroestruturais (Silva *et al.*, 2013b).

Os anos 80 foram ricos no desenvolvimento metodológico ao nível da teoria e da ação, dos quais sobressaem três grandes linhas de investigação:

---

<sup>18</sup> Escola de Harvard.

<sup>19</sup> Lorrain Boorman, Breiger e Levine.

- “o trabalho sobre os constrangimentos impostos pela posição na rede sobre a acção, que levou ao conceito de autonomia estrutural de Burt e de Embeddedness em Granovetter;
- a investigação referente às redes sociais como oportunidade ou recursos para atingir determinados fins, que é o caso do conceito de capital social desenvolvido por Coleman e Granovetter, entre outros;
- e os temas da influência e difusão de inovações desenvolvidas por vários estudiosos, como Marsden, Friedkin, Burt e Valente, que postulam uma visão mais dinâmica da análise de redes, pois vêm-nas como canais que os actores utilizam para influenciar os comportamentos dos outros”.

(Fialho *et al*, 2013)

Para Silva *et al*. (2013), atualmente o foco do estudo em ARS centra-se em três pontos fundamentais, os quais passamos a apresentar:

- a prática da matemática estatística como meio de determinar as relações e atributos da «rede» em vez de aplicar o método explicativo;
- o desenvolvimento de programas estatísticos que permitem visualizar representações gráficas das redes;
- a estruturada e cuidada forma de recolha de dados, permite-nos validar os estudos com mais precisão científica;

Atualmente, o interesse pela ARS disseminou-se um pouco por todo o mundo, configurando-se como um dos temas com mais produção científica. Para Molina *et al*, (2004) e Varanda (2001):

“os avanços no campo da matemática conseguidos por Harrison White e seus associados, aliados ao desenvolvimento galopante da tecnologia informática, que permitiram o boom da análise de redes sociais. O seu carácter multidisciplinar e a sua aplicabilidade a áreas tão diversas, como o comportamento organizacional, a

difusão de doenças sexualmente ou a saúde mental, tem sido responsável pelo aumento exponencial da investigação empírica actual”

(Fialho, 2013)

A dimensão da ARS é mundial observando-se que o tema é apresentado em diferentes contextos. Foi criado um *site*, denominado «Associação Profissional para os Pesquisadores na Análise de Redes Sociais (INSNA)»<sup>20</sup>, o qual disponibiliza algumas produções científicas, fóruns de informação e discussão e áreas de *download*, do qual se destaca o software UCINET 6, programa desenvolvido por Lin Freeman, Martin Everett e Steve Borgatti, e que permite a construção de matrizes de dados para a ARS (Fialho, 2008; Silva et al., 2013b).

Por último, é ainda importante destacar as produções científicas como o *Jornal of Social Structure*, da Universidade de Barcelona, que tem um acervo de artigos e publicações consideráveis sobre ARS e a revista espanhola *Redes*, que se assumem como um recurso importante para a comunidade com interesse no tema (Silva et al., 2013b).

Na procura do conceito de ARS encontramos o entendimento de vários autores, os quais consideram que a ARS estuda as relações entre vários elementos. Para Fialho (2008) e Silva et al. (2013b) a ARS são redes de comunicação que apresentam uma linguagem simbólica, os limites culturais e as relações de poder.

Presentemente, as inter-relações e interações são partes constituintes do nosso quotidiano, das organizações e das pessoas, desta forma, as redes fazem parte integrante do nosso dia-a-dia, vejamos: redes sociais, redes escolares, redes de informação, redes de tráfico, temáticas, redes de cidades, entre tantas outras (Arco, 2010).

Arco (2010), considera que a ARS examina as relações em pormenor entre pessoas, grupos, organizações, países e/ou acontecimentos. No entanto, cada tipo de relação pode

---

<sup>20</sup> <https://sites.google.com/site/ucinetsoftware/home>.

compreender uma rede diferente. As principais dissemelhanças das análises tradicionais é que estas aclaram o comportamento dos atores em função da classe social, idade ou desporto que praticam, enquanto a ARS se foca nas relações e nas qualidades próprias desses elementos (Silva *et al.*, 2013b).

Sendo que a grande diferença entre as relações de redes sociais, redes espontâneas e naturais se efetuam na intenção dos relacionamentos e no estabelecimento de objetivos entre os atores que constituem a própria rede. No entanto, e apesar das particularidades, os princípios de atuação das redes sociais são idênticos aos que são observados nos seres vivos. (Silva *et al.*, 2013b). Desta forma, os autores entendem que “um passo decisivo para entender as dinâmicas próprias do trabalho em rede é entender como a vida natural sustenta e se auto produz, pois o conceito de rede foi criado a partir do estudo dos sistemas vivos”.

Neste contexto existem distintas formas de interpretação de redes sociais. Nas sociedades atuais emergem novas ideologias e novos valores, que se associam ao progresso da ciência, da globalização, às recentes tipologias de organização social, das tecnologias da informação e comunicação (Silva *et al.*, 2013b).

As estruturas sociais apresentam padrões de envolvimento sociais, os quais podem ser estudados com a ARS e medidos através de indicadores relacionais, que explicam os vínculos existentes entre os indivíduos em «rede». As características, como a coesão, o poder, a posição social e o prestígio, podem ser objetivadas em termos relacionais, já que esta situação permite que observemos as características dos contactos entre os vários atores (Silva *et al.*, 2013b).

A delimitação das fronteiras de um estudo não é tarefa fácil, já que podem ser observadas diferentes características estruturais entre os atores, nomeadamente a dinâmica com que estes mantêm os contactos. Concretamente, os diferentes níveis de atividade vão causar dificuldades na deteção dos processos que modificam as características de uma dada rede ao longo do tempo. Neste quadro, o procedimento mais comum para ultrapassar o



problema é fazer vários registos ao longo do tempo, desta forma vamos obter dados que vão permitir a análise e estudo, em momentos diferentes, das características estruturais num determinado período (Silva *et al.*, 2013b).

Silva *et al.* (2013b) dá-nos a conhecer a perspetiva de Rodrigues (2005) sobre os critérios nominalista e realista, sendo o primeiro parte integrante de uma definição externa (ou seja, definir quem está dentro e quem se encontra fora). O segundo serve-se das classificações dos próprios membros, no sentido de estabelecer critérios de pertença, ou não pertença à «rede» (Silva *et al.*, 2013b).

No quadro apresentado por Silva *et al.* (2013b), tendo como fonte Rodrigues (2005), denominado «Critérios de Seleção de Atores na Rede», é apresentado um conjunto de atributos que podem ser considerados na seleção dos atores: a) o posicional – inclui os critérios de qualidades próprias do individuo, em particular a posição e/ou conquistas que evidencia no seio do grupo; b) o reputacional – através de pressupostos juízos de valor, avaliam-se as delimitações dos atores a participar na «rede»; c) o relacional – caracteriza a tipologia das relações de todos os atores que estão ligados em «rede».

Contudo, no âmbito operacional podemos identificar os limites das redes através de três eixos que passamos a apresentar:

- **Económico:** “que pressupõe as atividades e recursos que servem de intercâmbio na rede” (Arco, 2010; Fialho, 2008; Silva *et al.*, 2013b).
- **Social:** “no qual se enquadram os atores das redes e das relações de confiança que estabelecem entre si (Arco, 2010; Fialho, 2008; Silva *et al.*, 2013b).
- **Estratégico:** que surge associado ao ator que é produzido no quadro de rede (Arco, 2010; Fialho, 2008; Silva *et al.*, 2013b).

Segundo Silva, Fialho & Saragoça (2013a), o grande acervo de produção científica produzida ultimamente, “deixa em aberto uma série de enfoques para o estudo das redes”

(...) “neste quadro dos sentidos e contra sentidos da rede, está presente um ponto comum, ou seja, uma relação que se estabelece entre duas ou mais partes”. Consequentemente, a lógica da análise estrutural constitui-se através de dois objetivos – 1.º) a determinação dos padrões de interação social; 2.º) entender a influência desses padrões no comportamento dos atores que constituem a rede.

Objetivamente, falamos de um processo de matriz indutiva que tem o seu início nas relações efetivas e desloca-se até modelos de relacionamento que constituem a estrutura social de um determinado sistema. Estes modelos de relações são mensuráveis através da teoria de grafos e através de modelos matemáticos<sup>21</sup> (Fialho, 2008).

**Tabela 2:** Conceitos Estruturantes de ARS

Rede	Grupo de indivíduos (duas ou mais partes) que, de forma agrupada ou individual, se relacionam com outros para atingirem um fim específico. As redes podem ter muitos ou poucos atores e uma ou mais classes de relações entre pares de atores.
Grafo	Estrutura gráfica que representa a relação entre os elementos da rede.
Nó	Os nós ou atores são pessoas ou grupos de pessoas que se encontram em torno de um objetivo comum. Normalmente, os nós ou atores são representados por círculos.
Tamanho da rede	A soma de todos os nós ou atores representa o tamanho da rede.
Vínculo	Os vínculos representam os laços que existem entre dois ou mais atores. Os vínculos ou relações são representados com linhas.
Fluxo	O fluxo indica a direção do vínculo. Os fluxos representa-se através de setas identificativas do seu sentido.
Fluxo mútuo ou bidirecionais	São fluxos que têm setas em ambos os sentidos.
Fluxos dirigidos ou unidirecional	Fluxos cuja direção só contém um sentido.
Nó solto	Nó ou ator que não tem nenhum tipo de fluxo, o que por sua vez, implica a ausência de vínculo.
Matriz	Conjunto retangular de elementos representados em linhas horizontais e colunas verticais.
Matriz Quadrada	Matriz que tem o mesmo número de linhas e colunas.
Matriz simétrica	Matriz no qual as relações entre os nós ocorrem de forma bidirecional
Matriz idêntica	Matriz que contém o mesmo número de atores tanto em linhas como em colunas
UNICET	Programa para análise de redes sociais e os seus atributos.
NetDraw	Programa que representa as redes sociais de forma gráfica.
Atributos	Características dos nós, as quais permitem identificar cada ator ou grupos de atores dentro de uma determinada rede.
Caminhos geodésicos	Distância entre os nós

Fonte: (Silva *et al.*, 2013b)

<sup>21</sup> Estatística, probabilística e modelos algébricos.

A metodologia de ARS utiliza uma linguagem, conexões e medidas próprias, sendo a matriz de suporte das redes sociais a estrutura dos relacionamentos de cariz explicativo, a qual não se centra nos atributos pessoais (profissão, idade, religião, etc.) desses mesmos elementos. Para melhor compreensão de qualquer estrutura é essencial identificar três elementos «nós ou atores», «vínculos ou relações» e «fluxos», os quais nos permitem explicar a estrutura individual ou coletiva de uma determinada rede (Fialho, 2008), apresentados na tabela 3.

**Tabela 3:** Elementos de «Rede»

Nós ou Atores	Os nós ou atores são as pessoas ou grupos de pessoas que se encontram movidas por um objetivo comum. Regularmente os nós ou atores representam-se por círculos. A soma dos nós representa o tamanho da rede.
Vínculos ou Relações	Os vínculos são os laços que existem e se estabelecem entre dois ou mais nós. Numa rede de amigos, por exemplo, um ator exibe um vínculo direto com outro ator. Os vínculos de relações são representados por linhas.
Fluxos	O fluxo indica a direção do vínculo. Estes fluxos podem assumir várias designações: unidirecional ou bidirecional. Quando um ator não tem nenhum tipo de fluxo, o que implica também a inexistência de vínculos, significa que se trata dum nó solto dentro da rede ou ator isolado.

Fonte: (Fialho, 2014)

Recentemente, o desenvolvimento de ferramentas informáticas<sup>22</sup>, particularmente as técnicas de análise de matrizes e grafos, em conjunto com as área da matemática, têm facilitado o desenvolvimento das técnicas da ARS e, conseqüentemente, a produção científica na área da sociologia (Fialho, 2008).

Dentro deste dialeto muito particular, configuram-se maioritariamente as matrizes de modo 2, ou seja, matrizes que permitem o estudo das interações de todos os indivíduos, e que utilizam binários de «0» (se não está ligado) e, «1» (se está ligado), nas quais se

---

<sup>22</sup> Têm contribuído para o desenvolvimento de aplicações como:  
- UCINET - <https://sites.google.com/site/ucinetsoftware/home>  
- NETDRAW - <http://www.analytictech.com/downloadnd.htm>  
- PAJEK - <http://vlado.fmf.uni-lj.si/pub/networks/pajek/>

enquadram também nas matrizes quadradas<sup>23</sup>, simétrica<sup>24</sup> e idêntica<sup>25</sup> que permitem o estudo de uma rede completa (Fialho, 2008; Laranjeiro, 2008; Silva *et al.*, 2013b)

A representação dos dados de origem de ARS baseia-se numa disposição matricial de medidas, onde as linhas representam a origem dos vínculos e as colunas o seu destino, ou seja, na leitura das linhas comparam-se os atores relativamente às suas escolhas, lendo as colunas, permite-nos comparar os atores enquanto escolhidos pelos outros (Fialho, 2008; Laranjeiro, 2008).

Dentro desta linguagem, a representação das relações faz-se através de grafos, que também podem ser denominados de sociogramas, expressão que passou a ser utilizada por sociólogos aquando da representação de realidades sociais (Fialho, 2008; Hanneman & Riddle, 2005).

Fialho (2008), divide em dois eixos o nível de medição dos grafos, os quais se passam a apresentar:

“**Grafos binários** – identificam se existem ou não vínculos entre os actores. Uma seta representa uma relação. A inexistência é sintonia de ausência de relação.

**Grafos orientados** – utilizam a convenção de que os actores ou nós estão conectados através de linhas que têm uma ponta de seta para indicar quem orienta o vínculo com quem”

Fialho (2008)

Os grafos são constituídos por atores ligados entre si, através de linhas que poderão estar direccionadas de forma simétrica ou assimétrica, as quais representam os laços ou fluxos entre os nós ou atores (Arco, 2010). Consequentemente a sua leitura centra-se na tipologia das conexões que se estabelecem entre os nós. Na teoria dos grafos os conceitos físicos de medida (distância e posição) são fundamentais, sendo a unidade de medida o próprio

---

<sup>23</sup> Matriz que tem o mesmo número de linhas e colunas.

<sup>24</sup> Matriz no qual as relações entre os nós ocorrem de forma bidirecional.

<sup>25</sup> Matriz que contém o mesmo número de atores tanto em linhas como em colunas.

arco. A distância geodésica ou caminhos entre nós é definida como a distância mais curta entre dois nós (Fialho, 2008; Silva *et al.*, 2013a).

Fialho (2008) afirma que a conversão das matrizes em grafos, e a possibilidade de posteriormente visualizar as interações sociais, assume-se como uma das mais valiosas potencialidades da ARS.

Como já foi dito anteriormente, a compreensão de uma rede e do quadro onde se desenrolam as relações é uma das missões primárias da ARS. Neste sentido, é importante percebermos o cenário onde decorrem as suas ações (Silva *et al.*, 2013a). Arco (2010) apresenta-nos como referência a ideia de Varanda (2000), em que o autor defende que ao mostrar a estrutura de um sistema social em estudo, a análise deve ser formada através de três metas. Silva *et al.* (2013a) converge a sua ideia no mesmo sentido, contudo, adianta que as delimitações das fronteiras (internas e externas) são uma das dificuldades que se associam ao método estrutural, já que é difícil afirmar onde se inicia e termina o estudo, sendo fundamental neste contexto a delimitação concreta das fronteiras.

Varandas (2000) preconiza três metas para estudar a estrutura de um determinado sistema social (Arco, 2010; Silva *et al.*, 2013a):

- **A deteção da estrutura** – O foco tem como finalidade a simplificação da apresentação da rede (diminuição do número de atores em vários conjuntos e posicionamentos), os quais poderão ser representados através das medidas de coesão<sup>26</sup> ou densidade das relações entre os atores, e da equivalência estrutural (Arco, 2008; Fialho, 2008; Silva *et al.*, 2013a).
- **O posicionamento dos atores na estrutura** – Neste contexto é apresentada a estrutura dos relacionamentos da rede macro e, em simultâneo, são analisados os posicionamentos individuais no sistema, ou seja, permite-nos tomar o

---

<sup>26</sup> Coesão – foca-se nas relações diretas entre os atores, no sentido de identificar os subconjuntos de atores densamente ligados entre si, recorrendo à técnica da teoria de grafos., quadro preconizado por Burt (1982), em que as posições têm que ser cliques (Silva *et al.*, 2013).

conhecimento de cada ator no sistema social, tendo em atenção o grupo a que pertence ou através dos valores individuais de centralidade<sup>27</sup> (Fialho, 2008; Silva *et al.*, 2013a).

- **O efeito da estrutura no comportamento dos atores** – A avaliação deste parâmetro encontra-se dependente dos dois anteriores, isto é, para podermos realizar as associações entre a posição e o comportamento necessitamos de determinar os objetivos anteriores. Associação (comportamento e posição) que simplesmente identifica uma tendência, a qual permite criar uma prospetiva de oportunidade ou de constrangimento (Fialho, 2008; Silva *et al.*, 2013a).

No entanto, as dissemelhanças entre pessoas e organizações que se encontram ligados é determinante para que entendamos as suas qualidades e comportamentos, na presença de um número significativo de conexões, ou seja, quando observamos que os indivíduos estão bem conectados, significa que podem estar sob influência dos outros atores (Fialho, 2008). A escala de conexões pode originar múltiplos resultados, contudo, às organizações/pessoas mais conectadas são atribuídas mais capacidades de mobilizar recursos e de resolução de problemas (Fialho, 2008; Hanneman & Riddle, 2005).

## **2.6. Caracterização Territorial e Desportiva da Zona Geográfica em Estudo**

A nível territorial, o concelho de Évora (Figura 1) ostenta uma área total de 1309,0 Km<sup>2</sup>, integrando 12 freguesias, das quais 4 são urbanas e 8 rurais (Câmara Municipal de Évora, 2015).

---

<sup>27</sup> Centralidade - No que se entende por medidas de centralidade Silva *et al.*, (2013) e Arco, (2008), apresentam o quadro preconizado por Freeman, (1979), o qual corresponde a três medidas: grau (*degree*) - permite-nos obter o número de ligações diretas, sendo a sua quantidade identificadora dos contactos feitos por um indivíduo e observada pela posição mais central no grafo; A centralidade de proximidade (*closeness*)- traduz o caminho mais curto (distância geodésica), comparando as diferentes posições e distâncias de proximidade, que os indivíduos apresentam na rede, relativamente aos outros, as quais são calculadas através do número de ligações diretas e indiretas realizadas por cada indivíduo; Por último temos a centralidade de Intermediação (*betweneess*) – esta medida fornece-nos a informação da importância que um indivíduo pode representar na rede. Apesar de um indivíduo não apresentar um número elevado de contactos, pode ocupar uma posição de «poder», na medida que fornece a base de intermediação para os outros indivíduos em rede (Arco, 2008; Silva *et al.*, 2013).

“Localiza-se na Região Alentejo, Sub-Região Alentejo Central, integrando a Unidade Territorial NUT III. Faz fronteira a Norte com o concelho de Arraiolos, a Nordeste com Estremoz, a Leste com Redondo, a Sueste com Reguengos de Monsaraz, pelo concelho de Portel a Sul e pelos concelhos de Viana do Alentejo a Sudoeste e Montemor-o-Novo a Oeste. Encontra-se numa posição geográfica privilegiada na medida em que é atravessado por dois grandes eixos viários principais: Lisboa/Madrid e Norte/Sul, na perspetiva interior. Situa-se no centro da grande planície alentejana, caracterizada, em termos de relevo, por uma ondulação suave e uma altitude de cerca de 240m, a Sul do Rio Tejo e de Lisboa e a Norte do Algarve.”

Pereira, (2012)<sup>28</sup>

**Área urbana** – À sua área corresponde o centro histórico, que inclui a União das Freguesias de Évora - São Mamede, Sé, São Pedro e Santo Antão, e ainda à cidade extramuros, na qual se encontram parcialmente a União das Freguesias de Bacelo e Senhora da Saúde e União das Freguesias de Malagueira e Horta das Figueiras.

**Zona de Transição** – É constituída por subsecções da União das Freguesias de Bacelo e Senhora da Saúde, União das Freguesias de Malagueira e Horta das Figueiras, e a totalidade da freguesia dos Canaviais.

**Área Rural** – Constituída pelas freguesias constantes da tabela 4.

**Tabela 4:** Área Rural

<b>Área Rural</b>
União das Freguesias de Nossa Senhora da Tourega e Nossa Senhora de Guadalupe
União das Freguesias de São Manços e São Vicente do Pigeiro
União das Freguesias de São Sebastião da Giesteira e Nossa Senhora da Boa-Fé
Nossa Senhora de Machede
Nossa Senhora da Graça do Divor
São Bento do Mato
São Miguel de Machede
Torre de Coelheiros

Fonte: (Câmara Municipal de Évora, 2015)

<sup>28</sup> Presidente do CLASÉ | Vereadora do Pelouro Social



**Figura 1:** Concelho de Évora

Fonte: (Câmara Municipal de Évora, 2015)

Relativamente à caracterização geográfica e administrativa, o concelho de Évora apresenta os dados constantes da tabela 5.

**Tabela 5:** Caracterização Geográfica e Administrativa do Concelho

<b>Gentílico</b>	<b>Eborense</b>
Sede	Évora (1643ha)
Área	1 309,0 Km2
População	56 596 habitantes (censos 2011)
Densidade Populacional	19
Nº de Freguesias	1166
Foral	Alentejo
Região (NUT II)	Alentejo Central
Sub-Região (NUT III)	
Antiga Província	Alto Alentejo
Distrito	Évora
Orago	São Pedro
Feriado Municipal	29 de Junho ( Dia de S. Pedro e da Cidade)
Coordenadas	38° 34' N 07° 54' O
Clima	Clima Mediterrânico (verões quentes e Secos, invernos suaves e precipitação variável)
Solos	Solos de fertilidade variável, com frequentes afloramentos rochosos – xistos, barros e calcários
Principais Linhas de Água	Degebe, Xarrama e Ribeiras de Valverde e do Divor
Recursos Hídricos	<b>Naturais:</b> Bacias Hidrográficas <b>Influentes:</b> Tejo, Sado e Guadiana <b>Barragens:</b> Monte Novo; Divor; Tourega
Paisagem Agrícola	Cultura de cereais em regime extensivo, com zonas de pastagens e manchas de floresta de sobre e azinho. Presença de olival, vinhas e culturas de regadio (arroz)
Relevo	Plano/alt.média240m – Exceção: Serra de S. Mamede

Fonte: (C. Pereira, 2012)



Segundo o estudo elaborado pela Câmara Municipal de Évora, sob a responsabilidade da Presidente do CLASE e também Vereadora do Pelouro Social, à época, a Professora Doutora Cláudia Pereira, o concelho de Évora, entre os anos de 2001 e 2011, apurou as seguintes características respeitantes à demografia:

- Registou um aumento populacional dos residentes, pouco significativo. Contudo, os valores situaram-se ainda acima dos registados na região Alentejo e interior do País – sendo o aumento populacional devido aos movimentos migratórios;
- Relativamente à estrutura etária, verificou-se um aumento das idades acima dos 65 anos e diminuição do grupo etário entre os 0 – 14 anos de idade;
- Os índices demográficos (censos provisórios de 2011) registaram um envelhecimento (n) 137,8 acima do que se verificou no nacional (128,6); A dependência dos idosos registou um aumento acima da nacional de (n) 30,2; Relativamente ao índice de dependência dos jovens os valores situaram-se (n) 21,9 abaixo da registada ao nível nacional (22,6);
- Nos números de prevalência de género, o feminino predomina;
- A densidade populacional situa-se nos 43,3 (n/km<sup>2</sup>), valor muito abaixo do registado ao nível nacional 114,5;
- A dimensão média das famílias a residir no concelho é de 2,4 indivíduos, valores que se apresentam inferiores face aos registados em 2001, onde os valores se situavam nos 2,7 indivíduos;
- A par do envelhecimento populacional, há ainda a registar que a população acima dos 65 anos de idade teve um aumento de peso, perspetivando-se um quadro de problemas aos que estão associados a um território envelhecido (Tabela 6).

**Tabela 6:** Estrutura Etária da População Por Freguesias (2011)

Freguesias	0-14 anos			15-24 anos			25-64 anos			65 e mais		
	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM
N. S Boa Fé	16	12	<b>28</b>	24	13	<b>37</b>	73	72	<b>145</b>	43	69	<b>112</b>
N.S Graça Divor	29	45	<b>74</b>	21	26	<b>47</b>	129	124	<b>253</b>	49	63	<b>112</b>
N.S. Machede	87	71	<b>158</b>	65	54	<b>119</b>	277	285	<b>562</b>	127	157	<b>284</b>
N.S. Tourega	55	34	<b>89</b>	31	30	<b>61</b>	175	177	<b>352</b>	82	102	<b>184</b>
S. Antão	67	57	<b>124</b>	49	58	<b>107</b>	316	356	<b>672</b>	153	267	<b>420</b>
S. B. Mato	79	58	<b>137</b>	43	48	<b>91</b>	287	280	<b>567</b>	155	201	<b>356</b>
São Mamede	62	76	<b>138</b>	67	98	<b>165</b>	375	476	<b>851</b>	191	379	<b>570</b>
São Manços	66	55	<b>121</b>	55	38	<b>93</b>	235	257	<b>492</b>	106	126	<b>232</b>
S. Miguel Machede	41	40	<b>81</b>	45	37	<b>82</b>	212	202	<b>414</b>	96	121	<b>217</b>
S. V. Pigeiro	17	20	<b>37</b>	15	21	<b>36</b>	97	86	<b>183</b>	53	55	<b>108</b>
Torre Coelheiros	46	42	<b>88</b>	42	30	<b>72</b>	168	173	<b>341</b>	97	117	<b>214</b>
S.S. Giesteira	51	46	<b>97</b>	37	29	<b>66</b>	199	186	<b>385</b>	94	118	<b>212</b>
Canaviais	333	272	<b>605</b>	182	181	<b>363</b>	949	987	<b>1936</b>	229	309	<b>538</b>
N.S. Guadalupe	30	46	<b>76</b>	15	18	<b>33</b>	129	131	<b>260</b>	46	50	<b>96</b>
Bacelo	795	712	<b>1507</b>	515	519	<b>1034</b>	2722	2906	<b>5628</b>	504	636	<b>1140</b>
H. Figueiras	891	832	<b>1723</b>	554	537	<b>1091</b>	2745	3051	<b>5796</b>	610	786	<b>1396</b>
Sé e S. Pedro	78	64	<b>142</b>	64	96	<b>160</b>	387	457	<b>844</b>	180	365	<b>545</b>
S. Saúde	529	523	<b>1052</b>	443	408	<b>851</b>	2168	2435	<b>4303</b>	1007	1411	<b>2418</b>
<b>Total</b>	<b>4224</b>	<b>3924</b>	<b>8148</b>	<b>2929</b>	<b>2963</b>	<b>5292</b>	<b>14972</b>	<b>16360</b>	<b>31332</b>	<b>4713</b>	<b>6511</b>	<b>11224</b>

Fonte: Censos 2011 - INE

Dos valores registados no comportamento demográfico do País e Região, comparativamente com o concelho de Évora, verificou-se que o concelho não acompanhou a tendência de crescimento do País. No entanto, os valores superiorizaram-se aos registados na região. Como curiosidade podemos acrescentar que entre 2001 e 2011 a população teve um aumento de 77 habitantes, número muito abaixo das expectativas de crescimento (Tabela 7).

**Tabela 7:** População Residente no Concelho de Évora por Ano e Género

2001	HM	H	M
<b>População Residente</b>	56519	27012	29507
%		48	52
2011	HM	H	M
<b>População Residente</b>	56596	26838	29758
%		47,5	52,5

Fonte: Censos 2011 - INE

Da análise socioeconómica, o concelho de Évora apresentou nos últimos dois meses de 2014, uma ligeira tendência para diminuição de procura de emprego. No mês de novembro o número de indivíduos registados no Instituto Emprego e Formação Profissional (IEFP, I.P.) à procura de emprego eram de 1565 do género feminino e 1563 do género masculino. Face à mesma situação, mas no mês de dezembro os valores

registados eram de 1456 para as mulheres e de 1540 para os homens, sendo o total de indivíduos inscritos de 3128 em novembro e de 2996 em dezembro (Instituto Português do Emprego e Formação Profissional I. P., 2014a).

Os números apresentados revelam uma tendência para a diminuição de indivíduos à procura de emprego, contudo, e após leitura a notícias nacionais, damos-nos conta que para muitos jornalistas e políticos a dúvida subsiste, se na realidade esta diminuição reflete crescimento ao nível do investimento, ou se é reflexo dos estágios e cursos promovidos por o IEFP, I.P..

As idades de maior prevalência de inscritos no IEFP, I.P. no mês de dezembro de 2014 foram do grupo etário dos 35 aos 54 anos, com 1429 indivíduos. O grupo entre os 25 e 34 anos apresentava o valor de 719, enquanto os indivíduos com mais de 55 anos totalizavam os 475 inscritos. Por último, o grupo etário com <25 anos registava 373 inscritos (Instituto Português do Emprego e Formação Profissional I. P., 2014a).

Relativamente às habilitações literárias, a maioria de inscritos não possui o ensino secundário (54,3 %), seguindo-se os indivíduos com o nível secundário completo (27,3%) e por último encontram-se os inscritos com habilitações superiores (18,4%) (Instituto Português do Emprego e Formação Profissional I. P., 2014a).

Relativamente ao número de desempregados registados no IEFP, I.P., segundo as regiões e por grupo de profissões, apresentamos algumas das áreas, observando-se que registaram números significativos, os quais foram recolhidos no mês de dezembro de 2014 na Região do Alentejo:

- Agricultura e trabalho qualificado 3435;
- Trabalhos de limpeza 2771;
- Trabalho qualificado da construção, exceto eletricista 1896;
- Empregado de escritório, secretários e operadores de processamento de dados 1346;

- Trabalhadores de cuidados pessoais e similares 1297;
- Trabalhadores dos serviços pessoais 1121.

Em oposição, encontram-se algumas das profissões que registaram números muito abaixo dos que foram referidos anteriormente, as quais passamos a apresentar:

- Oficiais das Forças Armadas 1;
- Agricultura, criadores de animais, pescadores e caçadores de subsistência 33;
- Diretores de hotelaria, restauração, comércio e outros serviços 45;
- Trabalho qualificado, floresta, pesca e caça para o mercado 74 (Instituto Português do Emprego e Formação Profissional I. P., 2014b).

O nível de escolaridade e a baixa formação são fatores que contribuem fortemente para o risco de situações de pobreza e exclusão social das famílias, situação considerada cíclica, na medida em que a vulnerabilidade das famílias se renova com as novas gerações. O subsídio de desemprego, as prestações sociais e a formação profissional assumem-se como elementos estruturantes de muitas famílias do concelho de Évora (C. Pereira, 2012).

Relativamente ao desporto, a Câmara Municipal de Évora é a Entidade que mais perto está da comunidade local. Esta dá a conhecer o «Regulamento de Apoio às Associações Desportivas no Concelho de Évora»<sup>29</sup>, o qual tem como principal objetivo a definição de critérios, tendo em vista os apoios financeiros, materiais e logísticos, bem como de patrocínios desportivos no âmbito de celebração de contratos-programa, tendo como finalidade o desenvolvimento desportivo (DRE, 2011). Os procedimentos referidos encontram-se de acordo com o preconizado por (E. Pereira, 2009), ao afirmar que “a missão das câmaras municipais em matéria de desporto é criar, melhorar e aumentar as condições de acesso da população à prática do desporto”.

No plano de Atividades Municipais para 2015, está projetada a revalorização do desporto e da juventude. Este documento assume a pretensão de serem realizados estudos e

---

<sup>29</sup> Diário da República n.º 106 de 1 de junho de 2011.

projetos – elaboração de carta do movimento associativo desportivo, atualização permanente da carta dos equipamentos desportivos, elaboração de diagnósticos juvenis no concelho e estudo da localização para eventual instalação de espaço jovem. Neste capítulo tem ainda definida a dinamização de atividades através de iniciativas municipais para crianças em idade pré-escolar e um programa de apoio à juventude que inclui um banco de materiais escolares entre outros projetos.

A Câmara Municipal de Évora efetuou um estudo de cariz científico, em parceria com Universidade de Évora e datado de 2012, investigação que teve como principal objetivo conhecer qual o tipo de atividade física e desportiva dos residentes do concelho, assim como, caracterizar e identificar as necessidades atuais e futuras ainda não disponíveis (Afonso, Infante, Carvalho & Engana, 2012).

O referido estudo salienta que existem dissemelhanças entre a qualificação académica relativamente ao género masculino e feminino. De salientar que a percentagem das mulheres que possuem o ensino superior é de 30,6%, enquanto os homens se situam nos 18,9%. Contudo, nos valores relativos ao ensino secundário, os homens superam as mulheres em 4,2% (Afonso *et al.*, 2012).

Na prática de atividade física (AF), 58,3% dos homens praticam algum tipo de atividades, enquanto nas mulheres só 53% o fazem. Dos homens inquiridos, 29,8% já praticou alguma atividade, enquanto nas mulheres 24% é que o fizeram. Relativamente à não prática de AF, as mulheres estão na frente com 22,5%, enquanto os homens registam 11,9%. O estudo conclui que a prática de AF diminui com a idade, verificando-se um aumento considerável dos valores de não praticantes, nos indivíduos acima dos 65 anos (37,6%) (Afonso *et al.*, 2012).

O estudo revelou que cerca de 33% dos inquiridos praticam caminhadas, enquanto os restantes praticam caminhadas conjuntamente com outras práticas de AF (lazer, fitness, BTT e ciclismo). De salientar que as caminhadas são mais praticadas pelo género feminino, seguindo-se a prática do *fitness*, enquanto os homens, para além da caminhada,

referem a prática de outros desportos. As preferências de prática das modalidades desportivas nos homens são a caminhada (28%), o futebol (17,6%), as atividades de *fitness* (14,2%) e o ciclismo/cicloturismo (13,1%) (Afonso *et al.*, 2012).

A motivação para a prática de AF é na maioria dos inquiridos (63,9%) por iniciativa própria, enquanto 12,4% respondeu que foi por influência dos por amigos, os restantes (11,7%) iniciou a prática após orientações médicas. Os dados do estudo revelam que a população tem conhecimento dos benefícios que a AF pode traduzir no bem-estar e saúde dos indivíduos (Afonso *et al.*, 2012).

Analisando a referência ao Associativismo, pós análise ao *site* da CMÉ, observamos que existe um espaço dedicado a esta matéria, no qual estão consagradas as entidades promotoras de desporto, o associativismo jovem e os contratos-programa, documentos que reconhecem a importância do movimento desportivo associativo e dos projetos que possam ser desenvolvidos nesse âmbito. Na consulta ao plano de atividades municipais de 2015 verificamos que a Autarquia tem a pretensão de apoiar o movimento associativo através do programa «Renovar o Município», o qual se divide em vários eixos: através de regulamentos de apoio, alterações de normas, criação/funcionamento de estruturas formais de participação, comunicação regular entre a CME e as associações, priorização de apoios em conformidade com o Programa de Apoio à Economia Local (PAEL) e situação financeira do município de Évora, apoio à elaboração de projetos de beneficiação de instalações, regularização de cedências de instalações e terrenos, cedências de terrenos e instalações municipais, gestão participada de instalações municipais, cedência de equipamentos, instalações e transportes, entre outros (Plano de Atividades Municipais, 2015).

No âmbito das instalações desportivas, a CMÉ em colaboração com as várias escolas públicas, coordenam e articulam estes espaços, tendo em conta as necessidades das organizações desportivas que solicitem a necessidade de fazerem utilização dos mesmos. Os equipamentos desportivos caracterizam-se por serem locais específicos para a prática

desportiva, sendo estes bem delimitados e fáceis de identificar quanto à sua especificidade, principalmente os mais convencionais<sup>30</sup> (Cunha, 2007).

A função primária da instalação desportiva é oferecer, de uma forma contínua, a hipótese de ser realizada uma atividade desportiva, num determinado local, sendo a sua cobertura e os equipamentos fatores facilitadores das práticas e da qualidade assistida, aspetos que dão primazia a uma visão global e valorizadora das componentes desportivas e humanas (Cunha, 2007; Feitais, 2008).

Na Tabela 8, são apresentados os equipamentos desportivos que estão disponíveis para a prática de atividade física e desportiva no concelho de Évora:

**Tabela 8:** Equipamentos Desportivos do Concelho de Évora

<b>Total</b>	<b>Tipologia</b>
93	PCJ – Pequeno Campo de Jogos ao ar livre
60	PSD – Pavilhões e salas de desporto
24	G CJ – Grande campo de jogos
9	PSABSC – Pista simplificada de atletismo para balanço em salto em comprimento
8	PAL – Piscina Ar livre
6	P – Picadeiro
5	PC – Piscina coberta
3	Circuito de manutenção
3	CT – Campo de tiro
2	PSA – pista simplificada de atletismo
1	H – Hipódromo
1	MG – Minigolfe
1	PR – Pista Radiomodelismo
1	K – Kartódromo
1	SP – Skatepark
1	ECOP – Ecopista
1	CG – Campo de golfe
1	CV – Ciclovia
1	GG – Green golf
1	PD – Pátio desportivo
1	CCDN – Circuito de cordas desporto da natureza
1	PSAV – Pista simplificada de atletismo para velocidade
1	A – Aeródromo

Fonte: Câmara Municipal de Évora (2010)

<sup>30</sup> Como campos de futebol, rugby, piscinas desportivas, polidesportivos. Os menos convencionais - campos de golfe, canais de águas bravas, pistas de esqui etc. (Cunha, 2007).

# **PARTE II**

## **METODOLOGIA**



## **1. METODOLOGIA**

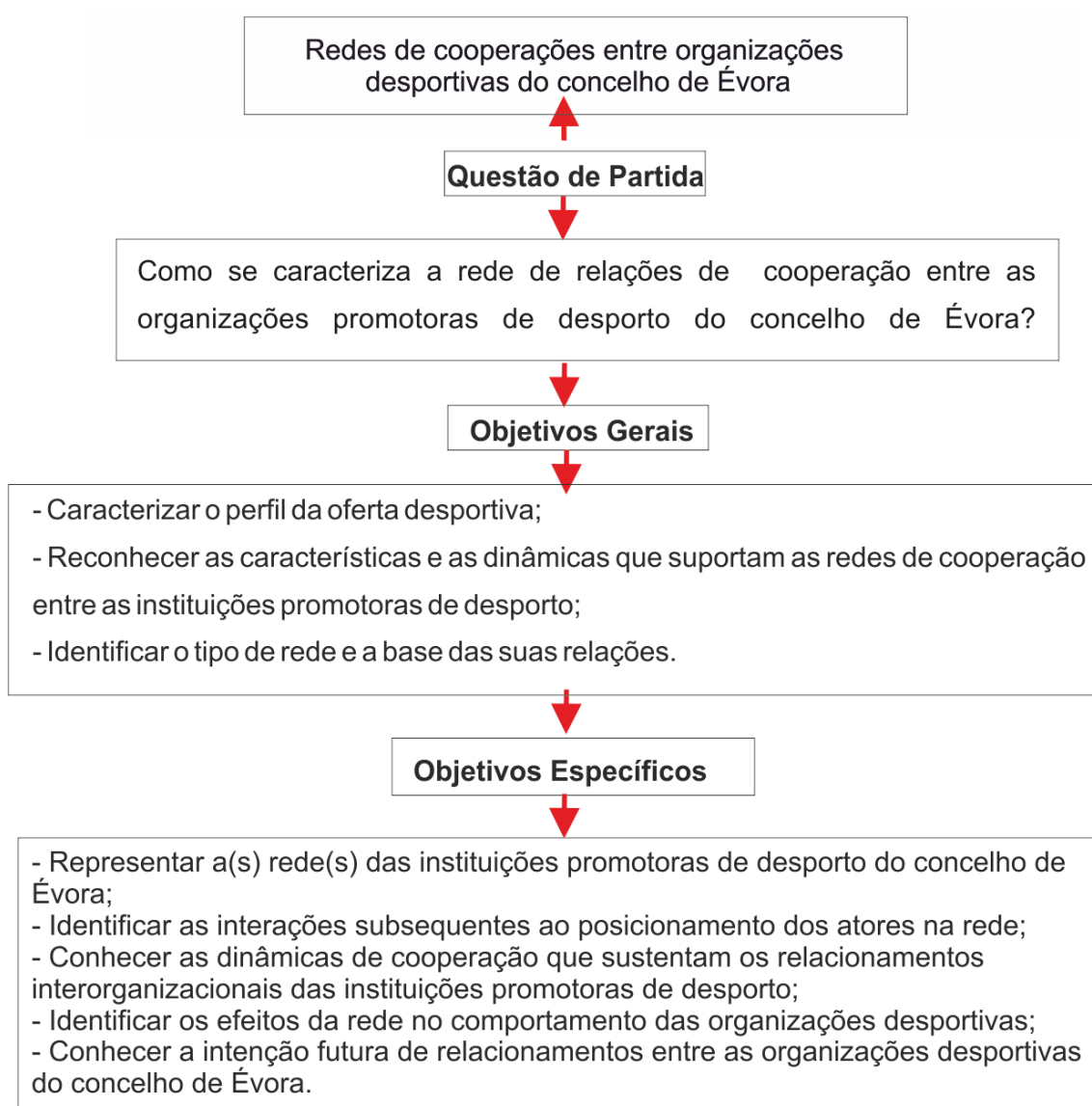
Segundo Fortin, (2009) o processo de investigação assenta em três fases. A primeira visa a formulação de ideias e, conjuntamente, justificar a seleção do objeto de estudo com documentação específica da questão a estudar. Segue-se a revisão bibliográfica, que servirá, entre outras, para tomar conhecimento com estudos anteriormente realizados, facto que possibilita a elaboração das questões ou das hipóteses (Fortin, 2009b).

A fase metodológica é apontada por muitos autores como o período em que o investigador constrói o desenho do estudo, define a população e amostra e as variáveis, de forma a garantir respostas válidas e credíveis, factos que permitirão ao investigador concretizar o seu projeto (Flick, 2013; Fortin, 2009b; Richardson, 2008; Saragoça, 2010), sendo que, nesta fase são também assegurados os instrumentos de recolha dos dados mais adequados e válidos ao estudo (Fortin, 2009b).

A fase empírica pressupõe que seja efetuada a colheita de dados, a análise e interpretação dos resultados, os quais devem ser explicados no contexto específico do estudo e com recurso a estudos realizados anteriormente (Fortin, 2009b).

Desta forma, em qualquer método de investigação social, a fase de seleção metodológica é determinante para a realização dos objetivos estabelecidos (Fialho, 2008; Gil, 2008). Neste estudo, recorre-se à análise de redes sociais, como meio para estudar as relações entre as entidades e organizações desportivas no concelho de Évora.

Para a concretização deste trabalho foi elaborado um percurso de investigação, que se apresenta na Figura 2.



**Figura 2:** Percurso de investigação

### **1.1. Natureza do Estudo**

A investigação enquadra-se nos estudos de carácter exploratório, os quais são utilizados quando não se tem informação sobre um tema, mas se deseja estudar um determinado fenómeno ainda pouco estudado. Assim, e por ser um tipo de pesquisa muito particular, assume a configuração de um estudo de caso (Gil, 2008).

O estudo de caso pode apresentar uma tipologia qualitativa ou quantitativa, dependendo do objetivo e desenho eleito pelo autor. Na investigação qualitativa, o autor tem maior interesse em perceber as experiências vividas por um determinado grupo, de que recolher dados que possibilitem uma generalização para outros estudos (Fortin, 2009a).

Este trabalho apresenta uma tipologia qualitativa, enquadrando-se na linha dos estudos de carácter exploratório, pretendendo-se que o mesmo faculte respostas aos objetivos propostos aquando da formulação da questão de partida, de acordo com a análise e reflexão aos tipos de estudo utilizados em investigação preconizada por Freixo (2010).

No entanto, a principal preocupação que o investigador deve ter neste tipo de estudo, é desenvolvê-lo sem que seja alterado o contexto do fenómeno a estudar (Streubert & Carpenter, 2002). Assim, foi assumido realizar um estudo qualitativo e descritivo, já que que o objetivo é entender como se mostra um determinado fenómeno, existindo uma realidade para analisar, conhecer e construir, contudo, a mesma pode transformar-se mediante as observações e a relação entre os dados obtidos (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010), criando uma interface entre as Ciências Sociais, as Ciências do Desporto e as Ciências da Gestão.

### ***1.1.1. Enfoque da ARS***

Segundo Oliveira & Zambalde (2014); Saragoça (2010); Silva *et al.* (2013b) o enfoque da análise de redes sociais está no estudo das relações e atributos dos atores, ao invés das análises tradicionais, que estudam o comportamento dos elementos de acordo com as respetivas características.

A rede em estudo situa-se no âmbito das matrizes de MODO 2, já que o propósito é identificar as interações entre todos os atores (um número igual de linhas e de colunas), utilizando binários “0” e “1”, em que o “0” corresponde à não existência de relações e o “1” atesta que os atores mantêm um relacionamento (Fialho, 2008; Silva *et al.*, 2013b).

Assim, para o estudo em questão, importa dar resposta à pergunta inicial **“Como se caracteriza a rede de relações de cooperação entre as entidades e organizações desportivas do concelho de Évora?”**. Neste sentido foram utilizadas as técnicas que apurámos serem as mais indicadas para o estudo (questionário e análise documental).

A rede é representada através de uma matriz quadrada, em que as linhas correspondem à representação da amostra em estudo, e as colunas apresentam o mesmo conjunto de dados, de forma a podermos descrever a rede de interações, através dos dados colocados em cada célula, os quais nos vão aferir a rede de relações de cooperação das entidades e organizações desportivas do concelho de Évora, determinando hipóteses<sup>31</sup> e estabelecendo relações entre as variáveis<sup>32</sup> (Hanneman & Riddle, 2005).

Na medição das relações entre os atores foram considerados todos os intervenientes de forma a podermos ter uma imagem completa das relações entre a população em estudo (Hanneman & Riddle, 2005). Através da metodologia de ARS foram aplicados testes matemáticos, estatísticos e informáticos, entre outros, à estrutura social, de forma a identificar os vínculos das relações formais, informais, de partilha de recursos, assim como as direções dos fluxos entre os atores em rede, ou seja, procuramos através desta metodologia determinar a realidade social do grupo em estudo (Fialho, 2008). As ferramentas tecnológicas utilizadas para a análise de ARS em rede de modo 1 são o UCINET<sup>33</sup> e NetDraw.

Na Tabela 9 apresenta-se as principais medidas descritivas de rede aplicadas no estudo.

**Tabela 9:** Principais medidas aplicadas no estudo

Densidade <sup>34</sup>	Número de conexões existentes a dividir pelo número de conexões possíveis.
-------------------------	--

<sup>31</sup> Se existem ou não relações interorganizacionais

<sup>32</sup> De que forma e com que periodicidade as Instituições se relacionam entre si,

<sup>33</sup> *Software* utilizado na ARS.

<sup>34</sup> Foi definido para este estudo que seria considerada uma densidade muito baixa, quando os valores se situam entre os 0 e os 0,25, densidade baixa entre 0,26 e 0,45, uma densidade média/moderada entre 0,46 e 0,65, uma densidade alta entre 0,66 e 0,85 e densidade muito alta entre 0,86 e 1,0.

**Tabela 9:** Principais medidas aplicadas no estudo (cont)

Centralidade de Entrada (In-degree)	Somatório das ligações de entrada de um nó.
Centralidade de Saída (Out-degree)	Somatório das ligações de saída de um nó.
Centralidade de Bonacich Power	É determinada através da centralidade de cada ator, que é dada em função da quantidade de conexões que ele possui e das conexões, dos atores que se localizam nas vizinhanças, do mesmo.
Nível de Intermediação (Betweenness)	Número de vezes que o nó aparece como caminho entre todos os nós, dividido pelo número de caminhos existentes entre todos os nós.
Reciprocidade (Subgrupos)	Número de conexões bidirecionais (recíprocas) dividido pelo número de conexões.

Fonte: Baseado em Freire (2010)

Esta investigação apresenta a tipologia de um estudo de caso e, particularmente na investigação em causa, apresenta a vantagem de podermos referir com algum detalhe um fenómeno que ainda não foi estudado. No entanto, em sentido oposto encontram-se as limitações que esta tipologia de estudos apresentam, nomeadamente a impossibilidade de generalizar os resultados obtidos a outros grupos de indivíduos ou casos, sendo os dados obtidos reduzidos ou de difícil comparação (Fortin, 2009a).

## **1.2. Recolha de Dados**

Os instrumentos utilizados na recolha de dados foram selecionados de acordo com o modelo e a questão da investigação, os quais são descritos na literatura como os mais apropriados para o presente estudo.

Assim sendo, as técnicas utilizadas na colheita de dados foram: o questionário sociométrico com a complementaridade da análise documental, práticas que estão de acordo com os estudos descritivos na linha preconizada por (Fortin, 2009a).

### ***1.2.1. Análise Documental***

A pesquisa e análise documental tiveram como objetivo primário mapear a existência de estudos que estivessem de acordo com a presente investigação, reunindo informação em concordância com a natureza da investigação. Sendo que as fontes documentais podem, eventualmente, facultar informações em qualidade e quantidade suficientes, evitando-se assim os constrangimentos característicos aquando de pesquisas em que os dados são diretamente obtidos de pessoas, procurou-se seguir este procedimento, que se encontra de acordo com a linha preconizada por (Gil, 2008).

Foram elaboradas várias pesquisas nas bases científicas da Universidade de Évora e nos repositórios científicos de acesso aberto em Portugal, referentes aos catálogos das Instituições de ensino superior. Na prossecução dos objetivos foram ainda consultadas várias bases de referência de produção científica internacional. Pela necessidade de compreender as linhas orientadoras tanto das políticas públicas centrais e locais como das várias entidades responsáveis pelo desporto nacional, foram consultados planos de desenvolvimento desportivo, Decretos-lei e documentos, com diretrizes para o desporto em Portugal e na Europa.

### ***1.2.2. Questionário***

No processo de conceção e realização dos questionários foram consideradas as linhas orientadoras que a comunidade científica estabelece como critérios a seguir aquando da elaboração deste género de documentos, os quais correspondem à natureza das questões, das escalas a utilizar, da aplicação do pré-teste, da validade interna e validade do questionário, da utilização do inquérito e do tratamento dos dados (Fortin, 2009a; Saragoça, 2010).

Na elaboração do questionário foi considerada a natureza dos dados e os objetivos específicos definidos para o estudo (Fortin, 2009a). Na Tabela 10 apresenta-se algumas

questões orientadoras que norteiam a natureza dos dados a recolher, assim como as diversas fases da elaboração do questionário:

**Tabela 10:** Linhas orientadoras na Elaboração da Investigação

Natureza dos Dados	Algumas Questões Orientadoras
Determinação de qual a informação a recolher	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar a rede das Instituições promotoras de desporto no concelho de Évora</li> <li>• Identificar as interações subsequentes ao posicionamento dos atores na rede</li> <li>• Conhecer as dinâmicas de cooperação que sustentam os relacionamentos interorganizacionais das Instituições promotoras de desporto</li> <li>• Identificar os efeitos da rede no comportamento das organizações desportivas</li> <li>• Conhecer a intenção futura de relacionamentos entre as organizações desportivas do concelho de Évora</li> </ul>
Construção de um banco de questões	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa e análise de questionários existentes que se adequassem</li> <li>• Adaptação das questões aos objetivos do estudo</li> </ul>
Formulação de questões	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionário elaborado através de questões fechadas, que tratam maioritariamente factos, com várias questões por cada tema a tratar</li> </ul>
Submeter o questionário à revisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No mês de Fevereiro o esboço do questionário foi submetido a análise de Professores Doutores, que mesmo não são especialistas na área do conhecimento das Ciências do Desporto e Ciências Sociais e Humanas.</li> </ul>
Pré-teste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em fevereiro foi realizado um pré-teste a Instituições pertencentes à amostra, com o propósito de verificar a sua eficácia e descobrir os seus efeitos. Sendo que, após a análise e feedback aos inquiridos, foram feitos alguns ajustes, os quais permitiram uma melhor visualização no preenchimento e entendimento das questões a responderem.</li> </ul>
Redigir a introdução e as diretrizes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na parte inicial do questionário foram apresentadas algumas questões orientadoras - o âmbito da investigação, o objetivo, o tempo de preenchimento, o nome e contacto do investigador.</li> </ul>

Fonte: (Fortin, 2009a)

No mês de março de 2015 foram aplicados os questionários e inquiridas as Entidades Públicas e organizações desportivas que estavam de acordo com os critérios definidos para a investigação, nos quais foram considerados três pilares: a) a delimitação das

Instituições – entidades e organizações desportivas b) delimitação geográfica – concelho de Évora c) a delimitação operacional – Instituições em atividade.

Com a aplicação do questionário sociométrico deseja-se obter dados de cariz relacional, que possibilitem representar a rede das entidades e organizações desportivas do concelho de Évora, com diferentes propósitos e dimensões, de forma a responder à questão inicialmente formulada.

Os questionários foram preenchidos em formato papel pelos principais responsáveis das Instituições, contudo, em alguns casos existiu a necessidade de serem coadjuvados, nomeadamente no caso de organizações desportivas de tipologia eclética.

### **1.3. Amostra**

A amostra foi definida com base na delimitação inicial do estudo, relativamente a três aspetos: 1) a seleção das Instituições - Associações promotoras de desporto, Clubes de praticantes, Clubes Desportivos e Entidades, constantes da página da CME dedicada ao associativismo<sup>35</sup>; 2) a localização geográfica – concelho de Évora; 3) o estado operacional – Instituições em atividade, tendo como referência a informação da página acima referida.

Posteriormente, foram estabelecidos os contactos com todas as Instituições, no sentido de estas colaborarem com a presente investigação, através do preenchimento do questionário.

Das 77 Instituições identificadas, não foram entregues questionários a 9 destas, pelo facto das mesmas não se enquadrarem na delimitação do estado operacional definido para o estudo, contudo ficaram a pertencer à **amostra** exclusivamente como Instituições referenciadas por outras, ou seja, aparecem na amostra exclusivamente na rede de entrada. Registaram-se ainda, 11 Instituições desportivas que não deram resposta ao pedido de contacto ou de preenchimento do questionário. De referir, que a CME, apesar de ter

---

<sup>35</sup> <http://www.cm-evora.pt/pt/site-viver/desportoejuventude/associativismo/Paginas/Agentes-Desportivos.aspx>.



demonstrado disponibilidade em colaborar, não procedeu ao preenchimento do questionário, devido à dispersão da informação de que dispõe, necessária para as questões colocadas, facultou alguns documentos para análise. Verificou-se ainda a inclusão na amostra de 12 entidades, as quais foram referenciadas por Instituições que preencheram o referido questionário.

A **amostra** final que preencheu o questionário é constituída por 1 entidade pública (Direção-Geral de Estabelecimentos Escolares – Direção de Serviços da Região Alentejo), 1 associação académica (Associação Académica da Universidade de Évora), 6 associações desportivas e 49 outras entidades, entre clubes de modalidades federadas e organizações desportivas promotoras de desporto, sendo o seu total de 57 Instituições desportivas.

# **PARTE III**

## **DADOS E RESULTADOS**

## **1. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A atual investigação enquadra-se no estudo de caso, por conseguinte, não apresenta um esquema rígido na forma como os dados são discutidos e apresentados. Neste âmbito, após análise e interpretação dos dados recolhidos, vamos apresentá-los através de gráficos e tabelas, com o propósito de responder aos objetivos formulados inicialmente. (Gil, 2008).

Com base nas respostas fornecidas pelas Instituições promotoras de desporto do concelho de Évora, apresentamos abaixo todo o conteúdo obtido, o qual se encontra delimitado da seguinte maneira:

- 1.º - Caracterização das entidades e organizações desportivas;
- 2.º - Análise e interpretação dos dados extraídos do questionário sociométrico.

Na Tabela 11 estão identificadas as Instituições que responderam ao questionário e também as que foram referidas nas respostas, procedimento que irá facilitar a identificação destas na leitura dos grafos, que vão sendo apresentados nos próximos pontos, onde o nome de cada entidade será substituído pelo número que lhe foi associado.

**Tabela 11:** Atribuição numérica às Instituições Desportivas

<b>N.º</b>	<b>Nomes</b>
ID1	100% Aventura Associação de Desporto e Natureza
ID2	Aeroclube de Évora
ID3	Aminata – Évora Clube de Natação
ID4	Associação Académica de Évora
ID5	Associação de Andebol de Évora
ID6	Associação Ar Livre do Alentejo
ID7	Associação Atletismo de Évora
ID8	Associação Basquetebol do Alentejo
ID9	Associação Distrital de Judo
ID10	Associação de Futebol de Évora
ID11	Associação Para o Desenvolvimento Cultural e Desportivo da Malagueira
ID12	Associação Desportiva, Cultural e Social Qualquer Um Dança
ID13	Associação Desportiva Évora Futsal

**Tabela 11:** Atribuição numérica às Instituições Desportivas (cont.)

<b>N.º</b>	<b>Nomes</b>
ID14	Associação de Natação do Alentejo
ID15	Associação Hípica Eborense
ID16	Associação Mundo BTT
ID17	APCE - Associação de Paralisia Cerebral de Évora
ID18	ATKRS - Associação Taekwondo Kumgang Região do Sul.
ID19	ATP - Associação Talento Prodigioso
ID20	BTT da Torre dos Coelhoiros
ID21	BTT da Malagueira Amigos do Pedal
ID22	Câmara Municipal de Évora
ID23	Casa do Benfica em Évora
ID24	Casa do Povo dos Canaviais
ID25	Casa Povo Nª Sª Machede
ID26	Clube de Badminton de Évora
ID27	Clube Bilhar Eborense
ID28	CCE - Clube Ciclismo Évora
ID29	Clube Columbófilo Eborense
ID30	Clube Cultural e Desportivo do Bairro de Almeirim
ID31	Clube Desportivo dos Álamos
ID32	Clube de Ginástica de Évora
ID33	Clube Eborense Amadores de Pesca Desportiva
ID34	Clube Eborense Pesca Achigã
ID35	Clube Escola Gabriel Pereira
ID36	Clube Futebol Eborense
ID37	Clube de Rugby de Évora
ID38	Clube de Ténis de Évora
ID39	Clube de Tiro de Évora
ID40	Associação dos Deficientes Forças Armadas - Delegação Évora
ID41	DCE - Desportos Combate de Évora
ID42	DGEstE – Direção-Geral de Estabelecimentos Escolares – Direção de Serviços Região Alentejo
ID43	Escola de Equitação da GNR
ID44	Évora Andebol Clube
ID45	Fundação Salesianos
ID46	Grupo de Caminheiros de Évora
ID47	Grupo de Cicloturismo Azarujense
ID48	Grupo Desportivo e Cultural Bairro Stº. António
ID49	Grupo Desportivo e Cultural da Cruz da Picada
ID50	Grupo Desportivo Diana
ID51	Grupo Desportivo Cultural e Recreativo da Graça do Divor
ID52	Grupo Desportivo Cultural e Recreativo São Brás do Regedouro
ID53	Grupo Desportivo e Cultural da Tourega

**Tabela 11:** Atribuição numérica às Instituições Desportivas (cont.)

<b>N.º</b>	<b>Nomes</b>
ID54	Grupo Desportivo e Recreativo André de Resende
ID55	Grupo Desportivo e Recreativo Canaviais
ID56	Grupo Desportivo São Maços
ID57	Grupo Desportivo Unidos da Giesteira
ID58	Grupo Motard “O Templo”
ID59	GOSMA – Grupo Orgulhoso de Ser Motard Alentejano
ID60	Grupo União Recreio Azarujense
ID61	Hot Roads Motorcycle
ID62	Internacional Sport Clube
ID63	Judo Clube de Évora
ID64	Juventude Sport Clube
ID65	Kainágua
ID66	Lusitano Ginásio Clube
ID67	Minigolfe de Évora
ID68	Modelismo Alentejo Clube
ID69	Moradores do Bairro do Bacelo
ID70	Moradores do Bairro da Torregela
ID71	Motoclube Romanos de Eborae
ID72	Núcleo de Árbitros de Futebol de Évora
ID73	Os Pedaleiras (BTT)
ID74	Paroquial Quarta Dimensão
ID75	Pesquévora
ID76	Sociedade Columbófila Eborense
ID77	Sport Lisboa e Évora
EP78	IPDJ, I.P.
AE79	Agrupamento de Escolas n.º 2
AP80	APPACDM - Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental
UF81	União Freguesias Malagueiras e Horta das Figueiras
AS82	Associação de Surdos de Évora
CD83	Cerci Diana
AE84	Agrupamento de Escolas n.º 4
CNE85	Corpo Nacional de Escutas
AP86	Associação de Patinagem do Alentejo
UF87	União das Freguesias do Bacelo e Sr.ª da Saúde
AJ88	Associação de Jovens do Bairro dos Canaviais
JF89	Junta De Freguesia dos Canaviais

Fonte: Própria com base no questionário sociométrico

### **1.1. Caracterização das Instituições Promotoras de Desporto do Concelho de Évora**

A tabela que se segue caracteriza as entidades da amostra, relativamente aos aspetos questionados.

Na Tabela 12 podemos identificar o número total de praticantes de cada Instituição, assim como a sua distribuição por sexo.

**Tabela 12:** Número de praticantes por sexo e total

<b>Nome das Instituições</b>	<b>N. Atl. Mac.</b>	<b>N. Atl. Fem.</b>	<b>Total de Atletas</b>
100% Aventura Associação de Desporto e Natureza	68	24	92
Aminata – Évora Clube de Natação	60	55	115
Associação Académica de Évora	90	70	160
Associação de Andebol de Évora	183	-	183
Associação Atletismo de Évora	235	101	336
Associação Basquetebol do Alentejo	400	200	600
Associação Distrital de Judo	87	8	95
Associação de Futebol de Évora	3049	132	3181
Associação Para o Desenvolvimento Cultural e Desportivo da Malagueira	30	6	36
Associação Desportiva, Cultural e Social Qualquer Um Dança	12	31	43
Associação de Natação do Alentejo	277	271	548
Associação Hípica Eborense	15	10	25
Associação Mundo BTT	30	4	34
APCE - Associação de Paralisia Cerebral de Évora	4	2	6
ATKRS - Associação Taekwondo Kumgang Região do Sul.	89	45	134
ATP - Associação Talento Prodigioso	74	-	74
BTT da Torre dos Coelhoos	10	6	16
BTT da Malagueira Amigos do Pedal	33	14	47
Casa do Povo dos Canaviais	22	38	60
Casa Povo Nª Sª Machede	12	3	15
Clube de Badminton de Évora	30	20	50
CCE - Clube Ciclismo Évora	67	3	70
Clube Desportivo dos Álamos	52	73	125
Clube de Ginástica de Évora	10	38	48
Clube Eborense Amadores de Pesca Desportiva	17	1	18
Clube Eborense Pesca Achigã	10	-	10
Clube Futebol Eborense	81	15	96
Clube de Rugby de Évora	200	-	200
Clube de Ténis de Évora	67	31	88
Clube de Tiro de Évora	73	4	77

**Tabela 12:** Número de praticantes por sexo e total (cont.)

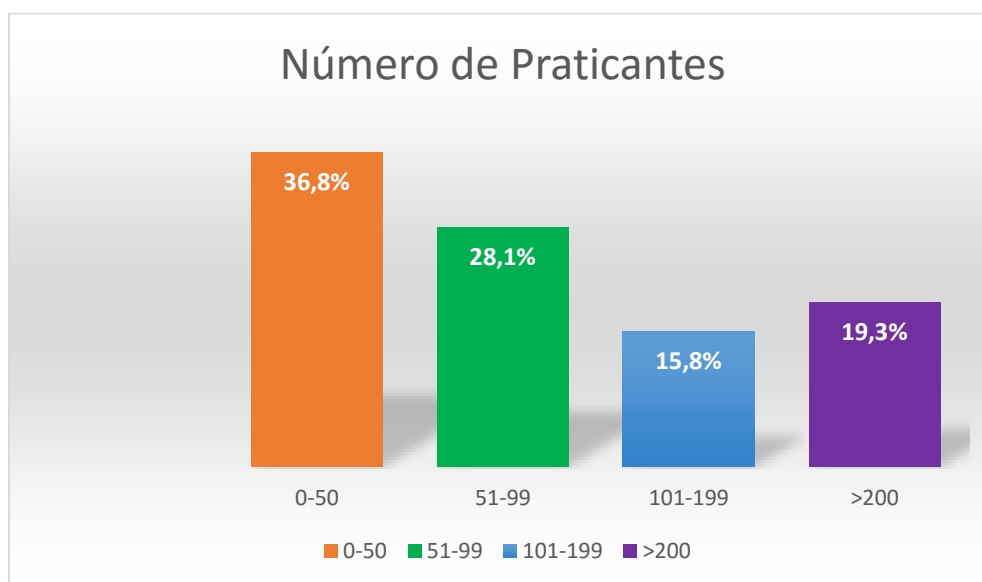
<b>Nome das Instituições</b>	<b>N. Atl. Mac.</b>	<b>N. Atl. Fem.</b>	<b>Total de Atletas</b>
Associação dos Deficientes Forças Armadas - Delegação Évora	49	16	65
DGEstE – Direção-Geral de Estabelecimentos Escolares – Direção de Serviços Região Alentejo	1077	478	1555
Évora Andebol Clube	94	-	94
Fundação Salesianos	254	321	566
Grupo de Caminheiros de Évora	60	172	232
Grupo Desportivo e Cultural Bairro Stº. António	120	70	190
Grupo Desportivo e Cultural da Cruz da Picada	12	4	16
Grupo Desportivo Diana	42	64	106
Grupo Desportivo Cultural e Recreativo da Graça do Divor	30	-	30
Grupo Desportivo e Recreativo André de Resende	55	25	80
Grupo Desportivo e Recreativo Canaviais	200	4	204
Grupo Desportivo São Manços	37	5	42
Grupo Desportivo Unidos da Giesteira	50	-	50
Grupo Motard “O Templo”	75	35	110
GOSMA – Grupo Orgulhoso de Ser Motard Alentejano	55	17	72
Grupo União Recreio Azarujense	12	38	50
Hot Roads Motorcycle	30	10	40
Judo Clube de Évora	20	4	24
Juventude Sport Clube	200	20	220
Kainágua	25	2	27
Lusitano Ginásio Clube	300	-	300
Moradores do Bairro do Bacelo	28	19	47
Moradores do Bairro da Torregela	29	1	30
Motoclube Romanos de Eborae	8	10	19
Os Pedaleiras (BTT)	38	6	44
Paroquial Quarta Dimensão	25	70	95
Sport Lisboa e Évora	110	2	112

Fonte: Questionário sociométrico

Da avaliação da Tabela 12 e das que são mostradas nos Anexos I e II (pág. 161 e 162), constatamos que a Associação de Futebol de Évora domina claramente o número de praticantes (3181), seguindo-se a DGEstE – DSRA (1555), a Associação Basquetebol do Alentejo (600), a Associação de Natação do Alentejo (548), a Associação de Atletismo de Évora (336), a Associação de Andebol de Évora (183) e a Associação Distrital de Judo (95). O Desporto Universitário, que é representado pela Associação Académica de Évora, apresenta um total de 160 praticantes.

Relativamente aos valores apresentados por clubes de modalidades federadas e organizações promotoras de desporto, o número de praticantes com maior significado é apresentado pela Fundação Salesianos (566) seguindo-se o Lusitano Ginásio Clube (300), o Grupo Caminheiros de Évora (232), o Juventude Sport Clube (220), o Grupo Desportivo e Recreativo de Canaviais (204), o Clube de Rugby de Évora (200) e o Grupo Desportivo Cultural Bairro Stº. António (190).

Através da Figura 3, que se apresenta abaixo, podemos observar a percentagem das Instituições desportivas pertencentes à amostra, agrupadas pelo número de praticantes.



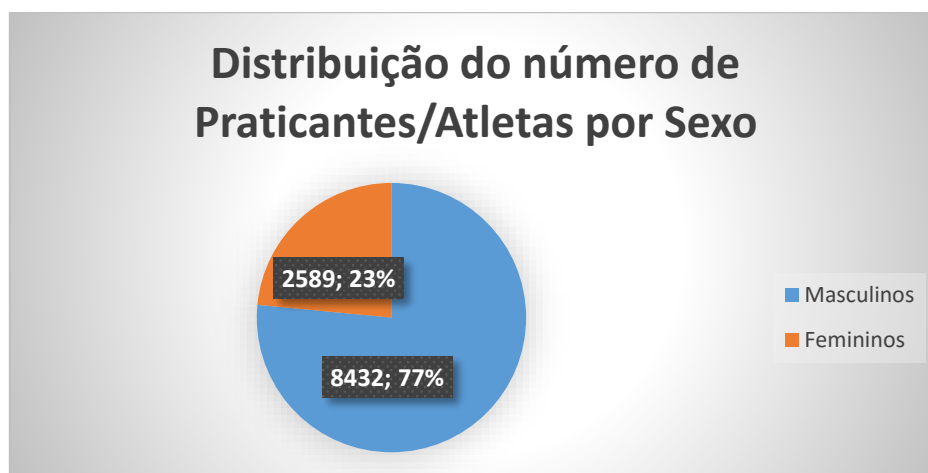
**Figura 3:** Percentagem de Instituições Desportivas por número de praticantes

Fonte: Questionário sociométrico

Como já foi anteriormente dito, a amostra é constituída por 57 Instituições Desportivas, das quais 36,8% têm até 50 praticantes, 28,1% entre 51 e 99, 15,8% situam-se no intervalo entre 101 e 199, enquanto 19,3% das Instituições detêm nas suas estruturas mais de 200 praticantes.



A Figura 4, tem como objetivo representar a diferença entre o número de praticantes do sexo masculino e feminino.



**Figura 4:** Diferença de número de praticantes por sexo

Fonte: Questionário sociométrico

Como podemos observar, o sexo masculino detém 77% da percentagem total de praticantes de atividades desportivas, enquanto o sexo feminino apenas é representado por 23%. Estes números demonstram, de forma inequívoca, que o sexo masculino domina, em número, a prática do desporto no concelho de Évora.

A análise da Figura 5 permite constatar os dados estatísticos relativos à média, moda e mediana, das idades mínimas e máximas dos praticantes.

IDADE				
	Homens		Mulheres	
	Idade mínima	Idade máxima	Idade mínima	Idade máxima
MÉDIA	10	52	11	42
MODA	6	60	5	60
MEDIANA	8	54	7	42

**Figura 5:** Idades dos praticantes

Fonte: Questionário sociométrico

Através da análise estatística deste conjunto de dados podemos identificar alguns aspetos importantes relativos à caracterização das Instituições desportivas do concelho de Évora.

Na Figura 5 observamos valores idênticos entre a média de idades masculinas e femininas, relativas aos elementos mais jovens, sendo que os masculinos apresentam em média 10 anos, e os femininos 11 anos. Contrariamente, estão as médias dos praticantes com mais idade, verificando-se uma diferença de 10 anos entre ambos os sexos, isto é, a média da idade máxima dos homens que praticam atividades desportivas é de 52 anos, enquanto a das mulheres é de 42 anos. Esta diferença entre os dois sexos, muito acentuada, pode dever-se a múltiplas causas, tais como: estereótipos de género, que poderão estar ainda ligados a processos culturais da feminilidade e masculinidade; Instituições desportivas não disponibilizarem práticas condizentes com as diferenças na condição biológica existente entre os homens e as mulheres.

Por outro lado, muitas das Instituições pertencentes à amostra são clubes de modalidades competitivas, desta forma a média das idades máximas pode ser influenciada pelo facto do desporto competitivo, na maioria dos casos, não ser compatível com idades mais avançadas.

A moda das idades apresenta coerência nos valores obtidos pelos dois sexos. A idade que se repete mais vezes nos praticantes masculinos jovens é de 6 anos, enquanto nos femininos o valor é de 5 anos. Relativamente à idade máxima, o valor que se repete mais vezes em ambos os sexos é 60 anos. Desta forma, podemos aferir que as Instituições desportivas do concelho de Évora cumprem uma missão inclusiva no que concerne a este parâmetro, isto é, a oferta das práticas desportivas que disponibilizam à comunidade local, envolvendo os mais jovens e os menos jovens.

Os valores observados na mediana foram de 8 e 54 anos de idade nos homens, e de 7 e 42 anos de idade nas mulheres. Estes valores são reveladores do que anteriormente já foi referido, constatando-se que as Instituições desportivas apresentam respostas de prática muito abrangentes.

A Tabela 13 permite-nos conhecer o número de atividades disponibilizadas por cada Instituição inquirida, e ainda o número de praticantes por sexo, de cada modalidade.

**Tabela 13:** Atividades praticadas por sexo, e número total de atividades

Nome das Instituições	Atividades Praticadas		
	Masc.	Fem.	Total
100% Aventura Associação de Desporto e Natureza	BTT   Caminhadas Campos de férias   Camp. E Montanhismo Canoagem   Escalada Malha   Ocupação Tempos Livres Orientação   Paintbaal   Tiro com Arco	BTT   Caminhadas Campos de férias   Camp. E Montanhismo Canoagem   Dança Escalada   Ocupação Tempos Livres   Orientação Paintball   Tiro com Arco	12
Aminata – Évora Clube de Natação	Natação   Polo Aquático   Natação Sincronizada	Natação   Natação Sincronizada	3
Associação Académica de Évora	Andebol   Atletismo <i>Badminton</i>   Basquetebol Bilhar   Bodyboard BTT   Futebol Futsal   Kick Boxing Orientação   Polo Aquático Rugby   Taekwondo Ténis   Ténis de mesa Triatlo   Xadrez	Andebol   Atletismo <i>Bodyboard</i>   Futsal Kick Boxing   Orientação Taekwondo   Voleibol	19
Associação de Andebol de Évora	Andebol	-	1
Associação Atletismo de Évora	Atletismo	Atletismo	1
Associação Basquetebol do Alentejo	Basquetebol	Basquetebol	1
Associação Distrital de Judo	Judo	Judo	1
Associação de Futebol de Évora	Futebol   Futsal	Futebol   Futsal	
Associação Para o Desenvolvimento Cultural e Desportivo da Malagueira	Caminhadas   Futebol Jogos de mesa   Malha	Caminhadas   Malha	4
Associação Desportiva, Cultural e Social Qualquer Um Dança	Dança	Dança	1
Associação de Natação do Alentejo	Natação	Natação	1
Associação Hípica Eborense	Equitação	Equitação	1

**Tabela 13:** Atividades praticadas por sexo, e número total de atividades (cont.)

Nome das Instituições	Atividades Praticadas		
	Masc.	Fem.	Total
Associação Mundo BTT	Atletismo   Badminton   BTT   Caminhadas   Campismo e Montanhismo   Ciclismo de Estrada   Defesa Pessoal   Hóquei em Patins   Jogos de Mesa   Karaté   Ténis de Mesa   Triatlo	Atletismo   Badminton   BTT   Caminhadas   Campismo e Montanhismo   Ciclismo de Estrada   Defesa Pessoal   Hóquei em Patins   Jogos de Mesa   Karaté   Ténis de Mesa   Triatlo	12
APCE - Associação de Paralisia Cerebral de Évora	Boccia	Boccia	1
ATKRS - Associação Taekwondo Kumgang Região do Sul.	Defessa Pessoal   Kapap   Krav maga   Taekwondo   Kick Boxing   Ju Jitsu	Defessa Pessoal   Kapap   Krav maga   Taekwondo   Kick Boxing   Ju Jitsu	6
ATP - Associação Talento Prodigioso	Futebol   Futsal   Futevólei	-	3
BTT da Torre dos Coelhoiros	BTT	BTT	1
BTT da Malagueira Amigos do Pedal	BTT	BTT	1
Casa do Povo dos Canaviais	Ginástica de Grupo   Ocupação Tempos Livres Seniores ativos   Kizomba	Ginástica de Grupo   Ocupação Tempos Livres Seniores ativos   Kizomba	4
Casa Povo N <sup>a</sup> S <sup>a</sup> Machede	Atletismo   BTT   Caminhadas   Ciclismo de Estrada   Cicloturismo	BTT   Caminhadas   Ciclismo de Estrada   Cicloturismo	5
Clube de <i>Badminton</i> de Évora	Badminton	Badminton	1
CCE - Clube Ciclismo Évora	BTT   Ciclismo de Estrada	Ciclismo de Estrada	2
Clube Desportivo dos Álamos	Campo de Férias   Hidroginástica   Natação	Campo de Férias   Hidroginástica   Natação	3
Clube de Ginástica de Évora	Ginástica Desportiva	Ginástica Desportiva	1
Clube Eborense Amadores de Pesca Desportiva	Pesca	-	1
Clube Eborense Pesca Achigã	Pesca	Pesca	
Clube Futebol Eborense	Futebol   Pesca   Ténis de Mesa   Tiro	Ginástica de Grupo   Pesca   Tiro	5

**Tabela 13:** Atividades praticadas por sexo, e número total de atividades (cont.)

Nome das Instituições	Atividades Praticadas		
	Masc.	Fem.	Total
Clube de Rugby de Évora	Rugby	-	
Clube de Ténis de Évora	Ténis	Ténis	1
Clube de Tiro de Évora	Tiro com Arma de Caça	Tiro com Arma de Caça	1
Associação dos Deficientes Forças Armadas - Delegação Évora	Orientação	Orientação	1
DGEstE – Direção-Geral de Estabelecimentos Escolares – Direção de Serviços Região Alentejo	Andebol   Atletismo   Badminton   Basquetebol   Boccia   BTT   Futsal   Ginástica Desportiva   Judo   Ténis de Mesa   Voleibol   Xadrez	Andebol   Atletismo   Badminton   Basquetebol   Boccia   BTT   Futsal   Ginástica Desportiva   Judo   Ténis de Mesa   Voleibol   Xadrez	12
Évora Andebol Clube	Andebol	Andebol	1
Fundação Salesianos	Basquetebol   Campos de Férias   Dança   Futebol   Futsal   Ginástica Desportiva   Ginástica de Grupo   Judo   Karaté   Pilates   Ténis de Mesa   Aikido   Fitness	Basquetebol   Campos de Férias   Dança   Ginástica Desportiva   Ginástica de Grupo   Judo   Karaté   Pilates   Aikido   Fitness	13
Grupo de Caminheiros de Évora	Caminhadas	Caminhadas	1
Grupo Desportivo e Cultural Bairro Stº. António	Campo de Férias   Futebol   Ginástica de Grupo   Triatlo	Futebol   Ginástica de Grupo   Triatlo	4
Grupo Desportivo e Cultural da Cruz da Picada	Atletismo	Atletismo	1
Grupo Desportivo Diana	Atletismo   Patinagem	Atletismo   Patinagem	2
Grupo Desportivo Cultural e Recreativo da Graça do Divor	Futebol		
Grupo Desportivo e Recreativo André de Resende	Basquetebol	Basquetebol	1
Grupo Desportivo e Recreativo Canaviais	Futebol	Futebol	1
Grupo Desportivo São Manços	Futebol	Futebol	1
Grupo Desportivo Unidos da Giesteira	Futebol	-	1
Grupo Motard “O Templo”	Mototurismo	Mototurismo	1
GOSMA – Grupo Orgulhoso de Ser Motard Alentejano	Mototurismo	Mototurismo	1

**Tabela 13:** Atividades praticadas por sexo, e número total de atividades (cont.)

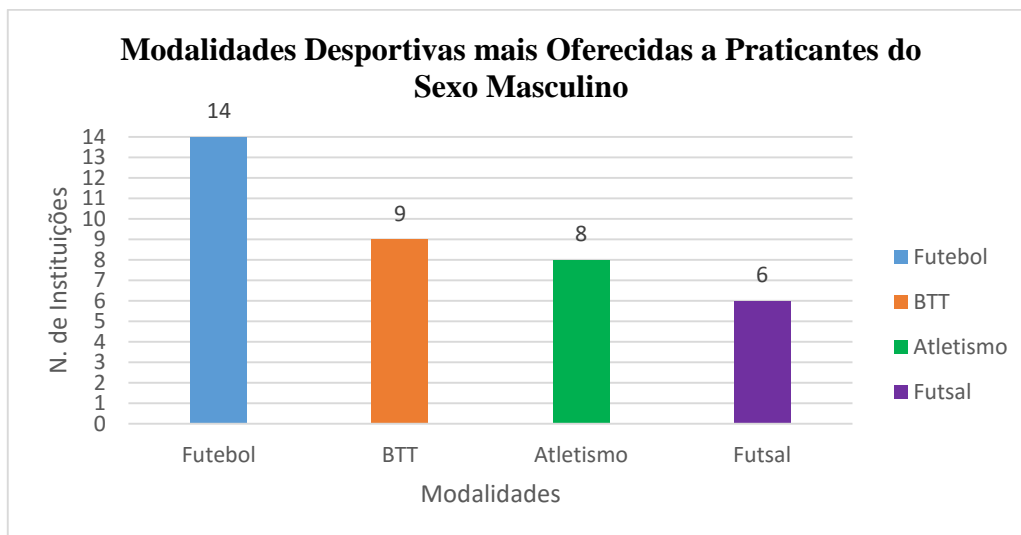
Nome das Instituições	Atividades Praticadas		
	Masc.	Fem.	Total
Grupo União Recreio Azarujense	Bilhar   Caminhadas   Dança   Jogos de Mesa   Matraquilhos   Pesca   Ténis de mesa   Zumba	Bilhar   Caminhadas   Ginástica de Grupo   Dança   Matraquilhos   Ténis de mesa   Zumba	9
Hot Roads Motorcycle	Mototurismo	Mototurismo	1
Judo Clube de Évora	Judo	Judo	1
Juventude Sport Clube	Basquetebol   Futebol   Voleibol	Basquetebol   Futebol   Voleibol	3
Kainágua	Atletismo   Natação   Triatlo	Natação   Triatlo	3
Lusitano Ginásio Clube	Futebol   Kick Boxing	-	2
Moradores do Bairro do Bacelo	Ballet   Karaté	Ballet   Karaté	2
Moradores do Bairro da Torregela	Futsal	Futsal	1
Motoclube Romanos de Eborae	Caminhadas   Cicloturismo   Jogos de Mesa   Mototurismo	Caminhadas   Jogos de Mesa   Mototurismo	4
Os Pedaleiras (BTT)	BTT	BTT	1
Paroquial Quarta Dimensão	Campo de Férias   Canoagem   Dança   Escalada   Futsal   Ginástica de Grupo   Ocupação Tempos Livres   Orientação   Paintball   Ténis de Mesa   Tiro com Arco	Campo de Férias   Canoagem   Dança   Escalada   Futsal   Ginástica de Grupo   Ocupação Tempos Livres   Orientação   Paintball   Ténis de Mesa   Tiro com Arco	12
Sport Lisboa e Évora	Futebol   Futsal	Futebol   Futsal	2

Fonte: Questionário sociométrico

Como é possível verificar, a oferta de atividades por Instituição é bastante variável, pois enquanto algumas apenas disponibilizam uma modalidade, outras apresentam uma tipologia eclética, relativamente às atividades que promovem.

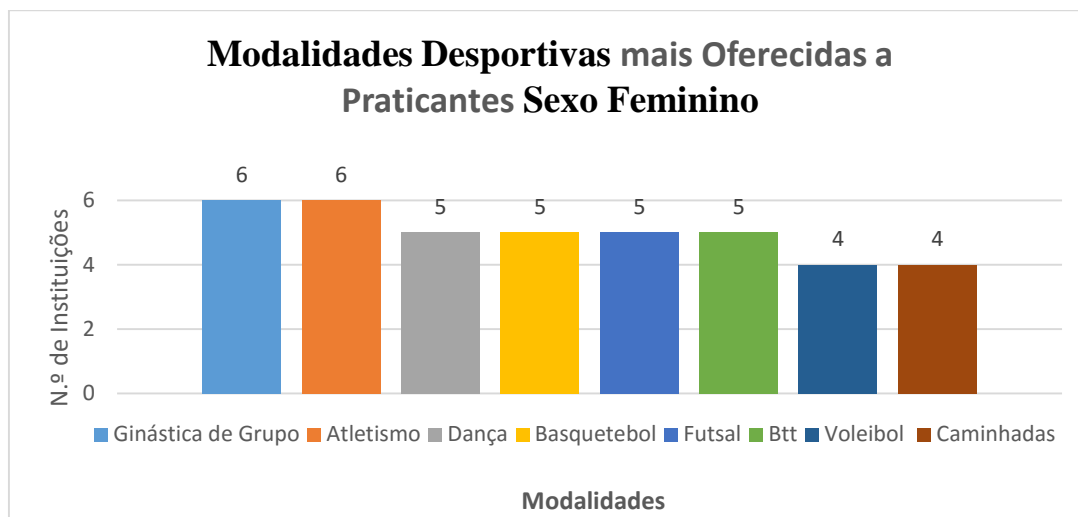
De acordo com a informação recolhida, podemos ainda constatar que, do total de ofertas disponibilizadas pelas Instituições desportivas do concelho de Évora, das 64 atividades / modalidades, 58% são praticadas pelos indivíduos do sexo masculino, enquanto o sexo feminino a percentagem é de 42% (Anexos III e IV, pág. 163 e 164).

Através da análise da Figura 6 podemos observar os desportos mais praticados pelo sexo masculino, que são o futebol, o BTT, o atletismo e o futsal. No sexo feminino (Figura 7), as preferências recaem na ginástica de grupo, no atletismo, na dança, no basquetebol, no basquetebol, no futsal, no voleibol e nas caminhadas.



**Figura 6:** Modalidades Desportivas mais Oferecidas a Praticantes do Sexo Masculino

Fonte: Questionário sociométrico



**Figura 7:** Modalidades Desportivas mais Oferecidas a Praticantes do Sexo Feminino

Fonte: Questionário sociométrico

A natureza do financiamento referida por cada entidade, assim como se o mesmo é ou não suficiente para as atividades desenvolvidas, pode ser observada na Tabela 14 e nas Figuras 8 e 9.

**Tabela 14:** Fontes de Financiamento

Nome das Instituições	Natureza do Financiamento (%)				Financiamento é Suficiente?	
	Privada	Pública	Interna	Outra	Sim	Não
100% Aventura Associação de Desporto e Natureza	10	50	40	0		X
Aminata – Évora Clube de Natação	0	20	80	0		X
Associação Académica de Évora	0	80	20	0	X	
Associação de Andebol de Évora	25	25	50	0	X	
Associação Atletismo de Évora	0	98	0	2		X
Associação Basquetebol do Alentejo	0	67	33	0		X
Associação Distrital de Judo	0	100	0	0	X	
Associação de Futebol de Évora	0	0	100	0		X
Associação Para o Desenvolvimento Cultural e Desportivo da Malagueira	0	20	80	0		X
Associação Desportiva, Cultural e Social Qualquer Um Dança	5	25	70	0		X
Associação de Natação do Alentejo	0	100	0	0	X	
Associação Hípica Eborense	0	0	10	90		X
Associação Mundo BTT	0	5	95	0	X	
APCE - Associação de Paralisia Cerebral de Évora	0	60	40	0	X	
ATKRS - Associação Taekwondo Kumgang Região do Sul.	0	0	100	0		X
ATP - Associação Talento Prodigioso	15	25	60	0	X	
BTT da Torre dos Coelhoos	20	0	80	0	X	
BTT da Malagueira Amigos do Pedal	9	42	49	0		X
Casa do Povo dos Canaviais	20	0	80	0		X
Casa Povo N <sup>a</sup> S <sup>a</sup> Machede	10	20	70	0		X
Clube de <i>Badminton</i> de Évora	40	0	60	0	X	
CCE - Clube Ciclismo Évora	50	20	20	10	X	
Clube Desportivo dos Álamos	0	25	75	0		X
Clube de Ginástica de Évora	0	65	35	0		X
Clube Eborense Amadores de Pesca Desportiva	5	5	90	0		X
Clube Eborense Pesca Achigã	0	0	100	0		X

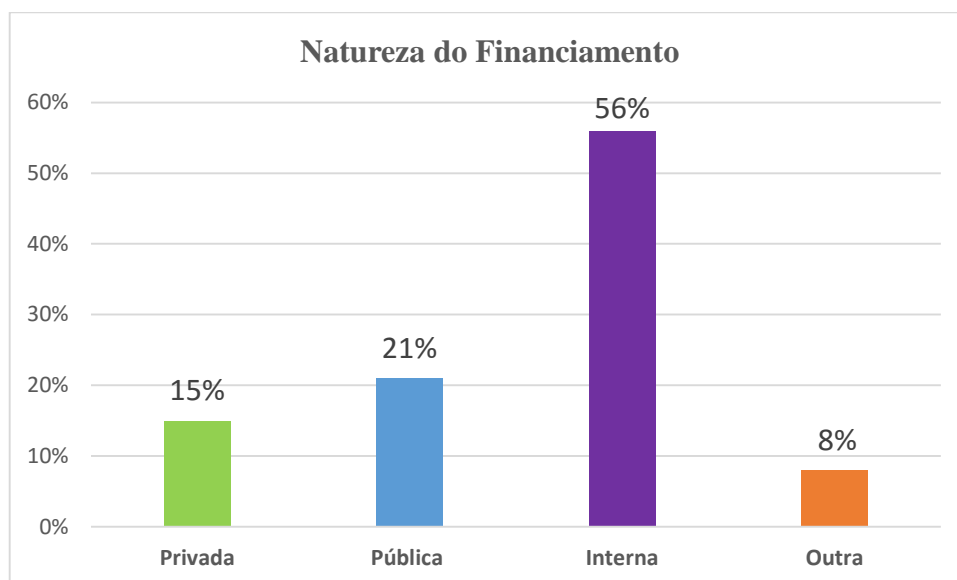


**Tabela 14** - Fontes de Financiamento (cont)

Nome das Instituições	Natureza do Financiamento (%)				Financiamento é Suficiente?	
	Privada	Pública	Interna	Outra	Sim	Não
Clube Futebol Eborense	2	33	65	0		X
Clube de Rugby de Évora	40	20	40	0	X	
Clube de Ténis de Évora	14	0	13	73		X
Clube de Tiro de Évora	0	0	100	0		X
Associação dos Deficientes Forças Armadas - Delegação Évora	0	0	30	70		X
DGEstE – Direção-Geral de Estabelecimentos Escolares – Direção de Serviços Região Alentejo	0	100	0	0	X	
Évora Andebol Clube	10	0	60	30		X
Fundação Salesianos	0	15	85	0	X	
Grupo de Caminheiros de Évora	19	18	63	0		X
Grupo Desportivo e Cultural Bairro St.º António	0	20	80	0		X
Grupo Desportivo e Cultural da Cruz da Picada	80	0	20	0		X
Grupo Desportivo Diana	10	0	90	0		X
Grupo Desportivo Cultural e Recreativo da Graça do Divor	0	50	50	0		X
Grupo Desportivo e Recreativo André de Resende	30	0	50	20		X
Grupo Desportivo e Recreativo Canaviais	10	0	30	60		X
Grupo Desportivo São Manços	0	4	96	0		X
Grupo Desportivo Unidos da Giesteira	10	10	80	0		X
Grupo Motard “O Templo”	20	0	80	0		X
GOSMA – Grupo Orgulhoso de Ser Motard Alentejano	10	0	90	0	X	
Grupo União Recreio Azarujense	5	5	90	0		X
Hot Roads Motorcycle	0	0	70	30	X	
Judo Clube de Évora	0	0	100	0		X
Juventude Sport Clube	50	0	50	0		X
Kainágua	70	10	20	0		X
Lusitano Ginásio Clube	40	0	60	0		X
Moradores do Bairro do Bacelo	0	0	100	0		X
Moradores do Bairro da Torregela	85	0	15	0		X
Motoclube Romanos de Eborae	20	0	60	20	X	
Os Pedaleiras (BTT)	85	5	10	0		X
Paroquial Quarta Dimensão	0	30	70	0	X	
Sport Lisboa e Évora	10	10	10	70		X

Fonte: Questionário sociométrico

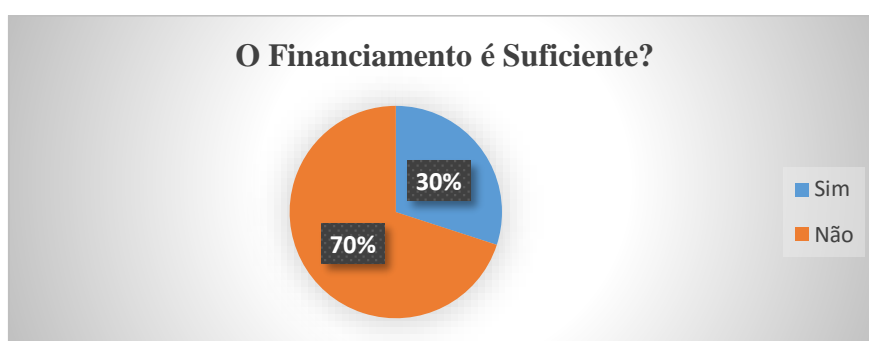
A Figura 8 permite-nos ter uma visão global das tipologias do financiamento que as Instituições desportivas dispõem para promoverem e disponibilizarem as suas atividades.



**Figura 8:** Natureza do financiamento em percentagem  
Fonte: Questionário sociométrico

A fonte interna de financiamento foi a maioritariamente referida, obtendo mais de 50% das respostas. Os restantes 44% ficaram distribuídos com números semelhantes, entre a fonte privada e a pública, com maior relevância para esta última, enquanto outras fontes de financiamento obtiveram somente 8% das respostas, Figura 8.

Das Instituições em análise, 70% consideram que o financiamento não é suficiente para o desenvolvimento das atividades projetadas. As restantes, 30%, consideram suficiente o financiamento que obtêm, Figura 9.



**Figura 9:** O Financiamento é ou não suficiente para o desenvolvimento dos projetos

Fonte: questionário sociométrico

## **1.2. Dinâmicas de Cooperação entre as Organizações**

### ***1.2.1. Rede Formal***

Na análise dos resultados importa perceber que a amostra pertencente às redes de entrada e de saída são assimétricas, ou seja, o número das Instituições selecionadas para responder ao questionário foram 77, destas, as ID22, ID27, ID29, ID41, ID43, ID47, ID53, ID62, ID72, ID75, ID76, não realizaram o preenchimento. Verificou-se ainda que 9 das Instituições pertencentes à amostra - ID2, ID6, ID13, ID23, ID30, ID35, ID52, ID67, ID68, se encontravam inativas, facto que as excluiu do preenchimento do questionário e as colocou exclusivamente na rede de entrada. Foram ainda referenciadas pela Instituições que responderam ao questionário, outras 12 entidades, o que também as viria a colocar na rede de entrada, passando a ser designadas como EP78, AE79, AP80, UF81, AS82, CD83, AE84, CNE85, AP86, UF87, AJ88, JF89.

Na elaboração da matriz que identificou a rede de relações dos contactos formais entre as Entidades Públicas e organizações desportivas do concelho de Évora, tivemos em consideração todos os contactos que estivessem de acordo com critérios de formalidade, nomeadamente os contactos entre as organizações, efetuados através de canais de comunicação oficiais.

O constructo da matriz teve como base o preenchimento do questionário sociométrico, no qual os responsáveis pelas Instituições responderam à questão - «quais as Entidades Públicas e organizações desportivas com as quais mantém contactos de carácter exclusivamente formal». Esta abordagem é, segundo Lemieux & Ouimet (2012), usualmente utilizada em estudos desta natureza.

A identificação da tipologia deste relacionamento entre Instituições, que têm como objetivo comum promover o desporto e as atividades desportivas no concelho de Évora, tem a importância de nos dar a perceber de que forma são operacionalizadas as ações de cooperação, as quais podem estabelecer-se tendo em conta várias estratégias: a)



A rede enquadra-se na tipologia de matrizes de modo 2, já que tem como objetivo identificar o vínculo dos atores e dos fluxos, ou seja, a direção do vínculo, a qual podemos observar através da Figura 8 – os quadrados azuis representam os fluxos de entrada, e os círculos a vermelho, com seta na extremidade, mostram as interações de saída.

A presente matriz representa os contactos formais estabelecidos entre as entidades e organizações desportivas do concelho de Évora, sendo a análise elaborada através do *software UCINET6*.

A densidade é um dos indicadores da rede, que nos fornece a percentagem de conectividade existente na matriz de rede formal. Através dos valores apresentados na tabela 15 e da visualização do grafo (Figura 10), podemos observar que estamos perante uma rede de relações formais com 16,45%, isto é, num quadro de possibilidade de relações totais (3192) de interações possíveis em rede, apenas se verificam (525).

Na matriz observam-se laços fracos, facto que é visível através da existência dos muitos buracos estruturais da rede. A lógica de rede fraca pauta-se por uma ausência de relacionamentos regulares, no entanto, sem termos dados comparativos de outros estudos, não podemos afirmar que o resultado obtido é baixo ou alto, já que não temos outros dados que permitam comparar o nível de relações entre as Instituições promotoras de desporto e atividade física.

O nível de centralidade (*centrality degree*) permite-nos determinar a quantidade de atores, aos quais um ator está diretamente ligado, permitindo-nos observar quais os atores mais centrais na rede. Este parâmetro é importante, no entanto, mais relevante é perceber o motivo pelo qual o ator tem níveis altos de centralidade de saída (inDegree) e/ou de entrada (outDegree).

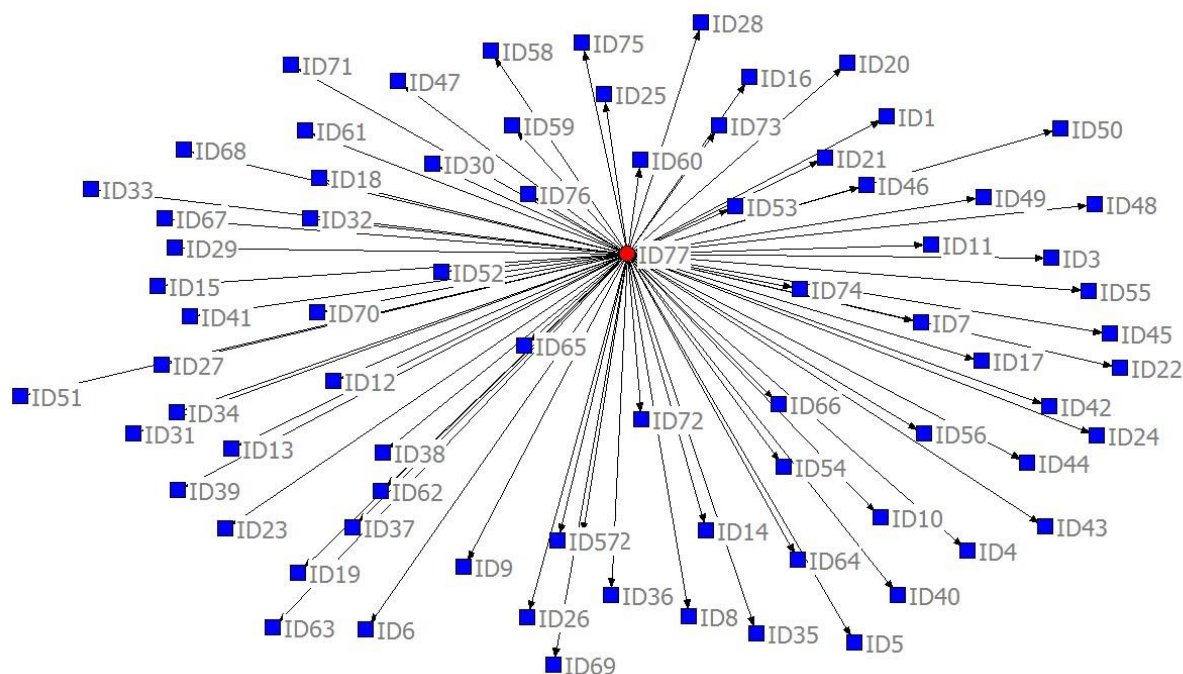
A tabela que pode ser consultada no Anexo V (pág. 165) apresenta os valores de centralidade de cada instituição, relativos à emissão de fluxos que cada ator mantém com

O nível de centralidade global (*centrality degree*), que é expresso em percentagem e cujo valor nos indica o número de atores aos quais outro ator está ligado, divide-se em grau de saída (somatório das interações que um ator mantém com os outros), e de entrada (somatório das interações que os outros mantém com um dos atores em rede).

A análise da tabela 15 permite observar que os fluxos formais são, relativamente ao grau de entrada, de 82,315%, e ao grau de saída, de 50,55%. Os resultados acima apresentados atestam que estamos perante uma rede de centralidade com duas realidades diferentes – a primeira enquadra-se numa matriz de densidade alta e a segunda, de densidade moderada, constatando-se que o valor de entrada de fluxos é o mais elevado, o que significa que existem mais atores a centralizar a rede ao nível desses fluxos.

Na análise feita à centralidade da rede saída, OutDegree, a qual se pode observar através da tabela em Anexo V (pág. 165), constatamos que a entidade Sport Lisboa e Évora (ID77) assume uma posição central, isto é, dentro da rede é a Instituição de maior destaque na emissão de fluxos para as outras Instituições. Encontramos na matriz 76 relacionamentos que correspondem a 88,37% das interações possíveis em rede. O volume de fluxos emitidos pela Instituição sugere-nos um modelo de funcionamento baseado na partilha de recursos, nomeadamente, os que poderão não estar acessíveis no interior da estrutura da instituição desportiva.

Através da análise da Figura 11, apresentada abaixo, podemos analisar a rede de fluxos formais entre todos os atores com quem a ID77 mantém contactos.



A análise da Figura 12 permite observar a rede de fluxos formais e as Instituições desportivas com as quais a ID71 e a ID4 estabelecem contactos.

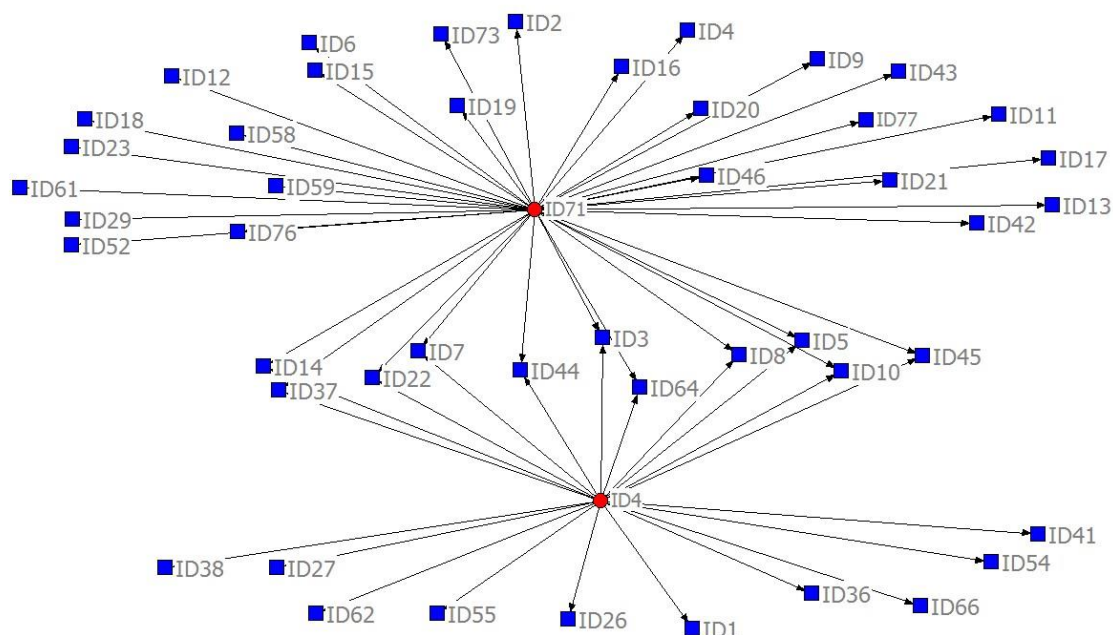


Figura 12: Grafo de contactos de saída das ID71 e ID4

Fonte: Questionário sociométrico

Relativamente ao Moto clube Romanos de Eborae que na lógica de centralidade aparece em destaque com 37 relacionamentos, (segundo podemos apurar em conversa com o seu representante) deve-se ao facto da instituição estabelecer contactos privilegiados com a comunidade em geral, um dos exemplos é a recolha de bens, principalmente, roupa e brinquedos) que acontece pelo Natal, com o intuito de ajudar as crianças mais carenciadas.

A ID4 aparece também como sendo uma das organizações com mais influência na rede estudada (21 nós), relativamente aos contactos formais estabelecidos, o que sugere que este facto pode estar relacionado com o número elevado de modalidades desportivas praticadas, assim como com a especificidade da Associação, já que é a única representante do Desporto Universitário. Sendo a sua atividade pautada pela particularidade da competição dos campeonatos Universitários, sugere-nos que a AAUÉ utiliza modelos de

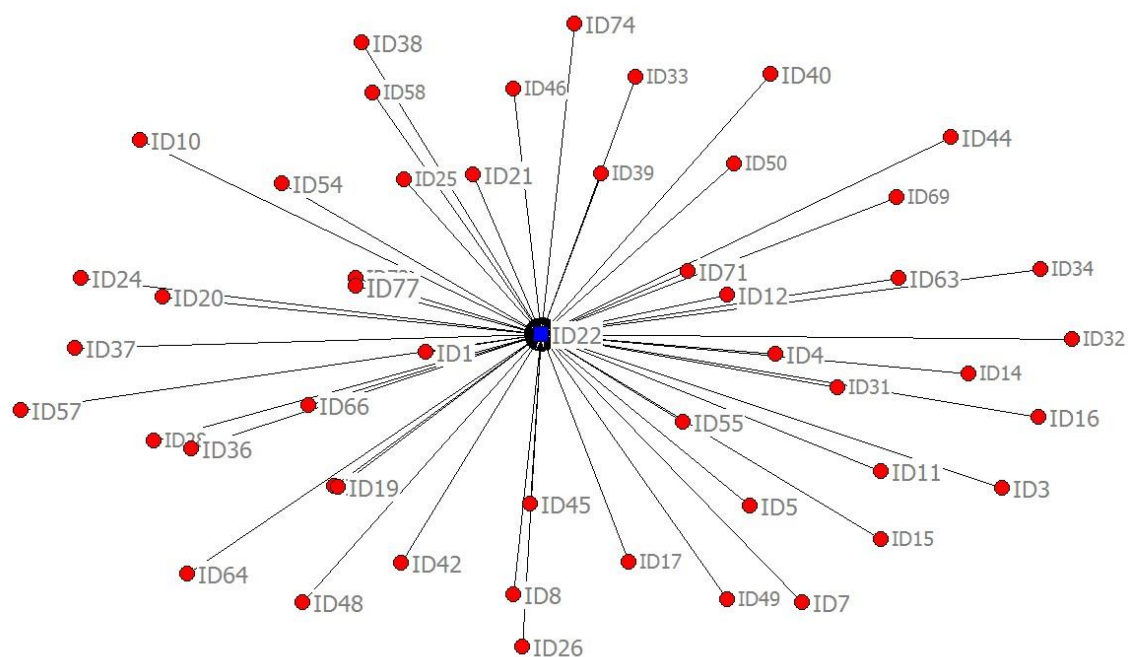


gestão estratégicos no que concerne às suas necessidades, nomeadamente, a utilização de recursos partilhados.

Na rede de entrada é visível que a Câmara Municipal de Évora (ID22) assume um papel central, mostrando que é o ator com mais influência, comparativamente com os restantes, uma vez que detém o maior número de fluxos dentro da rede (49).

Este resultado pode indicar-nos que a CME é uma Instituição aberta à comunidade e tem a possibilidade de apoiar e acompanhar as organizações desportivas de diferentes formas, o que é também visível pela percentagem de respostas em que esta entidade é referida no que diz respeito à partilha de recursos materiais.

O grafo da Figura 13 apresenta os fluxos de entrada e os atores que privilegiam os contactos formais com a ID22.



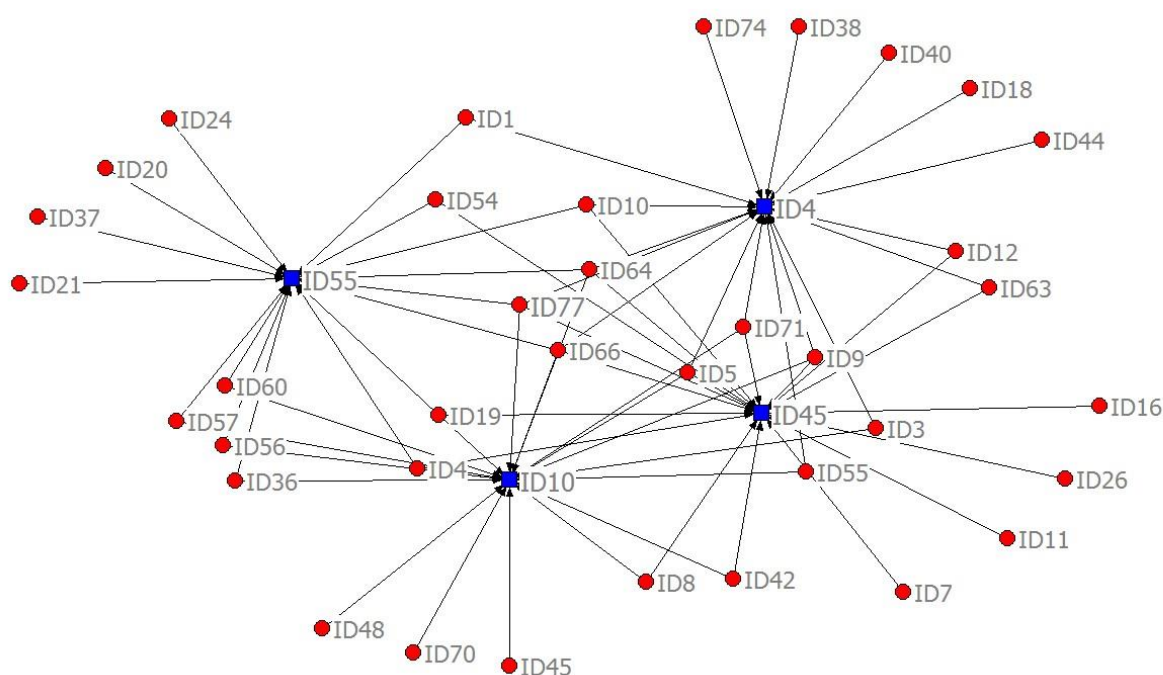
**Figura 13:** Grafo de contactos de entrada da ID22

Fonte: Questionário sociométrico

Na lógica da representatividade na rede de entrada aparecem, ainda, a Associação de Futebol de Évora (ID10) com 22,09%, seguindo-se a Fundação Salesianos (ID45) com

20,93%, a Associação Académica da Universidade de Évora (ID4), com 19,77% e o Clube Desportivo e Recreativo dos Canaviais (ID55) com 18,61%. Estas apresentam indícios de possuir informação e recursos de referência, os quais são também importantes para as outras Instituições desportivas.

No grafo da Figura 14 podemos analisar os fluxos e os atores que privilegiam os contactos com as ID10, ID45, ID4 e ID55.



**Figura 14:** Grafo de fluxos de centralidade de entrada das ID10, ID45, ID4 e ID55

Fonte: Questionário sociométrico

De referir que estas Instituições representam diferentes segmentos do desporto no concelho de Évora. No caso da ID10, interagem com esta Instituição desportiva 19 atores, o que estará relacionado com o facto de que esta é uma associação com clubes associados, que se dedicam a uma modalidade muito praticada e culturalmente instituída no concelho de Évora e no país em geral. As relações formais com clubes têm obrigatoriamente de se estabelecer, nomeadamente aquando da inscrição dos agentes desportivos, assim como na partilha de informação especializada e atualizada no que concerne a leis e procedimentos a adotar enquanto clubes promotores da modalidade de futebol, atributos

que fazem da Associação Futebol de Évora uma das Instituições com mais influência na rede, no que concerne aos fluxos de entrada dos contactos formais.

Relativamente à Associação Académica de Évora, que apresenta um valor de interação de outros atores com a própria de 17 nós, o que pode relacionar-se com o facto de esta se apresentar como uma Instituição com dupla intervenção – educação/ensino e desporto. A sua estrutura apresenta uma tipologia desportiva eclética e com um número de praticantes elevados (566), facto pelo qual esta se afigura como um dos principais elementos da rede de fluxos formais.

O Grupo Desportivo e Recreativo de Canaviais (ID55) totaliza 16 nós na rede, facto que pode estar relacionado com a sua localização geográfica, servindo uma zona populacional com um número elevado habitantes. Por outro lado, desenvolve a sua atividade na área do futebol, modalidade que é culturalmente aceite e praticada no concelho de Évora. O clube tem equipamentos desportivos próprios, permitindo-lhe desenvolver algumas parcerias com a comunidade.

Na perspetiva da centralidade, Hanneman & Riddle (2005) apresentam a medida que foi desenvolvida por Phillip Bonacich, a qual permite mensurar o nível de «poder», que um ator detém na rede. O autor considera que um ator que ocupa uma posição muito central na rede, pode não exercer qualquer «poder» sobre os outros, ou seja, na lógica de Bonacich, os atores centrais que estão ligados a outros atores também centrais, não obtêm a dependência destes, pois as suas ligações são igualmente fortes. Contudo, se um ator estiver ligado a outros atores que estejam isolados (não têm centralidade na rede), são criadas dependências, as quais fortalecem e tornam poderosos os mais centrais (Hanneman & Riddle, 2005).

A análise da Tabela 16 permite observar os valores da centralidade segundo o índice de «Bonacich Power».

**Tabela 16:** Centralidade formal de Bonacich Power

ID1	ID2	ID3	ID4	ID5	ID6	ID7	ID8	ID9	ID10
127	0	289	68	-218	-0	19	-294	-91	-10
ID11	ID12	ID13	ID14	ID15	ID16	ID17	ID18	ID19	ID20
-302	43	0	-291	298	62	295	365	-561	162
ID21	ID22	ID23	ID24	ID25	ID26	ID27	ID28	ID29	ID30
-144	0	-0	-7	228	-77	0	-368	0	0
ID31	ID32	ID33	ID34	ID35	ID36	ID37	ID38	ID39	ID40
3	1	2	1	-0	-161	-7	359	163	84
ID41	ID42	ID43	ID44	ID45	ID46	ID47	ID48	ID49	ID50
0	167	0	-145	-80	215	0	-8	-392	23
ID51	ID52	ID53	ID54	ID55	ID56	ID57	ID58	ID59	ID60
0	0	-0	-379	-9	3	209	-54	-136	-30
ID61	ID62	ID63	ID64	ID65	ID66	ID67	ID68	ID69	ID70
-55	0	-79	-193	-60	214	-0	-0	1	-9
ID71	ID72	ID73	ID74	ID75	ID76	ID77	EP78	AE79	AP80
132	0	-86	198	0	0	198	0	0	0
UF81	AS82	CD83	AE84	CNE85	AP86				
0	0	0	0	-0	-0				

Fonte: Questionário sociométrico

Nesta rede, o índice de «Bonacich Power» apresenta valores entre os entre - 561 (máximo negativo), e 365 (máximo positivo). Desta forma, e de acordo com o preconizado por Bonacich, os valores apresentados pelo Associação Talento prodígio (ID19) de – 568 e pelo Grupo Desportivo e Cultural da Cruz da Picada (ID49) de -392, são indicadores que os seus vínculos são maioritariamente com Instituições que detêm alto grau de centralidade na rede. Estas ligações a vizinhos de alto nível de poder fazem com que as referidas Instituições tenham um lugar de dependência na rede.

Por outro lado, aparecem as Instituições que apresentam valores positivos mais altos, nomeadamente, o Kumgang Região do Sul (ID18) com 365 e a Associação Hípica Eborense (ID15) com 298, que se apresentam como as Instituições que assumem maior «poder» na rede, influenciando de forma positiva a comunicação e dinâmicas entre os atores.

A análise ao grau de intermediação (*Betweenness*) permite-nos considerar a importância que um ator tem para intermediar as comunicações entre vários pares de atores. A medida é determinada através do número de vezes que um ator aparece nos caminhos geodésicos entre os pares possíveis, sendo estes denominados de atores ponte. Esta medida é determinante para perceber o papel de cada ator detém na rede ao nível dos fluxos de informação.

No Anexo VI (pág. 166) podemos observar tabela com os resultados obtidos, referentes ao nível de intermediação. Os valores estão ordenados por ordem decrescente, sendo a sua apresentação feita através do *Betweenness* (número de pares de relações que um ator é capaz de se ligar) e do *nBetweenness* (nível de intermediação representado em percentagem). A dimensão global da rede ao nível da intermediação é de 18,32%, constatando-se que o valor mais representativo da rede formal pertence à ID77. Esta é a Instituição Desportiva pela qual passa um fluxo de informação de 1406, 19,23% da rede total. Os motivos pelo qual o Sport Lisboa e Évora se sobrepõe às demais, deve-se ao facto de possuir equipamentos desportivos próprios, diversificados e recursos humanos permanentes, os quais possibilitam o estabelecimento de protocolos com a comunidade.

Constatamos ainda que na rede, 24% das Instituições apresentam valores entre 697 e 74, seguindo-se um grupo de 32% da amostra que exhibe valores entre 64 e 0,2, sendo que 44% das Instituições revelam valores de 0,0%, as quais não têm nenhuma influência no valor de intermediação observado na rede.

A média de intermediação da rede é de 83 e os valores oscilam entre os 140 (máximo) e os 0 (mínimo), valores que nos sugerem grandes assimetrias de influência na rede, ou seja, a existência de alguns atores ponte, os quais têm um papel determinante no processo de comunicação da rede, e por outro lado uma grande percentagem de atores que não apresentam qualquer influência na disseminação da informação, como podemos observar através do Anexo VI (pág. 166).

Outro dos enfoques na análise das estruturas micros da rede consiste em podermos identificar a coesão das Instituições desportivas ao nível dos subgrupos. Através da determinação do número de cliques podemos conhecer as dinâmicas subjacentes às pequenas estruturas da rede, isto é, as redes, que por sua vez têm pertença à rede.

Na Tabela 17 são apresentados os subgrupos obtidos através da aplicação do parâmetro de um mínimo 7 atores por grupo, calculando-se os cliques com recurso ao *Ucinet*.

**Tabela 17:** Cliques da rede formal

Cliques (mínimo de 7)	
30 Subgrupos	
1: ID4 ID5 ID8 ID10 ID22 ID45 ID64 ID71 ID77	16: D10 ID19 ID22 ID48 ID55 ID64 ID77
2: ID3 ID4 ID5 ID10 ID22 ID45 ID64 ID71 ID77	17: ID10 ID22 ID55 ID57 ID64 ID66 ID77
3: ID4 ID5 ID7 ID22 ID45 ID71 ID77	18: ID10 ID19 ID22 ID55 ID64 ID66 ID77
4: ID16 ID20 ID21 ID22 ID46 ID71 ID77	19: ID4 ID10 ID22 ID55 ID64 ID66 ID77
5: ID16 ID20 ID21 ID22 ID71 ID73 ID77	20: ID3 ID4 ID5 ID10 ID22 ID45 ID64 ID66 ID77
6: ID10 ID19 ID22 ID45 ID64 ID71 ID77	21: ID3 ID5 ID10 ID22 ID42 ID45 ID64 ID66 ID77
7: ID5 ID8 ID10 ID22 ID42 ID45 ID64 ID71 ID77	22: ID10 ID19 ID22 ID45 ID64 ID66 ID77
8: ID3 ID5 ID10 ID22 ID42 ID45 ID64 ID71 ID77	23: ID1 ID16 ID20 ID21 ID22 ID46 ID77
9: ID5 ID7 ID22 ID42 ID45 ID71 ID77	24: D5 ID8 ID9 ID10 ID42 ID45 ID64 ID71 ID77
10: ID16 ID20 ID21 ID22 ID25 ID46 ID77	25: ID5 ID7 ID9 ID42 ID45 ID71 ID77
11: ID16 ID20 ID21 ID22 ID25 ID73 ID77	26: ID4 ID5 ID8 ID9 ID10 ID45 ID64 ID71 ID77
12: ID20 ID21 ID22 ID28 ID48 ID73 ID77	27: ID4 ID5 ID7 ID9 ID45 ID71 ID77
13: ID16 ID20 ID21 ID22 ID28 ID73 ID77	28: ID10 ID19 ID48 ID55 ID56 ID64 ID77
14: ID3 ID4 ID5 ID22 ID40 ID66 ID77	29: ID10 ID19 ID55 ID56 ID64 ID66 ID77
15: ID5 ID7 ID22 ID40 ID49 ID50 ID77	30: ID10 ID19 ID55 ID64 ID66 ID72 ID77

Fonte: Questionário sociométrico

Como podemos constatar anteriormente, o valor global da rede de contactos formais (16,45%) indica-nos que estamos perante uma rede com laços fracos, no entanto, ao analisarmos a Tabela 17 constatamos a existência de um número elevado de subgrupos constituídos por 7 a 10 Instituições. Na análise macro do subgrupo identificamos claramente a existência de um número elevado de Instituições a participar nas dinâmicas coletivas da sub-rede.

A existência de 30 subgrupos identificados através do número de cliques indica-nos a existência de duas realidades diferentes: por um lado encontramos uma rede com laços fracos, reveladora de Instituições desportivas que têm pouca participação cooperativa na

rede; e por outro, um número elevado de subgrupos, que aponta para uma participação ativa na dinâmica dos relacionamentos entre diversas Instituições.

Na lógica da representatividade encontramos coerência, já que as Instituições mais representativas na rede formal são as que aparecem com mais cliques na lógica dos subgrupos. Sendo que as Instituições que apresentam um maior número de cliques têm maior capacidade para influenciar as outras Instituições desportivas, neste papel de destaque aparecem a o Sport Lisboa e Évora (ID77), com sobreposição nos 30 grupos e a Câmara Municipal de Évora (ID22), com 23 sobreposições.

Na análise importa perceber o papel destas duas Instituições, sendo a primeira um clube que dedica a sua atividade à prática do futebol de formação, em que a posição e os valores obtidos vêm dos contactos que estes dizem manter com as outras Instituições; a segunda, uma entidade pública - a CME, que é mencionada pelas outras Instituições, com a qual dizem manter contactos, evidenciando claramente que a entidade detém na sua estrutura informação e recursos de relevância para a maioria das Instituições desportivas do concelho de Évora.

### ***1.2.2. Rede Informal***

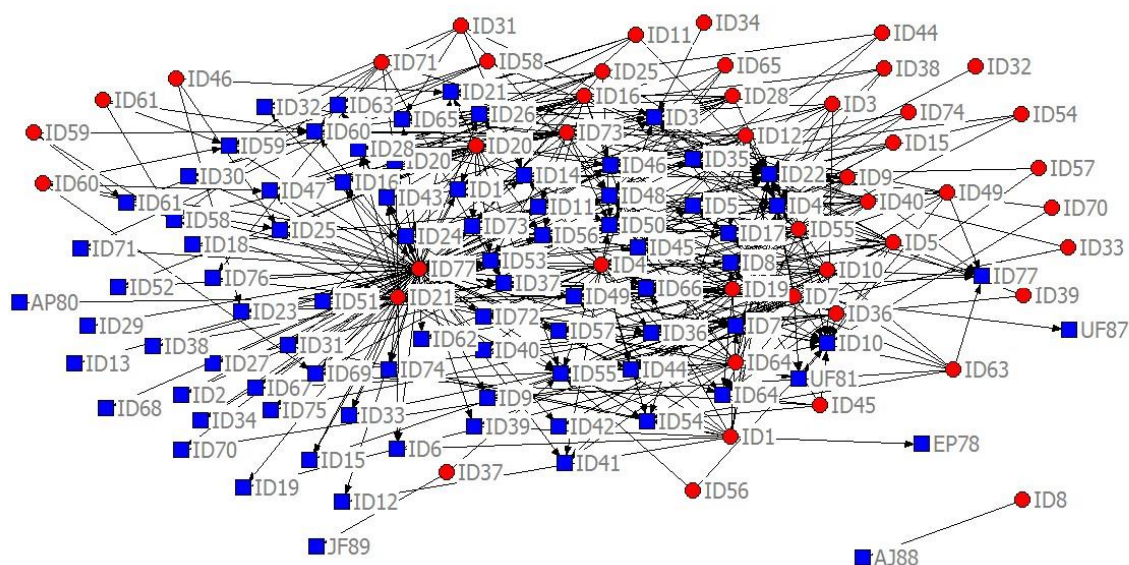
A construção da rede informal de relacionamentos das Instituições Desportiva do concelho de Évora teve como base todas as interações que se estabelecem através dos canais de comunicação que se enquadrem na lógica informal. Para a formação e construção da matriz solicitou-se a todas as Instituições Desportivas pertencentes à amostra que indicassem todas as Instituições com quem mantenham regularmente contactos exclusivamente formais.

A Tabela 18 e o grafo (Figura 15) que se seguem apresentam os resultados da rede de contactos exclusivamente informais.

**Tabela 18:** Rede de Contactos Informais

Densidade (%)	Centralidade (%)	Intermediação (%)	Cliques (parâmetro: n.º 7)
14,22	Entrada: 86,1 Saída: 32,43	14,03	6

Fonte: Questionário sociométrico



**Figura 15:** Grafo rede informal

Fonte: Questionário sociométrico

Através da Tabela 18 e do grafo (Figura 15), acima apresentados, constatamos que a análise estatística resulta numa rede de densidade muito baixa, facto que podemos comprovar através do número de interações e da percentagem obtida, assim como na visualização dos buracos estruturais, que são aparentes na Figura 15. O cálculo dessa medida apresenta valores de 464 interações (14,22%) entre os atores rede, das 3192 possíveis (100%), valores que se enquadram numa matriz de densidade muito baixa.



Os indicadores estatísticos apontam que, globalmente, existem fragilidades nas relações cooperativas entre as Instituições desportivas. Através da Figura 15 observamos a existência de um volume superior de contactos de entrada, sinal de que existem Instituições que não têm contactos com nenhuma das outras (nós soltos), e outras que estabelecem contactos só com algumas.

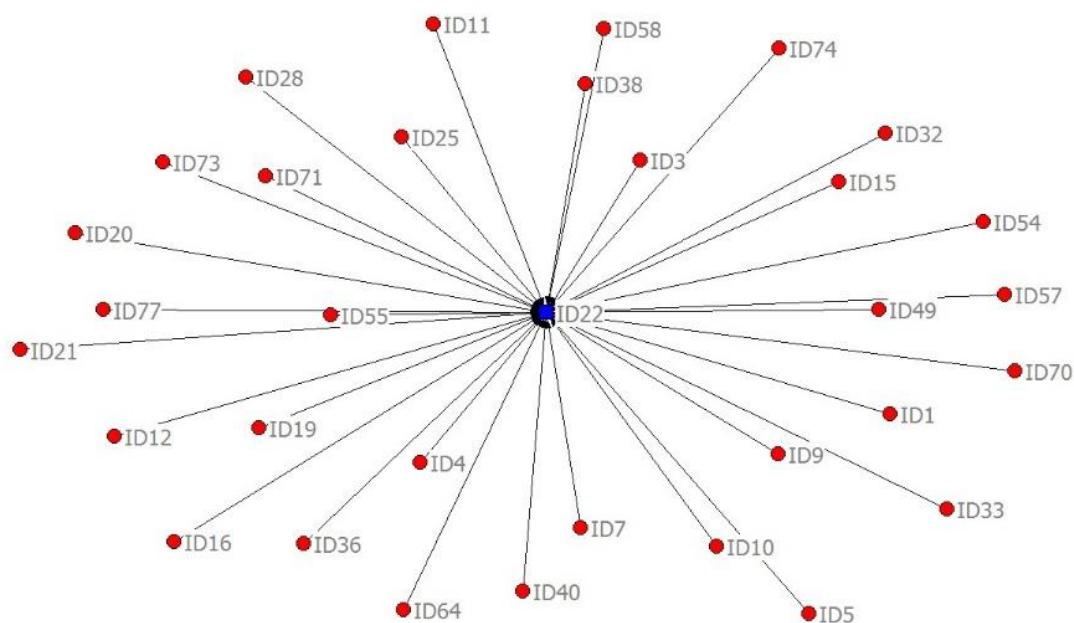
Relativamente à centralidade são observados valores médios, na rede de entrada (*inDegree*) de 86,1% e na de saída (*outDegree*) de 32,43%. Relativamente ao número médio de atores com mais poder de saída dentro da rede, é superior ao registado no grau de centralidade de entrada (Anexo VII, pág. 167).

O clube de futebol Sport Lisboa e Évora (ID77) apresenta o maior grau de centralidade de saída na rede, mantendo contactos informais com todas as outras pertencentes à amostra, seguindo-se a BTT Malagueira Amigos do Pedal (ID21) que também ocupa um lugar de relevância nos contactos informais partilhados com outras Instituições. Estes resultados poderão evidenciar modelos de gestão muito partilhada.



- Apesar de ser uma entidade com poucos praticantes (16), evidencia uma dinâmica de cooperação elevada, o que nos sugere uma participação ativa de todos os elementos do grupo, isto é, todos os elementos têm o conhecimento da missão e estratégia definida para o grupo.

Na Figura 17, podemos observar os fluxos de entrada e as Instituições desportivas que contactam informalmente com a ID22.



**Figura 17:** Grafo de entrada dos fluxos informais da ID22

Fonte: Questionário sociométrico

No centro da influência da rede de entrada encontra-se a CME, ocupando uma posição central de influência relativamente aos contactos informais recebidos, a qual poderá estar relacionada com as atividades dos técnicos da área de desporto da CME, que colaboram em atividades multidisciplinares decorrentes de diferentes áreas e contextos – educação e ensino, eventos, atividades diversas (seniores ativos, entre outros).

A análise à medida de centralidade de poder de Bonacich (*Bonacich Power*) é apresentada de seguida, através da Tabela 19, onde constam os valores referentes ao «poder» na rede de contactos informais.

**Tabela 19:** Centralidade informal Bonacich Power

ID1	ID2	ID3	ID4	ID5	ID6	ID7	ID8	ID9	ID10
-25	0	5	-17	4	0	9	1	21	4
ID11	ID12	ID13	ID14	ID15	ID16	ID17	ID18	ID19	ID20
-7	-40	-0	-0	-13	-12	0	0	-5	-8
ID21	ID22	ID23	ID24	ID25	ID26	ID27	ID28	ID29	ID30
-12	0	0	-0	-1	0	-0	2	-0	-0
ID31	ID32	ID33	ID34	ID35	ID36	ID37	ID38	ID39	ID40
47	1	20	6	0	17	-1	-7	-2	4
ID41	ID42	ID43	ID44	ID45	ID46	ID47	ID48	ID49	ID50
0	0	-0	-5	-17	-11	-0	-0	8	-0
ID51	ID52	ID53	ID54	ID55	ID56	ID57	ID58	ID59	ID60
0	0	-0	-7	-3	3	-18	-5	-1	2
ID61	ID62	ID63	ID64	ID65	ID66	ID67	ID68	ID69	ID70
-1	0	23	-20	11	0	0	-0	-0	6
ID71	ID72	ID73	ID74	ID75	ID76	ID77	EP78	AP80	UF81
-6	0	21	-39	-0	-0	10	0	-0	0
AJ88	JF89	UF87	AE84						
0	0	-0	0						

Fonte: Questionário sociométrico

Na rede de contactos informais, o índice de Bonacich apresenta valores entre - 40 e 47, facto revelador de duas realidades muito diferentes, as quais passamos a apresentar:

A Associação Desportiva, Cultural e Social Qualquer um Dança (ID12) apresenta o valor negativo mais elevado, de -40, que lhe dá um índice de centralidade elevada, no entanto, perante o preconizado por Bonacich, como a Instituição está altamente conectada a outras, que, por sua vez, possuem muitas conexões, perde poder.

Por outro lado, observamos a existência de valores positivos elevados, sendo o Clube Desportivo dos Álamos (ID31) quem detém o valor positivo mais elevado, de 47. A instituição encontra-se numa posição de primazia no que se entende por poder, isto é, detém elevada centralidade, e está estrategicamente ligada a Instituições com alto grau de

dependência, facto que coloca em posição vantajosa na emissão e controlo de informação dentro da rede.

O nível de intermediação é outra das medidas de rede e revela-nos, por nível de importância, os atores que dentro da rede têm maior possibilidade de intermediar as comunicações entre pares de nós.

A dimensão da rede informal relativa ao nível da intermediação é de 14,03%, sendo o seu valor, comparativamente com o registado na rede formal, inferior em 4,29%. Relativamente ao valor mais representativo da rede informal, existe coerência, já que pertence novamente ao Sport Lisboa e Évora (ID77). Esta Instituição desportiva ocupa uma posição privilegiada relativamente às demais, pela qual passa o maior número de fluxos entre os atores em rede.

Os valores variam entre 1013 (máximo) e 0 (mínimo), com um valor médio de intermediação da rede de 69. Sendo que, como já anteriormente foi referido, o valor mais elevado pertence à ID77, seguindo-se a Associação Académica de Évora (ID4), BTT Malagueira Amigos do Pedal (ID21), Grupo Desportivo e Recreativo dos Canaviais (ID55), Associação de Futebol de Évora (ID10), BTT Torre dos Coelhoiros (ID20), 100% Aventura Associação de Desporto da Natureza (ID1), Casa do Povo de N.<sup>a</sup> Sr.<sup>a</sup> de Machede (ID25), Juventude Sport Clube (ID64), Aminata – Évora Clube de Natação (ID3), Os Pedaleiras (ID73), Associação de Atletismo de Évora (ID7), Grupo União Desportivo Azarujense (ID60), Grupo Desportivo e Cultural da Cruz da Picada (ID49), Clube de Futebol Eborense (ID36), Associação de Andebol de Évora (ID5), Motoclube Romanos Eborae (ID71), Grupo Caminheiros de Évora (ID46), Clube de Rugby de Évora (ID37) com valores entre 585,191 e 72,092, as quais representam 21,2% do total da amostra. São ainda observados valores entre 62,264 e os 0,500, que incluem 29,4% das Instituições desportivas. Por último aparecem 48,23% das Instituições desportivas, as quais não desempenham qualquer papel de intermediação na rede de relações informais.

Em Anexo VIII (pág. 168) são apresentados os resultados obtidos na rede de contactos informais, referentes à intermediação.

Relativamente à construção e análise dos subgrupos da rede de contactos informais, o parâmetro utilizado foi de 7 Instituições, no mínimo, por grupo. Na Tabela 20 podemos observar os seis grupos que a constituem.

**Tabela 20:** Cliques da rede informal

Cliques (mínimo de 7) 6 Subgrupos	
1: ID16 ID20 ID21 ID22 ID25 ID28 ID73 ID77	4: ID3 ID4 ID5 ID7 ID22 ID40 ID77
2: ID16 ID20 ID21 ID25 ID47 ID73 ID77	5: ID10 ID19 ID22 ID55 ID57 ID64 ID77
3: ID3 ID4 ID5 ID7 ID10 ID22 ID77	6: ID10 ID19 ID22 ID36 ID55 ID57 ID77

Fonte: Questionário sociométrico

A presente rede, apresenta valores muito diferentes dos observados na rede de contactos formais, em que obtivemos trinta subgrupos, facto que nos submete para realidades diferentes, isto é, a rede em análise, poderá estar condicionada na divulgação ou apresentação informal de projetos e/ou informação partilhada em rede.

Na lógica da representação aparece o Sport Lisboa e Évora (ID77) com 6 sobreposições, no entanto, há que referir que os valores observados são na sua maioria de saída (77), ou seja, correspondem aos contactos que estes dizem manter com as outras Instituições, já que, apenas 11 Instituições dizem manter contactos com a referida Instituição. Por outro lado, aparece a Câmara Municipal de Évora (ID22) com 5 sobreposições, sendo que o peso deste valor é exclusivamente da rede de entrada, isto é, a Instituição é procurada e referenciada pelas outras Instituições, sinal evidente, não só do protagonismo, mas também da importância que esta detém dentro da rede.

### **1.3. Redes de Partilha de Recursos: Materiais, Físicos, Humanos e Financeiros**

Na Tabela 21 podemos observar os valores de cada rede de partilha de recursos (materiais, físicos, humanos e financeiros), assim como as médias totais de partilha.

**Tabela 21:** Percentagens da rede de partilha de recursos

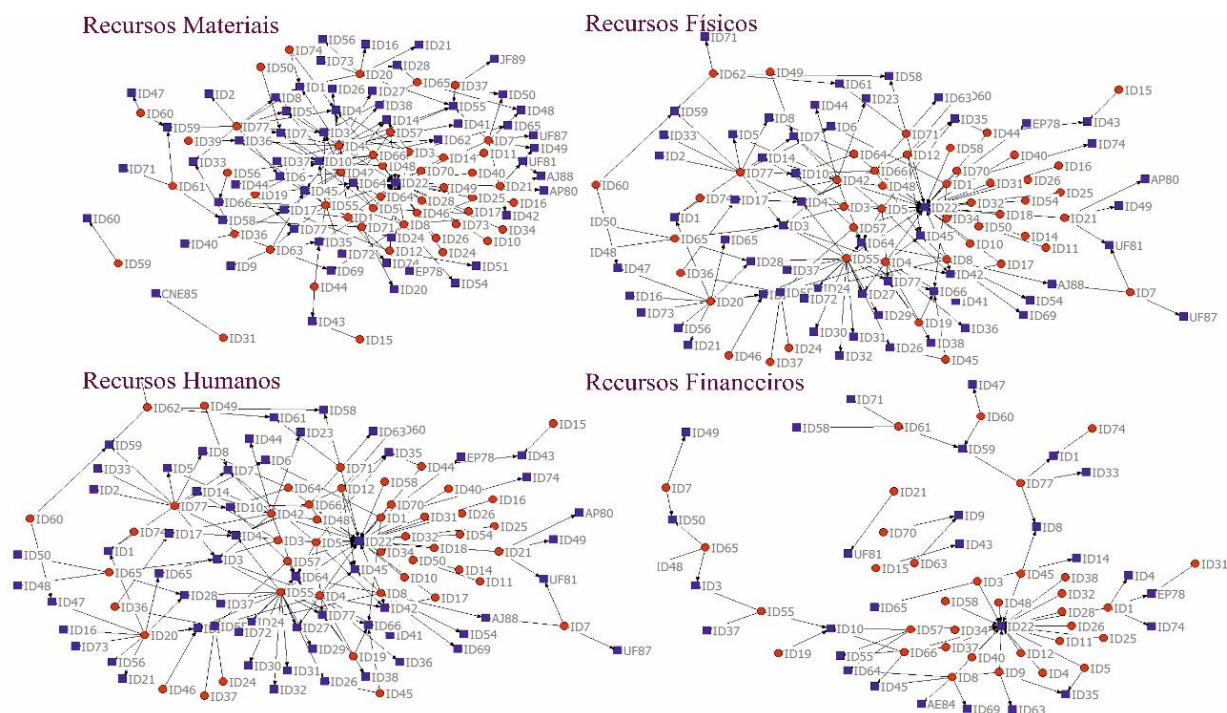
<b>Rede (s)</b>	<b>Densidade (%)</b>	<b>Centralidade (%)</b>	<b>Intermediação (%)</b>	<b>Cliques (parâmetros: n.ºs. 5, 4 e 3)</b>
Recursos Materiais	<b>5,08</b>	Entrada: <b>18.38</b> Saída: <b>34.23</b>	<b>5,25</b>	<b>5</b>
Recursos Físicos	<b>4,82</b>	Entrada: <b>18.49</b> Saída: <b>35.56</b>	<b>5,37</b>	<b>11</b> <sup>36</sup>
Recursos Humanos	<b>3,88</b>	Entrada: <b>18.93</b> Saída: <b>18.93</b>	<b>1,60</b>	<b>2</b>
Recursos Financeiros	<b>2</b>	Entrada: <b>3.99</b> Saída: <b>24.97</b>	<b>0,27</b>	<b>5</b> <sup>37</sup>
<b>Média - Rede de partilha</b>				
	<b>3,94</b>	Entrada – <b>14,94</b> Saída – <b>28,42</b>	<b>3,12</b>	<b>5,75</b>

Fonte: Questionário sociométrico

<sup>36</sup> Na rede de partilha de recursos físicos e humanos o parâmetro mínimo utilizado para constituição de subgrupos foi de 4.

<sup>37</sup> Na rede de recursos financeiros o parâmetro mínimo utilizado para constituição de subgrupos foi de 3.

Na Figura 18, podemos visualizar os grafos correspondentes às redes de partilha dos recursos: materiais, físicos, humanos e financeiros.



**Figura 18:** Grafos das redes de partilha de recursos

Fonte: Questionário sociométrico

Na dinâmica da rede de partilha de recursos podemos observar interações entre 4 vertentes de partilha, delimitadas da seguinte maneira:

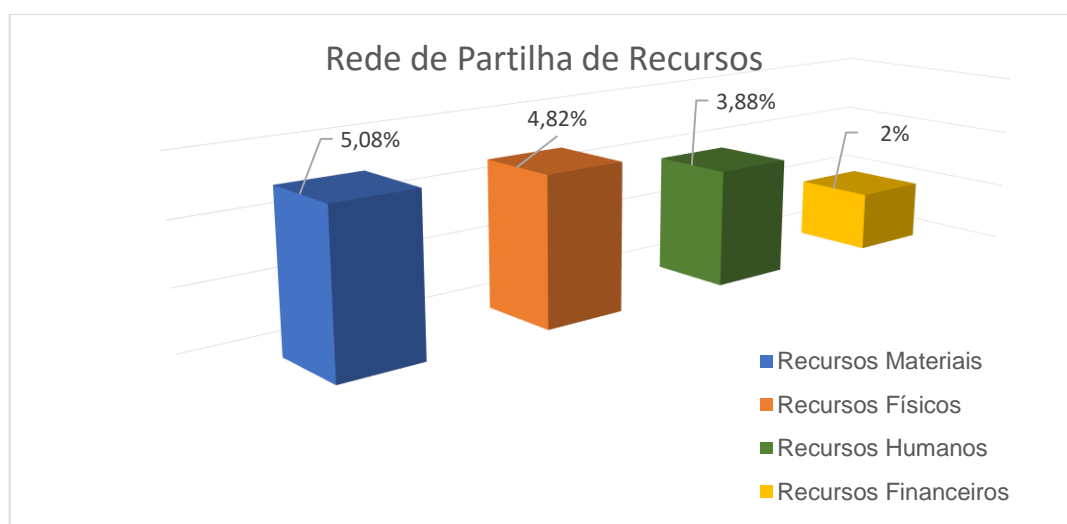
- Nos recursos materiais foi tido em conta todo o material que possa ser utilizado em parceria por duas ou mais Instituições, tais como: bolas, equipamentos desportivos, material para treino, entre outros;
- Nos recursos físicos foram considerados todos os equipamentos desportivos, e instalações que funcionem como meio de coadjuvação para organização das atividades (salas informáticas, instalações que permitam palestras ou reuniões, salas de apoio às atividades). Na maioria dos casos, os referidos recursos podem ser partilhados sem qualquer tido de restrição, já que foram desenhados e implementados com o propósito de utilização permanente;



- Nos recursos humanos foram consideradas as redes humanas de interação e cooperação, as quais são determinantes para estabelecer dinâmicas de partilha de informação diferenciada e multidisciplinar entre as Instituições, comportamento que facilita a resolução de problemas comuns por via da agregação de valor, aquando da partilha dos conhecimentos nos diversos campos de atuação;
- Na lógica de partilha de recursos financeiros foram considerados quaisquer elementos que fossem partilhados por duas ou mais Instituições, podendo ser o acesso a projetos, a transportes, logística nas deslocações, entre outros, que não estivessem de acordo com a partilha dos recursos anteriormente analisados.

Através da Tabela 21 verificamos que a média das relações das redes de partilha é de 3,94%, ou seja, a densidade das relações totais observada é muito baixa, facto que também pode ser avaliado na Figura 18, através dos buracos estruturais observados nos grafos que representam as quatro redes de partilha de recursos.

A avaliação da Figura 19 permite constatar o que já foi referido anteriormente, a rede de partilha de recursos apresenta-se com valores percentuais significativamente baixos, tendo em conta as possibilidades totais de partilha.



**Figura 19:** Densidades da rede de partilha de recursos

Fonte: Questionário sociométrico

- A rede de partilha de recursos materiais apresenta uma densidade de 5,08%, o que corresponde a 162 interações das 3192 possíveis (100%), consubstanciado também pelo número diminuto de laços, facto que se pode observar pelos valores apresentados;

- Na rede de partilha de recursos físicos, a densidade observada é de 4,82%, à qual correspondem um máximo de 154 interações totais na rede;

- A partilha de recursos humanos exhibe uma densidade de 3,14%, correspondendo à existência de 124 relações na rede em análise;

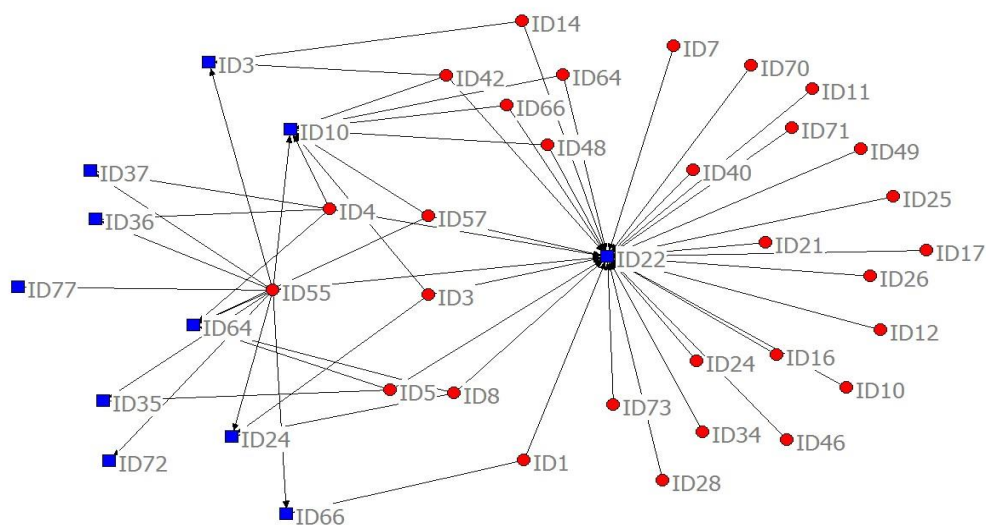
- Por último, os recursos financeiros partilhados têm uma densidade de 2%, o qual corresponde a 64 interações.

Os resultados acima apurados são identificadores de que em todas as redes de partilha se observam laços fracos, ou seja, a dinâmica de cooperação entre as Instituições desportivas, no que se entende por cooperação de recursos, é quase inexistente. No entanto, importa perceber os motivos que levam as Instituições desportivas a partilharem poucos recursos, assim como quais são os recursos partilhados.

Relativamente à centralidade podemos observar, através dos valores apresentados na Tabela 20, que as médias percentuais globais das redes de partilha se situam em valores de saída (*outDegree*) de 18.38%, e de entrada (*inDegree*) de 34.23%. Constatam-se que os valores de entrada são superiores aos fluxos de saída, sendo ambos baixos, facto que indicia a existência de um número reduzido de Instituições que dispõe de recursos possíveis de partilhar. Os valores dos níveis de centralidade da rede de partilha de recursos podem ser consultados nos Anexos IX, XI, XIII, XV (pág. 169, 171, 173, 175).

Na rede de partilha dos recursos materiais, e tendo como referência os fluxos de entrada (*inDegree*) e de saída (*outDegree*), são observadas com valores mais elevados a Associação Académica de Évora (ID4), na rede de saída, que mantém relações com 17 Instituições, as quais correspondem a 29,82% das relações possíveis em rede, e a Câmara Municipal de Évora (ID22), na rede de entrada, a qual detém 30 relações com outras

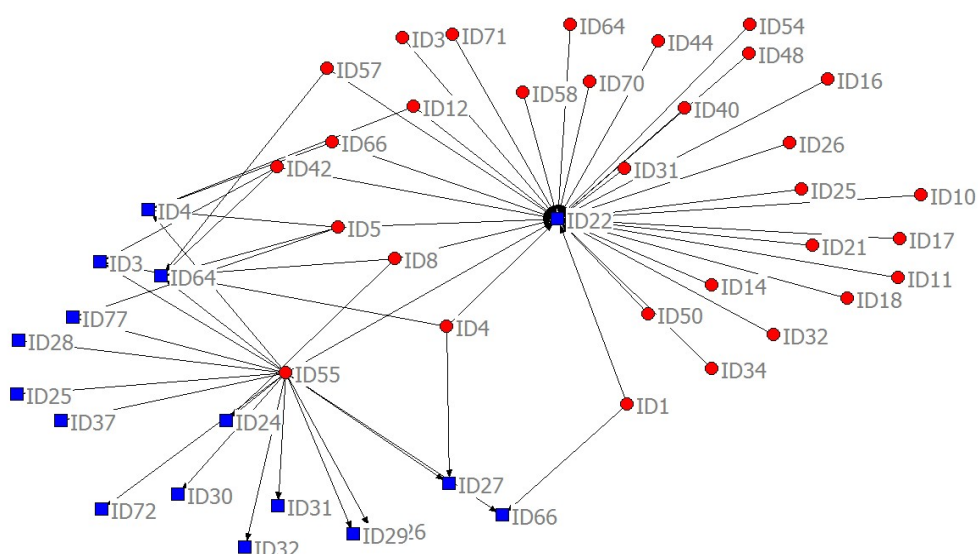
Instituições, valor que corresponde a 36,15% das relações possíveis. A Figura 20 é representativa do mencionado anteriormente.



**Figura 20:** Centralidade na rede de partilha de recursos materiais

Fonte: Questionário sociométrico

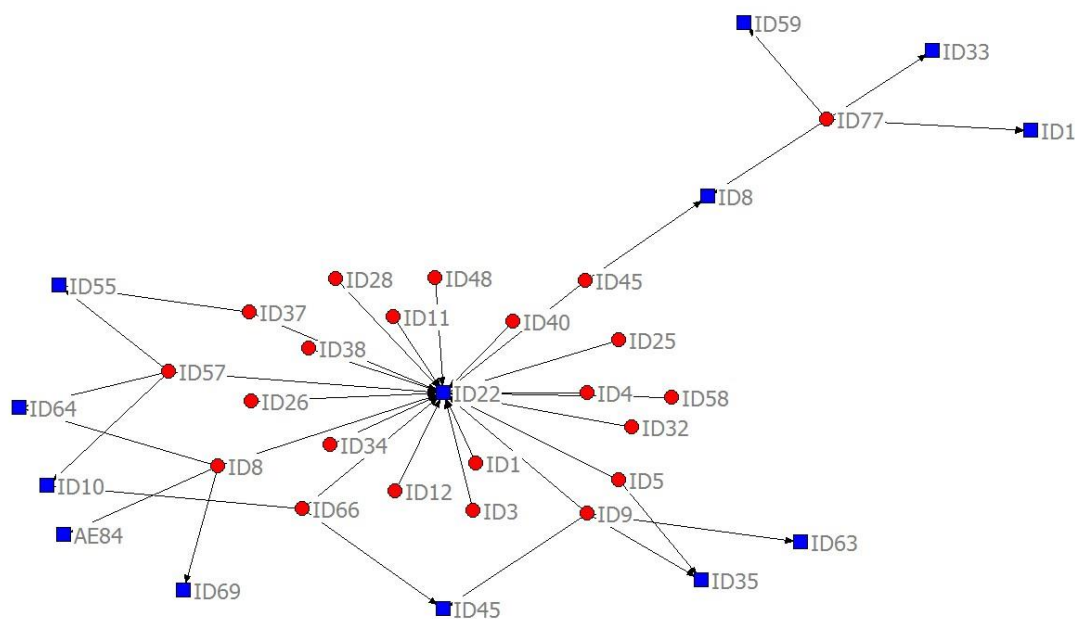
A centralidade observada na rede de partilha de recursos físicos tem como protagonistas, na rede de saída, o Grupo Desportivo e Recreativo dos Canaviais (ID55) com 17 nós, que correspondem a 29,82% das relações possíveis em rede. Na de entrada aparece novamente a ID22 com 31 nós, os quais correspondem a 37,349% dos fluxos possíveis em rede, como podemos observar na Figura 21.



**Figura 21:** Centralidade na rede de partilha de recursos físicos

Fonte: Questionário sociométrico





**Figura 23:** Centralidade na rede de partilha de recursos financeiros

Fonte: Questionário sociométrico

Dos valores de centralidade apurados importa salientar que a Câmara Municipal de Évora detém na estrutura um papel determinante. Como podemos observar, a cooperação faz-se maioritariamente com da Entidade Pública, facto que evidencia claramente que a CME está aberta à comunidade e detém na sua estrutura informação e recursos de relevância para a prática das atividade que as Instituições colocam ao dispor da comunidade em geral.

O nível de intermediação global é bastante baixo. Através da análise da Tabela 21 podemos observar os valores de cada rede e a média de todos os resultados de partilha. O valor mais elevado corresponde à partilha de recursos físicos (5,37%) e o mais baixo à partilha de recursos financeiros (0,27%), observando-se, ainda, entre estes, os valores de partilha de recursos materiais, de 5,25% e humanos, 1,60%. Isto significa que existe um número reduzido de Instituições que representa um papel de intermediação entre um ou mais pares de Instituições, no que respeita à partilha de recursos.

- Na rede de partilha de recursos materiais os valores do nível da intermediação (*Betweenness*) variam entre 378 (valor máximo) e 0 (mínimo). No nível mais elevado da

representatividade encontra-se a Associação Académica de Évora (ID4), seguindo-se 26 Instituições desportivas com valores entre 327 e 1. Por último, encontramos mais de dois terços das Instituições que não exercem nenhuma influência de intermediação na rede.

- Na rede de partilha de recursos físicos são observados valores entre 382 e 1,2. A Instituição com o valor mais elevado é o Grupo Desportivo e Recreativo dos Canaviais (ID55), seguindo-se 22 Instituições com valores entre 329 e 1,2. O grupo mais representativo é constituído pelas Instituições que não possuem nenhuma influência na rede ao nível da intermediação, que totaliza 61 Instituições.

- Relativamente à rede de partilha de recursos humanos, os valores representativos situam-se entre 117 e 1. A Associação académica de Évora (ID4) é o ator chave em todo o processo de comunicação, possuindo o valor mais elevado da rede. Ainda referente à representatividade, seguem-se 18 Instituições com valores entre 111 e 1. O grupo, dos que não têm nenhuma influência no processo de intermediação é superior a dois terços.

- Na análise referente à partilha de recursos financeiros constatamos que as dinâmicas de intermediação das relações entre as Instituições desportivas é praticamente nula, ou seja, os valores situam-se entre 19 e 1, sendo a Associação de Basquetebol (ID8) a instituição detentora do valor mais elevado, seguindo-se 7 Instituições com valores entre os 16 e 1, e por último, aparecem com 3 terços as Instituições que não apresentam valores ao nível da intermediação.

Os valores dos níveis de intermediação podem ser consultados nos Anexos X, XII, XIV, XVI (pág. 170, 172, 174, 176). Os dados apresentados estão distribuídos por *Betweenness* e *nBetweenness*, representando a influência que um ator detém para intermediar entre vários atores o processo de comunicação em rede.

O baixo valor das redes de partilha reflete-se também ao nível da medida descritiva «cliques», ou seja, aquando da tentativa de identificar os subgrupos existentes nas redes de partilha aplicando o parâmetro mínimo de 5 Instituições por grupo, apenas foram

detetados grupos na rede de partilha de materiais, enquanto com o parâmetro mínimo de 4 elementos por grupo, foram identificados subgrupos na rede de partilha de recursos físicos e humanos. Por último, na rede de partilha de recursos financeiros foram apurados subgrupos com o parâmetro mínimo de 3.

Na Tabela que se segue são apresentados os subgrupos existentes na rede de partilha de recursos materiais, físicos, humanos e financeiros.

**Tabela 22:** Cliques da rede de partilha de recursos.

<b>Recursos Materiais - Cliques (mínimo de 5)</b>	
<b>5 Subgrupos</b>	
1: ID3 ID4 ID10 ID22 ID55	4: ID10 ID22 ID55 ID57 ID64
2: ID4 ID10 ID22 ID55 ID64	5: ID3 ID4 ID10 ID55 ID77
3: ID4 ID10 ID22 ID55 ID66	
<b>Recursos Físicos - Cliques (mínimo de 4)</b>	
<b>11 Subgrupos</b>	
1: ID5 ID22 ID42 ID64	6: ID4 ID5 ID22 ID42
2: ID8 ID22 ID42 ID64	7: ID3 ID4 ID22 ID55
3: ID10 ID22 ID42 ID64	8: ID4 ID22 ID55 ID66
4: ID3 ID14 ID22 ID42	9: ID22 ID55 ID57 ID64
5: ID3 ID4 ID22 ID42	10: ID10 ID22 ID57 ID64
	11: ID3 ID4 ID55 ID77
<b>Recursos Humanos - Cliques (mínimo de 4)</b>	
<b>2 Subgrupos</b>	
1: ID20 ID28 ID48 ID65	
2: ID5 ID22 ID42 ID44	
<b>Recursos Financeiros Cliques (mínimo de 3)</b>	
<b>5 Subgrupos</b>	
1: ID8 ID22 ID45	4: ID1 ID4 ID22
2: ID9 ID22 ID45	5: ID10 ID55 ID57
3: ID22 ID45 ID66	

Fonte: Questionário sociométrico

Os subgrupos apurados na rede de partilha de recursos materiais têm como máximo e mínimo 5 Instituições. Na lógica da representatividade, aparece o Grupo Desportivo e Recreativo do Canaviais (ID55) com 5 sobreposições, a Câmara Municipal de Évora (ID22), a Associação académica de Évora (ID4) e a Associação de Futebol de Évora (ID10) com 4 sobreposições.

- O Grupo desportivo dos Canaviais (ID55) surge como elemento com mais influência na rede de partilha de materiais, o que nos sugere que são possuidores de

alguma diversidade de equipamentos e materiais para as práticas de atividade desportivas, e que se mantêm abertos à comunidade em geral.

- A Câmara Municipal de Évora (ID22) aparece com participação em 4 subgrupos, facto revelador de que a entidade pública está aberta à comunidade para partilha de recursos materiais. Exemplo do referido anteriormente é a cedência desses recursos em diversos eventos.

- A Associação Académica de Évora (ID4) é uma referência do desporto no concelho de Évora, pois o número de modalidades praticadas, assim como o número de praticantes que detém na sua estrutura, concede-lhes grande importância dentro da estrutura desportiva deste concelho, factos que também os colocam em posição de dependência, já que, a estrutura de equipamentos desportivos da Universidade de Évora contempla unicamente um pavilhão multiusos. A posição que ocupa na rede de partilha de materiais deve-se, em muito, ao facto de necessitar de recorrer a outras organizações desportivas para desenvolver as suas atividades.

- A Associação de Futebol de Évora (ID10) surge também como uma das mais participadoras na rede de recursos materiais, representatividade que se deve ao facto da Associação representar os clubes de futebol do concelho de Évora, os quais dominam, em número de clubes e de atletas, o desporto do concelho de Évora.

Na rede de recursos físicos foram apurados 11 subgrupos, que tiveram como parâmetro mínimo de referência 4 Instituições. Por subgrupo observamos como máximo e mínimo de 4 Instituições. Relativamente à representatividade, aparecem a Câmara Municipal de Évora (ID22), com 10 sobreposições, a Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares – Direção dos Serviços Região do Alentejo (ID42), com 6 e Juventude Sport Clube (ID64), com 5.

A rede de recursos humanos tem como potencial máximo, ao nível dos cliques, 2 subgrupos, que estão formados sem sobreposições, aspeto que nos permite observar duas



sub-redes dentro da rede de partilha recursos de humanos, as quais poderão ter tido origem em interesses e necessidades similares.

Por último, na rede de partilha de recursos financeiros foram apurados 5 subgrupos, formados através do parâmetro mínimo de 3. Sendo que, ao nível da representatividade, aparece a Câmara Municipal de Évora (ID22), com 4 sobreposições e a Fundação Salesianos (ID45), com 3.

#### **1.4. Instituições desportivas consideradas com mais influência no desenvolvimento desportivo do Concelho de Évora**

A questão que deu origem à matriz, “Assinale as Entidades Públicas e organizações desportivas que considere que exercem maior influência no desenvolvimento desportivo do concelho de Évora”, foi colocada no questionário sociométrico com duplo sentido: conhecer quais as Instituições que recebem do demais o reconhecimento sobre o trabalho realizado, em prol do desenvolvimento desportivo; perceber se as Instituições desportivas, de forma geral, têm conhecimento das atividades que são desenvolvidas por as outras Instituições desportivas, facto que pode ser observado através da densidade de contactos estabelecidos em rede.

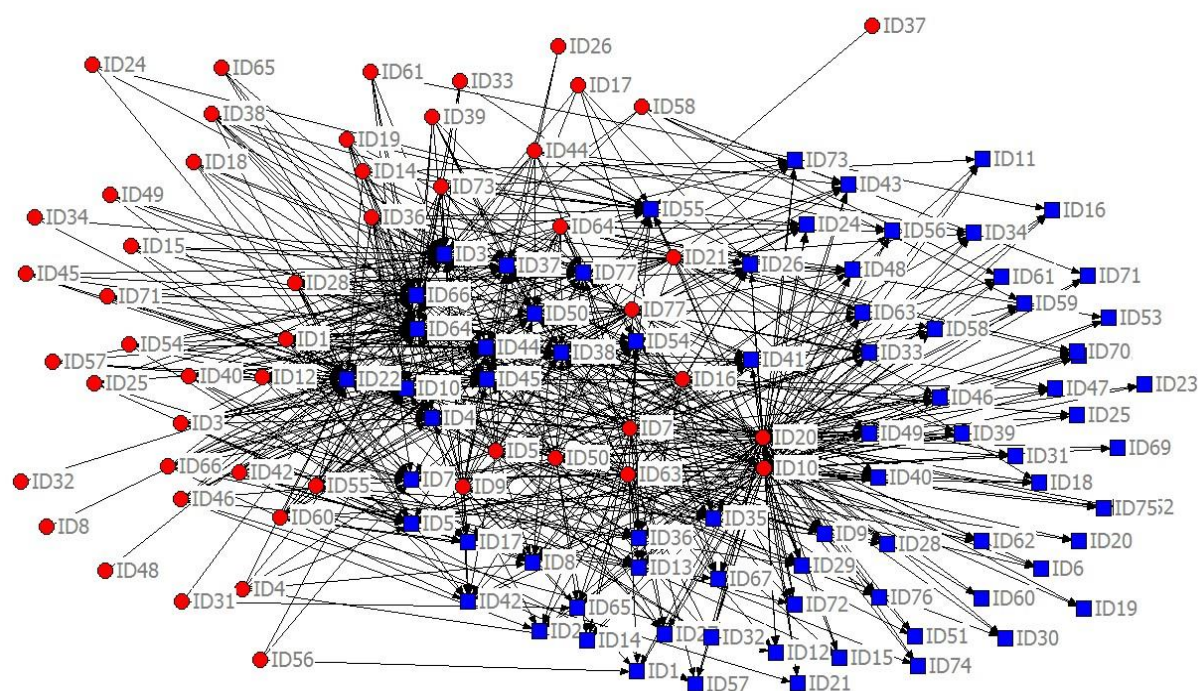
Na análise através das medidas descritivas de rede, não foram aplicadas as medidas de intermediação e os “cliques”, as quais dariam origem ao conhecimento dos atores-chaves na influência de intermediação da informação dentro da rede, e às dinâmicas dos subgrupos que se formam dentro da rede. O motivo principal da não análise destas duas medidas deveu-se ao facto da questão em causa atender especificamente aos dois objetivos específicos mencionados anteriormente.

**Tabela 23:** Parâmetros da rede das Instituições desportivas com mais influência no desenvolvimento desportivo

Densidade (%)	Centralidade (%)
<b>21,96</b>	Entrada: <b>89,19</b> Saída: <b>41.19</b>

Fonte: Questionário sociométrico

A leitura da Tabela 23 e do grafo (Fig. 24), e a análise da matriz que o sustenta, identifica claramente que estamos perante uma rede de densidade muito baixa. O cálculo feito através do *UCINET* apresenta uma densidade de 21,96%. Os valores registados sugerem-nos que muitas das Instituições desportivas eventualmente não detém um conhecimento acerca dos projetos e realidades das demais, facto que pode leva-las a não estabelecerem opinião sobre a questão.

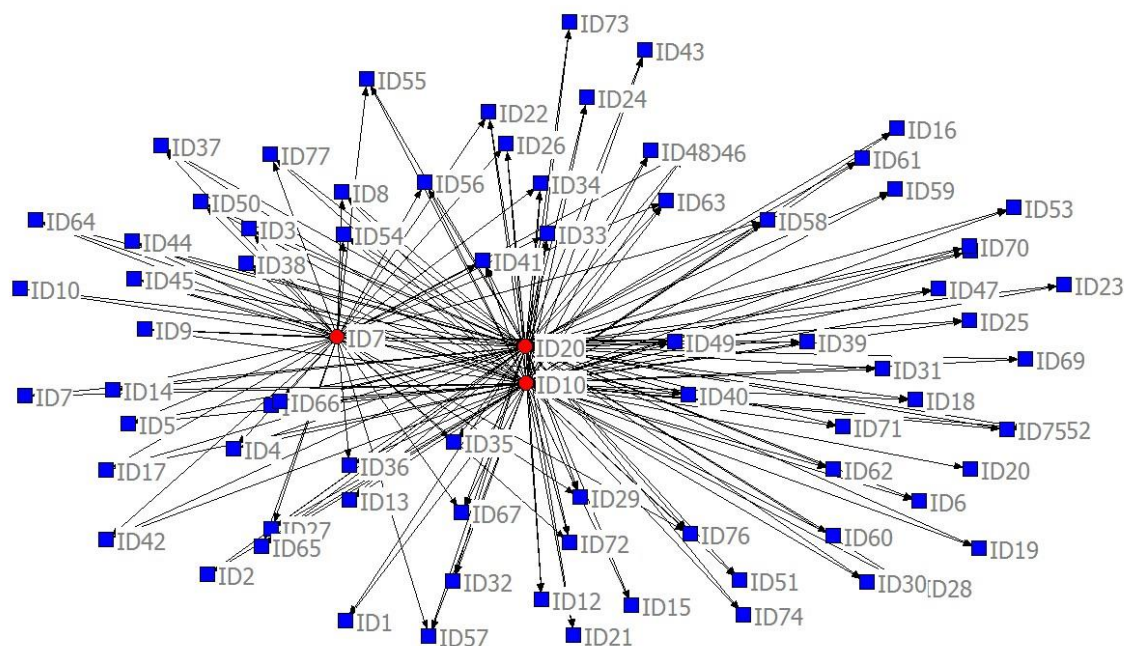


**Figura 24:** Grafo da rede das Instituições desportivas consideradas com mais influência no desenvolvimento desportivo

Fonte: Questionário sociométrico

Os valores de centralidade registados na rede de Instituições consideradas mais importantes no desenvolvimento desportivo não são simétricos, isto é, na rede de entrada os valores situam-se em 89,19%, os quais são substancialmente superiores aos registados na rede de saída, de 41,19% (Anexo XVII, pág. 177).

Na Figura 25 podemos observar as três Instituições com mais centralidade da rede de desenvolvimento desportivo, relativos à saída de fluxos.

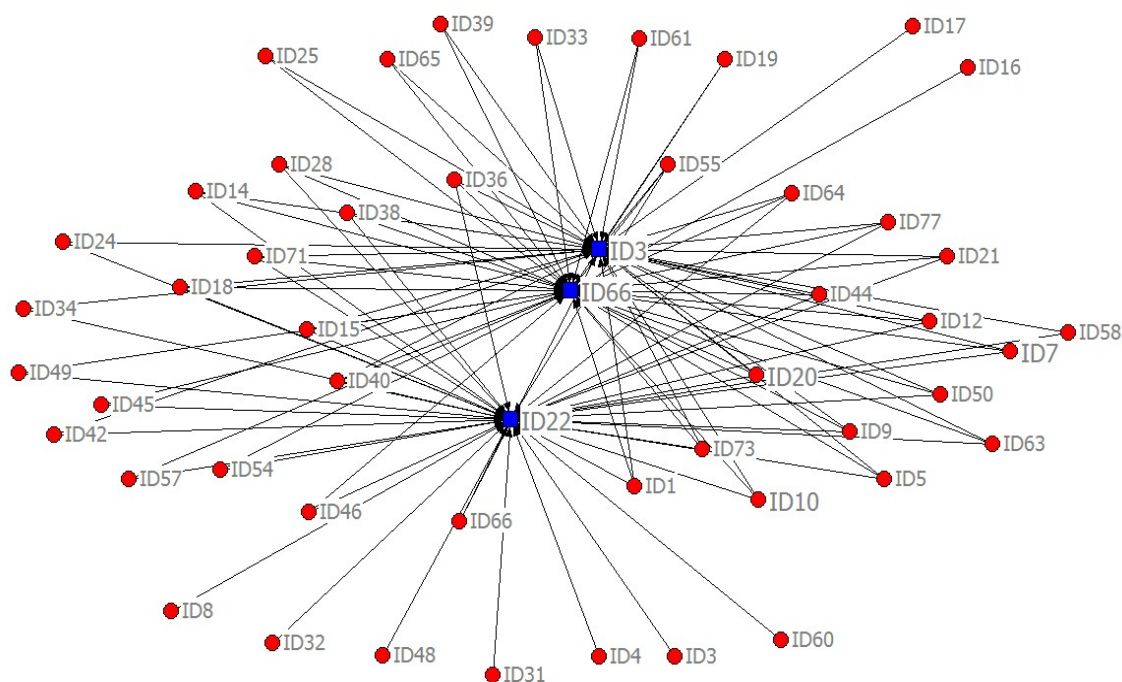


**Figura 25:** Gráfico da rede de saída, sobre a influência no desenvolvimento desportivo

Fonte: Questionário Sociométrico

No centro da rede aparecem a Associação de Futebol de Évora (ID10) e a BTT Torre do Coelheiros (ID20) ao considerarem todas as outras com influência no desenvolvimento desportivo. Estas Instituições revelam uma visão de que o desenvolvimento desportivo é da responsabilidade de todos, isto é, independentemente da atividade/modalidade, do número de praticantes e do nível da prática, todos podem contribuir para o desenvolvimento do desporto, através da implementação das práticas e projetos, os quais serão disponibilizados para a comunidade local. Ainda com valores de relevância (50%) encontramos a Associação de Atletismo de Évora (ID7). Esta Instituição, considerou importante para o desenvolvimento desportivo metade das Instituições desportivas pertencentes à amostra, facto demonstrativo de que detêm informação sobre as atividades e projetos que as demais Instituições promovem.

Relativamente à entrada de fluxos, podemos observar as três Instituições com mais centralidade da rede de desenvolvimento desportivo, através da Figura 26.



**Figura 26:** Grafo da rede de entrada, sobre a influência no desenvolvimento desportivo

Fonte: Questionário Sociométrico

Na rede de entrada de fluxos relativos às Instituições que, na opinião das outras Instituições, contribuem de forma positiva para o desenvolvimento desportivo do concelho de Évora, aparecem três organizações desportivas como referência da promoção e desenvolvimento do desporto, as quais representam diferentes áreas do desporto do concelho de Évora.

A Câmara Municipal de Évora (ID22) aparece referenciada por 40 outras Instituições, valor que coloca a entidade pública no centro da rede, o que pode ser entendido pelo facto de Instituição ter como principal objetivo atender às necessidades da comunidade local. A posição de destaque que ocupa na rede é reveladora de que detém na sua estrutura elementos determinantes para servir as demais Instituições desportivas, coadjuvando-as na promoção do desporto em geral, ou seja, a abertura e conhecimento que a entidade

possui no interior da sua estrutura são elementos facilitadores do desenvolvimento e promoção do desporto.

O Aminata – Évora Clube de Natação (ID3) foi referenciado por 35 outros atores. O clube de natação é uma organização desportiva de referência local e nacional, já que detém na sua estrutura um número representativo de atletas masculinos e femininos, muitos dos quais, competem em provas nacionais com resultados muito positivos. Em conversa com a Diretor Técnico podemos perceber que um dos exemplos de êxito e desenvolvimento desportivo no clube é a ginástica sincronizada, a qual tem alcançado classificações de honra nas diversas provas que tem participado.

O Lusitano Ginásio Clube (ID66) representa a modalidade federada do futebol, sendo que, nesta análise o clube obteve 35 menções das outras Instituições, facto que o coloca no centro da rede de quem contribui para o desenvolvimento desportivo. Esta é uma Instituição de referência e com história no futebol nacional e regional. Presentemente, tem conseguido distinguir-se nos escalões de formação, os quais têm obtido resultados muito positivos, tanto nas competições regionais, como nas nacionais. Contribuindo em muito para o resultado obtido são também os 300 atletas que estes detém na sua estrutura, número bem representativo da dupla função que estas Instituições têm perante a comunidade local – contribuir para o desenvolvimento do desporto, e cumprir a função social de facilitar e disponibilizar o acesso ao desporto.

### **1.5. Perspetivas para o Relacionamento entre as Organizações Desportivas do Concelho de Évora**

Nesta rede, foram questionadas todas as Instituições desportivas sobre a intenção futura dos seus relacionamentos, ou seja, tendo em vista as suas estratégias de gestão, com que Instituições pretendem manter contactos privilegiados e regulares no futuro.

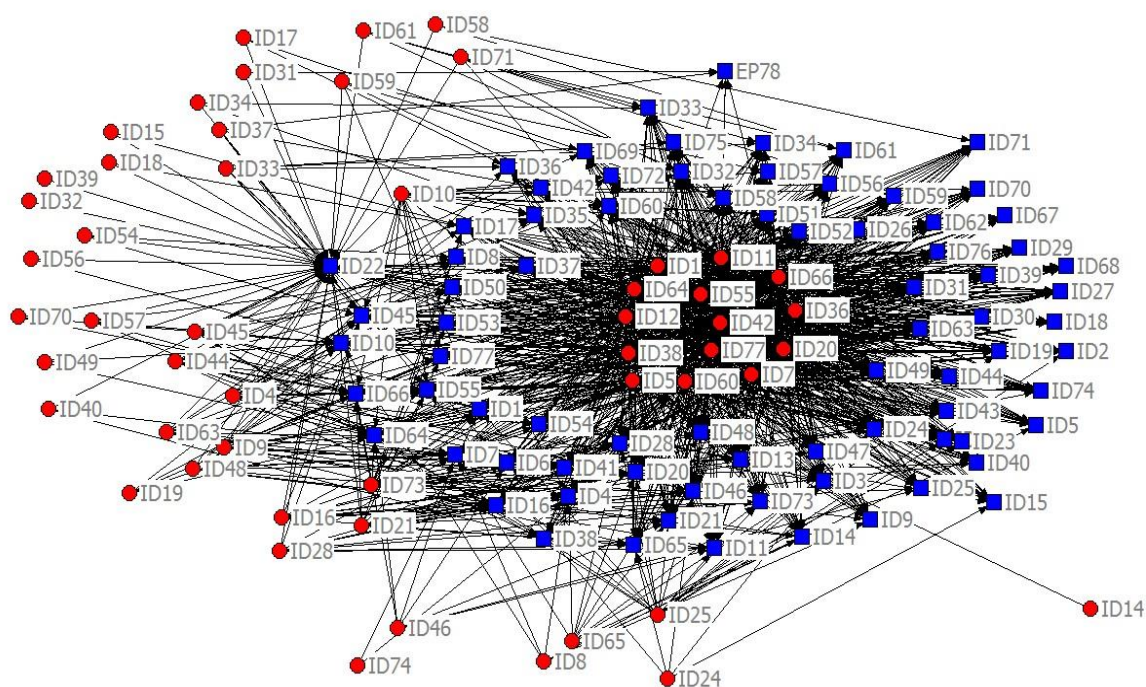
Das respostas ao questionário, foi gerada uma matriz que por sua vez deu origem a várias medidas descritivas de rede, as quais podem ser observadas na Tabela 24.

**Tabela 24:** Intenção de relacionamentos futuros

Densidade (%)	Centralidade (%)	Intermediação (%)	Sub-grupos com 57 Instituições (n.º)
<b>40,76</b>	Entrada: <b>3.25</b> Saída: <b>7.20</b>	<b>5,57</b>	<b>101</b>

Fonte: Questionário sociométrico

O grafo apresentado abaixo, Figura 27, é relativo à matriz de intenção de relacionamentos futuros.



**Figura 27:** Grafo de intenção de relacionamentos futuros

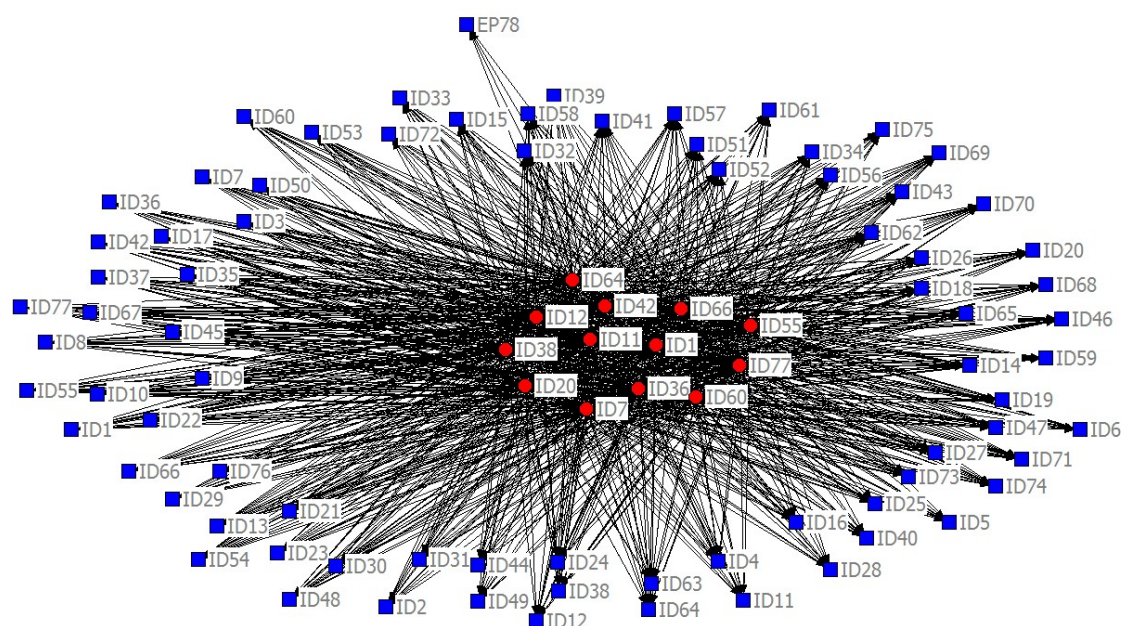
Fonte: Questionário sociométrico

A leitura da Tabela 24 e do grafo da Figura 27, assim como a análise da matriz que o sustenta, identificam claramente que estamos perante uma rede de densidade baixa. O cálculo, feito através do *UCINET*, apresenta uma densidade de 40,76%.

Relativamente à direção do vínculo na matriz em análise são observados fluxos bidirecionais entre algumas organizações desportivas, que até à presente altura não estabeleciam nenhum tipo de relação<sup>38</sup> ou partilha de recursos<sup>39</sup>, sinal prospetivo de que, no futuro, a rede de relações e de partilha de recursos entre organizações desportiva do concelho de Évora pode, na realidade, apresentar uma dimensão bastante mais relevante do que aquela que se observa no presente.

Relativamente à centralidade da rede de intenção de contactos futuros, os valores da rede de entrada (7,20%) e saída (3,25%) apresentam-se baixos, os quais nos indica a existência de um número elevado de Instituições com muitas conexões, contrariamente ao que foi observado nas redes de contactos formais, informais e de partilha, onde pudemos observar que algumas Instituições controlavam isoladamente a centralidade.

Na Figura 28, podemos observar os valores mais significativos da rede de intenção de contactos futuros, relativos à saída de fluxos.



**Figura 28:** Grafo de centralidade da rede de saída de contactos futuros

Fonte: Questionário sociométrico

<sup>38</sup> Formais e/ou informais, as quais estão mencionadas no questionário sociométrico.

<sup>39</sup> Materiais, físicos, humanos e financeiros, registados através do questionário sociométrico.

Através da Figura 28 podemos avaliar as Instituições com o maior índice de centralidade. A 100% Aventura Associação de Desporto da Natureza (ID1), a Associação para o Desenvolvimento Cultural Desportivo da Malagueira (ID11), a Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares – Direção dos Serviços Região do Alentejo (ID42) e o Lusitano Ginásio Clube (ID66) detêm o valor mais elevado da rede de saída (77). Segue-se a Associação de Atletismo de Évora (ID7), a Associação Desportiva, Cultural e Recreativa da Malagueira (ID12), BTT Torre dos Coelhoos (ID20), o Clube de Futebol Eborense (ID36), o Clube de Ténis de Évora (ID38), o Grupo União Recreativo Azarujense (ID60) o Juventude Sport Clube (ID64), todos eles apresentando um fluxo de 76 interações. Ainda na lógica da representatividade da rede, aparecem o Grupo Desportivo dos Canaviais (ID55) com 75 fluxos, o Sport Lisboa e Évora (ID77) com 73, a Associação de Andebol de Évora (ID44) com 36. Na restante rede, são ainda observados valores de entre 26 e 1, os quais pertencem a 38 Instituições. Sem intenção futura em estabelecer contactos, aparecem apenas 3 Instituições – Aminata – Évora Clube de Natação (ID3), os Moradores do Bairro do Bacelo (ID69) e o Grupo Desportivo e Recreativo da Graça do Divor (ID51). Valores que podem ser observados através do Anexo XVIII (pág. 178).

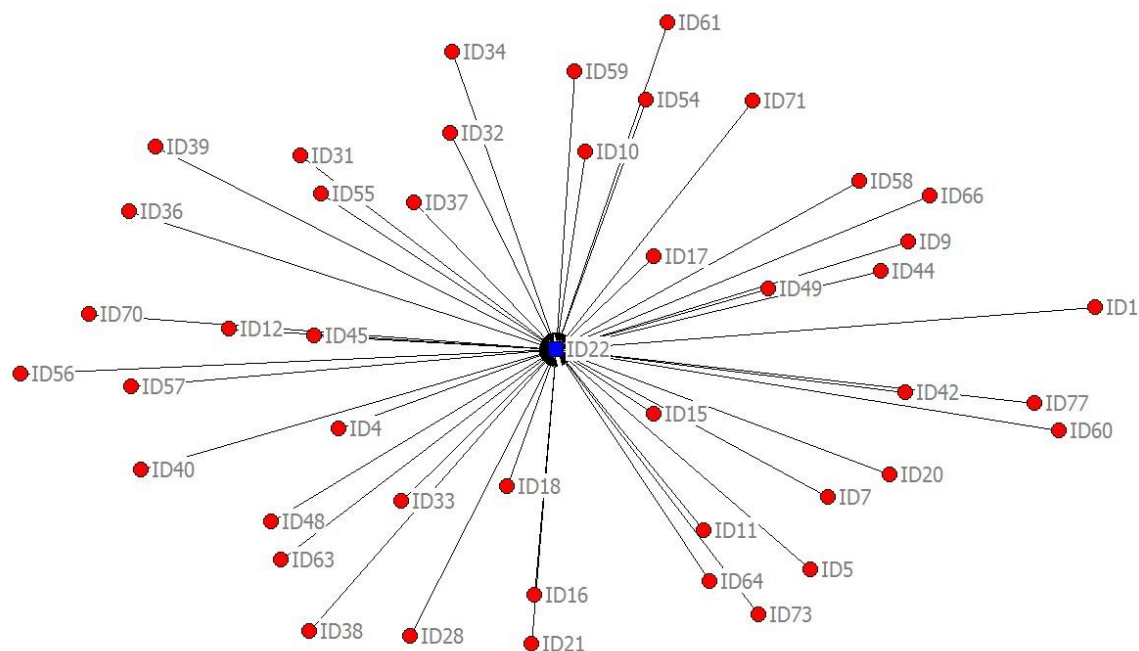
Os valores dos fluxos observados permitem que possamos pensar na existência futura de uma rede de cooperação entre as Instituições desportivas, sendo perspectivada uma dimensão participativa bastante elevada, desta forma, poderão ser alcançados objetivos coletivos, os quais irão certamente facilitar a missão individual das Instituições desportivas, contudo, não podemos esquecer que a análise é exclusiva a contactos futuros, facto que não assume qualquer comprometimento no presente.

Na rede de entrada os valores situam-se entre os 44 e os 6, o que deixa bem patentes as intenções de relacionamento futuro existentes. Através da Figura 29, podemos observar que a Câmara Municipal de Évora (ID22) é quem detém o maior número de intenção de



relacionamento futuro, ou seja, das 57 Instituições que responderam à questão, 44 têm pretensão futura de criar vínculo colaborativo com esta entidade.

Estes resultados que podemos constatar através do seguinte grafo.



**Figura 29:** Grafo de centralidade da rede de entrada de contactos futuros

Fonte: Questionário sociométrico

Na tentativa de podermos explicar o número elevado de intenções futuras para estabelecer contactos estratégicos com a CME, analisamos o “Documento Técnico de Ponderação<sup>40</sup>, o qual está de acordo com o artigo 7.º do Regulamento de Apoio às Associações do Concelho de Évora, publicado no D.R. n.º 106, de 1 de junho, de 2011, análise que permitiu identificar conteúdos que poderão explicar o motivo pelo qual a CME se encontra nesta posição. O documento em questão faz alusão à metodologia e aos critérios de apoio ao Associativismo, no qual estão consagrados os apoios às seguintes tipologias de organizações desportivas:

- Atividades desportivas de âmbito da “sensibilização, lazer e saúde”;

<sup>40</sup> Documento que foi disponibilizado pelo responsável pela Divisão de Juventude e Desporto da Câmara Municipal de Évora.

- “Prática desportiva organizada e federada regular”;

- Apoio na construção e/ou melhorias de infraestruturas de cariz social ou desportivo.

Como anteriormente já referimos, o índice de Bonacich parte do princípio que os atores que têm um elevado número de conexões (detêm centralidade na rede) com outros com o mesmo grau, poderão não apresentar níveis de poder elevado, pois não existem dependências das Instituições a que estes estão ligados. Neste estudo, entendemos como dependência o acesso à informação e os recursos que foram questionados e respondidos através dos questionários sociométricos.

Na Tabela 25 podemos observar os valores do índice de Bonacich, ou seja, através dos números mais elevados negativos estão representados os atores que detêm na estrutura um número de conexões elevadas, no entanto, estas não lhes concedem poder. Por outro lado, aparecem os valores positivos mais elevados, os quais significam que estamos perante Instituições com ligações estratégicas, isto é, estão conectados a Instituições com dependências dos seus parceiros, facto que concede poder.

**Tabela 25:** Rede de contactos futuros - Bonacich Power

ID1	ID2	ID3	ID4	ID5	ID6	ID7	ID8	ID9	ID10
-2	-0	-0	2	0	0	-3	-0	-4	-4
ID11	ID12	ID13	ID14	ID15	ID16	ID17	ID18	ID19	ID20
-2	-2	-0	1	2	-2	0	2	-7	-3
ID21	ID22	ID23	ID24	ID25	ID26	ID27	ID28	ID29	ID30
2	0	0	4	-3	-0	0	-0	0	-0
ID31	ID32	ID33	ID34	ID35	ID36	ID37	ID38	ID39	ID40
2	1	-3	-1	0	-3	-1	-3	1	-2
ID41	ID42	ID43	ID44	ID45	ID46	ID47	ID48	ID49	ID50
0	-2	0	6	-5	-3	0	0	-4	0
ID51	ID52	ID53	ID54	ID55	ID56	ID57	ID58	ID59	ID60
0	0	-0	-3	1	-2	-5	-5	-9	-3
ID61	ID62	ID63	ID64	ID65	ID66	ID67	ID68	ID69	ID70
-1	0	-8	-3	-2	-2	-0	-0	-0	-1
ID71	ID72	ID73	ID74	ID75	ID76	ID77	EP78		
-8	0	-3	2	0	-0	-4	0		

Fonte: Questionário sociométrico

Os valores acima apresentados situam-se entre -9 e 6. As Instituições com valores entre -9 e -0 são 47, as quais representam 60,26% da amostra, por outro lado aparecem as Instituições com valores entre 0 e o 6, os quais representam 39,74% do total.

Na rede encontramos uma Instituição com poder elevado, o Évora Andebol Clube (ID44) com 6 interações. Esta Instituição apresenta recursos com valores distintos, os quais poderão estar na origem das suas ligações estratégicas, e representatividade, nesta análise:

- O Évora Andebol Clube (ID44) é, no concelho de Évora, o principal dinamizador da modalidade de andebol. A sua história está repleta de êxitos desportivos e de sucesso na formação – O Ricardo Andorinho e, mais recentemente, o Hugo Laurentino são dois exemplos de sucesso do trabalho desenvolvido por esta organização desportiva. O envolvimento da comunidade, nomeadamente, através dos escalões de formação, proporcionam ao Évora Andebol Clube conexões estratégicas, as quais a colocam como uma das Instituições com mais poder perante o índice de Bonacich.

Nesta rede encontramos valores percentuais de intermediação entre 6,17% e 0%, sendo que as Instituições com valores mais elevados são: o Clube Futebol Eborense (ID36), com 6,17%, o 100% Aventura Associação de Desporto e Natureza (ID1), com 5,36% e a Associação de Atletismo de Évora (ID7), com 5,24%. Seguem-se, 45 Instituições com valores entre 3,597% e 0,002%, as quais representam 57,69% da amostra total. Por último, aparecem 30 Instituições com 0%, que correspondem a 38,46% da amostra total relativamente ao nível de *Betweenness*, ou seja, estas Instituições não têm nenhuma influência na rede ao nível da intermediação (Anexo XIX, pág. 179).

Nos valores obtidos, 3,85% das Instituições desportivas encontram-se acima da média, sendo que 57,69% da amostra apresenta valores médios baixos, e 38,46% não apresenta valores de intermediação, facto que explica o baixo nível que é observado na rede global de *Betweenness* (5,57%). Todos os valores apresentados podem ser observados na Tabela em Anexo (XIX).

Em suma, a rede de contactos futuros tem como principais atores chave 3 Instituições que representam diferentes segmentos da atividade física e desportiva do concelho de Évora, as quais se assumem como os principais mediadores da informação na rede de contactos futuros. Nesta análise, pensamos que o motivo pelo qual estas Instituições ocupam tal posição se deve a fatores muito semelhantes:

- O Clube de Futebol Eborense (ID36) dedica-se a práticas desportivas que culturalmente estão enraizadas nas gentes dos Alentejo – futebol, pesca, tiro, entre outras. Contudo, uma vez que não possuem equipamentos desportivos que possibilitem sustentabilidade interna para a prática das atividades, obriga-os a estabelecer parcerias estratégicas com outras Instituições. Exemplo do que anteriormente foi dito é a parceria que estes têm com o Clube de Tiro, cujos equipamentos utilizam para treinar os praticantes da modalidade.

- A 100% Aventura Associação de Desporto e Natureza (ID1) é uma Associação bastante eclética e diversificada nas suas atividades, facto que os coloca em situação de permanente necessidade, nomeadamente ao nível dos equipamentos desportivos, razão pela qual têm obrigatoriamente que estabelecer contactos estratégicos com outras Instituições;

- A Associação de Atletismo de Évora (ID7) tem como principal atividade coadjuvar com clubes e atletas tudo o que respeita à prática do atletismo. Sabendo que o desporto luta há muito tempo por condições de melhoria para a prática das diversas disciplinas, nomeadamente na procura de um equipamento desportivo que permita que os atletas treinem em condições apropriadas, e também a possibilidade de realizarem provas oficiais. A posição ocupada é sinal evidente de que a Associação de Atletismo não se isola na especificidade da sua modalidade, procurando contactos estratégicos, pressupondo-se que uma das principais intenções seja a promoção e desenvolvimento da modalidade.

A análise das microestruturas da presente rede foi executada através do número de cliques, ou seja, um clique vai identificar um conjunto de atores que mantêm entre si possíveis vínculos dentro de um subgrupo. Na análise em questão foi aplicado o parâmetro de um mínimo de 7 atores, para a identificação de subgrupos dentro da rede de contactos futuros.

Na Tabela 26 podemos observar os 101 subgrupos que se formaram com 7 atores ou mais.

**Tabela 26:** Cliques da rede de contactos futuros

<b>Cliques (mínimo de 7)</b>	
<b>101 Subgrupos</b>	
1: ID1 ID4 ID5 ID7 ID9 ID11 ID12 ID20 ID22 ID36 ID38 ID42 ID45 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	52: ID1 ID7 ID9 ID11 ID12 ID20 ID26 ID36 ID38 ID42 ID45 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77
2: ID1 ID4 ID5 ID7 ID11 ID12 ID20 ID22 ID36 ID37 ID38 ID42 ID45 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	53: ID1 ID7 ID11 ID12 ID20 ID27 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77
3: ID1 ID4 ID5 ID7 ID11 ID12 ID20 ID22 ID36 ID38 ID42 ID45 ID54 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	54: ID1 ID7 ID11 ID12 ID20 ID29 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77
4: ID1 ID4 ID5 ID7 ID10 ID11 ID12 ID20 ID22 ID36 ID38 ID42 ID45 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	55: ID1 ID5 ID7 ID11 ID12 ID20 ID30 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77
5: ID1 ID4 ID5 ID7 ID11 ID12 ID20 ID22 ID36 ID38 ID42 ID44 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	56: ID1 ID5 ID7 ID9 ID11 ID12 ID20 ID35 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77
6: ID1 ID4 ID5 ID7 ID10 ID11 ID12 ID20 ID22 ID36 ID38 ID42 ID48 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	57: ID1 ID5 ID7 ID11 ID12 ID20 ID35 ID36 ID38 ID42 ID44 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77
7: ID1 ID5 ID7 ID11 ID12 ID20 ID21 ID22 ID36 ID38 ID42 ID48 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	58: ID1 ID5 ID7 ID10 ID11 ID12 ID20 ID35 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77
8: ID1 ID5 ID7 ID11 ID12 ID20 ID21 ID22 ID36 ID38 ID42 ID49 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	59: ID1 ID7 ID11 ID12 ID20 ID34 ID35 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77
9: ID1 ID5 ID7 ID11 ID12 ID17 ID20 ID21 ID22 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	60: ID1 ID4 ID5 ID7 ID8 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID42 ID45 ID54 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77
10: ID1 ID5 ID7 ID11 ID12 ID20 ID22 ID31 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	61: ID1 ID4 ID5 ID7 ID8 ID10 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID42 ID45 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77
11: ID1 ID5 ID7 ID10 ID11 ID12 ID20 ID22 ID36 ID38 ID42 ID49 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	62: ID1 ID4 ID5 ID7 ID8 ID9 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID42 ID45 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77
12: ID1 ID7 ID11 ID12 ID16 ID20 ID21 ID22 ID28 ID36 ID38 ID42 ID48 ID55 ID60 ID64 ID66 ID73 ID77	63: ID1 ID4 ID7 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID41 ID42 ID44 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77
13: ID1 ID7 ID11 ID12 ID16 ID20 ID22 ID28 ID36 ID38 ID42 ID45 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	64: ID1 ID4 ID7 ID9 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID41 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77
14: ID1 ID4 ID7 ID11 ID12 ID16 ID20 ID22 ID36 ID38 ID42 ID44 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	65: ID1 ID3 ID4 ID5 ID7 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID42 ID45 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77
15: ID1 ID4 ID7 ID11 ID12 ID16 ID20 ID22 ID36 ID38 ID42 ID48 ID55 ID60 ID64 ID66 ID73 ID77	66: ID1 ID3 ID4 ID7 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID65 ID66 ID77
16: ID1 ID4 ID7 ID11 ID12 ID16 ID20 ID22 ID36 ID38 ID42 ID45 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	67: ID1 ID3 ID7 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID71 ID77

**Tabela 26:** Cliques da rede de contactos futuros (cont.)

Cliques (mínimo de 7) 101 Subgrupos	
17: ID1 ID7 ID11 ID12 ID17 ID18 ID20 ID22 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	68: ID1 ID7 ID11 ID12 ID20 ID28 ID36 ID38 ID42 ID43 ID55 ID60 ID64 ID66 ID73 ID77
18: ID1 ID7 ID9 ID11 ID12 ID18 ID20 ID22 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	69: ID1 ID7 ID11 ID12 ID16 ID20 ID36 ID38 ID42 ID44 ID46 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77
19: ID1 ID7 ID11 ID12 ID15 ID17 ID20 ID22 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	70: ID1 ID7 ID11 ID12 ID16 ID20 ID21 ID36 ID38 ID42 ID47 ID55 ID60 ID64 ID66 ID73 ID77
20: ID1 ID7 ID11 ID12 ID15 ID20 ID22 ID36 ID38 ID42 ID44 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	71: ID1 ID4 ID5 ID7 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID42 ID44 ID50 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77
21: ID1 ID7 ID11 ID12 ID20 ID22 ID32 ID36 ID38 ID42 ID44 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	72: ID1 ID4 ID7 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID42 ID50 ID55 ID60 ID64 ID66 ID73 ID77
22: ID1 ID7 ID11 ID12 ID20 ID22 ID32 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID61 ID64 ID66 ID77	73: ID1 ID7 ID10 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID42 ID51 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77
23: ID1 ID7 ID11 ID12 ID20 ID22 ID33 ID34 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID61 ID64 ID66 ID77	74: ID1 ID7 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID42 ID51 ID55 ID60 ID64 ID66 ID73 ID77
24: ID1 ID7 ID11 ID12 ID20 ID22 ID33 ID36 ID38 ID42 ID45 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	75: ID1 ID7 ID10 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID42 ID52 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77
25: ID1 ID7 ID11 ID12 ID20 ID22 ID36 ID38 ID39 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	76: ID1 ID7 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID42 ID52 ID55 ID60 ID64 ID66 ID73 ID77
26: ID1 ID7 ID11 ID12 ID20 ID21 ID22 ID36 ID38 ID40 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID73 ID77	77: ID1 ID7 ID10 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID42 ID53 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77
27: ID1 ID7 ID10 ID11 ID12 ID20 ID22 ID36 ID38 ID42 ID55 ID56 ID60 ID64 ID66 ID77	78: ID1 ID7 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID42 ID53 ID55 ID60 ID64 ID66 ID73 ID77
28: ID1 ID7 ID11 ID12 ID20 ID22 ID36 ID37 ID38 ID42 ID55 ID57 ID60 ID64 ID66 ID77	79: ID1 ID4 ID7 ID10 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID62 ID64 ID66 ID77
29: ID1 ID7 ID11 ID12 ID20 ID22 ID36 ID38 ID42 ID55 ID57 ID59 ID60 ID64 ID66 ID77	80: ID1 ID7 ID11 ID12 ID16 ID20 ID21 ID28 ID36 ID38 ID42 ID48 ID55 ID60 ID64 ID65 ID66 ID73 ID77
30: ID1 ID7 ID10 ID11 ID12 ID20 ID22 ID36 ID38 ID42 ID55 ID57 ID60 ID64 ID66 ID77	81: ID1 ID4 ID7 ID11 ID12 ID16 ID20 ID36 ID38 ID42 ID48 ID55 ID60 ID64 ID65 ID66 ID73 ID77
31: ID1 ID7 ID11 ID12 ID20 ID22 ID36 ID38 ID42 ID55 ID58 ID60 ID61 ID64 ID66 ID71 ID77	82: ID1 ID5 ID7 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID67 ID77
32: ID1 ID7 ID11 ID12 ID20 ID22 ID36 ID38 ID42 ID55 ID58 ID59 ID60 ID64 ID66 ID71 ID77	83: ID1 ID7 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID68 ID77
33: ID1 ID7 ID11 ID12 ID20 ID22 ID36 ID38 ID42 ID55 ID59 ID60 ID64 ID66 ID73 ID77	84: ID1 ID7 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID42 ID45 ID55 ID60 ID64 ID66 ID69 ID77
34: ID1 ID7 ID10 ID11 ID12 ID20 ID22 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID70 ID77	85: ID1 ID7 ID11 ID12 ID17 ID20 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID69 ID77
35: ID1 ID7 ID11 ID12 ID17 ID20 ID21 ID22 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID73 ID77	86: ID1 ID4 ID7 ID10 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID72 ID77
36: ID1 ID7 ID11 ID12 ID20 ID21 ID22 ID36 ID38 ID42 ID49 ID55 ID60 ID64 ID66 ID73 ID77	87: ID1 ID7 ID11 ID12 ID20 ID21 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID74 ID77
37: ID1 ID4 ID7 ID11 ID12 ID20 ID22 ID36 ID38 ID42 ID54 ID55 ID60 ID64 ID66 ID73 ID77	88: ID1 ID4 ID7 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID74 ID77
38: ID1 ID7 ID11 ID12 ID19 ID20 ID25 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	89: ID1 ID7 ID11 ID12 ID20 ID33 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID75 ID77
39: ID1 ID7 ID11 ID12 ID19 ID20 ID36 ID38 ID42 ID45 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	90: ID1 ID5 ID7 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID76 ID77

**Tabela 26:** Cliques da rede de contactos futuros (cont.)

Cliques (mínimo de 7) 101 Subgrupos	
40: ID1 ID7 ID11 ID12 ID19 ID20 ID36 ID38 ID42 ID53 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	91: ID1 ID5 ID7 ID10 ID11 ID12 ID13 ID20 ID36 ID38 ID42 ID48 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77
41: ID1 ID3 ID7 ID11 ID12 ID14 ID20 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID65 ID66 ID77	92: ID1 ID7 ID10 ID11 ID12 ID13 ID20 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID70 ID77
42: ID1 ID7 ID11 ID12 ID14 ID20 ID36 ID38 ID42 ID48 ID55 ID60 ID64 ID65 ID66 ID77	93: ID1 ID6 ID7 ID11 ID12 ID16 ID20 ID21 ID25 ID36 ID38 ID42 ID46 ID55 ID60 ID64 ID66 ID73
43: ID1 ID7 ID8 ID9 ID11 ID12 ID14 ID20 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	94: ID1 ID6 ID7 ID11 ID12 ID20 ID33 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66
44: ID1 ID5 ID7 ID8 ID11 ID12 ID20 ID23 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	95: ID1 ID6 ID7 ID9 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66
45: ID1 ID3 ID7 ID11 ID12 ID20 ID24 ID25 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID65 ID66 ID77	96: ID1 ID2 ID5 ID7 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66
46: ID1 ID7 ID11 ID12 ID20 ID24 ID25 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID65 ID66 ID73 ID77	97: ID1 ID2 ID7 ID11 ID12 ID20 ID25 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66
47: ID1 ID7 ID11 ID12 ID20 ID24 ID25 ID36 ID38 ID42 ID46 ID55 ID60 ID64 ID66 ID73 ID77	98: ID1 ID4 ID5 ID7 ID9 ID11 ID12 ID20 ID22 ID36 ID38 ID42 ID45 ID60 ID63 ID64 ID66 ID77
48: ID1 ID3 ID5 ID7 ID11 ID12 ID20 ID24 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	99: ID1 ID5 ID7 ID11 ID12 ID17 ID20 ID22 ID36 ID38 ID42 ID60 ID63 ID64 ID66 ID77
49: ID1 ID7 ID11 ID12 ID15 ID20 ID24 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID66 ID77	100: ID1 ID7 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID42 ID53 ID60 ID63 ID64 ID66 ID77
50: ID1 ID7 ID11 ID12 ID16 ID20 ID21 ID25 ID28 ID36 ID38 ID42 ID55 ID60 ID64 ID65 ID66 ID73 ID77	101: ID1 ID4 ID7 ID11 ID12 ID20 ID36 ID38 ID42 ID60 ID63 ID64 ID65 ID66 ID77
51: ID1 ID7 ID11 ID12 ID16 ID20 ID21 ID25 ID36 ID38 ID42 ID46 ID55 ID60 ID64 ID66 ID73 ID77	

Fonte: Questionário sociométrico

Na análise micro à rede de contactos futuros, foram encontrados 101 subgrupos, os quais variam entre 7 e 19 atores por grupo. Encontramos nesta análise 12 Instituições que se encontram sobrepostas na totalidade dos grupos, as quais passamos a apresentar:

- 100% Aventura associação de Desporto da Natureza (ID1);
- Associação de Atletismo de Évora (ID7);
- Associação para o Desenvolvimento Cultural e Desportivo da Malagueira (ID11);
- Associação Desportiva, Cultural e Social Qualquer Dança (ID12);
- BTT Torre dos Coelhoiros (ID20);
- Clube de Futebol Eborense (ID36);
- Clube de Ténis de Évora (ID38);

- Direção Geral de Estabelecimentos Escolares – Direção de Serviços Região Alentejo (ID42);
- Grupo União Recreio Azarujense (ID60);
- Juventude Sport Clube (ID64);
- Lusitano Ginásio Clube (ID66);
- Sport Lisboa e Évora (ID77).

Podemos depreender que no futuro a rede das Instituições desportivas do concelho de Évora apresenta algumas potencialidades muito distintas das que são observadas presentemente – a) níveis de partilha mais elevados (sustentabilidade) b) um conhecimento mais real da missão de cada uma das Instituições c) aumento da qualidade da oferta desportiva d) aquisição de mais conhecimento a partir da disseminação de informação de referência e) potencialidade para organização de eventos, podendo estes serem de dimensão micro e/ou macro.

A Tabela 27 permite-nos observar os resultados, os quais tiveram origem no questionário sociométrico e nas análises feitas na presente investigação.

**Tabela 27:** Síntese de Resultados

Medidas Descritivas de rede		Contactos		Partilha Recursos				Desevolvi-mento Desportivo	Relações Futuras
		Formais	Infor.	Mat.	Fís.	Hum.	Finan.		
Densidade (%)		16,45	14,22	5,08	4,82	3,88	2	21,96	40,76
Centralidade (%)	Saída	50,55	32,43	34,23	35,56	18,93	24,97	41,19	7,20
	Entrada	82,32	81,1	18,38	18,49	18,93	3,99	89,19	3,25
Grau Intermediação (%)		18,32	14,03	5,25	5,37	1,60	0,27	-	5,57
Cliques		30	6	5	11	2	5	-	101

Fonte: Questionário sociométrico



# **PARTE IV**

## **Conclusão**

## **Recomendações e Limitações**

## **1. CONCLUSÃO**

No término do estudo que propusemos desenvolver pensamos ter adquirido algum conhecimento acerca das organizações desportivas existentes no concelho de Évora, as modalidades e atividades que promovem e oferecem à comunidade, o número de praticantes, algumas características dos seus praticantes e, sobretudo, sobre a dimensão global das dinâmicas de cooperação e a intenção de contactos futuros entre as Instituições desportivas do concelho de Évora.

A evolução do desporto tem sido determinante para o surgimento e aumento das áreas de intervenção dos profissionais de gestão desportiva. A literatura atual permite-nos observar que a profissão de gestor desportivo não surgiu de forma espontânea, tendo, desde o seu aparecimento, a necessidade de procurar enquadramentos e definir critérios de conceção relacionados com as múltiplas áreas do desporto, sendo que, em cada uma das áreas de intervenção (setor público, setor privado e profissional), os objetivos são diferentes.

Atualmente, e com as transformações observadas na sociedade, existe a necessidade de conhecermos a situação desportiva, observarmos de perto as alterações dos conceitos base, estarmos na posse de dados, informações e ter perfeito conhecimento de tudo o que é o desporto e se relaciona com este, para que possamos definir objetivos e desenhar o futuro do desporto (Pires, 2005).

Neste sentido, importa investigar de forma rigorosa e sistemática se os modelos de gestão centrados exclusivamente na autossuficiência interna das organizações desportivas, necessitam de novas configurações. Se estas devem, ou não, centrar-se num funcionamento articulado, ou seja, na lógica de uma ação conjunta e cooperativa, de forma a evitar ofertas desportivas sobrepostas e gastos desnecessários.

A preocupação com a qualidade dos serviços desportivos tem sido crescente e é da responsabilidade de todas as Instituições, independentemente do setor de pertença. Nesta

linha de fazer «bem», as redes sociais podem funcionar como um instrumento de ações coletivas, que nos conduzirão para melhoria e desenvolvimento efetivo do desporto.

Este estudo contribuiu para, entre outros aspetos, a caracterização desportiva do concelho de Évora.

Relativamente ao número de praticantes, verificamos que a Associação de futebol de Évora e a DGEstE – DSRA são as Instituições com mais praticantes, seguindo-se os clubes de modalidades federadas, que representam as modalidades de futebol e rugby. No entanto, identificamos com um número elevado de praticantes duas exceções às modalidades culturalmente mais praticadas no concelho de Évora: a Fundação Salesianos, que se enquadra no setor educativo; e o Grupo dos Caminheiros de Évora, representante de atividades mais direcionadas para o convívio e lazer. Importa ainda salientar que mais de dois terços das organizações desportivas apresentam menos de 100 praticantes, e que o sexo masculino representa 77% dos praticantes totais.

Foi ainda possível apurar que a oferta das atividades desportivas disponibilizadas é diversificada, sendo o futebol, o BTT, o atletismo e o futsal as modalidades com maior oferta para o sexo masculino, enquanto para o sexo feminino encontramos como modalidades de relevância a ginástica de grupo, o atletismo, a dança, o basquetebol, o futsal, o BTT, o voleibol e as caminhadas. Globalmente, podemos afirmar que as organizações desportivas do concelho de Évora são ecléticas relativamente à oferta promovida, observando-se, no total, 64 modalidades ativas, o que significa que a comunidade em geral tem a possibilidade de praticar atividades e modalidades desportivas, as quais são vitais para o bem-estar humano.

Os dados respeitantes às idades dos praticantes pertencentes às organizações que integram este estudo revelam-nos que, em média, os rapazes iniciam a atividade física apenas um ano mais cedo do que as raparigas, facto revelador de que nos mais jovens a condição de sexo não influencia o início das atividades desportivas. Contrariamente, as médias de idade dos praticantes mais velhos apresentam uma diferença de 10 anos entre ambos os

sexos, sendo que pertence ao sexo masculino a prática de desporto até mais tarde. Podemos ainda dizer que existem Instituições que apresentam atividades direcionadas para pessoas mais idosas, facto que é observado através da idade dos praticantes mais velhos que se repete mais vezes em ambos os sexos, 60 anos de idade.

No que respeita aos modelos de financiamento apuramos que dois terços das organizações se financiam internamente, ou seja, as suas receitas são maioritariamente provenientes das quotizações e eventos, sendo que quase três terços referiram que as verbas disponíveis eram insuficientes para as atividades que promovem.

A análise de redes sociais aplicada ao presente estudo permitiu-nos observar, que a rede de cooperação e partilha das organizações desportivas do concelho de Évora apresenta uma matriz que originou um grafo que, na generalidade, nos coloca perante uma rede de relações formais e informais com laços fracos, isto é, as redes caracterizam-se por níveis de densidade muitos baixos.

Segundo Granovetter (1974) os laços fortes e fracos são influenciadores do capital social<sup>41</sup>, sendo que nos laços fortes a partilha assenta fundamentalmente numa estrutura social, onde as relações são mantidas com regularidade, coexistindo grande cumplicidade entre os atores, o que tendencialmente provoca pouca abertura para novos laços fora da rede. Desta forma, progressivamente, a informação por um lado e os conhecimentos por outro, tendem a ser menos atualizadas. Contrariamente, os laços fracos caracterizam-se pela disponibilização de recursos oriundos da comunidade em geral, possibilitando novas informações e mais amplas, apesar das relações serem menos frequentes estão mais abertas ao exterior, permitindo a partilha de nova informação no interior das redes (Martes, 2006; Fialho, 2008; Lemieux & Ouimet, 2012). Neste sentido, entendemos que apesar da rede em estudo se enquadrar na rede de laços fracos e mostrar indícios de abertura ao exterior, não reúne densidade e fluxos que promovam a confiança necessária

---

<sup>41</sup> Segundo Granovetter (1974) deve ser entendido como capital social, os recursos aos quais um ator tem acesso através das suas relações em rede (Lemieux & Ouimet, 2012).

para gerar capital social suficiente, ou seja, o ambiente vivido na rede não é traduzido em ganhos coletivos.

A orientação das conexões faz-se essencialmente num sentido, ou seja, nas redes existem atores que estão estrategicamente posicionados, os quais são fundamentais na disseminação da informação. Neste contexto, as análises à centralidade e à intermediação revelaram-nos que o Sport Lisboa e Évora detém, nas duas redes de contactos, uma posição de primazia no que se entende por centralidade e nível de intermediação dos fluxos de saída, revelando clara necessidade de estar informado sobre possibilidades de acesso a novos projetos. Relativamente à centralidade dos fluxos de entrada, a Câmara Municipal de Évora assume a centralidade da rede, o que evidencia uma abertura desta entidade à comunidade, e a continuidade de modelos de gestão com dependência das Entidades Públicas.

São ainda observados no interior das redes estudadas a existência de 30 subgrupos na rede formal e 6 na rede informal, os quais poderão gerar internamente ações concertadas e de partilhas de recursos.

As matrizes que originaram os grafos correspondentes à partilha de recursos materiais, físicos, humanos e financeiros, apresentam fraca densidade de interações com um valor médio de 3,94%, onde a direção dos vínculos são essencialmente unidirecionais. Foram ainda identificados subgrupos que se relacionam entre si, na partilha dos recursos materiais, sendo esta rede a que apresenta um nível de contactos mais elevados.

Observamos que a associação Académica de Évora, na rede de saída dos recursos materiais, ocupa a posição mais central e detém o maior nível de intermediação em rede. A Instituição aparece novamente na rede de recursos humanos como detentora da intermediação, ou seja, é a organizações desportiva que tem o maior controlo sobre a disseminação da informação que circula nas denominadas redes de partilha.

Na rede de partilha de recursos físicos (fluxos de saída) encontramos o Grupo Desportivo e Recreativo dos Canaviais, o qual apresenta os valores mais elevados ao nível da centralidade e intermediação, posição que pensamos estar diretamente ligada com a necessidade de rentabilizar o seu equipamento desportivo, já que foi apetrechado com um piso sintético. O domínio da centralidade e da informação que circula em rede pode, eventualmente, dar-lhe vantagem ao nível de acesso a projetos ou na criação de novas parcerias. Um dos exemplos disponibilizados pelo seu diretor desportivo foi o protocolo que presentemente têm com o Clube de Rugby de Évora, o qual treina e joga no seu equipamento desportivo.

Por último apresentamos a rede de partilha de recursos financeiros, que é de todas a que apresenta valores de partilha mais baixos. Na rede encontramos ao nível da centralidade de saída o Sport Lisboa e Évora, posição que pensamos estar diretamente ligada com a necessidade de fazer algumas melhorias no seu equipamento desportivo, nomeadamente, a colocação do piso sintético. Através do seu diretor desportivo pudemos perceber a determinação do clube em melhorar as condições de prática desportiva dos seus jovens atletas, sendo que uma das estratégias é juntar novas parcerias às já existentes.

A Câmara Municipal de Évora assume a centralidade em todas as redes de partilha de recursos, ao nível dos fluxos de entrada, ou seja, a Entidade assume-se como o ator-chave das redes de partilha, facto que pensamos dever-se, nomeadamente, ao apoio ao associativismo, que é realizado através de diversos eixos.

O resultado da matriz das Instituições desportivas consideradas pelos seus parceiros com mais influência no desenvolvimento desportivo, obteve uma densidade de 21,96%, valor que pode ser duplamente revelador, ou seja, a maioria das Instituições não têm perceção dos itens facilitadores do desenvolvimento do desporto e/ou não têm conhecimento total do trabalho realizado pelos seus parceiros de atividade.

Relativamente às perspetiva de relacionamentos a estabelecer ou manter futuramente, revela-nos um grafo de alta densidade em que 46,76% das organizações registam essa

intenção. São observados fluxos bidirecionais entre algumas organizações desportivas que até à presente altura, não estabeleciam nenhum tipo de relação ou partilha de recursos, sinal prospetivo que no futuro a rede de relações e de partilha de recursos do concelho de Évora pode, na realidade, apresentar uma dimensão bastante mais relevante do que aquela que se observa no presente.

Relativamente aos objetivos definidos para esta investigação importa concluir:

a) Representação da rede das Instituições promotoras de desporto do concelho de Évora.

- Na estrutura das Instituições promotoras de desporto do concelho de Évora verificam-se buracos estruturais com dimensão elevada, devido à densidade muito baixa de fluxos observada nas diversas matrizes. Como exceção, aparece a rede de intenção de contactos futuros, que apresenta uma estrutura de densidade baixa, que pode ser observada através da visualização buracos estruturais existentes no grafo e também através das medidas descritivas da rede.

- Não encontramos dados que nos permitam dizer que existe uma hierarquia definida, contudo, aparecem vários atores chave nas redes de saída, enquanto nas redes de entrada temos o domínio da CME.

- A estrutura das relações interorganizacionais é fortemente influenciada pelos programas de apoio ao associativismo e, por outro lado, a perspetiva de rentabilização dos equipamentos desportivos.

- A estrutura da rede das Instituições desportivas é bastante débil, facto que podemos observar através dos dados analisados, em que as Instituições referem que se financiam internamente, no entanto recorrem frequentemente aos apoios da CME, verificando-se que a Autarquia domina os contactos da rede de entrada. Este cenário representa uma dependência dos recursos públicos e pode, eventualmente, criar «ruído» na construção de uma rede interorganizacional sólida e com capital social importante.

b) Identificação das interações subsequentes ao posicionamento dos atores na rede.

- O ator chave em todas as redes de saída analisadas é a CME, pois grande parte das organizações desportivas consideram importante interagir com a Entidade pública, nos mais diversos domínios.

- Na rede sobre a influência das Organizações no desenvolvimento desportivo aparecem como atores chave, juntamente com a CME, o Aminata - Clube de Natação de Évora e o Lusitano Ginásio Clube.

- Na sua generalidade, a motivação para os contactos surge pela via da necessidade, facto que não tem em conta o posicionamento dos atores em rede.

c) Conhecimento das dinâmicas de cooperação que sustentam os relacionamentos interorganizacionais das Instituições promotoras do desporto.

- Na sua generalidade as dinâmicas de cooperação são fracas, facto que terá influência na capacidade de gerar capital social dentro da rede.

- As exceções às dinâmicas fracas de rede acontecem em alguns casos nos subgrupos, os quais se relacionam fortemente quando têm interesses comuns, o que foi já descrito em alguns casos na partilha de recursos materiais.

- As relações de cooperação fazem-se essencialmente para troca de informação.

d) Identificação dos efeitos da rede no comportamento das entidades promotoras de desporto.

- A perspetiva dos atores em rede é exclusivamente centrada em interesses particulares, ou seja, as Instituições estão tendencialmente centradas para o seu interior.

- Identificamos desconexão entre as Instituições, principalmente quando representam diferentes modalidades.



e) Identificação da intenção futura de relacionamentos entre as organizações desportivas do concelho de Évora.

- Os atores demonstram uma intenção elevada de estabelecer contactos futuros, o que permite perspetivar uma ampliação da participação em rede.
- A autarquia foi a Entidade que recebeu o maior número de fluxos de intenção de contactos futuros, o que permite antecipar que continua a ser a Entidade mais importante das redes de contactos no futuro.
- A rede de cooperação futura, entre as Instituições desportivas do município de Évora, apresenta múltiplas potencialidades, as quais poderão resultar no acréscimo da partilha de recursos, no aumento de conhecimentos partilhados e da qualidade da oferta desportiva, e ainda na possibilidade de organização de eventos desportivos, o que, naturalmente, contribuirá para o desenvolvimento desportivo do concelho.

Por último, importa salientar a necessidade de repensar e implementar uma rede de contactos interorganizacionais do concelho de Évora, onde as estratégias de «cavaleiros solitários» e «egocêntricas» dariam lugar a uma ideia coletiva de colaboração e cooperação, a qual seria imprescindível para gerar confiança entre as Instituições e o desenvolvimento de estratégias de ação coletiva. Desta forma, teríamos o surgimento de novos modelos de gestão, isto é, a sustentabilidade das organizações desportivas que teriam, inevitavelmente, de deixar de depender dos modelos de dependência das Entidades Públicas.

As medidas acima descritas, entre outras, poderiam ser determinantes para que no concelho de Évora se deixasse de viver este período de latência e criassem, através de ações de cooperação interorganizacionais, modelos de gestão que nos conduzam para mais e melhor desporto.

No presente estudo há que referir que duas das Entidades Públicas não responderam ao questionário – a Delegação Regional do Alentejo do IPDJ, I.P., que alegou que o estudo não se enquadrava no contexto específico da sua atuação; a CME, que se demonstrou interessada em colaborar no estudo, contudo não o fez, alegando o excessivo trabalho que teria em compilar a informação de acordo com o questionário apresentado.

## **2. LIMITAÇÕES E EXTENSÕES DO ESTUDO**

As organizações desportivas não são estudadas com frequência através da metodologia de ARS, o que não nos permite analisar comparativamente as conclusões deste trabalho. Da mesma maneira, o facto de estarmos a analisar o caso particular do concelho de Évora, não nos permite generalizar os resultados obtidos a outros concelhos e/ou regiões do território português.

Podemos entender como fator de algum condicionalismo, o facto de não ter sido possível obter a resposta ao questionário por parte da Câmara Municipal de Évora, uma vez que, sendo a organização referida mais vezes pelas entidades desportivas, as suas respostas permitiriam observar se existia reciprocidade.

Este estudo pretende contribuir para observarmos a realidade das relações entre as organizações desportivas, e, desta forma, constituir um ponto de partida para a realização de outros estudos.

De acordo com a análise efetuada, tendo como referência os resultados obtidos – matriz da rede de cooperação formal e informal com um valor médio de 15,34%, e de partilha de recursos com 3,94%, consideramos haver total pertinência na extensão da presente investigação, que poderia desenvolver-se através de duas vertentes, que se complementam:

- A primeira, com base na informação que obtivemos sobre a perspetiva futura dos relacionamentos entre as entidades e organizações desportivas, tendo sido

observado que, na sua maioria, estão abertos e disponíveis para manterem relacionamentos futuros. Neste sentido, pensamos que seria pertinente a implementação de um projeto com o propósito de promover a relação de cooperação entre as Instituições.

- A segunda, seria a replicação deste estudo, posteriormente ao desenvolvimento do projeto, acrescentando diagnósticos complementares, de forma a entendermos se a sensibilização e experiências comuns vividas através do projeto acima referido contribuíram de forma efetiva para o desenvolvimento do desporto no concelho de Évora.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Afonso, A., Infante, P., Carvalho, L., & Engana, T. (2012). *A Atividade Física no Concelho de Évora* (P. Infante Ed. Câmara Municipal de Évora - Divisão de Desporto | Universidade de Évora - Departamento de Matemática da Escola de Ciências Tecnologia ed.).
- Arco, H. (2010). *Tecendo Redes. As Relações Interorganizacionais de Cooperação para a Formação em Enfermagem*. (Doutoramento), Universidade de Évora.
- Arraya, M. (2014). Estratégia - Simples e Consciente. In M. Arraya & M. N. G. Silva (Eds.), *Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva* (Lda. ed., pp. 453).
- Azevedo, A. (2014). *Análise Institucional das Organizações Desportivas: A intensionalidade desportiva das autarquias do distrito de viseu*, (Doutoramento), Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Constituição da República Portuguesa, (1976 - VII Revisão Constitucional 2005).
- Babiak, K. (2007). Determinants of interorganizational relationships: The case of a Canadian Nonprofit Sport Organization. *Journal of Sport Management*, 21(3), 338-376.
- Balestrin, A., & Vargas, L. M. (2004). A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 203 - 227. Consultado em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v8nspe/v8nespa11.pdf>.
- Balestrin, A., & Verschoore, J. (2009). *Redes de Cooperação Empresarial. Estratégias de Gestão na nova Economia* (Artmed Editora S. A. ed.).
- Bento, J. (2009). Acerca da Conjuntura Corporal: Desporto Vs *O Desporto e o Estado. Ideologias e Práticas* (Edições Afrontamento, Lda. ed., pp. 1-366).

- Comissão Europeia. (2007). *Livro Branco sobre o Desporto* (Comunidades Europeias ed.).
- Correia, J. (2009). Políticas Públicas e Desenvolvimento do Desporto. In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), *O Desporto e o Estado. Ideologias e Práticas* (Edições Afrontamento, Lda. ed., pp. 386).
- Council of Europe. (1985). *European Charter of Local Self-Government*. Estrasburgo - França. Consultado em: <http://conventions.coe.int/Treaty/FR/Reports/Html1/122.htm>.
- Council of Europe. (1992). *The European Sport Charter*. Paper presented at the Conferencia dos Ministros Europeus Responsaveis cabelo Desporto, Brussels. Consultado em: [http://www.coe.int/t/dg4/epas/resources/charter\\_en.asp](http://www.coe.int/t/dg4/epas/resources/charter_en.asp).
- Cruz, J. Quandt, C. O., Kato, H. T., & Martins, T. S. (2014). Cooperação e Motivação em Redes Organizacionais: Análise de configuração estrutural de rede sociais em série histórica. *Rede - Revista Hispana para El Análisis de Redes Sociales*, 25, 186-221. Consultado em: <http://revistes.uab.cat/redes/article/view/v25-n2-westarb-quandt-kato-martins>.
- Cunha, L. (2007). *Os Espaços do Desporto - Uma Gestão para o Desenvolvimento Humano* (Edições Almedina, La. ed.).
- Câmara Municipal de Évora. (2015). Juntas de Freguesias do Concelho de Évora. Consultado em: <http://www4.cmevora.pt/pt/conteudos/municipio/freguesias/Juntas%20de%20Freguesias.htm>.
- Devine, C. (2015). Sex, sport and justice: reframing the ‘who’ of citizenship and the ‘what’ of justice in European and UK sport policy. *Sport, Education and Society*, 1-20. Consultado em: <http://dx.doi.org/10.1080/13573322.2015.1004166>.

Diário da República n.º 106 de 1 de junho de 2011, Diário da República 2.ª Série (2011).

ESEA. (2015). European Sport Economics Association. Consultado em: <http://sporteconomics.eu/archive/59>.

Feitais, P. M. S. (2008). *Planeamento Desportivo Municipal - Justificação para a Tomada de Decisão no Processo de Construção de Instalações Desportivas em Trás-os-Montes e Alto Douro*. (Mestre), Universidade do Porto. Consultado em: [http://sigarra.up.pt/fadeup/pt/teses.tese?P\\_aluno\\_id=100071&p\\_processo=16844&P\\_LANG=0](http://sigarra.up.pt/fadeup/pt/teses.tese?P_aluno_id=100071&p_processo=16844&P_LANG=0).

Fialho, J. (2008). *Redes de Cooperação Interorganizacional: o caso das entidades formadoras do Alentejo Central*. (Doutoramento), Universidade de Évora.

Fialho, J. (2014). Análise de Redes Sociais: Princípios, Linguagem e Estratégias de Ação na Gestão do Conhecimento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4, 9-26. Consultado em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/20881/11745>.

Flick, U. (2013). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica* (A. M. Parreira, Trans. Monitor Ed. Reimpressão ed.).

Fortin, M. (2009a). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação* (Lusodidacta Ed.).

Fortin, M. (2009b). *O Processo de Investigação. Da concepção à realização* (Lusociência Ed. 5.ª ed.).

Freire, J.; Farina, M.; Pascotto, S. & Santos, I. (2014). *Busca do Conhecimento Técnico Científico: Análise de Rede Informal Interorganizacional*. *Revista de Gestão e Projetos*, 1, 42 - 54. Consultado em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/191>.

- Freixo, M. (2010). *Metodologia Científica: Fundamentos e Técnicas* (2ª ed.).
- Garcia, R. (2009). De um Desporto Sem Ideologias para um Desporto com Ideias. In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), *O Desporto e o Estado, Ideologias e Práticas* (Edições Afrontamento, Lda. ed., pp. 386).
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (Atlas Ed. 6ª ed.).
- Girginov, v. (2010). Culture and the Study of Sport Management. *European Sport Management Quarterly*, 10, 397-417.
- Hanneman, R. & Riddle, M. (2005). *Introduction to Social Network Methods* U. o. C.-D. o. S. Riverside (Ed.). Consultado em: <http://faculty.ucr.edu/hanneman/nettext/>.
- Harvey, S., Kirk, D., & O'Donovan, T. M. (2011). Sport Education as a Pedagogical Application for Ethical Development in Physical Education and youth Sport. *Sport, Education and Society*, 19, 37-41. Consultado em: Taylor Francis Online website: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13573322.2011.624594>.
- Hennart, J. & Ming, Z. (2005). Determinantes Estruturais do Desempenho de Joint Venture. *Europeia Management Review* 2, 105 - 115. Consultado em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1057/palgrave.emr.1500034/abstract>.
- IASE. (2015). International Association of Sports Economists. Consultado em: <http://www.iasecon.net/>.
- Instituto Português do Emprego e Formação Profissional I. P. (2014a). Desemprego Registado por Concelho — Estatísticas Mensais. Gabinete de Comunicação e Relações Externas. Consultado em: <https://www.iefp.pt/documents/101go+registado+por+conc81/702497/SIE++Desempregados+dezembro+2014.pdf>

- Instituto Português do Emprego e Formação Profissional I. P. (2014b). Estatísticas Mensais: Mercado de emprego. Gabinete de Comunicação e Relações Externas. Consultado em: <https://www.iefp.pt/documents/10181/535311/Estat%C3%ADsta+Mensal+Mercado+Emprego+dezembro+2014.pdf/b536137d-9e1c-44c0-ic9d15-2b316fe21074>.
- Januário, C. (2010). *Políticas Públicas Desportivas: Estudo CENTRADO Nos municípios da Área Metropolitana do Porto* (Doutoramento), Universidade do Porto.
- Laranjeiro, J. (2008). *Contributos para à Análise e Caracterização de Interacções em Fóruns de Discussão online*. (Mestre), Universidade do Porto. Consultado em: [http://www.fc.up.pt/fcup/contactos/teses/t\\_05](http://www.fc.up.pt/fcup/contactos/teses/t_05).
- Lemieux, V., & Ouimet, M. (2012). *Análise Estrutural das Redes Sociais* (2ª ed.): Instituto Piaget.
- Lopes, J. (2009). Quadro da Cidadania Desportiva em Portugal. In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), *O Desporto e o Estado. Ideologias e Práticas* (Edições Afrontamentos, Lda. ed., pp. 386).
- Maguire, J. (2011). Development Through Sport and the Sports – Industrial Complex: the case for human development in sports and exercise sciences. *Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics*, 14, 937 - 949. Consultado em: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17430437.2011.603550#abstract> doi:10.1080/17430437.2011.603550.
- Marques, A. (2009). Desporto, Responsabilidade e Mudança *O Desporto e o Estado. Ideologias e Práticas* (Edições Afrontamento, Lda. ed., pp. 1-386).
- Martes, A.; Bulgacov, S.; Mauricio, N.; Gonçalves, S. & Augusto, P. (2006) *Fórum – Redes Sociais e Interorganizacionais*. Revista de Administração de Empresas v 43, n 3. Consultado em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n3/v46n3a02.pdf>



- Martínez, B. (2006). Entre la competencia y la Cooperación: la construcción de redes entre las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo en Andalucía. *REDES- Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 11, 1-25. consultado em: <http://revistes.uab.cat/redes/article/view/94>.
- Meirim, J. (2002). *A Federação Desportiva como Sujeito Público do Sistema Desportivo* (Coimbra Editora ed.).
- Misoczky, M. (2003). Implicações do Uso das Formulações sobre Campo de Poder e Ação de Bourdieu nos Estudos Organizacionais. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 9-30. Consultado em: <http://www.redalyc.org/pdf/840/84013653002.pdf>.
- Mizruchi, M. (2006). Análise de Redes Sociais: Avanços Recentes e Controvérsias Atuais. *Revista de Administração de Empresas*, 46. Consultado em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155116000003>.
- Nogueira, A. (2014). Fichas Técnicas Sobre a União Europeia. Consultado em: [http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/pt/highlight.html?query=livro+branco&url=http%3a%2f%2fwww.europarl.europa.eu%2faboutparliament%2fpt%2fdisplayFtu.html%253FftuId%253DFTU\\_5.13.5.html](http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/pt/highlight.html?query=livro+branco&url=http%3a%2f%2fwww.europarl.europa.eu%2faboutparliament%2fpt%2fdisplayFtu.html%253FftuId%253DFTU_5.13.5.html).
- Oliveira, N., & Zambalde, A. L. (2014). Relações Sociométricas dos Pesquisadores que Patentaram Inventos. *Revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 19, 227-242. Consultado em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/issue/view/2111>.
- Pereira, C. (2012). *Diagnóstico Social Évora 2013/2015*. In A. Varela, A. Vieira, A. Coelho, H. Ferro, M. Olímpio, M. Marques, N. Cavalheiro, T. Pereira, & V. Lazana (Eds.), (Câmara Municipal de Évora | CLASE ed.).

- Pereira, E. (2009). O Poder Local: As Câmaras Municipais e o Desporto. In J. O. J. M. Constantino (Ed.), *O Desporto e o Estado. Ideologias e Práticas* (Edições Afrontamento, Lda. ed., pp. 386).
- Pinto, F. (2014). da Execução da Estratégia nas Organizações Desportivas. In M. Arraya & M. N. G. Silva (Eds.), *Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva* (Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda. ed., pp. 453).
- Pires, G. (2005). *Gestão do Desporto: desenvolvimento organizacional* (A. P. d. Desporto Ed. 2 ed.).
- Programa do XIX Governo Constitucional, (2011).
- Richardson, R. J. (2008). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas* (Atlas Ed. 6ª ed.).
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2010). *Metodologias de la Investigación* (MCGRAW-HILL Ed. 5ª ed.).
- Saragoça, J. (2010). *Governo Electrónico Local: Diagnóstico Sociológico, estratégia de Actores e Futuros Possíveis para o Distrito de Évora, Portugal*. (Doutoramento), Universidade de Évora.
- Siedenberg, D. (2004). Desenvolvimento Ambiguidades de um Conceito Difuso. *Desenvolvimento em Questão*, 2, 9 - 26. Consultado em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/87>.
- Silva, C. A. d., Fialho, J., & Saragoça, J. (2013a). Análise de Redes Sociais e Sociologia da Acção. Pressupostos Teórico-metodológicos. *Revista angola de sociologia*, 11, 91 - 106. Consultado em: <http://ras.revues.org/361#ndlr> doi:10.4000/ras.361.

- Silva, C. A. d., Fialho, J., & Saragoça, J. (2013b). *Iniciação à Análise de Redes Sociais Casos Práticos e Procedimentos com UCINET* (Caleidoscópio Ed. 1ª ed.).
- Slack, T. (2014). The Social and Commercial Impact of Sport, the role of Sport Management. *European Sport Management Quarterly*, 14, 454-463.
- Sousa, F. (2014). Gestão da Mudança. In E. e. R. Visão e Contextos (Ed.), *Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva* (pp. 93-119).
- Streubert, H. J., & Carpenter, D. R. (2002). *Investigação Qualitativa em Enfermagem Avançando o Imperativo Humanista* (Lusociência Ed. 2ª ed.).
- Teixeira, G. (2011). *A Política Pública Desportiva: a Medida 1 na Região Centro*. (Mestre), Universidade de Aveiro. Consultado em: <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/7865/1/246380.pdf> .
- Teixeira, J. C.; Moreira, L. B. & Castro, C. C. De (2011). Dinâmica de Poder em Redes Interorganizacionais: uma análise sob a ótica dos conceitos de habitus, campo e capital de Bourdieu. *Perspectiva*, 35, 113-128. Consultado em: [http://www.uricer.edu.br/new/site/pdfs/perspectiva/130\\_176.pdf](http://www.uricer.edu.br/new/site/pdfs/perspectiva/130_176.pdf).
- Teixeira, M. R. C. (2009). *Portugal: Poder Local e Desporto*. Lisboa: Grifos, Lda.
- United Nations Educational Scientific and Cultural Organization. (1978). *Carta Internacional da Educação Física e do Desporto*. Paper presented at the Conferência Geral da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, Paris. Consultado em: [http://www.unesco.org/education/nfsunesco/pdf/SPORT\\_E.PDF](http://www.unesco.org/education/nfsunesco/pdf/SPORT_E.PDF).
- Vasconcelos-Raposo, J. (2012). Num desporto com valores: Construir uma sociedade mais justa. *Revista Motricidade*, 8, 1-7. Retrieved from e-revist@s. Plataforma open Access de Revistas Científicas Electrónicas Españolas y Latinoamericanas.

Consultado em: <http://revistas.rcaap.pt/motricidade/article/view/707/577#doi:10.6063>.

## **APÊNDICES**

O presente questionário enquadra-se no âmbito de uma investigação de Mestrado em Gestão Desportiva, a decorrer na Universidade de Évora, cujo tema é “Rede de Cooperação entre Organizações Desportivas no Concelho de Évora”.

**Os dados recolhidos são confidenciais e serão utilizados estritamente no âmbito desta investigação.**

A sua colaboração é fundamental, pelo que, solicitamos que responda a todas as perguntas com o maior rigor.

A duração estimada de resposta ao questionário é de 3 minutos.

Em caso de dúvida, por favor, contacte o autor do estudo (e-mail: [j.ahg@hotmail.com](mailto:j.ahg@hotmail.com); Tel. (96 492 4717; 93 486 4321)

Obrigado!

João Garcia

## QUESTIONÁRIO

### Identificação

Nome \_\_\_\_\_ da \_\_\_\_\_ Organização: \_\_\_\_\_

Localidade \_\_\_\_\_

1. N.º de Atletas/Praticantes: Masculinos: \_\_\_\_\_ Femininos: \_\_\_\_\_

2. Idade dos Atletas, por sexo:

Masculinos: (mínimo) \_\_\_\_\_ (máximo) \_\_\_\_\_

Femininos: (mínimo) \_\_\_\_\_ (máximo) \_\_\_\_\_

3. Assinale com um X o desporto praticado pelos atletas, segundo o sexo:

<b>Modalidades Oferecidas</b>	<b>Praticantes Masculinos</b>	<b>Praticantes Femininos</b>
Andebol		
Aquajogging		
Atletismo		
Badminton		
<i>Ballet</i>		
Basquetebol		
Bilhar		
Boccia		
<i>Bodyboard</i>		
BTT		
Caminhadas		
Campos férias		
Campismo e Montanhismo		
Canoagem		
Capoeira		
Ciclismo de estrada		
Cicloturismo		
Columbofilia		
Dança		
Defesa Pessoal		
Equitação		
Escalada		
Futebol		
Futsal		
Futevólei		
Ginástica Desportiva		
Ginástica de Grupo		
HidroAqua		
Hidroginástica		
Hóquei em Patins		
Minigolfe		
Jogos de mesa		
Judo		
Karaté		
Kapap		
Kick Boxing		
Krav Maga		
Malha		
Matraquilhos		
Minigolfe		
Mototurismo		
Natação		





4. Mencione em percentagem (%), o contributo de cada uma das referidas formas de financiamento que suportam a realização da (s) atividade (s) desportivas da sua organização (note que a soma dos contributos deverá ser de 100% do financiamento).

<b>Natureza do Financiamento</b>	<b>Percentage m de Financiamento (%)</b>
Natureza privada (ex: publicidade)	
Natureza pública (ex: apoio ao associativismo)	
Natureza interna (ex: quotização; eventos)	
Outra (refira qual, sff): _____	
Outra (refira qual, sff): _____	
Outra (refira qual, sff): _____	
<b>Total</b>	<b>100%</b>

4.1. O financiamento conseguido permite desenvolver todos os projectos desejados?

Sim  Não

5. Assinale com um X todas as entidades públicas e organizações desportivas com as quais mantém contactos de carácter exclusivamente formal (reuniões, encontros de trabalho).

[considere a seguinte escala: 1= Nunca; 2= Raramente; 3= Regularmente; 4=Quase Sempre; 5=Sempre]

<b>Entidades Públicas / Organizações Desportivas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
100% Aventura Associação de Desporto e Natureza					
Aeroclube de Évora					

<b>Entidades Públicas / Organizações Desportivas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Aminata – Évora Clube de Natação					
Associação Académica de Évora					
Associação de Andebol de Évora					
Associação Ar Livre do Alentejo					
Associação Atletismo de Évora					
Associação Basquetebol do Alentejo					
Associação Distrital de Judo					
Associação de Futebol de Évora					
Associação Para o Desenvolvimento Cultural e Desportivo da Malagueira					
Associação Desportiva, Cultural e Social Qualquer Um Dança					
Associação Desportiva Évora Futsal					
Associação de Natação do Alentejo					
Associação Hípica Eborense					
Associação Mundo BTT					
APCE - Associação de Paralisia Cerebral de Évora					
ATKRS - Associação Taekwondo <i>Kumgang</i> Região do Sul.					
ATP - Associação Talento Prodigioso					
BTT da Torre dos Coelhoiros					
BTT da Malagueira Amigos do Pedal					
Câmara Municipal de Évora					
Casa do Benfica em Évora					
Casa do Povo dos Canaviais					
Casa Povo N <sup>a</sup> S <sup>a</sup> Machede					
Clube de <i>Badminton</i> de Évora					
Clube Bilhar Eborense					
CCE - Clube Ciclismo Évora					
Clube Columbófilo Eborense					
Clube Cultural e Desportivo do Bairro de Almeirim					
Clube Desportivo dos Álamos					
Clube de Ginástica de Évora					
Clube Eborense Amadores de Pesca Desportiva					
Clube Eborense Pesca Achigã					
Clube Escola Gabriel Pereira					
Clube Futebol Eborense					
Clube de Rugby de Évora					
Clube de Ténis de Évora					
Clube de Tiro de Évora					
Deficientes Forças Armadas - Delegação Évora					
DCE - Desportos Combate de Évora					
DGEstE – Direção-Geral de Estabelecimentos Escolares – Direção de Serviços Região Alentejo					
Escola de Equitação da GNR					
Évora Andebol Clube					
Fundação Salesianos					
Grupo de Caminheiros de Évora					
Grupo de Cicloturismo Azarujense					
Grupo Desportivo e Cultural Bairro St <sup>o</sup> . António					
Grupo Desportivo e Cultural da Cruz da Picada					
Grupo Desportivo Diana					
Grupo Desportivo Cultural e Recreativo da Graça do Divor					
Grupo Desportivo Cultural e Recreativo São Brás do Regedouro					

Entidades Públicas / Organizações Desportivas	1	2	3	4	5
Grupo Desportivo e Cultural da Tourega					
Grupo Desportivo e Recreativo André de Resende					
Grupo Desportivo e Recreativo Canaviais					
Grupo Desportivo São Manços					
Grupo Desportivo Unidos da Giesteira					
Grupo <i>Motard</i> "O Templo"					
GOSMA – Grupo Orgulhoso de Ser Motard Alentejano					
Grupo União Recreio Azarujense					
<i>Hot Roads Motorcycle</i>					
Internacional Sport Clube					
Judo Clube de Évora					
Juventude Sport Clube					
Kainágua					
Lusitano Ginásio Clube					
Minigolfe de Évora					
Modelismo Alentejo Clube					
Moradores do Bairro do Bacelo					
Moradores do Bairro da Torregela					
Motoclube Romanos de Eborae					
Núcleo de Árbitros de Futebol de Évora					
Os Pedaleiras (BTT)					
Paroquial Quarta Dimensão					
Pesquévora					
Sociedade Columbófila Eborensis					
Sport Lisboa e Évora					
Outra (refira o nome, sff):					
_____					
Outra (refira o nome, sff):					
_____					
Outra (refira o nome, sff):					
_____					
Outra (refira o nome, sff):					
_____					

6. Assinale com um X todas as entidades públicas e organizações desportivas com as quais mantém contactos de carácter informal (ex: fora dos canais institucionais) [considere a seguinte escala: 1= Nunca; 2= Raramente; 3= Regularmente; 4=Quase Sempre; 5=Sempre]

Entidades Públicas / Organizações Desportivas	1	2	3	4	5
100% Aventura Associação de Desporto e Natureza					
Aeroclube de Évora					
Aminata – Évora Clube de Natação					
Associação Académica de Évora					
Associação de Andebol de Évora					
Associação Ar Livre do Alentejo					
Associação Atletismo de Évora					
Associação Basquetebol do Alentejo					

<b>Entidades Públicas / Organizações Desportivas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Associação Distrital de Judo					
Associação de Futebol de Évora					
Associação Para o Desenvolvimento Cultural e Desportivo da Malagueira					
Associação Desportiva, Cultural e Social Qualquer Um Dança					
Associação Desportiva Évora Futsal					
Associação de Natação do Alentejo					
Associação Hípica Eborense					
Associação Mundo BTT					
APCE - Associação de Paralisia Cerebral de Évora					
ATKRS - Associação Taekwondo <i>Kumgang</i> Região do Sul.					
ATP - Associação Talento Prodigioso					
BTT da Torre dos Coelhoiros					
BTT da Malagueira Amigos do Pedal					
Câmara Municipal de Évora					
Casa do Benfica em Évora					
Casa do Povo dos Canaviais					
Casa Povo N <sup>a</sup> S <sup>a</sup> Machede					
Clube de <i>Badminton</i> de Évora					
Clube Bilhar Eborense					
CCE - Clube Ciclismo Évora					
Clube Columbófilo Eborense					
Clube Cultural e Desportivo do Bairro de Almeirim					
Clube Desportivo dos Álamos					
Clube de Ginástica de Évora					
Clube Eborense Amadores de Pesca Desportiva					
Clube Eborense Pesca Achigã					
Clube Escola Gabriel Pereira					
Clube Futebol Eborense					
Clube de Rugby de Évora					
Clube de Ténis de Évora					
Clube de Tiro de Évora					
Deficientes Forças Armadas - Delegação Évora					
DCE - Desportos Combate de Évora					
DGEstE – Direção-Geral de Estabelecimentos Escolares – Direção de Serviços Região Alentejo					
Escola de Equitação da GNR					
Évora Andebol Clube					
Fundação Salesianos					
Grupo de Caminheiros de Évora					
Grupo de Cicloturismo Azarujense					
Grupo Desportivo e Cultural Bairro St <sup>o</sup> . António					
Grupo Desportivo e Cultural da Cruz da Picada					
Grupo Desportivo Diana					
Grupo Desportivo Cultural e Recreativo da Graça do Divor					
Grupo Desportivo Cultural e Recreativo São Brás do Regedouro					
Grupo Desportivo e Cultural da Tourega					
Grupo Desportivo e Recreativo André de Resende					
Grupo Desportivo e Recreativo Canaviais					
Grupo Desportivo São Manços					
Grupo Desportivo Unidos da Giesteira					

Entidades Públicas / Organizações Desportivas	1	2	3	4	5
Grupo Motard “O Templo”					
GOSMA – Grupo Orgulhoso de Ser Motard Alentejano					
Grupo União Recreio Azarujense					
Hot Roads Motorcycle					
Internacional Sport Clube					
Judo Clube de Évora					
Juventude Sport Clube					
Kainágua					
Lusitano Ginásio Clube					
Minigolfe de Évora					
Modelismo Alentejo Clube					
Moradores do Bairro do Bacelo					
Moradores do Bairro da Torregela					
Motoclube Romanos de Eborae					
Núcleo de Árbitros de Futebol de Évora					
Os Pedaleiras (BTT)					
Paroquial Quarta Dimensão					
Pesquévora					
Sociedade Columbófila Eborense					
Sport Lisboa e Évora					
Outra (refira o nome, sff):					
_____					
Outra (refira o nome, sff):					
_____					
Outra (refira o nome, sff):					
_____					
Outra (refira o nome, sff):					
_____					

7. Avalie a periodicidade com que mantém contactos com as entidades públicas e organizações desportivas do concelho de Évora na ótica da partilha de recursos materiais (ex: equipamentos; bolas), físicos (ex: recintos de treino; gabinetes técnicos), humanos (ex: monitores) e financeiros (ex: verbas; deslocações). Note que para cada agente desportivo deve assinalar a periodicidade de contacto para cada tipo de recursos, colocando um X nas células respetivas. [**considere a seguinte escala: 1= Nunca; 2= Raramente; 3= Regularmente; 4=Quase Sempre; 5=Sempre**] –

Na resposta a esta questão tenha em consideração **apenas** as entidades e organizações desportivas que assinalou nas questões 5 e 6.

Entidades Públicas / Organizações Desportivas	Recursos Materiais					Recursos Físicos					Recursos Humanos					Recursos Financeiros				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
100% Aventura Associação de Desporto e Natureza																				
Aeroclube de Évora																				

Entidades Públicas / Organizações Desportivas	Recursos Materiais					Recursos Físicos					Recursos Humanos					Recursos Financeiros				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Aminata – Évora Clube de Natação																				
Associação Académica de Évora																				
Associação de Andebol de Évora																				
Associação Ar Livre do Alentejo																				
Associação Atletismo de Évora																				
Associação Basquetebol do Alentejo																				
Associação Distrital de Judo																				
Associação de Futebol de Évora																				
Associação Para o Desenvolvimento Cultural e Desportivo da Malagueira																				
Associação Desportiva, Cultural e Social Qualquer Um Dança																				
Associação Desportiva Évora Futsal																				
Associação de Natação do Alentejo																				
Associação Hípica Eboreense																				
Associação Mundo BTT																				
APCE - Associação de Paralisia Cerebral de Évora																				
ATKRS - Associação Taekwondo <i>Kumgang</i> Região do Sul.																				
ATP - Associação Talento Prodigioso																				
BTT da Torre dos Coelheiros																				

Entidades Públicas / Organizações Desportivas	Recursos Materiais					Recursos Físicos					Recursos Humanos					Recursos Financeiros				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
BTT da Malagueira																				
Amigos do Pedal																				
Câmara Municipal de Évora																				
Casa do Benfica em Évora																				
Casa do Povo dos Canaviais																				
Casa Povo N <sup>a</sup> S <sup>a</sup> Machede																				
Clube de <i>Badminton</i> de Évora																				
Clube Bilhar Eborense																				
CCE - Clube Ciclismo Évora																				
Clube Columbófilo Eborense																				
Clube Cultural e Desportivo do Bairro de Almeirim																				
Clube Desportivo dos Álamos																				
Clube de Ginástica de Évora																				
Clube Eborense Amadores de Pesca Desportiva																				
Clube Eborense Pesca Achigã																				
Clube Escola Gabriel Pereira																				
Clube Futebol Eborense																				
Clube de Rugby de Évora																				
Clube de Ténis de Évora																				
Clube de Tiro de Évora																				
Deficientes Forças Armadas - Delegação Évora																				
DCE - Desportos Combate de Évora																				
DGEstE – Direção- Geral de Estabelecimentos Escolares –																				





Entidades Públicas / Organizações Desportivas	Materiais					Físicos					Humanos					Financeiros				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Internacional Sport Clube																				
Judo Clube de Évora																				
Juventude Sport Clube																				
Kainágua																				
Lusitano Ginásio Clube																				
Minigolfe de Évora																				
Modelismo Alentejo Clube																				
Moradores do Bairro do Bacelo																				
Moradores do Bairro da Torregela																				
Motoclube Romanos de Eborae																				
Núcleo de Árbitros de Futebol de Évora																				
Os Pedaleiras (BTT)																				
Paroquial Quarta Dimensão																				
Pesquévora																				
Sociedade Columbófila Eborensis																				
Sport Lisboa e Évora																				
Outra (refira nome, sff.):																				
Outra (refira nome, sff.):																				
Outra (refira nome, sff.):																				
Outra (refira nome, sff.):																				

8. Assinale com um X as entidades públicas e organizações desportivas que considere que exercem **maior influência no desenvolvimento desportivo do concelho de Évora.**

Entidades Públicas / Organizações Desportivas	X
100% Aventura Associação de Desporto e Natureza	
Aeroclube de Évora	
Aminata – Évora Clube de Natação	
Associação Académica de Évora	
Associação de Andebol de Évora	
Associação Ar Livre do Alentejo	
Associação Atletismo de Évora	
Associação Basquetebol do Alentejo	
Associação Distrital de Judo	
Associação de Futebol de Évora	
Associação Para o Desenvolvimento Cultural e Desportivo da Malagueira	
Associação Desportiva, Cultural e Social Qualquer Um Dança	
Associação Desportiva Évora Futsal	
Associação de Natação do Alentejo	
Associação Hípica Eborense	
Associação Mundo BTT	
APCE - Associação de Paralisia Cerebral de Évora	
ATKRS - Associação Taekwondo <i>Kumgang</i> Região do Sul.	
ATP - Associação Talento Prodigioso	
BTT da Torre dos Coelhoos	
BTT da Malagueira Amigos do Pedal	
Câmara Municipal de Évora	
Casa do Benfica em Évora	
Casa do Povo dos Canaviais	
Casa Povo N <sup>a</sup> S <sup>a</sup> Machede	
Clube de <i>Badminton</i> de Évora	
Clube Bilhar Eborense	
CCE - Clube Ciclismo Évora	
Clube Columbófilo Eborense	
Clube Cultural e Desportivo do Bairro de Almeirim	
Clube Desportivo dos Álamos	
Clube de Ginástica de Évora	
Clube Eborense Amadores de Pesca Desportiva	
Clube Eborense Pesca Achigã	
Clube Escola Gabriel Pereira	
Clube Futebol Eborense	
Clube de Rugby de Évora	
Clube de Ténis de Évora	
Clube de Tiro de Évora	
Deficientes Forças Armadas - Delegação Évora	
DCE - Desportos Combate de Évora	
DGEstE – Direção-Geral de Estabelecimentos Escolares – Direção de Serviços Região Alentejo	
Escola de Equitação da GNR	
Évora Andebol Clube	
Fundação Salesianos	
Grupo de Caminheiros de Évora	
Grupo de Cicloturismo Azarujense	

Entidades Públicas / Organizações Desportivas	X
Grupo Desportivo e Cultural Bairro Stº. António	
Grupo Desportivo e Cultural da Cruz da Picada	
Grupo Desportivo Diana	
Grupo Desportivo Cultural e Recreativo da Graça do Divor	
Grupo Desportivo Cultural e Recreativo São Brás do Regedouro	
Grupo Desportivo e Cultural da Tourega	
Grupo Desportivo e Recreativo André de Resende	
Grupo Desportivo e Recreativo Canaviais	
Grupo Desportivo São Manços	
Grupo Desportivo Unidos da Giesteira	
Grupo <i>Motard</i> “O Templo”	
GOSMA – Grupo Orgulhoso de Ser Motard Alentejano	
Grupo União Recreio Azarujense	
<i>Hot Roads Motorcycle</i>	
Internacional Sport Clube	
Judo Clube de Évora	
Juventude Sport Clube	
Kainágua	
Lusitano Ginásio Clube	
Minigolfe de Évora	
Modelismo Alentejo Clube	
Moradores do Bairro do Bacelo	
Moradores do Bairro da Torregela	
Motoclube Romanos de Eborae	
Núcleo de Árbitros de Futebol de Évora	
Os Pedaleiras (BTT)	
Paroquial Quarta Dimensão	
Pesquévora	
Sociedade Columbófila Eborense	
Sport Lisboa e Évora	
<b>Outra (refira o nome, sff):</b> _____	
<b>Outra (refira o nome, sff):</b> _____	
<b>Outra (refira o nome, sff):</b> _____	
<b>Outra (refira o nome, sff):</b> _____	
<b>Outra (refira o nome, sff):</b> _____	
<b>Outra (refira o nome, sff):</b> _____	

9. Assinale com um X todas as entidades públicas e organizações desportivas com as quais **gostaria de manter** contactos privilegiados / estratégicos no futuro. [considere a seguinte escala: 1= Nunca; 2= Raramente; 3= Regularmente; 4=Quase Sempre; 5=Sempre]

Entidades Públicas / Organizações Desportivas	1	2	3	4	5
100% Aventura Associação de Desporto e Natureza					
Aeroclube de Évora					
Aminata – Évora Clube de Natação					
Associação Académica de Évora					
Associação de Andebol de Évora					
Associação Ar Livre do Alentejo					
Associação Atletismo de Évora					
Associação Basquetebol do Alentejo					
Associação Distrital de Judo					
Associação de Futebol de Évora					
Associação Para o Desenvolvimento Cultural e Desportivo da Malagueira					
Associação Desportiva, Cultural e Social Qualquer Um Dança					
Associação Desportiva Évora Futsal					
Associação de Natação do Alentejo					
Associação Hípica Eborense					
Associação Mundo BTT					
APCE - Associação de Paralisia Cerebral de Évora					
ATKRS - Associação Taekwondo <i>Kumgang</i> Região do Sul.					
ATP - Associação Talento Prodigioso					
BTT da Torre dos Coelhoiros					
BTT da Malagueira Amigos do Pedal					
Câmara Municipal de Évora					
Casa do Benfica em Évora					
Casa do Povo dos Canaviais					
Casa Povo N <sup>a</sup> S <sup>a</sup> Machede					
Clube de <i>Badminton</i> de Évora					
Clube Bilhar Eborense					
CCE - Clube Ciclismo Évora					
Clube Columbófilo Eborense					
Clube Cultural e Desportivo do Bairro de Almeirim					
Clube Desportivo dos Álamos					
Clube de Ginástica de Évora					
Clube Eborense Amadores de Pesca Desportiva					
Clube Eborense Pesca Achigã					
Clube Escola Gabriel Pereira					
Clube Futebol Eborense					
Clube de Rugby de Évora					
Clube de Ténis de Évora					
Clube de Tiro de Évora					
Deficientes Forças Armadas - Delegação Évora					
DCE - Desportos Combate de Évora					
DGEstE – Direção-Geral de Estabelecimentos Escolares – Direção de Serviços Região Alentejo					
Escola de Equitação da GNR					
Évora Andebol Clube					

<b>Entidades Públicas / Organizações Desportivas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Fundação Salesianos					
Grupo de Caminheiros de Évora					
Grupo de Cicloturismo Azarujense					
Grupo Desportivo e Cultural Bairro Stº. António					
Grupo Desportivo e Cultural da Cruz da Picada					
Grupo Desportivo Diana					
Grupo Desportivo Cultural e Recreativo da Graça do Divor					
Grupo Desportivo Cultural e Recreativo São Brás do Regedouro					
Grupo Desportivo e Cultural da Tourega					
Grupo Desportivo e Recreativo André de Resende					
Grupo Desportivo e Recreativo Canaviais					
Grupo Desportivo São Manços					
Grupo Desportivo Unidos da Giesteira					
Grupo <i>Motard</i> “O Templo”					
GOSMA – Grupo Orgulhoso de Ser Motard Alentejano					
Grupo União Recreio Azarujense					
<i>Hot Roads Motorcycle</i>					
Internacional Sport Clube					
Judo Clube de Évora					
Juventude Sport Clube					
Kainágua					
Lusitano Ginásio Clube					
Minigolfe de Évora					
Modelismo Alentejo Clube					
Moradores do Bairro do Bacelo					
Moradores do Bairro da Torregela					
Motoclube Romanos de Eborae					
Núcleo de Árbitros de Futebol de Évora					
Os Pedaleiras (BTT)					
Paroquial Quarta Dimensão					
Pesquévora					
Sociedade Columbófila Eborense					
Sport Lisboa e Évora					
Outra (refira o nome, sff):					
Outra (refira o nome, sff):					
Outra (refira o nome, sff):					
Outra (refira o nome, sff):					

O questionário termina aqui.

**Obrigado pela sua colaboração!**

# **ANEXOS**

**Anexo I:** Tabelas Identificadoras do Número de Praticantes

Nome	Sex. Masc.	Sex. Femin.	Total
DGEstE – Direção-Geral de Estabelecimentos Escolares – Direção de Serviços Região Alentejo	1077	478	1555
Nome	Sex. Masc.	Sex. Femin.	Total
Associação Académica de Évora	90	70	160
Nome	Sex. Masc.	Sex. Femin.	Total
Associação de Futebol de Évora	3049	132	3181
Associação Basquetebol do Alentejo	400	200	600
Associação de Natação do Alentejo	277	271	548
Associação Atletismo de Évora	235	101	336
Associação de Andebol de Évora	183	0	183
Associação Distrital de Judo	87	8	95
Nome	Sex. Masc.	Sex. Femin.	Total
Fundação Salesianos	254	312	566
Lusitano Ginásio Clube	300	0	300
Juventude Sport Clube	220	20	240
Grupo de Caminheiros de Évora	60	172	232
Grupo Desportivo e Recreativo Canaviais	200	4	204
Clube de Rugby de Évora	200	0	200
Grupo Desportivo e Cultural Bairro St <sup>o</sup> . António	120	70	190
ATKRS - Associação Taekwondo Kumgang Região do Sul.	89	45	134
Clube Desportivo dos Álamos	52	73	125
Aminata – Évora Clube de Natação	60	55	115
Sport Lisboa e Évora	110	2	112
Grupo Motard “O Templo”	75	35	110
Grupo Desportivo Diana	42	64	106
Clube Futebol Eborense	81	15	96
Paroquial Quarta Dimensão	25	70	95
Évora Andebol Clube	94	0	94
100% Aventura Associação de Desporto e Natureza	68	24	92
Clube de Ténis de Évora	57	31	88
Grupo Desportivo e Recreativo André de Resende	55	25	80
Clube de Tiro de Évora	73	4	77
ATP - Associação Talento Prodigioso	74	0	74
GOSMA – Grupo Orgulhoso de Ser Motard Alentejano	55	17	72
CCE - Clube Ciclismo Évora	67	3	70
Associação dos Deficientes Forças Armadas - Delegação Évora	49	16	65
Casa do Povo dos Canaviais	22	38	60
Clube de Badminton de Évora	30	20	50
Grupo Desportivo Unidos da Giesteira	50	0	50
Grupo União Recreio Azarujense	12	38	50

**Anexo II:** Tabelas Identificadoras do Número de Praticantes (cont.)

Nome	Sex. Masc.	Sex. Femin.	Total
Clube de Ginástica de Évora	10	38	48
BTT da Malagueira Amigos do Pedal	33	14	47
Moradores do Bairro do Bacelo	28	19	47
Os Pedaleiras (BTT)	38	6	44
Associação Desportiva, Cultural e Social Qualquer Um Dança	12	31	43
Grupo Desportivo São Manços	37	5	42
Hot Roads Motorcycle	30	10	40
Associação Para o Desenvolvimento Cultural e Desportivo da Malagueira	30	6	36
Associação Mundo BTT	30	4	34
Grupo Desportivo Cultural e Recreativo da Graça do Divor	30	0	30
Moradores do Bairro da Torregela	29	1	30
Kainágua	25	2	27
Associação Hípica Eborense	15	10	25
Judo Clube de Évora	20	4	24
Clube Eborense Amadores de Pesca Desportiva	17	1	18
Motoclube Romanos de Eborae	8	10	18
BTT da Torre dos Coelhoiros	10	6	16
Grupo Desportivo e Cultural da Cruz da Picada	12	4	16
Casa Povo N <sup>a</sup> S <sup>a</sup> Machede	12	3	15
Clube Eborense Pesca Achigã	10	0	10
APCE - Associação de Paralisia Cerebral de Évora	4	2	6

Fonte: Questionário Sociométrico



**Anexo III:** Tabela de Oferta de Atividades Físicas / Desportivas no Concelho de Évora

Modalidades	Sex. Masc.	Sex. Femin.
Andebol	4	1
Aquajogging	0	0
Atletismo	8	6
Badminton	4	2
Ballet	1	1
Basquetebol	6	5
Bilhar	2	1
Boccia	2	2
Bodyboard	1	1
BTT	9	5
Caminhadas	6	4
Campo de férias	5	4
Campismo e montanhismo	2	1
Canoagem	2	2
Capoeira	0	0
ciclismo de estrada	4	3
Cicloturismo	2	2
Columbofilia	0	0
Dança	4	5
defesa pessoal	2	1
Equitação	1	1
Escalada	2	2
Futebol	14	4
Futsal	6	5
Futevólei	1	0
Ginástica desportiva	3	3
ginástica de grupo	3	6
Hidroágua	0	0
Hidroginástica	1	1
hóquei em patins	1	0
Minigolfe	0	0
jogos de mesa	3	0
Judo	4	4
Karaté	3	1
Kapap	1	1
kick boxing	2	1
krav maga	1	2
Malha	2	1
Matraquilhos	1	1
Minigolfe	0	0
Mototurismo	4	4

**Anexo IV:** Tabela de Oferta de Atividades Físicas / Desportivas no Concelho de Évora (cont.)

Modalidades	Sex. Masc.	Sex. Femin.
Natação	4	3
ocupação de tempos livres	3	3
Orientação	4	3
Paintball	2	2
Paraquedismo	0	0
Patinagem	1	1
Pesca	4	2
Pilates	1	1
polo aquático	2	0
radio modelismo	0	0
Rugby	2	0
saltos para a água	0	0
Taekwondo	2	2
Ténis	3	1
ténis de mesa	7	3
Tiro	1	1
tiro com arco	2	2
Triatlo	4	2
Voleibol	2	4
Xadrez	2	1
Aikido	1	2
Fitness	1	2
Kickboxing	1	1
Ju Jitsu	1	1
Séniore Activos	1	1
Kizomba	2	2
Futebol praia	1	0
Tiro com arma de caça	1	1
Natação Sincronizada	0	1
<b>Total de ofertas Desportiva</b>	<b>172</b>	<b>125</b>
	<b>58%</b>	<b>42%</b>

Fonte: Questionário Sociométrico

Anexo V: Valores de Centralidade dos atores na rede formal (*centrality degree*)

	<b>ID77</b>	<b>ID71</b>	<b>ID21</b>	<b>ID4</b>	<b>ID20</b>	<b>ID5</b>	<b>ID9</b>	<b>ID1</b>
OutDegree	76	37	23	21	19	18	17	16
InDegree	10	3	10	17	7	6	4	8
NrmOutDegree	88,37%	43,02%	26,74%	24,42%	22,09%	20,93%	19,77%	18,61%
NrmInDegree	11,63%	3,49%	11,73%	19,77%	8,14%	6,98%	4,65%	9,30%
	<b>ID12</b>	<b>ID64</b>	<b>ID66</b>	<b>ID55</b>	<b>ID42</b>	<b>ID10</b>	<b>ID19</b>	<b>ID63</b>
OutDegree	15	15	14	14	14	13	13	12
InDegree	4	15	12	16	9	19	3	3
NrmOutDegree	17,44%	17,44%	16,28%	16,28%	16,28%	15,12%	15,12%	13,95%
NrmInDegree	4,65%	17,44%	13,95%	18,61%	10,47%	22,09%	3,49%	3,49%
	<b>ID60</b>	<b>ID45</b>	<b>ID7</b>	<b>ID40</b>	<b>ID8</b>	<b>ID28</b>	<b>ID36</b>	<b>ID73</b>
OutDegree	12	11	11	10	10	9	8	8
InDegree	6	18	10	5	9	5	5	6
NrmOutDegree	13,95%	12,79%	12,79%	11,63%	11,63%	10,47%	9,30%	9,30%
NrmInDegree	6,98%	20,93%	11,63%	5,81%	10,47%	5,81%	5,81%	6,98%
	<b>ID49</b>	<b>ID3</b>	<b>ID11</b>	<b>ID16</b>	<b>ID44</b>	<b>ID56</b>	<b>ID25</b>	<b>ID58</b>
OutDegree	7	7	6	6	5	5	5	4
InDegree	7	13	8	6	6	6	4	6
NrmOutDegree	8,14%	8,14%	6,98%	6,98%	5,81%	5,81%	5,81%	4,65%
NrmInDegree	8,14%	15,12%	9,30%	6,98%	6,98%	6,98%	4,65%	6,98%
	<b>ID46</b>	<b>ID57</b>	<b>ID54</b>	<b>ID65</b>	<b>ID50</b>	<b>ID15</b>	<b>ID74</b>	<b>ID31</b>
OutDegree	4	4	4	4	4	3	3	3
InDegree	8	5	9	5	9	2	4	2
NrmOutDegree	4,65%	4,65%	4,65%	4,65%	4,65%	3,49%	3,49%	3,49%
NrmInDegree	9,30%	5,88%	10,47%	5,81%	10,47%	2,33%	4,65%	2,33%
	<b>ID17</b>	<b>ID59</b>	<b>ID61</b>	<b>ID26</b>	<b>ID18</b>	<b>ID38</b>	<b>ID14</b>	<b>ID48</b>
OutDegree	3	3	3	3	3	3	2	2
InDegree	11	6	4	6	2	3	6	12
NrmOutDegree	3,49%	3,49%	3,49%	3,49%	3,49%	3,49%	2,33%	2,33%
NrmInDegree	12,79%	6,98%	4,65%	6,98%	2,33%	3,49%	6,98%	13,95%
	<b>ID24</b>	<b>ID39</b>	<b>ID37</b>	<b>ID33</b>	<b>ID34</b>	<b>ID70</b>	<b>ID69</b>	<b>ID32</b>
OutDegree	2	2	2	2	1	1	1	1
InDegree	8	2	4	3	3	3	6	2
NrmOutDegree	2,33%	2,33%	2,33%	2,33%	1,16%	1,16%	1,16%	1,16%
NrmInDegree	9,30%	2,33%	4,65%	3,49%	3,49%	3,49%	6,98%	2,33%
	<b>ID52</b>	<b>ID35</b>	<b>ID41</b>	<b>ID2</b>	<b>ID47</b>	<b>ID62</b>	<b>ID51</b>	<b>ID43</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	3	6	2	3	4	3	4	6
NrmOutDegree	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NrmInDegree	3,49%	6,98%	2,33%	3,49%	4,65%	3,49%	4,65%	6,98%
	<b>ID22</b>	<b>ID23</b>	<b>ID67</b>	<b>ID68</b>	<b>ID6</b>	<b>ID27</b>	<b>ID29</b>	<b>ID72</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	49	4	1	1	5	2	2	6
NrmOutDegree	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NrmInDegree	56,98%	4,65%	1,16%	1,16%	5,81%	2,33%	2,33%	6,98%
	<b>ID30</b>	<b>ID53</b>	<b>ID75</b>	<b>ID76</b>	<b>ID13</b>	<b>EP78</b>	<b>AE79</b>	<b>AP80</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	3	5	3	4	3	2	1	1
NrmOutDegree	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NrmInDegree	3,49%	5,81%	3,49%	4,65%	3,49%	2,33%	1,16%	1,16%
	<b>UF81</b>	<b>AS82</b>	<b>CD83</b>	<b>AE84</b>	<b>CNE85</b>	<b>AP86</b>	<b>UF87</b>	
OutDegree	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
InDegree	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
NrmOutDegree	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
NrmInDegree	3,49%	1,16%	1,16%	2,33%	1,16%	1,16%	1,16%	

Fonte: Questionário sociométrico

Anexo VI: Nível de intermediação dos atores na rede de contactos formais

	<b>ID77</b>	<b>ID10</b>	<b>ID4</b>	<b>ID21</b>	<b>ID55</b>	<b>ID3</b>	<b>ID1</b>	<b>ID45</b>
<b>Betweenness</b>	1406.027	696.821	589.407	408.499	389.399	332.393	290.486	251.868
<b>nBetweenness</b>	19.23%	9.53%	8.1%	5.59%	5.33%	4.55%	3.97%	3.45%
	<b>ID66</b>	<b>ID7</b>	<b>ID71</b>	<b>ID64</b>	<b>ID60</b>	<b>ID42</b>	<b>ID14</b>	<b>ID49</b>
<b>Betweenness</b>	230.280	227.790	217.945	216.376	180.566	167.089	164.000	142.640
<b>nBetweenness</b>	3.15%	3.12%	2.98%	2.96%	2.47%	2.29%	2.24%	1.951
	<b>ID36</b>	<b>ID5</b>	<b>ID20</b>	<b>ID17</b>	<b>ID50</b>	<b>ID8</b>	<b>ID28</b>	<b>ID58</b>
<b>Betweenness</b>	127.231	124.084	114.022	96.421	74.357	63.947	62.013	60.731
<b>nBetweenness</b>	1.74%	1.70%	1.560	1.32%	1.06%	0.88%	0.85%	0.83%
	<b>ID31</b>	<b>ID40</b>	<b>ID12</b>	<b>ID26</b>	<b>ID11</b>	<b>ID46</b>	<b>ID65</b>	<b>ID16</b>
<b>Betweenness</b>	57.394	56.503	50.825	50.000	42.725	42.095	39.911	36.535
<b>nBetweenness</b>	0.79%	0.77%	0.69%	0.68%	0.58%	0.58%	0.55%	0.50%
	<b>ID48</b>	<b>ID61</b>	<b>ID73</b>	<b>ID9</b>	<b>ID59</b>	<b>ID25</b>	<b>ID74</b>	<b>ID44</b>
<b>Betweenness</b>	27.415	19.289	18.598	16.376	15.064	12.893	10.606	9.937
<b>nBetweenness</b>	0.38%	0.26%	0.25%	0.22%	0.21%	0.18%	0.15%	0.14%
	<b>ID24</b>	<b>ID56</b>	<b>ID54</b>	<b>ID63</b>	<b>ID33</b>	<b>ID19</b>	<b>ID57</b>	<b>ID37</b>
<b>Betweenness</b>	8.412	7.344	7.028	6.428	5.497	4.395	1.789	0.347
<b>nBetweenness</b>	0.12%	0.10%	0.09%	0.08%	0.07%	0.06%	0.024	0.005
	<b>ID34</b>	<b>ID41</b>	<b>ID51</b>	<b>ID52</b>	<b>ID27</b>	<b>ID6</b>	<b>ID2</b>	<b>ID35</b>
<b>Betweenness</b>	0.202	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.03%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID47</b>	<b>ID15</b>	<b>ID38</b>	<b>ID39</b>	<b>ID18</b>	<b>ID62</b>	<b>ID32</b>	<b>ID43</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID22</b>	<b>ID23</b>	<b>ID67</b>	<b>ID68</b>	<b>ID69</b>	<b>ID70</b>	<b>ID29</b>	<b>ID72</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID30</b>	<b>ID53</b>	<b>ID75</b>	<b>ID76</b>	<b>ID13</b>	<b>EP78</b>	<b>AE79</b>	<b>AP80</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>UF81</b>	<b>AS82</b>	<b>CD83</b>	<b>AE84</b>	<b>CNE85</b>	<b>AP86</b>	<b>UF87</b>	-
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	-
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-

Fonte: Questionário sociométrico

**Anexo VII:** Centralidade da rede de contactos exclusivamente informais

	<b>ID77</b>	<b>ID21</b>	<b>ID4</b>	<b>ID7</b>	<b>ID20</b>	<b>ID19</b>	<b>ID73</b>	<b>ID5</b>
OutDegree	76	33	24	23	20	18	16	16
InDegree	7	9	15	8	7	2	7	6
NrmOutDegree	91.57%	39.76%	28.92%	27,71%	25,00%	21,69%	19,28%	19,28%
NrmInDegree	8.43%	10.84%	8,07%	9,63%	8,43%	2,41%	8,43%	7,23%
	<b>ID55</b>	<b>ID64</b>	<b>ID1</b>	<b>ID10</b>	<b>ID12</b>	<b>ID16</b>	<b>ID9</b>	<b>ID36</b>
OutDegree	15	15	14	13	12	12	11	10
InDegree	11	8	7	12	2	6	3	7
NrmOutDegree	18.072%	18.07%	16.87%	15.66%	14.46%	14.46%	13.253%	12.04%
NrmInDegree	13.25%	9.64%	8.43%	14.46%	2.41%	7.23%	3.61%	8.43%
	<b>ID40</b>	<b>ID28</b>	<b>ID25</b>	<b>ID3</b>	<b>ID63</b>	<b>ID71</b>	<b>ID49</b>	<b>ID31</b>
OutDegree	10	9	8	7	7	7	7	6
InDegree	5	7	6	11	3	2	8	3
NrmOutDegree	12.05%	10.84%	9.64%	8.43%	8.43%	8.43%	8.43%	7.23%
NrmInDegree	6.02%	8.43%	7.23%	13.25%	3.61%	2.41%	9.64%	3.61%
	<b>ID11</b>	<b>ID60</b>	<b>ID45</b>	<b>ID15</b>	<b>ID38</b>	<b>ID58</b>	<b>ID65</b>	<b>ID44</b>
OutDegree	5.00%	5	5	4	4%	4	4	3
InDegree	6.00%	8	9	3	2%	6	7	7
NrmOutDegree	6.02%	6.02%	6.02%	4.82%	4.82%	4.82%	4.82%	3.61%
NrmInDegree	7.23%	9.64%	10.84%	3.61%	2.41%	7.23%	8.43%	8.43%
	<b>ID46</b>	<b>ID54</b>	<b>ID33</b>	<b>ID61</b>	<b>ID59</b>	<b>ID74</b>	<b>ID56</b>	<b>ID39</b>
OutDegree	3	3	3	3	3	3	2	2
InDegree	7	7	3	3	6	3	8	3
NrmOutDegree	3.61%	3.61%	3.61%	3.61%	3.61%	3.61%	2.41%	2.41%
NrmInDegree	8.43%	8.43%	3.61%	3.61%	7.23%	3.61%	9.64%	3.61%
	<b>ID37</b>	<b>ID70</b>	<b>ID57</b>	<b>ID34</b>	<b>ID8</b>	<b>ID32</b>	<b>ID6</b>	<b>ID26</b>
OutDegree	2	2	2	1	1	1	0	0
InDegree	7	2	5	2	9	3	3	4
NrmOutDegree	2.41%	2.41%	2.41%	1.21%	1.21%	1.21%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	8.43%	2.41%	6.02%	2.41%	10.84%	3.61%	3.614	4.82%
	<b>ID24</b>	<b>ID30</b>	<b>ID41</b>	<b>ID27</b>	<b>ID43</b>	<b>ID2</b>	<b>ID13</b>	<b>ID14</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	8	2	4	2	5	2	1	5
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	9.64%	2.41%	4.82%	2.41%	6.02%	2.41%	1.21%	6.02%
	<b>ID47</b>	<b>ID48</b>	<b>ID17</b>	<b>ID50</b>	<b>ID51</b>	<b>ID62</b>	<b>ID42</b>	<b>ID22</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	7	12	8	11	4	3	4	32
NrmOutDegree	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	8.43%	14.46%	9.64%	13.25%	4.82%	3.61%	4.82%	38.55%
	<b>ID23</b>	<b>ID66</b>	<b>ID67</b>	<b>ID68</b>	<b>ID69</b>	<b>ID18</b>	<b>ID29</b>	<b>ID72</b>
OutDegree	0.00%	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	4	9	2	1	5	2	1	5
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	4.82%	10.84%	2.41%	1.20%	6.02%	2.41%	1.21%	6.02%
	<b>ID52</b>	<b>ID53</b>	<b>ID75</b>	<b>ID76</b>	<b>ID35</b>	<b>EP78</b>	<b>AP80</b>	<b>UF81</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	2	7	3	3	7	1	1	3
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	2.41%	8.43%	3.61%	3.61%	8.43%	1.21%	1.21%	3.61%
	<b>AJ88</b>	<b>JF89</b>	<b>UF87</b>	<b>AE84</b>				
OutDegree	0	0	0	0	-	-	-	-
InDegree	1	1	1	1	-	-	-	-
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-	-	-	-
NrmInDegree	1.21%	1.21%	1.21%	1.21%	-	-	-	-

Fonte: Questionário sociométrico

Anexo VIII: Nível de intermediação dos atores na rede de contactos informais

	<b>ID77</b>	<b>ID4</b>	<b>ID21</b>	<b>ID55</b>	<b>ID10</b>	<b>ID20</b>	<b>ID1</b>	<b>ID25</b>
<b>Betweenness</b>	1012.648	585.191	560.888	451.211	436.844	223.784	212.732	211.953
<b>nBetweenness</b>	14.88%	8.6%	8.24%	6.63%	6.42%	3.29%	3.13%	3.11%
	<b>ID64</b>	<b>ID3</b>	<b>ID73</b>	<b>ID7</b>	<b>ID60</b>	<b>ID49</b>	<b>ID36</b>	<b>ID5</b>
<b>Betweenness</b>	197.280	181.653	165.356	160.690	152.539	131.602	130.997	116.847
<b>nBetweenness</b>	2.90%	2.67%	2.43%	2.36%	2.24%	1.93%	1.92%	1.72%
	<b>ID71</b>	<b>ID46</b>	<b>ID37</b>	<b>ID28</b>	<b>ID40</b>	<b>ID63</b>	<b>ID58</b>	<b>ID16</b>
<b>Betweenness</b>	103.597	101.833	72.092	62.264	58.953	57.914	54.264	45.821
<b>nBetweenness</b>	1.52%	1.50%	1.06%	0.92%	0.87%	0.85%	0.80%	0.67%
	<b>ID8</b>	<b>ID44</b>	<b>ID31</b>	<b>ID19</b>	<b>ID45</b>	<b>ID11</b>	<b>ID65</b>	<b>ID9</b>
<b>Betweenness</b>	44.000	36.207	35.135	34.243	31.960	29.994	18.840	14.286
<b>nBetweenness</b>	0.65%	0.53%	0.52%	0.50%	0.47%	0.44%	0.28%	0.21%
	<b>ID54</b>	<b>ID12</b>	<b>ID56</b>	<b>ID59</b>	<b>ID15</b>	<b>ID57</b>	<b>ID33</b>	<b>ID74</b>
<b>Betweenness</b>	14.238	11.290	10.463	9.000	5.812	3.016	2.692	2.521
<b>nBetweenness</b>	0.21%	0.17%	0.15%	0.13%	0.09%	0.04%	0.04%	0.04%
	<b>ID61</b>	<b>ID39</b>	<b>ID34</b>	<b>ID32</b>	<b>ID30</b>	<b>ID26</b>	<b>ID6</b>	<b>ID38</b>
<b>Betweenness</b>	1.417	1.273	1.161	0.500	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.02%	0.02%	0.02%	0.01%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID24</b>	<b>ID50</b>	<b>ID41</b>	<b>ID27</b>	<b>ID43</b>	<b>ID2</b>	<b>ID13</b>	<b>ID14</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID47</b>	<b>ID48</b>	<b>ID17</b>	<b>ID18</b>	<b>ID51</b>	<b>ID62</b>	<b>ID42</b>	<b>ID22</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID23</b>	<b>ID66</b>	<b>ID67</b>	<b>ID68</b>	<b>ID69</b>	<b>ID70</b>	<b>ID29</b>	<b>ID72</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID52</b>	<b>ID53</b>	<b>ID75</b>	<b>ID76</b>	<b>ID35</b>	<b>EP78</b>	<b>AP80</b>	<b>UF81</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>AJ88</b>	<b>JF89</b>	<b>UF87</b>	<b>AE84</b>				
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000				
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%				

Fonte: Questionário sociométrico

Anexo IX: Centralidade da rede de partilha de recursos materiais

	<b>ID4</b>	<b>ID55</b>	<b>ID77</b>	<b>ID7</b>	<b>ID42</b>	<b>ID8</b>	<b>ID20</b>	<b>ID1</b>
OutDegree	17	11	11	9	9	8	7	6
InDegree	5	5	3	5	3	2	1	4
NrmOutDegree	29.82%	13.25%	13.25%	10.84%	10.84%	9.64%	8.43%	7.23%
NrmInDegree	6.02%	6.02%	3.61%	6.02%	3.61%	2.41%	1.21%	4.82%
	<b>ID3</b>	<b>ID5</b>	<b>ID66</b>	<b>ID65</b>	<b>ID36</b>	<b>ID21</b>	<b>ID57</b>	<b>ID63</b>
OutDegree	6	5	5	4	4	4	4	4
InDegree	5	3	4	1	3	1	0	0
NrmOutDegree	7.23%	6.02%	6.02%	4.82%	4.82%	4.82%	4.82%	4.81%
NrmInDegree	6.02%	3.61%	4.819	1.20%	3.61%	1.21%	0.00%	0.00%
	<b>ID19</b>	<b>ID61</b>	<b>ID12</b>	<b>ID71</b>	<b>ID74</b>	<b>ID48</b>	<b>ID60</b>	<b>ID64</b>
OutDegree	4	3	3	3	2	2	2	2
InDegree	0	0	0	1	1	2	1	6
NrmOutDegree	4.82%	3.61%	3.61%	3.61%	2.41%	2.41%	2.41%	2.41%
NrmInDegree	0.00%	0.00%	0.00%	1.21%	1.21%	2.41%	1.21%	7.23%
	<b>ID14</b>	<b>ID37</b>	<b>ID56</b>	<b>ID44</b>	<b>ID17</b>	<b>ID10</b>	<b>ID39</b>	<b>ID16</b>
OutDegree	2	2	2	2	1	1	1	1
InDegree	3	2	1	1	3	11	0	1
NrmOutDegree	2.41%	2.41%	2.41%	2.41%	1.21%	1.21%	1.21%	1.21%
NrmInDegree	3.61%	2.41%	1.21%	1.21%	3.61%	13.25%	0.00%	1.21%
	<b>ID28</b>	<b>ID34</b>	<b>ID25</b>	<b>ID31</b>	<b>ID15</b>	<b>ID59</b>	<b>ID49</b>	<b>ID50</b>
OutDegree	1	1	1	1	1	1	1	1
InDegree	2	0	0	0	0	3	2	2
NrmOutDegree	1.21%	1.21%	1.21%	1.21%	1.21%	1.20%	1.21%	1.21%
NrmInDegree	2.41%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.61%	2.41%	2.41%
	<b>ID40</b>	<b>ID11</b>	<b>ID24</b>	<b>ID26</b>	<b>ID73</b>	<b>ID70</b>	<b>ID46</b>	<b>ID2</b>
OutDegree	1	1	1	1	1	1	1	0
InDegree	1	0	3	2	1	0	0	1
NrmOutDegree	1.21%	1.21%	1.21%	1.21%	1.21%	1.21%	1.21%	0.00%
NrmInDegree	1.21%	0.00%	3.61%	2.41%	1.21%	0.00%	0.00%	1.21%
	<b>ID33</b>	<b>ID6</b>	<b>ID9</b>	<b>ID27</b>	<b>ID43</b>	<b>ID54</b>	<b>ID13</b>	<b>ID41</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	2	2	1	1	2	1	1	1
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.000	0.000	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	2.41%	2.41%	1.21%	1.21%	2.41%	1.21%	0.00%	1.21%
	<b>ID47</b>	<b>ID58</b>	<b>ID38</b>	<b>ID30</b>	<b>ID51</b>	<b>ID62</b>	<b>ID53</b>	<b>ID22</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	1	2	1	0	1	2	0	30
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	1.21%	2.41%	1.21%	0.00%	1.21%	2.41%	0.00%	36.15%
	<b>ID23</b>	<b>ID66</b>	<b>ID67</b>	<b>ID68</b>	<b>ID69</b>	<b>ID18</b>	<b>ID29</b>	<b>ID72</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	0	4	0	0	2	0	0	1
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	0.00%	4.81%	0.00%	0.00%	2.41%	0.00%	0.00%	1.21%
	<b>ID32</b>	<b>ID75</b>	<b>ID76</b>	<b>ID35</b>	<b>EP78</b>	<b>AP80</b>	<b>UF81</b>	<b>CNE85</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	0	0	0	4	1	2	2	1
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	0.00%	0.00%	0.00%	4.81%	1.21%	2.41%	2.41%	1.21%
	<b>JF89</b>	<b>UF87</b>						
OutDegree	0	0						
InDegree	1	1						
NrmOutDegree	0.00%	0.00%						
NrmInDegree	1.21%	1.21%						

Fonte: Questionário sociométrico

Anexo X: Nível de intermediação da rede de partilha de recursos materiais

	<b>ID4</b>	<b>ID55</b>	<b>ID77</b>	<b>ID7</b>	<b>ID3</b>	<b>ID42</b>	<b>ID20</b>	<b>ID1</b>
<b>Betweenness</b>	378.019	326.833	245.467	208.986	165.119	109.267	101.000	93.786
<b>nBetweenness</b>	5.55%	4.80%	3.61%	3.07%	2.43%	1.61%	1.48%	1.38%
	<b>ID66</b>	<b>ID36</b>	<b>ID8</b>	<b>ID71</b>	<b>ID59</b>	<b>ID65</b>	<b>ID5</b>	<b>ID60</b>
<b>Betweenness</b>	77.533	68.900	58.486	51.000	44.000	27.000	25.486	23.000
<b>nBetweenness</b>	1.14%	1.01%	0.86%	0.75%	0.65%	0.4%	0.37%	0.34%
	<b>ID44</b>	<b>ID37</b>	<b>ID50</b>	<b>ID21</b>	<b>ID14</b>	<b>ID56</b>	<b>ID48</b>	<b>ID64</b>
<b>Betweenness</b>	23.000	21.000	12.667	9.167	7.500	4.000	1.500	1.333
<b>nBetweenness</b>	0.338	0.31%	0.19%	0.14%	0.11%	0.06%	0.02%	0.02%
	<b>ID10</b>	<b>ID40</b>	<b>ID17</b>	<b>ID28</b>	<b>ID16</b>	<b>ID73</b>	<b>ID9</b>	<b>ID12</b>
<b>Betweenness</b>	1.119	1.000	1.000	0.500	0.167	0.167	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.02%	0.02%	0.02%	0.01%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID11</b>	<b>ID34</b>	<b>ID25</b>	<b>ID26</b>	<b>ID27</b>	<b>ID33</b>	<b>ID39</b>	<b>ID30</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID41</b>	<b>ID32</b>	<b>ID43</b>	<b>ID2</b>	<b>ID45</b>	<b>ID15</b>	<b>ID47</b>	<b>ID6</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID49</b>	<b>ID19</b>	<b>ID51</b>	<b>ID52</b>	<b>ID53</b>	<b>ID54</b>	<b>ID13</b>	<b>ID46</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID57</b>	<b>ID58</b>	<b>ID38</b>	<b>ID18</b>	<b>ID61</b>	<b>ID62</b>	<b>ID63</b>	<b>ID22</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID23</b>	<b>ID24</b>	<b>ID67</b>	<b>ID68</b>	<b>ID69</b>	<b>ID70</b>	<b>ID29</b>	<b>ID72</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID31</b>	<b>ID74</b>	<b>ID75</b>	<b>ID76</b>	<b>ID35</b>	<b>EP78</b>	<b>AP80</b>	<b>UF81</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>AJ88</b>	<b>CNE85</b>	<b>JF89</b>	<b>UF87</b>				
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000				
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%				

Fonte: Questionário sociométrico



Anexo XI: Centralidade da rede de partilha de recursos físicos

	<b>ID55</b>	<b>ID77</b>	<b>ID20</b>	<b>ID42</b>	<b>ID4</b>	<b>ID8</b>	<b>ID5</b>	<b>ID12</b>
OutDegree	17	11	11	10	9	8	7	5
InDegree	6	3	0	4	6	2	2	0
NrmOutDegree	29.82%	13.25%	13.25%	12.05%	10.84%	9.64%	8.43%	6.02%
NrmInDegree	7.23%	3.61%	0.00%	4.82%	7.23%	2.41%	2.41%	0.00%
	<b>ID66</b>	<b>ID1</b>	<b>ID65</b>	<b>ID21</b>	<b>ID62</b>	<b>ID57</b>	<b>ID19</b>	<b>ID44</b>
OutDegree	5	5	4	4	4	4	3	3
InDegree	4	3	2	1	0	0	0	1
NrmOutDegree	6.02%	6.02%	4.82%	4.82%	4.82%	4.82%	3.61%	3.6%
NrmInDegree	4.82%	3.61%	2.41%	1.21%	0.00%	0.00%	0.00%	1.21%
	<b>ID7</b>	<b>ID64</b>	<b>ID71</b>	<b>ID3</b>	<b>ID36</b>	<b>ID48</b>	<b>ID60</b>	<b>ID45</b>
OutDegree	3	3	3	3	2	2	2	2
InDegree	4	6	1	5	1	1	1	4
NrmOutDegree	3.61%	3.61%	3.6%	3.61%	2.41%	2.41%	2.41%	2.41%
NrmInDegree	4.82%	7.23%	1.21%	6.02%	1.21%	1.21%	1.21%	4.82%
	<b>ID17</b>	<b>ID74</b>	<b>ID10</b>	<b>ID70</b>	<b>ID18</b>	<b>ID40</b>	<b>ID16</b>	<b>ID37</b>
OutDegree	2	2	1	1	1	1	1	1
InDegree	2	1	6	0	0	0	1	1
NrmOutDegree	2.41%	2.41%	1.21%	1.21%	1.20%	1.21%	1.21%	1.21%
NrmInDegree	2.41%	1.21%	7.23%	0.00%	0.00%	0.00%	1.21%	1.21%
	<b>ID54</b>	<b>ID34</b>	<b>ID25</b>	<b>ID26</b>	<b>ID15</b>	<b>ID58</b>	<b>ID49</b>	<b>ID50</b>
OutDegree	1	1	1	1	1	1	1	1
InDegree	1	0	3	2	0	2	1	1
NrmOutDegree	1.21%	1.21%	1.21%	1.21%	1.21%	1.21%	1.21%	1.21%
NrmInDegree	1.21%	0.00%	3.61%	2.41%	0.00%	2.41%	1.21%	1.21%
	<b>ID31</b>	<b>ID11</b>	<b>ID32</b>	<b>ID46</b>	<b>ID14</b>	<b>ID24</b>	<b>ID2</b>	<b>ID38</b>
OutDegree	1	1	1	1	1	1	0	0
InDegree	1	0	1	0	2	3	1	1
NrmOutDegree	1.21%	1.21%	1.21%	1.21%	1.21%	1.21%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	1.21%	0.00%	1.21%	0.00%	2.41%	3.61%	1.21%	1.21%
	<b>ID27</b>	<b>ID30</b>	<b>ID9</b>	<b>ID52</b>	<b>ID43</b>	<b>ID33</b>	<b>ID13</b>	<b>ID51</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	2	1	0	0	2	1	0	0
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	2.41%	1.21%	0.00%	0.00%	2.41%	1.21%	0.00%	0.00%
	<b>ID47</b>	<b>ID6</b>	<b>ID59</b>	<b>ID39</b>	<b>ID61</b>	<b>ID41</b>	<b>ID63</b>	<b>ID22</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	2	2	3	0	2	1	1	31
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	2.41%	2.41%	3.61%	0.00%	2.41%	1.21%	1.21%	37.45%
	<b>ID56</b>	<b>ID67</b>	<b>ID68</b>	<b>ID69</b>	<b>ID28</b>	<b>ID29</b>	<b>ID72</b>	<b>ID73</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	1	0	0	1	3	1	1	1
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	1.21%	0.00%	0.00%	1.21%	3.61%	1.21%	1.21%	1.21%
	<b>ID53</b>	<b>ID75</b>	<b>ID76</b>	<b>ID35</b>	<b>ID78</b>	<b>AP80</b>	<b>UF81</b>	<b>AJ88</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	0	0	0	3	1	1	2	2
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	0.00%	0.00%	0.00%	3.61%	1.21%	1.21%	2.41%	2.41%
	<b>CNE85</b>	<b>JF89</b>	<b>UF87</b>					
OutDegree	0	0	0					
InDegree	0	0	1					
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.00%					
NrmInDegree	0.00%	0.00%	1.21%					

Fonte: Questionário sociométrico

Anexo XII: Nível de intermediação da rede de partilha de recursos físicos

	<b>ID55</b>	<b>ID4</b>	<b>ID42</b>	<b>ID77</b>	<b>ID66</b>	<b>ID8</b>	<b>ID5</b>	<b>ID3</b>
<b>Betweenness</b>	381.717	328.671	193.631	184.588	104.069	99.136	73.360	68.833
<b>nBetweenness</b>	5.61%	4.83%	2.85%	2.71%	1.53%	1.46%	1.08%	1.01%
	<b>ID7</b>	<b>ID64</b>	<b>ID65</b>	<b>ID1</b>	<b>ID24</b>	<b>ID44</b>	<b>ID45</b>	<b>ID74</b>
<b>Betweenness</b>	53.833	46.560	46.033	45.567	30.667	23.833	22.333	19.500
<b>nBetweenness</b>	0.79%	0.68%	0.68%	0.67%	0.45%	0.35%	0.33%	0.29%
	<b>ID17</b>	<b>ID36</b>	<b>ID21</b>	<b>ID49</b>	<b>ID48</b>	<b>ID60</b>	<b>ID25</b>	<b>ID71</b>
<b>Betweenness</b>	8.167	5.869	4.450	4.250	2.533	2.000	1.200	0.500
<b>nBetweenness</b>	0.12%	0.09%	0.07%	0.06%	0.04%	0.03%	0.02%	0.01%
	<b>ID26</b>	<b>ID58</b>	<b>ID50</b>	<b>ID16</b>	<b>ID10</b>	<b>ID9</b>	<b>ID19</b>	<b>ID12</b>
<b>Betweenness</b>	0.500	0.500	0.333	0.200	0.167	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.01%	0.01%	0.01%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID33</b>	<b>ID34</b>	<b>ID20</b>	<b>ID31</b>	<b>ID27</b>	<b>ID38</b>	<b>ID39</b>	<b>ID30</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID41</b>	<b>ID11</b>	<b>ID43</b>	<b>ID2</b>	<b>ID14</b>	<b>ID15</b>	<b>ID47</b>	<b>ID6</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID28</b>	<b>ID40</b>	<b>ID51</b>	<b>ID53</b>	<b>ID54</b>	<b>ID13</b>	<b>ID46</b>	<b>ID57</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID37</b>	<b>ID59</b>	<b>ID18</b>	<b>ID61</b>	<b>ID62</b>	<b>ID63</b>	<b>ID22</b>	<b>ID23</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID56</b>	<b>ID67</b>	<b>ID68</b>	<b>ID69</b>	<b>ID70</b>	<b>ID29</b>	<b>ID72</b>	<b>ID73</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID32</b>	<b>ID75</b>	<b>ID76</b>	<b>ID35</b>	<b>EP78</b>	<b>AP80</b>	<b>UF81</b>	<b>AJ88</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>CNE85</b>	<b>JF89</b>	<b>UF87</b>					
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000					
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%					

Fonte: Questionário sociométrico

**Anexo XIII:** Centralidade da rede de partilha de recursos humanos

	<b>ID20</b>	<b>ID4</b>	<b>ID42</b>	<b>ID12</b>	<b>ID8</b>	<b>ID77</b>	<b>ID55</b>	<b>ID5</b>
OutDegree	17	13	11	9	7	5	4	4
InDegree	0	2	2	0	1	1	3	2
NrmOutDegree	29.82%	15.67%	13.25%	10.84%	8.43%	6.02%	4.82%	4.82%
NrmInDegree	0.00%	2.41%	2.41%	0.00%	1.21%	1.21%	3.61%	2.41%
	<b>ID44</b>	<b>ID65</b>	<b>ID57</b>	<b>ID1</b>	<b>ID28</b>	<b>ID61</b>	<b>ID61</b>	<b>ID48</b>
OutDegree	4	4	4	3	3	3	3	2
InDegree	1	3	0	5	2	1	0	3
NrmOutDegree	4.82%	4.82%	4.81%	3.61%	3.61%	3.61%	3.61%	2.41%
NrmInDegree	1.21%	3.61%	0.00%	6.02%	2.41%	1.21%	0.00%	3.61%
	<b>ID71</b>	<b>ID74</b>	<b>ID60</b>	<b>ID40</b>	<b>ID46</b>	<b>ID3</b>	<b>ID33</b>	<b>ID7</b>
OutDegree	2	2	2	2	2	2	2	2
InDegree	1	1	1	0	1	5	1	3
NrmOutDegree	2.41%	2.41%	2.41%	2.41%	2.41%	2.41%	2.41%	2.41%
NrmInDegree	1.21%	1.21%	1.21%	0.00%	1.21%	6.02%	1.21%	3.61%
	<b>ID14</b>	<b>ID17</b>	<b>ID37</b>	<b>ID64</b>	<b>ID63</b>	<b>ID26</b>	<b>ID18</b>	<b>ID34</b>
OutDegree	2	1	1	1	1	1	1	1
InDegree	2	2	2	4	0	2	0	0
NrmOutDegree	2.41%	1.21%	1.21%	1.21%	1.21%	1.21%	1.21%	1.21%
NrmInDegree	2.41%	2.41%	2.41%	4.82%	0.00%	2.41%	0.00%	0.00%
	<b>ID19</b>	<b>ID15</b>	<b>ID54</b>	<b>ID27</b>	<b>ID10</b>	<b>ID38</b>	<b>ID16</b>	<b>ID30</b>
OutDegree	1	1	1	0	0	0	0	0
InDegree	0	0	2	1	7	1	1	0
NrmOutDegree	1.21%	1.21%	1.21%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	0.00%	0.00%	2.41%	1.21%	8.43%	1.21%	1.21%	0.00%
	<b>ID31</b>	<b>ID11</b>	<b>ID43</b>	<b>ID9</b>	<b>ID45</b>	<b>ID25</b>	<b>ID47</b>	<b>ID6</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	0	0	3	0	2	1	2	1
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	0.00%	0.00%	3.61%	0.00%	2.41%	1.21%	2.41%	1.21%
	<b>ID49</b>	<b>ID50</b>	<b>ID41</b>	<b>ID52</b>	<b>ID53</b>	<b>ID2</b>	<b>ID13</b>	<b>ID56</b>
OutDegree	0	0	2	0	0	0	0	0
InDegree	1	4	0	0	0	0	0	2
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	2.41%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	1.21%	4.82%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.41%
	<b>ID36</b>	<b>ID58</b>	<b>ID59</b>	<b>ID39</b>	<b>ID51</b>	<b>ID62</b>	<b>ID21</b>	<b>ID22</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	2	3	4	0	0	1	2	17
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	2.41%	3.61%	4.82%	0.00%	0.00%	1.21%	2.41%	20.24%
	<b>ID23</b>	<b>ID24</b>	<b>ID67</b>	<b>ID68</b>	<b>ID69</b>	<b>ID70</b>	<b>ID29</b>	<b>ID72</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	0	2	0	0	1	0	0	2
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	0.00%	2.41%	0.00%	0.00%	1.21%	0.00%	0.00%	2.41%
	<b>ID73</b>	<b>ID32</b>	<b>ID75</b>	<b>ID76</b>	<b>ID35</b>	<b>EP78</b>	<b>AP80</b>	<b>UF81</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	2	1	1	0	3	0	0	0
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	2.41%	1.21%	1.21%	0.00%	3.61%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>AJ88</b>	<b>CNE85</b>	<b>JF89</b>	<b>UF87</b>				
OutDegree	0	0	0	0				
InDegree	1	1	1	1				
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%				
NrmInDegree	1.21%	1.21%	1.21%	1.21%				

Fonte: Questionário sociométrico

Anexo XIV: Nível de intermediação da rede de partilha de recursos humanos

	<b>ID4</b>	<b>ID42</b>	<b>ID1</b>	<b>ID77</b>	<b>ID3</b>	<b>ID65</b>	<b>ID55</b>	<b>ID37</b>
<b>Betweenness</b>	116.500	111.000	96.500	79.000	76.000	58.000	54.500	42.000
<b>nBetweenness</b>	1.71%	1.63%	1.42%	1.16%	1.12%	0.85%	0.80%	0.62%
	<b>ID5</b>	<b>ID8</b>	<b>ID28</b>	<b>ID7</b>	<b>ID33</b>	<b>ID48</b>	<b>ID44</b>	<b>ID64</b>
<b>Betweenness</b>	37.500	31.500	16.000	14.000	10.000	8.000	5.500	4.500
<b>nBetweenness</b>	0.55%	0.46%	0.24%	0.21%	0.15%	0.12%	0.08%	0.067%
	<b>ID14</b>	<b>ID60</b>	<b>ID61</b>	<b>ID46</b>	<b>ID9</b>	<b>ID10</b>	<b>ID11</b>	<b>ID17</b>
<b>Betweenness</b>	3.000	2.000	1.000	0.500	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.04%	0.03%	0.02%	0.01%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID20</b>	<b>ID24</b>	<b>ID27</b>	<b>ID29</b>	<b>ID30</b>	<b>ID31</b>	<b>ID32</b>	<b>ID12</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID34</b>	<b>ID15</b>	<b>ID36</b>	<b>ID16</b>	<b>ID38</b>	<b>ID39</b>	<b>ID40</b>	<b>ID41</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID21</b>	<b>ID43</b>	<b>ID2</b>	<b>ID45</b>	<b>ID25</b>	<b>ID47</b>	<b>ID6</b>	<b>ID49</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID50</b>	<b>ID51</b>	<b>ID52</b>	<b>ID53</b>	<b>ID54</b>	<b>ID13</b>	<b>ID66</b>	<b>ID57</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID58</b>	<b>ID59</b>	<b>ID18</b>	<b>ID19</b>	<b>ID62</b>	<b>ID63</b>	<b>ID22</b>	<b>ID23</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID66</b>	<b>ID67</b>	<b>ID68</b>	<b>ID69</b>	<b>ID70</b>	<b>ID71</b>	<b>ID72</b>	<b>ID73</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID74</b>	<b>ID75</b>	<b>ID76</b>	<b>ID35</b>	<b>EP78</b>	<b>AP80</b>	<b>UF81</b>	<b>AJ88</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>CNE85</b>	<b>JF89</b>	<b>UF87</b>					
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000					
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%					

Fonte: Questionário sociométrico

Anexo XV: Centralidade da rede de partilha de recursos financeiros

	<b>ID1</b>	<b>ID9</b>	<b>ID8</b>	<b>ID57</b>	<b>ID77</b>	<b>ID3</b>	<b>ID66</b>	<b>ID61</b>
OutDegree	4	4	4	4	4	3	3	3
InDegree	2	2	2	0	0	2	0	0
NrmOutDegree	7.02%	7.02%	7.02%	7.02%	7.02%	3.66%	3.66%	3.66%
NrmInDegree	2.44%	2.44%	2.44%	0.00%	0.00%	2.44%	0.00%	0.00%
	<b>ID65</b>	<b>ID55</b>	<b>ID37</b>	<b>ID7</b>	<b>ID5</b>	<b>ID45</b>	<b>ID60</b>	<b>ID63</b>
OutDegree	3	3	2	2	2	2	2	1
InDegree	1	2	1	0	0	2	0	1
NrmOutDegree	3.66%	3.66%	2.44%	2.44%	2.44%	2.44%	2.44%	1.22%
NrmInDegree	1.22%	2.44%	1.22%	0.22%	0.22%	2.44%	0.22%	1.22%
	<b>ID74</b>	<b>ID11</b>	<b>ID12</b>	<b>ID38</b>	<b>ID21</b>	<b>ID40</b>	<b>ID28</b>	<b>ID32</b>
OutDegree	1	2	1	1	1	1	1	1
InDegree	1	0	0	0	0	0	0	0
NrmOutDegree	1.22%	2.44%	1.22%	1.22%	1.22%	1.22%	1.22%	1.22%
NrmInDegree	1.22%	0.22%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID15</b>	<b>ID26</b>	<b>ID58</b>	<b>ID48</b>	<b>ID70</b>	<b>ID19</b>	<b>ID31</b>	<b>ID34</b>
OutDegree	1	1	1	1	1	1	1	1
InDegree	0	0	1	1	0	0	0	0
NrmOutDegree	1.22%	1.22%	1.22%	1.22%	1.22%	1.22%	1.22%	1.22%
NrmInDegree	0.00%	0.00%	1.22%	1.22%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID4</b>	<b>ID25</b>	<b>ID23</b>	<b>ID2</b>	<b>ID27</b>	<b>ID13</b>	<b>ID39</b>	<b>ID10</b>
OutDegree	1	1	0	0	0	0	0	0
InDegree	1	0	0	0	0	0	0	4
NrmOutDegree	1.22%	1.22%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	1.22%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4.88%
	<b>ID41</b>	<b>ID42</b>	<b>ID43</b>	<b>ID44</b>	<b>ID35</b>	<b>ID6</b>	<b>ID47</b>	<b>ID18</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	0	0	1	0	2	0	1	0
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	0.00%	0.00%	1.22%	0.00%	2.44%	0.00%	1.22%	0.00%
	<b>ID49</b>	<b>ID30</b>	<b>ID51</b>	<b>ID52</b>	<b>ID53</b>	<b>ID54</b>	<b>ID14</b>	<b>ID56</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	1	0	0	0	0	0	1	0
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	1.22%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.22%	0.00%
	<b>ID16</b>	<b>ID17</b>	<b>ID59</b>	<b>ID50</b>	<b>ID20</b>	<b>ID62</b>	<b>ID22</b>	<b>ID64</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	0	0	3	2	0	0	21	2
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	0.00%	0.00%	3.66%	2.44%	0.00%	0.00%	25.61%	2.44%
	<b>ID24</b>	<b>ID46</b>	<b>ID67</b>	<b>ID68</b>	<b>ID69</b>	<b>ID29</b>	<b>ID71</b>	<b>ID72</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	0	0	0	0	1	0	1	0
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.22%	0.00%	1.22%	0.00%
	<b>ID73</b>	<b>ID33</b>	<b>ID75</b>	<b>ID76</b>	<b>ID36</b>	<b>EP78</b>	<b>AP80</b>	<b>UF81</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	0	1	0	0	0	2	0	1
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	0.00%	1.22%	0.00%	0.00%	0.00%	2.44%	0.00%	1.22%
	<b>AE84</b>	<b>CNE85</b>	<b>JF89</b>					
OutDegree	0	0	0					
InDegree	1	0	0					
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.00%					
NrmInDegree	1.22%	0.00%	0.00%					

Fonte: Questionário sociométrico

Anexo XVI: Nível de intermediação da rede de partilha de recursos financeiros

	<b>ID8</b>	<b>ID45</b>	<b>ID9</b>	<b>ID3</b>	<b>ID55</b>	<b>ID65</b>	<b>ID1</b>	<b>ID58</b>
<b>Betweenness</b>	18.500	16.000	15.000	14.000	12.000	8.000	6.500	1.000
<b>nBetweenness</b>	0.28%	0.24%	0.23%	0.21%	0.18%	0.12%	0.10%	0.02%
	<b>ID48</b>	<b>ID37</b>	<b>ID5</b>	<b>ID6</b>	<b>ID11</b>	<b>ID10</b>	<b>ID13</b>	<b>ID16</b>
<b>Betweenness</b>	0.500	0.500	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.07%	0.07%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID15</b>	<b>ID18</b>	<b>ID2</b>	<b>ID20</b>	<b>ID21</b>	<b>ID12</b>	<b>ID23</b>	<b>ID19</b>
<b>Betweenness</b>	3.000	2.000	1.000	0.500	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.04%	0.03%	0.02%	0.01%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID25</b>	<b>ID26</b>	<b>ID22</b>	<b>ID28</b>	<b>ID29</b>	<b>ID30</b>	<b>ID31</b>	<b>ID32</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID33</b>	<b>ID34</b>	<b>ID35</b>	<b>ID36</b>	<b>ID27</b>	<b>ID38</b>	<b>ID39</b>	<b>ID40</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID41</b>	<b>ID42</b>	<b>ID43</b>	<b>ID44</b>	<b>ID4</b>	<b>ID46</b>	<b>ID47</b>	<b>ID7</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID49</b>	<b>ID50</b>	<b>ID51</b>	<b>ID52</b>	<b>ID53</b>	<b>ID54</b>	<b>ID14</b>	<b>ID56</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID57</b>	<b>ID17</b>	<b>ID59</b>	<b>ID60</b>	<b>ID61</b>	<b>ID62</b>	<b>ID63</b>	<b>ID64</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID24</b>	<b>ID66</b>	<b>ID67</b>	<b>ID68</b>	<b>ID69</b>	<b>ID70</b>	<b>ID71</b>	<b>ID72</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>ID73</b>	<b>ID74</b>	<b>ID76</b>	<b>ID75</b>	<b>ID76</b>	<b>ID77</b>	<b>EP78</b>	<b>AP80</b>
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	<b>UF81</b>	<b>AE84</b>	<b>CNE85</b>	<b>JF89</b>				
<b>Betweenness</b>	0.000	0.000	0.000	0.000				
<b>nBetweenness</b>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%				

Fonte: Questionário sociométrico

**Anexo XVII:** Centralidade das Instituições na rede de desenvolvimento desportivo

	<b>ID20</b>	<b>ID10</b>	<b>ID7</b>	<b>ID63</b>	<b>ID50</b>	<b>ID16</b>	<b>ID9</b>	<b>ID77</b>
OutDegree	76	76	40	38	32	30	28	25
InDegree	2	26	20	7	16	4	7	20
NrmOutDegree	100%	100%	52.63%	50.00%	42.11%	39.47%	36.84%	32.90%
NrmInDegree	2.63%	34.21%	26.32%	9.21%	21.05%	5.26%	9.21%	26.32%
	<b>ID5</b>	<b>ID21</b>	<b>ID64</b>	<b>ID1</b>	<b>ID55</b>	<b>ID12</b>	<b>ID28</b>	<b>ID36</b>
OutDegree	25	24	21	20	15	15	14	13
InDegree	18	3	33	5	18	4	5	10
NrmOutDegree	32.90%	31.58%	27.63%	26.32%	19.74%	19.74%	18.42%	17.11%
NrmInDegree	23.68%	3.95%	43.42%	6.58%	23.68%	5.26%	6.58%	13.16%
	<b>ID73</b>	<b>ID60</b>	<b>ID44</b>	<b>ID66</b>	<b>ID42</b>	<b>ID3</b>	<b>ID40</b>	<b>ID46</b>
OutDegree	13.000	12.000	12.000	11.000	11.000	10.000	10.000	9.000
InDegree	6.000	2.000	24.000	35.000	10.000	35.000	7.000	6.000
NrmOutDegree	17.11%	15.79%	15.79%	14.47%	14.47%	13.16%	13.16%	11.84%
NrmInDegree	7.90%	2.63%	31.58%	46.0%	13.16%	46.05%	9.21%	7.90%
	<b>ID38</b>	<b>ID14</b>	<b>ID39</b>	<b>ID54</b>	<b>ID19</b>	<b>ID58</b>	<b>ID71</b>	<b>ID4</b>
OutDegree	9.000	8.000	7.000	7.000	7.000	7.000	6.000	6.000
InDegree	18.000	7.000	5.000	13.000	2.000	6.000	3.000	19.000
NrmOutDegree	11.84%	10.53%	9.21%	9.21%	9.21%	9.21%	7.90%	7.90%
NrmInDegree	23.68%	9.21%	6.58%	17.11%	2.63%	7.90%	3.95%	25.00%
	<b>ID15</b>	<b>ID18</b>	<b>ID61</b>	<b>ID25</b>	<b>ID17</b>	<b>ID45</b>	<b>ID33</b>	<b>ID49</b>
OutDegree	6	6	5	5	5	5	4	4
InDegree	4	4	4	3	12	19	8	8
NrmOutDegree	7.90%	7.90%	6.58%	6.58%	6.58%	6.58%	5.26%	5.26%
NrmInDegree	5.26%	5.26%	5.26%	3.95%	15.79%	25.00%	10.53%	10.53%
	<b>ID57</b>	<b>ID65</b>	<b>ID24</b>	<b>ID56</b>	<b>ID34</b>	<b>ID31</b>	<b>ID26</b>	<b>ID32</b>
OutDegree	4	4	3	3	2	2	2	1
InDegree	4	7	7	5	5	4	10	6
NrmOutDegree	5.26%	5.26%	3.95%	3.95%	2.63%	2.63%	2.63%	1.32%
NrmInDegree	5.26%	9.21%	9.21%	6.58%	6.58%	5.26%	13.16%	7.90%
	<b>ID48</b>	<b>ID37</b>	<b>ID8</b>	<b>ID2</b>	<b>ID53</b>	<b>ID13</b>	<b>ID51</b>	<b>ID30</b>
OutDegree	1	1	1	0	0	0	0	0
InDegree	7	22	13	6	3	7	3	3
NrmOutDegree	1.32%	1.32%	1.32%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	9.21%	28.95%	17.11%	7.90%	3.95%	9.21%	3.95%	3.95%
	<b>ID29</b>	<b>ID11</b>	<b>ID41</b>	<b>ID43</b>	<b>ID23</b>	<b>ID62</b>	<b>ID6</b>	<b>ID22</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	6	4	11	7	2	3	3	40
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	7.90%	5.26%	14.47%	9.21%	2.63%	3.95%	3.95%	52.63%
	<b>ID27</b>	<b>ID47</b>	<b>ID67</b>	<b>ID59</b>	<b>ID69</b>	<b>ID70</b>	<b>ID52</b>	<b>ID72</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	7	4	6	4	2	3	2	5
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
NrmInDegree	9.21%	5.26%	7.90%	5.26%	2.63%	3.95%	2.63%	6.58%
	<b>ID35</b>	<b>ID74</b>	<b>ID75</b>	<b>ID76</b>	<b>ID68</b>			
OutDegree	0	0	0	0	0			
InDegree	10	3	2	4	3			
NrmOutDegree	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%			
NrmInDegree	13.16%	3.95%	2.63%	5.26%	3.95%			

**Anexo XVIII:** Centralidade das Instituições da rede de contactos futuros

	<b>ID1</b>	<b>ID11</b>	<b>ID42</b>	<b>ID66</b>	<b>ID36</b>	<b>ID64</b>	<b>ID7</b>	<b>ID12</b>
OutDegree	77	77	77	77	76	76	76	76
InDegree	20	18	15	23	16	24	24	14
NrmOutDegree	9.09%	9.09%	9.09%	9.09%	8.97%	8.97%	8.97%	8.97%
NrmInDegree	2.36%	2.12%	1.77%	1.77%	1.89%	2.83%	2.83%	2.83%
	<b>ID60</b>	<b>ID38</b>	<b>ID20</b>	<b>ID55</b>	<b>ID77</b>	<b>ID5</b>	<b>ID73</b>	<b>ID10</b>
OutDegree	76	76	76	75	75	36	26	20
InDegree	15	16	28	21	18	13	18	22
NrmOutDegree	8.97%	8.97%	8.97%	8.86%	8.86%	4.25%	3.07%	2.36%
NrmInDegree	1.77%	1.89%	3.30%	2.48%	2.13%	1.54%	2.13%	2.60%
	<b>ID65</b>	<b>ID21</b>	<b>ID25</b>	<b>ID4</b>	<b>ID9</b>	<b>ID16</b>	<b>ID45</b>	<b>ID28</b>
OutDegree	19	19	17	16	15	13	12	11
InDegree	18	18	15	23	16	18	24	19
NrmOutDegree	2.36%	2.36%	2.01%	1.89%	1.77%	1.54%	1.42%	1.30%
NrmInDegree	2.60%	2.60%	1.77%	2.72%	1.89%	2.13%	2.83%	2.24%
	<b>ID44</b>	<b>ID63</b>	<b>ID48</b>	<b>ID33</b>	<b>ID8</b>	<b>ID46</b>	<b>ID19</b>	<b>ID71</b>
OutDegree	11	10	0	7	7	7	7	5
InDegree	15	14	19	15	18	19	14	14
NrmOutDegree	1.30%	1.18%	1.06%	0.23%	0.83%	0.83%	0.71%	0.59%
NrmInDegree	1.77%	1.65%	2.43%	1.77%	2.13%	2.43%	1.65%	1.65%
	<b>ID57</b>	<b>ID59</b>	<b>ID37</b>	<b>ID24</b>	<b>ID61</b>	<b>ID70</b>	<b>ID49</b>	<b>ID40</b>
OutDegree	5	5	5	5	4	3	3	3
InDegree	15	15	17	16	15	14	17	15
NrmOutDegree	0.59%	0.59%	0.59%	0.59%	0.47%	0.35%	0.35%	0.35%
NrmInDegree	1.77%	1.77%	2.01%	1.89%	1.77%	1.65%	2.01%	1.77%
	<b>ID58</b>	<b>ID34</b>	<b>ID17</b>	<b>ID54</b>	<b>ID56</b>	<b>ID31</b>	<b>ID74</b>	<b>ID18</b>
OutDegree	3	3	3	3	2	2	2	2
InDegree	15	15	19	17	14	14	14	14
NrmOutDegree	0.35%	0.35%	0.35%	0.35%	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%
NrmInDegree	1.77%	1.77%	2.24%	2.01%	1.65%	1.65%	1.65%	1.65%
	<b>ID15</b>	<b>ID14</b>	<b>ID39</b>	<b>ID32</b>	<b>ID3</b>	<b>ID23</b>	<b>ID53</b>	<b>ID43</b>
OutDegree	2	1	1	1	0	0	0	0
InDegree	15	17	13	15	21	15	17	15
NrmOutDegree	0.24%	0.12%	0.12%	0.12%	0%	0%	0%	0%
NrmInDegree	1.77%	2.01%	1.54%	1.77%	2.48%	1.77%	2.01%	1.77%
	<b>ID29</b>	<b>ID30</b>	<b>ID13</b>	<b>ID47</b>	<b>ID22</b>	<b>ID62</b>	<b>ID50</b>	<b>ID41</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	13	14	17	16	44	15	17	16
NrmOutDegree	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NrmInDegree	1.54%	1.65%	2.01%	1.9%	5.20%	1.77%	2.01%	1.89%
	<b>ID26</b>	<b>ID27</b>	<b>ID67</b>	<b>ID2</b>	<b>ID69</b>	<b>ID51</b>	<b>ID52</b>	<b>ID72</b>
OutDegree	0	0	0	0	0	0	0	0
InDegree	15	13	14	14	15	15	15	15
NrmOutDegree	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NrmInDegree	1.77%	1.54%	1.65%	1.65%	1.77%	1.77%	1.77%	1.77%
	<b>ID6</b>	<b>ID35</b>	<b>ID75</b>	<b>ID76</b>	<b>ID68</b>	<b>IDEP78</b>		
OutDegree	0	0	0	0	0	0		
InDegree	19	15	14	14	13	6		
NrmOutDegree	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
NrmInDegree	2.24%	1.77%	1.65%	1.65%	1.54%	0.71%		

Fonte: Questionário sociométrico



Anexo XIX: Nível de intermediação da rede de contactos futuros

	<b>ID36</b>	<b>ID1</b>	<b>ID7</b>	<b>ID64</b>	<b>ID66</b>	<b>ID55</b>	<b>ID10</b>	<b>ID33</b>
<b>Betweenness</b>	361	314	307	210	203	198	185	183
<b>nBetweenness</b>	6.17%	5.37%	5.24%	3.60%	3.48%	3.39%	3.16%	3.16%
	<b>ID17</b>	<b>ID60</b>	<b>ID59</b>	<b>ID77</b>	<b>ID20</b>	<b>ID45</b>	<b>ID38</b>	<b>ID11</b>
<b>Betweenness</b>	151	119	100	90	86	81	79	68
<b>nBetweenness</b>	2.59%	2.03%	1.71%	1.55%	1.47%	1.38%	1.35	1.17%
	<b>ID42</b>	<b>ID61</b>	<b>ID71</b>	<b>ID4</b>	<b>ID8</b>	<b>ID73</b>	<b>ID5</b>	<b>ID12</b>
<b>Betweenness</b>	67	44	34	34	26	17	15	13
<b>nBetweenness</b>	1.15%	0.76%	0.59%	0.59%	0.44%	0.29%	0.26%	0.22%
	<b>ID21</b>	<b>ID16</b>	<b>ID65</b>	<b>ID9</b>	<b>ID48</b>	<b>ID37</b>	<b>ID46</b>	<b>ID28</b>
<b>Betweenness</b>	11	7	7	7	6	6	6	5
<b>nBetweenness</b>	0.18%	0.13%	0.13%	0.13%	0.11%	0.11%	0.11%	0.09%
	<b>ID57</b>	<b>ID25</b>	<b>ID31</b>	<b>ID34</b>	<b>ID44</b>	<b>ID15</b>	<b>ID49</b>	<b>ID24</b>
<b>Betweenness</b>	4	4	3	3	1	1	1	1
<b>nBetweenness</b>	0.06%	0.06%	0.05%	0.05%	0.02%	0.02%	0.02%	0.02%
	<b>ID63</b>	<b>ID58</b>	<b>ID14</b>	<b>ID19</b>	<b>ID40</b>	<b>ID54</b>	<b>ID18</b>	<b>ID74</b>
<b>Betweenness</b>	1	1	1	1	0	0	0	0
<b>nBetweenness</b>	0.02%	0.02%	0.02%	0.02%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	<b>ID13</b>	<b>ID3</b>	<b>ID43</b>	<b>ID23</b>	<b>ID53</b>	<b>ID50</b>	<b>ID47</b>	<b>ID52</b>
<b>Betweenness</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>nBetweenness</b>	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	<b>ID29</b>	<b>ID30</b>	<b>ID51</b>	<b>ID56</b>	<b>ID22</b>	<b>ID62</b>	<b>ID2</b>	<b>ID41</b>
<b>Betweenness</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>nBetweenness</b>	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	<b>ID26</b>	<b>ID27</b>	<b>ID67</b>	<b>ID68</b>	<b>ID69</b>	<b>ID70</b>	<b>ID32</b>	<b>ID6</b>
<b>Betweenness</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>nBetweenness</b>	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	<b>ID35</b>	<b>ID75</b>	<b>ID76</b>	<b>ID39</b>	<b>EP78</b>			
<b>Betweenness</b>	0	0	0	0	0			
<b>nBetweenness</b>	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%			

Fonte: Questionário sociométrico