

Universidad De Extremadura
Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales
E
Universidade De Évora
Proto-Departamento de Desporto e Saúde

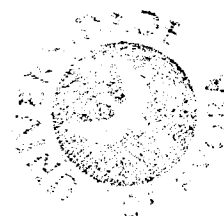
**Orientações Estratégicas de Desenvolvimento para o
Associativismo Desportivo do Concelho de Portalegre**



Nelson José Prates Carvalho
Dezembro de 2009

Universidad De Extremadura
Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales
E
Universidade De Évora
Proto-Departamento de Desporto e Saúde

**Orientações Estratégicas de Desenvolvimento para o
Associativismo Desportivo do Concelho de Portalegre**



176 465-

Nelson José Prates Carvalho
Dezembro de 2009

Orientador : Prof. Benito Ramos Granado

Agradecimentos

Em primeiro lugar um pedido de desculpas em forma de agradecimento pelo tempo e companhia que privei à minha família, principalmente a minha filha de 5 meses e a minha companheira, neste processo que se iniciou em Outubro de 2007 e que nos últimos meses se intensificou e que alguns transtornos causou. Muito Obrigado Vanda. No dia que conseguires ler, Muito Obrigado Maria.

Aos meus pais, pelo apoio a vários níveis em toda a minha formação académica, que apesar de grandes dificuldades nunca me privaram de seguir todas as minhas ambições.

Meu irmão, que me ajudou enumeras vezes em toda a minha formação académica, tanto apoiando e incentivando, também como mediador com a entidade Câmara Municipal Portalegre para que fosse possível a realização deste trabalho.

Aos meus amigos, Filipe Gonçalves, Daniel Ferreira que me despertaram e ajudaram a seguir para este caminho.

Ao meu amigo Luís Laranjo, que em alguns pontos deste processo me mostrou que a serenidade e o diálogo poderia ser benéfico.

Ao senhor Ex-Vereador da Câmara Municipal de Portalegre, Dr. José Polainas que desde o início se mostrou disponível e abriu a porta para a realização do estágio prático na Câmara Municipal de Portalegre.

Ao Dr. Pedro Barbas, Técnico Superior de Desporto do departamento de Juventude e Desporto da Câmara Municipal de Portalegre que me ajudou sempre que foi preciso e que tornou possível o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Prof. Benito Ramos Granado meu orientador, que apesar de alguns contratempos da minha parte dificultou o seu trabalho, ajudou-me até ao fim neste trabalho.

Por fim, a todas as Associações que participaram neste processo perdendo algum do seu tempo na entrevista e disponibilidade para integrar neste trabalho facultando dados e preocupações/dificuldades que sentem no seu dia a dia.

A todos os melhores e sinceros agradecimentos.

Índice de Figuras

Figura 1: Esquema geral dos elementos e processos que configura o plano estratégico.....	51
Figura 2: Esquema da análise externa das organizações	53
Figura 3: El análisis del entorno en el CSD, Esquema.....	55
Figura 4: Esquema da metodologia de análise SWOT/DAFO	56
Gráfico 1: Habilitações literárias dos dirigentes.....	34
Figura 5: Los objetivos descendentes o en cascada.....	59
Figura 6: Exemplo de um Plano Operativo	64
Figura 7: Evolução dos utilizadores que costumam usar a internet com mais de 15 anos.....	70
Figura 8: Distrito de Portalegre	76

Índice de Gráficos

Gráfico 1: População residente no concelho de Portalegre, distribuídas segunda as 10 freguesias	82
Gráfico 2: Proporção de idosos e jovens, segundo a distribuição pelas 10 freguesias do concelho de Portalegre.....	83
Gráfico 3: Distribuição da população segundo as idades e sexo do concelho de Portalegre.....	84
Gráfico 4: Distribuição da população segundo as idades e sexo do concelho de Portalegre.....	85
Gráfico 5: Distribuição da actividade económica pelos sectores, primário, secundário e terciário, no concelho de Portalegre.....	94
Gráfico 6: Distribuição da população segundo as condições de Empregada, Desempregada e Inactiva.....	95
Gráfico 7: Taxa de emprego em idade activa e de desemprego no concelho de Portalegre.....	96
Gráfico 8: Situação na profissão segundo o vários tipos.....	97
Gráfico 10: Comparação das varias taxas, actividade, emprego em idade activa e desemprego, entre as varias unidades geográficas	98
Gráfico 11: Distribuição das associações segundo o ano de fundação.....	100
Gráfico 12: Numero de sócios das associações desportivas do concelho de Portalegre	101
Gráfico 13: Média de sócios das associações desportivas de Portalegre	102
Gráfico 14: Distribuição das associações desportivas segundo a pratica de uma modalidade desportiva ou mais que um modalidade.....	103
Gráfico 15: Distribuição das modalidades desportivas desenvolvidas pelas associações e clubes desportivos segundo o numero de associações que as desenvolvem.	104
Gráfico 16: Distribuição dos dirigentes das associações desportivas do concelho de Portalegre segundo a sua idade.....	105
Gráfico 17: Distribuição dos dirigentes das associações desportivas do concelho de portalgre segundo as suas habilitações literarias	106
Gráfico 18: Distribuição dos dirigentes das associações desportivas do concelho de Portalegre segundo a sua actividade profissional	107

Gráfico 19: Distribuição dos dirigentes das associações desportivas do concelho de Portalegre segundo o numero de anos ligados como dirigente.....	108
Gráfico 20: Distribuição das associações segundo a utilização, ou não de instalações de caracter não desportivo	111
Gráfico 21: Distribuição do numero de associações que utilizam as seguintes tipos de instalações de caracter não desportivo.....	112
Gráfico 22: Distribuição das 21 associações que utilizam intalações de caracter não desportivo segundo a situação de propriedade	113
Gráfico 23: Distribuição da cedencia segundo o seu proprietario.....	113
Gráfico 24: Distribuição das associações segundo a utilização, ou não de instalações de caracter desportivo	114
Gráfico 25: Distribuição do numero de associações que utilizam as seguintes tipos de instalações de caracter desportivo	115
Gráfico 26: Distribuição das 20 associações que utilizam intalações de caracter desportivo segundo a situação de propriedade	116
Gráfico 27: Distribuição da cedencia segundo o seu proprietario.....	116
Gráfico 28: Distribuição do numero de associações segundo a sua opinião do estado em que se encontra as instalações não desportivas.....	117
Gráfico 29: Distribuição do numero de associações segundo a sua opinião do estado de conservação em que se encontra as instalações desportivas.....	118
Gráfico 30: Distribuição das associações segundo os tipos de regulamentos encontrados	119
Gráfico 31: Distribuição das associações desportivas segundo se elabora ou não elabora qualquer tipo de inventario	120
Gráfico 32: Distribuição das associações segundo os varios tipos de inventario que efectuam.....	121
Gráfico 33: Distribuição das associações segundo se possui, ou não, contabilidade organizada com TOC.....	122
Gráfico 34: Distribuição do numero de associações desportivas do concelho de Portalegre que possuem, ou não, plano estratégico	123
Gráfico 35: Distribuição do numero de associações segundo os varios tipos de transporte que utilizam	124
Gráfico 36: Distribuição das associações desportivas segundo o tipo de propriedade dos transporte que utilizam.....	125

Gráfico 37: Distribuição do numero de associações que utilizam transportes cedidos segundo o proprietário de cedência	126
Gráfico 38: Quadro de pessoal afecto as associações desportivas do concelho de Portalegre.....	127
Gráfico 39: Distribuição dos varios tipos de recursos humanos pelas associações...	128
Gráfico 40: Numero de associações que dinamizam ou proporcionam formação para tecnicos, dirigentes e administrativos e auxiliares.....	128
Gráfico 41: Associações que dinamizam ou proporcionam formação para os técnicos, dirigentes e administrativos/auxiliares	129
Gráfico 42: Distribuição do numero de associações pelos seguintes intervalos orçamentais.....	130
Gráfico 43a: Peso do apoio economico da CMP no orçamento de cada associação segundo o PAAD 2008/2009.....	131
Gráfico 43b: Peso do apoio economico da CMP no orçamento de cada associação segundo o PAAD 2008/2009.....	131
Gráfico 44: Distribuição de associações que possuem, ou não, patrocinios.	132
Gráfico 45: Fontes de receita.....	133
Gráfico 46: Fontes de despesa	134
Gráfico 47: Distribuição das associações desportivas do concelho de Portalegre segundo se sabem, ou não, o que é o estatuto de utilidade publica	135
Gráfico 48: Distribuição das associações desportivas do concelho de Portalegre segundo a posse, ou não de estatuto de utilidade publica.....	135
Gráfico 49: Distribuição das associações desportivas do concelho de Portalegre segundo se sabem, ou não, o que é a Lei do Mecenato	136
Gráfico 50: Distribuição das associações desportivas do concelho de Portalegre segundo se usufruem, ou não, dos direitos da Lei do Mecenato	137
Gráfico 51: Novas tecnologias e ferrametas usadas pelas associações deportivas do concelho de Portalegre.....	138
Gráfico 52: utilização de cartazes, “flyers” e “outdoors”.....	139
Gráfico 53: Utilização de mailing, via postal e electrónica.....	140
Gráfico 54: Utilização de jornais para promoção e divulgação das actividades	141
Gráfico 55: Utilização de jornais para promoção e divulgação das actividades	142

Índice de Quadros

Quadro 1: Dificuldades indicadas pelos dirigentes	28
Quadro 2: Resumo, semelhanças entre voluntario no desporto e dirigente associativo	33
Quadro 3: Distribuição da amostra por profissões	35
Quadro 4: Características da Planificação Estratégica	47
Quadro 5: Características do objectivos numa organização desportiva.	57
Quadro 6: Distribuição das associações com actividade desportiva do concelho de Portalegre pelas freguesias	99
Quadro 7: numero de associações com o numero de sócios inferior e superior à média	102
Quadro 8: Média de idades dos dirigentes.....	105
Quadro 9: Idades e médias dos dirigentes que formam a direcção	105
Quadro 10: Utilização de outros meios para divulgação e promoção das actividades desportivas	143

Índice de Tabelas

Tabela 1: Índice de conectividade	80
Tabela 2: Habitantes e densidade populacional das freguesias da Sé e S. Lourenço do Concelho de Portalegre no ano 2001	86
Tabela 3: Habitantes e densidade populacional da freguesias de Alagoa do Concelho de Portalegre no ano 2001	86
Tabela 4: Habitantes e densidade populacional da freguesias de Alegrete do Concelho de Portalegre no ano 2001	87
Tabela 5: Habitantes e densidade populacional da freguesias de Carreiras do Concelho de Portalegre no ano 2001	88
Tabela 6: Habitantes e densidade populacional da freguesias de Fortios do Concelho de Portalegre no ano 2001	89
Tabela 7: Habitantes e densidade populacional da freguesias de Reguengo do Concelho de Portalegre no ano 2001	90
Tabela 8: Habitantes e densidade populacional da freguesias de Ribeira de Nisa do Concelho de Portalegre no ano 2001	91
Tabela 9: Habitantes e densidade populacional da freguesias de S. Julião do Concelho de Portalegre no ano 2001	92
Tabela 10: Habitantes e densidade populacional da freguesias de Urra do Concelho de Portalegre no ano 2001	93
Tabela 11: Análise SWOT e orientações estratégicas segundo a natureza da associação e tipo dirigente a ela associada	153
Tabela 12: Análise SWOT e orientações estratégicas segundo as Instalações e aspectos de funcionamento e gestão das associações	154
Tabela 13: Análise SWOT e orientações estratégicas segundo o Orçamentos, financiamento e ajudas legais ao financiamento	155
Tabela 14: Análise SWOT e orientações estratégicas segundo os recursos humanos e formação	156
Tabela 15: Análise SWOT e orientações estratégicas segundo a utilização de novas tecnologias, principalmente à base da informática	157
Tabela 16: Análise SWOT e orientações estratégicas segundo a divulgação e promoção das actividades desenvolvidas pelas associações.	158

Índice de Abreviaturas

- APD - Associações Promotoras de Desporto
- ATP - Academia de Tênis Portalegre
- BTT - Bicicleta Todo o Terreno
- CCD - Centro Cultural e Desportivo
- CMP - Câmara Municipal de Portalegre
- CPT - Centro Popular de Trabalhadores
- CRUP - Clube Rugby União Portalegre
- CSD - Consejo Superior de Deportes
- DAFO - Debilidades, Amenazas, Fuerzas, Oportunidades
- GAP - Ginásio Andebol Portalegre
- GNR - Guarda Nacional Republicana
- IC - Itinerário Complementar
- IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional
- INATEL - Instituto Nacional para o Aproveitamento dos Tempos Livres dos Trabalhadores
- IP - Itinerário Principal
- IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social
- IRC - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas
- IRS - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares
- JF - Junta de Freguesia
- LOGSE - Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo de España
- PAAD - Programa de Apoio ao Associativismo Desportivo
- POA - Plano Operativo Anual
- PSP - Policia de Segurança Pública
- SIGISM - Sistema de Informação Geográfica Intermunicipal de S. Mamede
- SIMPLEX - Programa de desburocratização do Governo Português
- SWOT - Strengths, Weakness, Opportunities, Threats
- TOC - Técnico Oficial de Contas

Índice

1 - Resumo	16
2 - Introdução.....	17
3 - Revisão bibliográfica.....	19
3.1 - Associativismo antes do 25 de Abril	20
3.2 - Princípios do associativismo	21
3.3 - Crise no associativismo desportivo	23
3.4 - Dificuldades do associativismo	26
3.5 - Crise do associativismo em ambiente rural	29
3.6 - Dirigente desportivo	31
3.7 - Voluntariado no associativismo desportivo.....	33
3.8 - Rumo do Associativismo desportivo	36
3.9 - Participação das Autarquias no Desporto	38
3.9.1 - Desporto no contexto autárquico.....	38
3.10 - Políticas de desenvolvimento desportivo local	40
3.10.1 - Conceito de política desportiva	40
3.10.2 - Acções para o desenvolvimento de uma política desportiva local.....	41
3.10.3 - Cooperação com a sociedade civil - Associativismo desportivo	42
3.10.4 - Criação de infra-estruturas.....	43
3.11 - Planeamento Estratégico no desporto	44
3.11.1 - Planificação	44
3.11.2 - Estratégia	45
3.11.3 - Planificação Estratégica	45
3.11.4 - Plano estratégico	47
3.11.4.1 - Fases do plano estratégica	49
3.11.4.2 - A adaptação/actualização do plano estratégico	50
3.11.4.3 - Elementos do plano estratégico	51
3.11.4.4 - Análise do Ambiente	52
3.11.4.5 - Análise externa	53
3.11.4.6 - Análise interna	54
3.11.4.7 - Análise SWOT (D.A.F.O)	56
3.11.4.8 - Objectivos Gerais.....	57
3.11.4.9 - Objectivos Externos e Internos	58
3.11.4.10 - Escada dos Objectivos	59
3.11.4.11 - Formulação e selecção de estratégias	60
3.11.4.12 - Projectos	62
3.11.5 - Plano operacional	63

3.11.5.1 - Construção do Plano Operativo Anual	63
3.11.5.2 - Os indicadores	65
3.11.5.3 - Avaliação permanente do POA	65
3.11.5.4 - Avaliação anual do plano estratégico	66
3.11.5.5 - Objectivo da Avaliação - Feedback	66
3.12 - Desporto e os meios de comunicação social	68
3.13 - Novas tecnologias de informação no desporto	70
3.14 - Estatuto Utilidade Pública	72
3.15 - Lei/Estatuto do Mecenato	74
4 - Metodologia	76
4.1 - Caracterização do Concelho de Portalegre	76
4.1.1 - Enquadramento Físico	76
4.1.2 - Geomorfologia	76
4.1.3 - Aspectos Climáticos	78
4.1.4 - Acessibilidades	79
4.2 - Aspecto demográficos e sócio-económicos do concelho	81
4.2.1 - População do concelho	81
4.2.2 - Proporções de Idosos e Jovens	83
4.2.3 - Distribuição por idades e sexo	84
4.2.4 - Caracterização das Freguesias Urbanas	85
4.2.4.1 - Sé / São Lourenço	85
4.2.5 - Caracterização das Freguesias rurais	86
4.2.5.1 - Alagoa	86
4.2.5.2 - Alegrete	86
4.2.5.3 - Carreiras	87
4.2.5.4 - Fortios	88
4.2.5.5 - Reguengo	89
4.2.5.6 - Ribeira de Nisa	90
4.2.5.7 - São Julião	91
4.2.5.8 - Urra	92
4.2.6 - Actividade Económica	94
4.2.7 - População empregada, desempregada e inactiva	95
4.2.8 - Taxas de emprego e desemprego	96
4.2.9 - População empregada	97
4.2.10 - Comparação das taxas de actividade, emprego e desemprego	98
4.3 - Caracterização da amostra	99
4.3.1 - Distribuição das associações desportivas segundo a unidade geográfica	99
4.3.2 - Distribuição das associações segundo a sua fundação	100

4.3.3 - Massa Associativa	101
4.3.4 - Distribuição segundo actividade desportiva	102
4.3.5 - Tipos de actividade desportiva	103
4.3.6 - Perfil do dirigente.....	104
4.3.6.1 - Habilitações literarias	106
4.3.6.2 - Actividade Profissional.....	107
4.3.6.3 - Quanto tempo como dirigente.....	108
4.4 - Procedimentos e instrumentos.....	109
4.5 - Apresentação de resultados.....	110
4.5.1 - Instalações.....	111
4.5.1.1 - Instalações não desportivas	111
4.5.1.2 - Instalações desportivas	114
4.5.1.3 - Estado de conservação das instalações.....	117
4.5.2 - Características de gestão e funcionamento	119
4.5.2.1 - Regulamentos	119
4.5.2.2 - Inventário.....	120
4.5.2.3 - Contabilidade	121
4.5.2.4 - Plano de actividades	122
4.5.2.5 - Plano estratégico	122
4.5.2.6 - Transportes	123
4.5.3 - Recurso Humanos e Formação.....	126
4.5.3.1 - Recursos Humanos.....	126
4.5.3.2 - Formação	128
4.5.4 - Orçamentos, financiamento das associações.....	130
4.5.4.1 - Fontes de receita	133
4.5.4.2 - Fontes de despesa.....	134
4.5.4.3 - Estatuto Utilidade Publica.....	135
4.5.4.4 - Lei do mecenato	136
4.5.5 - Utilização de novas tecnologias	137
4.5.6 - Divulgação e promoção das actividades.....	138
4.5.6.1 - Mailing.....	140
4.5.6.2 - Jornais	141
4.5.6.3 - Rádios	142
4.5.6.4 - Outros Meios de Divulgação e Promoção	143
5 - Discussão de resultados	144
6 - Orientações Estratégicas Para o Desenvolvimento	152

7 - Conclusões	159
8 - Bibliografia.....	161
9 - Anexos.....	164

1 - Resumo

O Movimento Associativo teve o seu início em Portugal no final do século XIX início do século XX, mas com um desenvolvimento mais acentuado após o 25 de Abril de 1974, onde o país saiu do regime do Estado Novo, dando ao povo português liberdade de livremente se expressar. Isto, levou ao aparecimento de novas associações desportivas de forma a fomentar o desporto nacional, dando a hipótese de milhares de portugueses ter uma prática desportiva de forma gratuita e regular, que até então era quase um benefício da classe social alta.

Ao longo do desenvolvimento do associativismo, várias mudanças se sentiram, no final da década de 90 e princípio do novo milénio começou a enaltecer a “crise” do associativismo, que segundo vários autores e aqui referimos Melo de Carvalho, A. o associativismo desportivo começou a sofrer da mercantilização desenfreada que vem a caracterizar a sociedade, e a perder as suas origens, o seu propósito inicial, e apresentar dificuldades e procurar o apoio do estado, do poder local, para resolver os seus problemas. Neste âmbito que desenvolvemos este trabalho, procurando no interior das associações do concelho de Portalegre as principais causas da crise.

Na metodologia utilizamos uma entrevista semi-estruturada a 25 associações, na pessoa do presidente ou responsável, que estão incluídas no Programa de Apoio ao Associativismo Desportivo (PAAD) da Câmara Municipal de Portalegre.

Como principais conclusões, encontramos:

- Falta de empreendedorismo apesar de uma grande parte das associações serem jovens.
- Os dirigentes não são pessoas idosas ou com défices de formação académica. Mas notasse falta de formação específica do que é a gestão do desporto, de como se desenvolve o desporto.
- O trabalho efectuado nas associações é muito realizado pela “carolice” dos “carolas” (dirigentes, principalmente só pelo presidente ou um responsável)
- Não realizam na sua generalidade planificação com vista o futuro e desenvolvimento da associação e do desporto.

2 - Introdução

Sendo a base do sistema desportivo, os clubes, colectividades, associações desportivas, assumem grande preponderância no desenvolvimento desportivo português. O concelho de Portalegre, não se distancia da realidade portuguesa, claro com as suas particularidades, pois, estamos a falar dum concelho do interior e situado numa área pouco desenvolvida economicamente e com grande carácter rural.

Nos últimos anos, alguns clubes desportivos do concelho de Portalegre viveram tempos difíceis, exemplo dos dois maiores clubes de futebol, Sport Clube Estrela e Desportivo de Portalegre, que no primeiro após entrada no livro do Record do Guinness com o maior numero de vitórias consecutivas e a disputar o campeonato da 2ª divisão B da Federação Portuguesa de Futebol, viu a sua situação com graves dificuldades financeiras e obrigado a recusar a permanência nos campeonatos nacionais. O segundo caso, que data o seu inicio em 1925 e que chegou a disputar a subida ao campeonato da primeira da divisão da Federação de Portuguesa de Futebol, acabou por findar a sua actividade, declarando inviabilidade económica.

Na ultima década o aparecimento de modalidades com pouca representação histórica no concelho, tem assumido, um grande desenvolvimento. O CRUP, clube de rãguebi de Portalegre e O GAP, Ginásio Andebol Portalegre, sendo este já o clube com maior apoio ao nível económico do município de Portalegre.

Estes factos são de preocupação social e politica, pois a “crise” das associações, clubes e colectividades com peso histórico e o aparecimento das novas associações desportivas, apresenta uma necessidade de aparecer uma orientação/estratégia para beneficio das próprias associações e auxilio no apoio do poder local.

O contributo da associação do trabalho prático no âmbito do mestrado em Gestão e Direcção Desportiva da Universidade de Évora e Facultad de Economicas de Badajoz com a Câmara Municipal de Portalegre leva ao aparecimento deste trabalho e de dotar o movimento associativo desportivo do concelho orientações estratégicas para combater as necessidades e procurar o desenvolvimento dos seus princípios sociais para o futuro.

Na perspectiva acima mencionada o seguinte trabalho vai juntar e analisar alguns pontos inseridos na Carta Desportiva do concelho com propostas de orientações estratégicas de desenvolvimento para o associativismo desportivo. Isto é, construir um documento que vá desencadear junto do movimento associativo do concelho uma vontade de planear estratégias, otimizar recursos, procurar novos caminhos de gestão, organizar os processos de gestão, dinamizar corpos directivos, estabelecer melhores contactos internos e externos, melhorar as vias de comunicação entre associação e associados, instituições de poder local e governamentais. Seguir um caminho empreendedor, único para cada associação, desenvolvida por si própria sem esquecer o seu propósito e identidade de forma a solucionar os problemas que se apresentam não ficando refém da ajuda governamental, para que a sua actividade seja sólida e perdure no tempo contribuindo para o desenvolvimento social.

3 - Revisão bibliográfica

O direito à livre associação constitui uma garantia básica dos cidadãos portugueses, segundo o Artigo 46º da Constituição da República Portuguesa de 1976, qualquer pessoa pode livremente formar uma associação.

Artigo 46º

(Liberdade de associação)

1. Os cidadãos têm o direito de, livremente e sem dependência de qualquer autorização, constituir associações, desde que estas não se destinem a promover a violência e os respectivos fins não sejam contrários à lei penal.
2. As associações prosseguem livremente os seus fins sem interferência das autoridades públicas e não podem ser dissolvidas pelo Estado ou suspensas as suas actividades senão nos casos previstos na lei e mediante decisão judicial.
3. Ninguém pode ser obrigado a fazer parte de uma associação nem coagido por qualquer meio a permanecer nela.
4. Não são consentidas associações armadas nem de tipo militar, militarizadas ou paramilitares, nem organizações racistas ou que perfilhem a ideologia fascista.

Vários autores afirmam que após o 25 de Abril de 1974 apareceu o enaltecimento do movimento associativo, neste caso o desportivo. Melo de Carvalho, A (2002) “todas as estatísticas disponíveis demonstram que após a “explosão” vivida logo após o 25 de Abril de 1974, o número de clubes ou colectividades tem vindo constantemente a aumentar”, Malheiro, J. (1996), "foi a consolidação do Liberalismo, (...) que forjou as condições institucionais, culturais, políticas, sociais e económicas que favoreceram o surgimento de novas formas de associação", Crespo (1978), refere que foi com a democratização do sociedade portuguesa, que se assistiu a um aumento nítido na constituição de novos clubes, considerando um facto sem paralelo em toda a história do movimento associativo.

3.1 - Associativismo antes do 25 de Abril

O associativismo começa a tomar forma em Portugal com o aparecimento dos ideais liberais que segundo Malheiro, J. (1996), nos primeiros tempos e devido as suas características, objectivos e actividades não se definiam com clareza. Dentro da panóplia de associações que germinavam, as desportivas incluíam-se entre bombeiro voluntários, cooperativas, associações de classe, de socorros mútuos, sindicatos e partidos políticos (banidos a quando a instauração do Estado Novo, ficando a União Nacional o único partido com entidade legal).

Durante o Estado Novo e até a revolução de 25 de Abril de 1974, o Associativismo era a única forma de viver a democracia por parte do povo português mas sempre com as restrições que o Estado impunha, como apresenta Viera, R. (2005) em O Associativismo Alentejano na Cidade de Lisboa no Século XX “... o apoio dos dirigentes do “Estado Novo” à associação alentejano, variou em função do que consideravam ser os “interesses superiores do Estado” e, como tal, dependeu do rumo que as diferentes direcções da referida colectividade pretenderam imprimir à sua gestão.”

Também Matos, P. (2001), afirma que durante o Estado Novo, o associativismo foi um terreno fértil e debate de ideias, levando à prática diversas iniciativas de carácter cultural e desportiva, que permitiam uma ligação com os dirigentes. Surgindo um grupo de dirigentes associativos, com uma vivência riquíssima e influente. Após o 25 de Abril, muitos destes dirigentes integraram funções de carácter político partidário.

Melo de Carvalho, A. (1994), refere que o desporto português teve na sua evolução e na historia, características e factos de anormalidade, “... como o desporto evolui durante o regime fascista ... apresenta-se simultaneamente distorcida e amputada. Amputada, entre outros aspectos, da investigação fundamental e aplicada que um fenómeno com a importância social e crescente peso económico justificaria. Distorcida, na medida em que todo o Movimento Desportivo teve de se subordinar aos imperativos, sociais e culturais, de uma situação que sempre o encarou com hostilidade.”

3.2 - Princípios do associativismo

Na origem o associativismo apareceu com as mudanças sociais e culturais trazidas pela revolução industrial e os ideais liberais, assim, e como refere Malheiro J. (1994) as primeiras associações vieram ao encontro da necessidade de sócios/trabalhadores/vizinhos ocupar os tempos livres, conviver e entre ajudarem-se. Entre várias actividades e objectivos o desporto também assumia o seu papel contribuindo para o desenvolvimento harmonioso dos seus associados. Ainda o mesmo autor, apresenta que “Cada associação de cultura, recreio, desporto amador é uma instituição autónoma e independente (não se subordina a qualquer forma de poder político, religioso, económico ou outro), tem funcionamento democrático (igualdade de direitos e deveres, dirigentes eleitos e fiscalizados, poder soberano nas Assembleias de sócios), não há qualquer fim lucrativo individual, a propriedade é social, prevalece o voluntariado. Não são negocio, mas ócio. São espaços onde se exercem e reclamam direitos: de reunião, de associação, á cultura, ao desporto, ao lazer...”, dentro desta afirmação sublinho o conceito amador, com a associação ao não haver fim lucrativo e à prevalência do voluntariado (sendo estes conceito posteriormente analisados).

Para Mello de Carvalho, A. (2002) o Movimento Associativo, apresenta um papel incontornável no contexto social, fornecendo um contributo essencial. “ A “associação”, o “clube” a “colectividade”, actua para alem do sector do trabalho, possibilitando o investimento do tempo liberto em benefício de algo que, sendo pessoal, assume um carácter essencialmente colectivo solidário e com capacidade sustentada de intervenção social, política, cultural, económica e de coesão do tecido comunitário.”

De forma a clarificar as áreas de intervenção do Movimento Associativo no seu passado, presente e futuro, o autor atrás referenciado apresenta os seguintes pontos:

- Capacidade sem exprimir uma solidariedade que já não se encontra nem da parte do Estado, nem de qualquer outra formação social;
- Contribuição material e imaterial para a consolidação e dinamização do tecido social;

- Constituição de um importante factor de transformação e inovação social pois apresenta-se, no presente, como um importante local de experimentação de novas soluções;
- Contribuição económica significativa através do investimento humano voluntario benévolo, estruturando o segmento específico da economia social, desenvolvendo uma acção que, de outra forma, ficaria extremamente onerosa para a comunidade e, na pratica, por isso difícil de realizar;
- Integração de um vasto conjunto de actores, benévolos e profissionais (dirigentes, seccionistas, técnicos de variada origem, funcionários, etc.) num projecto comum, de carácter colectivo e de raiz social que nenhum outro entre social poderá estruturar e por em prática;
- Estruturação de um território particularmente favorável ao exercício da democracia, constituindo por isso, um importante factor de construção da nova cidadania;
- Contribuição para a definição da identidade local e para a integração social e expressão cultural no exterior do sistema economicista dominante.

Assim, é essencial reconhecer os princípios e a importância do associativismo, essencialmente na sua forma desportiva e na medida que o seu funcionamento assenta numa lógica que não pertence ao domínio mercantil, nem ao sector publico. Isto é, são de cariz privado sem fins lucrativos e com possibilidade de adoptar Estatuto de Utilidade Pública.

3.3 - Crise no associativismo desportivo

Nos últimos anos muitas mudanças aconteceram, muitos desenvolvimentos se produziram nas varias áreas e sectores da sociedade, varias ideologias caíram e outras se instalaram, o capitalismo predomina com o seu pensamento consumista nos países ocidentais. O mundo cada vez mais gira a maior velocidade, trazendo assim rapidamente novas metas e problemas, tal como traz desenvolvimento também traz “crises” que perante a velocidade que a nossa sociedade corre a urgência em soluções toma uma enorme preponderância.

Uma data que não se pode esquecer e que obriga a invocar é o 11 de Setembro de 2001, os acontecimentos desta data levaram ao agravamento de vários tipos de “crise”, económica, social, cultural, religiosa e política. No associativismo nacional o mesmo não podemos negar, pois, estes acontecimentos só vieram agravar a situação. Vejamos, no inicio da década a Confederação do Desporto de Portugal publicou varias obras a referenciar a “crise” que o associativismo desportivo português estava a passar tal como Melo de Carvalho, A. (2002) em Associativismo, inovação social, desenvolvimento. A primeira referencia à “crise” aparece no contexto de ser provocada pelo “aparecimento de fenómenos, com carácter relativamente novo, consubstanciados na existência de “crises” múltiplas expressas nos diversos sectores da sociedade (“crise” da família, “crise” da escola, “crise” da cultura, “crise” da cidadania, “crise” económica, etc.)”.

Desviando do assunto “crise”, mas sem desligar deste pensamento, Constantino J. na compilação de intervenções efectuadas na conferencia “Sistema Desportivo Português, que modelo?” em Outubro de 2001, refere que “ O verdadeiro problema do nosso sistema desportivo é ser frágil, carente, assimétrico, pobre e dependente.”, como tal, mais uma referencia ao empobrecimento do sistema desportivo em que a célula base assenta nos clubes, associações e colectividade desportivas. Também Carlos Cardoso, presidente da Confederação do Desporto de Portugal de então, mostra que em 2001 (inicio da década), o associativismo desportivo nacional vivia um momento particularmente delicado com a degradação do entendimento com a tutela do Estado Português.

Recuando no tempo de forma a mostrar a evolução dos acontecimento que se estão a desenvolver neste ponto. Melo de Carvalho, A. (1994) na publicação de

Desporto e Autarquias locais, apresenta que o modelo desportivo tradicional estava em crise, entendemos este modelo como a organização federada do desporto que era o único que reconhecido e apoiado pelo Estado, “já não responde a todas as necessidades da dinâmica social local”. Ainda dentro desta obra o autor, apresenta mais um ponto “ A crise dos modelos e as relações do desporto com a economia”, fortemente ligado ao poder local, refere que “ As questões do solo urbano e da especulação gerada à sua volta, da construção de equipamentos de maior ou menos envergadura, o avanço do dinheiro no clube, a “crise” do associativismo, a profissionalização em torno da equipa “bandeira” de prestígio e afirmação do município e/ou da região, o jogo político em torno do desporto fazem parte, cada vez mais intensamente, da vida municipal. A vida económica do desporto não pode, por isso, limitar-se à questão do profissionalismo desportivo, ou da presença do capitalista endinheirado à frente dos “destinos” do clube local.”

Mais uma vez e avançado na cronologia e no desenvolvimento da “crise” do associativismo desportivo, Melo de Carvalho, A. (2002) aponta uma heterogeneidade de motivos para a crise. Começamos pela referencia na falta de reconhecimento do Movimento Associativo que por não aceitar a lógica consumista e economicista dominante na regulação dos intervenientes ,em que o autor chama de “actores associativos”, perante a sociedade e pelos poderes instituídos. A mercantilização é outro motivos apresentado, vejamos, “ A predominância avassaladora da mercantilização, que tudo procura transformar em lucro financeiro... , alia-se, com naturalidade, ao desejo de liquidar qualquer tipo de organização social ... que surja como mediador entre o Poder ao serviço do qual se encontra o Estado e o mundo do trabalho. É esta a realidade que está na origem da referida falta de reconhecimento das funções sociais desempenhadas pelo Movimento Associativo e que origina a sua tão propalada crise (que se traduz, antes de mais, pela penúria de meios e condições de acção) e que este, incorrectamente, interiorizou como sendo da sua exclusiva responsabilidade.”

Não sendo um problema único de carácter nacional, a “crise do associativismo” também é comum em toda a Europa, mas com maior incidência em Portugal, pois, trata-se do país com menor índice de associativismo por habitante. Apesar deste motivo que também caracteriza a “crise do associativismo” o numero de associações tem vindo a aumentar (Melo de Carvalho, A. 2002).

Os motivos para a “crise” são vastos, sem mencioná-los todos até agora, ficando ainda alguns a tratar posteriormente, a tão falada “crise” tem no seu futuro uma miragem de agravamento. Citando Melo de Carvalho, A. (2002), “ Crise que, como já se viu, é bem mais vasta mas que, a manter-se, e tudo indica que no quadro político actual é isso que acontecerá, provocará o agravamento de muitos fenómenos negativos que caracterizam a nossa sociedade. Em grande medida, a sua resolução depende, por um lado, da liquidação da visão economicista hegemónica e, por outro lado, do apoio à intervenção sustentada a muitos milhares de cidadãos desejosos de fornecerem um trabalho voluntario economicamente desinteressado e consciente assumido.”

3.4 - Dificuldades do associativismo

Sem ser apenas uma constatação in loco, o associativismo desportivo vive nos últimos anos, e sem perspectiva futura de mudança, em dificuldade permanente. As “crises” anteriormente referidas emergem da associação de vários factores, dos quais as dificuldades dos clubes, associações desportivas.

Iniciamos com a referencia aos sócios que pagam a sua quotização, sendo uma forma básica de financiamento. Matos, P. (2001) citando (Teixeira de Sousa, 1988; Homem, 1997), “assiste-se, de uma maneira geral, a uma diminuição no número de sócios que pagam regularmente as suas quotas, a uma baixa no número de frequentadores habituais das instalações”.

Ainda os mesmo autores e Melo de Carvalho, A. (1994), acrescentam outra dificuldade no dirigismo da associação, isto é, a falta de dirigentes com capacidade suficiente dificulta a formação de listas para os corpos gerentes e por sua vez garantir o funcionamento e futuro da associação, clube desportivo. Segundo Melo de Carvalho, A. (2002) e já referenciado neste trabalho, Portugal é o país da Europa com menor índice de associativismo por habitante.

Matos, P. (2001), “As pessoas escasseiam, as motivações são reduzidas e a renovação que muitas vezes deveria ser feita atrasa-se. São as dificuldades do nosso tempo; no entanto, muitas destas questões nem sequer são novas. Na realidade, estas dificuldades terão estado sempre presentes ao longo dos tempos, sendo novas apenas as condições que as fazem sentir com mais acuidade agora.”

Matos, P. citando Bento, J. (1999) "o associativismo sofre da doença do envelhecimento e aguarda urgentemente o remédio da renovação", passando esta por "uma estratégia de rejuvenescimento", isto é, os intervenientes no dirigismo e gestão das associações, clubes e colectividades apresenta idades já algumas vezes avançadas e estão no cargo muitas vezes à mais de 10 anos. Vejamos, para Homem (1997) no estudo com o intuito de conhecer os limites sócio-económicos e desportivos dos clubes de Aveiro apresenta o dirigente com idade média a rondar os 43 anos, é sócio a mais de 10/12 anos e exerce cargos de dirigismo à mais de 6 anos. Matos, P. (2001) citando Fragoso, N. (1998) no estudo apresentado no III Congresso Nacional do Desporto, em que pretendia reflectir sobre o problema da formação do dirigente desportivo popular de Lisboa, apresentou um intervalo de idades para o dirigente

entre os 30 e os 50 anos e com ligação ao clube à mais de 12,6 anos. Para Seródio Fernandes (1999) citado por Matos, P. (2001) com o estudo que pretendia conhecer o movimento associativo do distrito de Vila Real, apresenta a idade média do dirigente com idade de 44 anos e meio e com funções de dirigente à mais de 15 anos. Para P. Matos (2001) no estudo realizado sobre Motivos, Dificuldades e Formação do Dirigente Desportivo no Concelho de Santo Tirso, a amostra do dirigente foi compreendida entre os 28 e os 78 anos, mas com 80% dos dirigentes a ter a idade superior a 41 anos, sendo 44 % dos 41 aos 50, 23% dos 51 aos 60 e 13% acima dos 60 anos.

Com maior invocação, os motivos económicos e financeiros são a principal dificuldade do associativismo desportivo. As formas de financiamento das associações são nos últimos anos principalmente de origem estatal, isto é, a proveniência dos apoios financeiros são dos programas de apoio desenvolvidos pelos poderes locais e centrais. Segundo Constantino, J. (1992) o associativismo passou a haver um sector débil, “vivendo sistematicamente na dependência do subsídio oficial, e dando resposta a uma cada vez menor faixa da população, potencialmente interessada na prática desportiva”. Num estudo sobre o associativismo da Região Centro (CCRC, 1992, citado por Melo de Carvalho, A. 1997), os dirigentes vivem “na miragem do subsídio” como forma de sobreviverem, sem realizar o esforço indispensável para gerar meios próprios.

Sem deixar de mencionar, e que também deve ser importante para o entendimento da questão da legitimidade dos “subsídios”, apresenta-se referências que vão algo em contra ao que acima já foi mencionado mas que no final se entenderá porquê. Assim, A. Melo de Carvalho (1997) afirma que é injusto apresentar que os dirigentes “vivem na miragem do subsídio” ou viver “sistematicamente na dependência do subsídio oficial”. Ainda o mesmo autor, apresenta que se pode facilmente provar que a percentagem dos subsídios no montante global das receitas é baixo e ao lutar pela obtenção de subsídios, os dirigentes mais não fazem do que fazer valer os “direitos legítimos do associativismo”. Mais uma opinião partilhada por Constantino, J. (1992) quando afirma que os clubes desportivos “são meios de acesso e suporte fundamental à actividade desportiva de largos estratos da população e, como tal, têm por direito constitucional de serem apoiados”.

Por fim, P. Matos (2001), no seu estudo em Santo Tirso, apresenta dados que corroboram a tendência mostrada por outros autores. As dificuldades que os

dirigentes desportivos sentem nas suas funções e que acabam por ser integrantes da “crise” do associativismo são segundo o autor as seguintes:

Quadro 1: Dificuldades indicadas pelos dirigentes

<i>Dificuldades</i>	<i>Percentagem</i>
Financeiras	67%
Instalações desportivas	36%
Apoio institucional	21%
Apoio/condições em geral	15%
Adesão de pessoas	13%
Tempo disponível	13%
Não têm	8%
Outros	5%

Fonte: Matos, P (2001): *Motivos, Dificuldades e Formação do Dirigente Desportivo do Concelho de Santo Tirso*

3.5 - Crise do associativismo em ambiente rural

Com grande traços e caracterizadores do concelho de Portalegre, a ruralidade é marcante, o que nos leva a passar impreterivelmente pelo tema da “crise” do associativismo em ambiente rural. A “crise” em termos gerais, como já a apresentamos, é comum a todo o território nacional, dependendo sempre da intensidade e das características peculiares da região onde se insere a associação ou clube desportivo.

Começando com uma afirmação de Melo de Carvalho, A. (1994), “ Ao contrario daquilo que se pensa habitualmente, é muito mais difícil realizar uma pratica desportiva no meio rural do que no urbano.” leva-nos para as particularidades que fundamentam esta afirmação.

A evolução demográfica das regiões rurais tem vindo a caminhar negativamente, com o aumento da esperança media de vida, a emigração dos jovens para os centros urbanos, a população residente nos meios rurais torna-se cada vez mais envelhecida e incapaz de procurar o desenvolvimento desportivo. Mais uma vez Melo de Carvalho, A. (1994), apresenta que “A crise do associativismo é, aqui, mais forte que em qualquer outro lado, com excepções dos “bairros de lata” ... “o esgotamento dos “carolas”, normalmente em numero reduzido e sobre quem recai o grosso das tarefas; o desencorajamento destes e dos técnicos, provocado pela situação frequente de verem partir os jovens mais dotados, que tanto trabalho deram a formar para os grande centros; as dificuldades financeiras que tem origem na falta de apoio, na ausência de reconhecimento da sua função e, até, na desafecção do publico dos espetáculos desportivos provocando a baixa das receitas...” .

Continuando no mesmo autor, Melo de Carvalho, A. (1994) apresenta de forma sintética vários aspectos que caracteriza a situação do desporto rural, que são:

- Falta de equipamento, de enquadramento técnico, de meios financeiros, de motivação, de apoios e de racionalização nos investimentos.
- Agravamento das condições sociais com o envelhecimento das populações, o êxodo rural dos jovens, a baixa demográfica e a desertificação rural generalizada.

- Declínio da “carolice” (benevolato), do espírito associativo, das facilidades de emprego e de inter-comunicação.
- Aumento dos custos de funcionamento das actividades, do enquadramento, das exigências técnicas e dos próprios praticantes.
- Desresponsabilização, cada vez mais acentuada, da Administração Central e sobrecarga insustentável do Poder Local.

3.6 - Dirigente desportivo

O dirigente desportivo no âmbito que estamos a colocar, é e será sempre uma peça fundamental no desenvolvimento do associativismo desportivo, pois recai nele o poder de decisão do futuro do clube, da associação. Também, e não menos importante, a distinção entre amador e profissional tem que ser feita, pois seria um erro tremendo colocar-mos os dois em perante igualdade. Já atrás referido um dos princípios do associativismo é a “contribuição económica significativa através do investimento humano voluntario benévolo”, assim, salientamos os conceitos voluntario e benévolo como características de um Movimento Associativo amador com forte papel no desenvolvimento do desporto no seio da sociedade. Melo de Carvalho, A. (1997) faz distinção entre o dirigente desportivo benévolo e o voluntário, considerando benévolo "alguém que tem benevolência, que deseja bem a outrem e é bem intencionada", ou seja, "é aquele que decide, por si só, colocar à disposição de uma organização a sua força de trabalho, sem que ela estabeleça qualquer relação com o seu valor mercantil", e o voluntário "aquele que presta voluntariamente qualquer serviço público ou privado".

Estando a tratar de conceitos que estão fortemente ligados e que com dificuldade se faz a sua distinção Matos, P. (2001) afirma que as “designações quase equivalentes, não fazem contudo a distinção entre o dirigente desportivo do grande clube ... e o dirigente desportivo das pequenas colectividades, habitualmente denominadas colectividades de bairro” mas que “Da diferença que resulta das dimensões ... resultarão necessidades e modelos de intervenção diferentes, havendo então necessidade de esclarecer a diferença existente entre o dirigente do clube popular, ou seja, das colectividades de bairro e o "outro" dirigente que caminha, ao que parece, para a completa profissionalização, recentemente apelidados também de gestores desportivos.”.

Alguns estudos já realizados sobre o dirigente desportivo mostram que o mesmo pertence a um quadro que apresenta alguma preocupação para o desenvolvimento harmonioso do Movimento Associativo. Os seus níveis de formação, a idade e o tempo prolongado no cargo de dirigente são alguns dos pontos avançados pelos vários autores que de certa forma poderão não ser factores de constrangimento para o desenvolvimento e ultrapassar a “crise” que afecta o associativismo desportivo.

Segundo Matos, P. (2001) nas suas conclusões apresenta que “Apesar dos motivos intrínsecos sentidos pelos dirigentes, apesar da sua extrema dedicação aos outros, as coisas não podem ser entendidas como no passado. Não obstante o facto de gostarem do desporto e do dirigismo, onde a boa vontade, o esforço de todos os dias e a dedicação de todos os tempos livres parece já não é suficiente, é também importante que os dirigentes tenham outras competências, como sejam o saber gerir, pessoas e recursos, e o rodear-se de uma boa equipa de trabalho, que integre técnicos e colaboradores ... De facto, os tempos são outros e são outras as condições de vida e os anseios e gostos das pessoas, pelo que, os dirigentes encontram-se actualmente perante uma realidade muito diferente daquela a que o clube respondeu no passado.”

3.7 - Voluntariado no associativismo desportivo

“voluntários, os indivíduos que se oferecem para realizar tarefas de uma forma benévola em prol da comunidade e que tanto prestam os seus serviços a actividades de solidariedade social como preferem desenvolver trabalho em actividades desportivas, em grupos, associações, clubes ou eventos de índole desportivo.” Almeida, B. (2001).

Esta referencia deixa-nos já um caminho para o que será o papel do voluntario no desporto, estando no debate o associativismo desportivo, pensamos que segundo a afirmação deveríamos encontrar semelhanças entre o voluntario no desporto e o dirigente desportivo. Assim, retirando alguns pontos atrás já referenciados mostramos:

Quadro 2: Resumo, semelhanças entre voluntario no desporto e dirigente associativo

Voluntario no Desporto	Dirigente associativo no desporto
Realiza tarefas de forma benévola	Dirige de forma benévola
Trabalha em prol da comunidade	Dirige o clube, associação constituída pelos membros da comunidade onde se insere.
Presta serviços para actividades de solidariedade social e actividades desportivas	Desenvolve o fenómeno desportivo oferecendo a sociedade princípios de solidariedade através do desporto.

Fonte: Própria

Após o quadro a semelhança entre os dois assume alguma razão do porquê de estarmos a compara-los, o papel que desempenham estes dois recursos humanos em cada organização desportiva é em muito igual nos seus princípios, mas com o dirigente desportivo a assumir na sua organização um papel de topo no campo de decisão.

Com as semelhanças entre estes dois tipos de voluntario, o objectivo será clarificar a

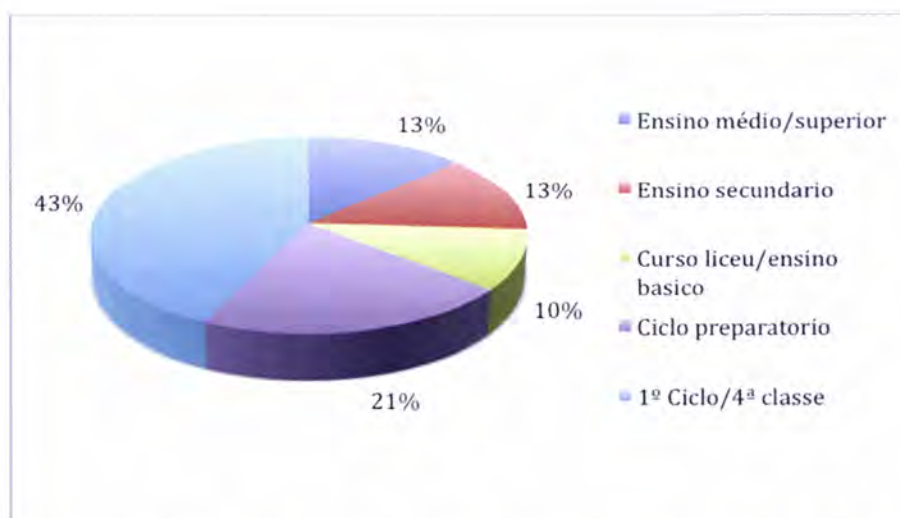
questão do voluntário e associar ao dirigente associativo. Assim e segundo Melo de Carvalho, A. (2002) , o dirigente desportivo benévolo é "alguém que tem benevolência, que deseja bem a outrem e é bem intencionada", ou seja, "é aquele que decide, por si só, colocar à disposição de uma organização a sua força de trabalho, sem que ela estabeleça qualquer relação com o seu valor mercantil".

Almeida, B. (2001) citando Vinuesa (1995) e Cansino (1995), distingue três categorias de voluntário desportivo:

- Voluntário profissional - pessoas qualificadas que oferecem os seus serviços profissionais a título gratuito (advogados, economistas, professores de Educação Física e Desporto,...);
- Voluntário preparado - pessoas com conhecimentos e experiência prévia, com uma determinada profissão ou não, que cedem parte tempo e dedicação;
- Voluntário sem preparação - indivíduo que pelas suas características pessoais, independentemente da experiência ou formação, estão aptos para desenvolver uma determinada tarefa social

Estas três categorias como as próprias evidenciam, o nível de qualificação, conhecimentos, formação, faz a distinção entre elas, que segundo Matos, P. (2001) encontrou no dirigente desportivo vários tipos de formação e qualificação.

Grafico 1: Habilitações literárias dos dirigentes



Fonte: Matos, P (2001): *Motivos, Dificuldades e Formação do Dirigente Desportivo do Concelho de Santo Tirso*

Quadro 3: Distribuição da amostra por profissões

Profissões	Percentagem
Proprietário de pequena empresa	31%
Operário qualificado	28%
Reformado	10%
Proprietário de grande/média empresa	5%
Professor	5%
Quadro médio	5%
Trabalhador indiferenciado	5%
Profissão liberal	3%
Estudante	3%
Militar	3%
Desempregado	3%

Fonte: Matos, P (2001): *Motivos, Dificuldades e Formação do Dirigente Desportivo do Concelho de Santo Tirso*

Assim, as três categorias já referidas com a comparação do estudo realizado por Matos, P. (2001) dá-nos a hipótese de mostrar que ambas se enquadram com o tipo de dirigentes associativos desportivos e que desempenham as suas funções de forma voluntária e benévola sem auferir qualquer forma de troca monetária.

Em forma de conclusão, pensamos que é claro que o cargo de dirigente desportivo é feito de forma voluntária e benévola, sem que este receba monetariamente ou materialmente pelas suas funções, e que procura dar à comunidade o seu tempo livre em troca do aumento da economia social (Melo de Carvalho, A. 2001).

3.8 - Rumo do Associativismo desportivo

“O desporto português precisa de um abanão” e “ Se o diagnóstico é fácil, as soluções são difíceis.” (Constantino, J. 2003), é desta forma que começamos a explicação do rumo que o associativismo português como célula base do sistema desportivo.

Como peça fundamental o clube não deve ser esquecido no desenvolvimento desportivo, "importa também que não se perverta o valor social e humano do associativismo, pedindo o suporte dos organismos oficiais para tudo e para nada" (Bento, J. 1999, citado por Matos, P. 2001), perspectiva salientada por estes dois autores e que no nosso entender deverá ser mantida, pois, se o rumo do associativismo assentar apenas na ajuda oficial e esquecer o trabalho interno do movimento associativo o futuro poderá caminhar para uma das armadilhas referidas por Melo de Carvalho, A. (2002) “ Conhecem-se bem as duas atitudes básicas que sintetizam o seu posicionamento: ou actuam, sistematicamente, como “contra-poder”, recusando desenvolver qualquer acção comum, ou aceitam tudo, ou quase tudo, aquilo que o Poder, lhes tem para “dar”, inclusive a falta de reconhecimento.” Assim e segundo Matos, P. (2001), “É então fundamental que as pequenas e médias colectividades evoluam no sentido de não ter como principal financiador das suas actividades o sector público, devendo para tal conhecer os interesses e necessidades dos seus associados e das pessoas do seu raio de influência, procurando «especializar-se» de forma a substituir a tradicional tendência...”

Para Constantino (2003), o “desenvolvimento do desporto requer um forte incentivo à generalização da pratica desportiva, particularmente, entre os jovens.” Sem concordar-mos totalmente com esta afirmação, a generalização da pratica não deve ser só pelos jovens, os adultos e idosos, isto é, o grupo sénior deverá ter dito em conta. O aumento da esperança de vida com a consequência do aumento da população sénior requer atenção e o desenvolvimento desportivo com vista as suas necessidades, pois, irá proporcionar um aumento da qualidade de vida. O mesmo é referido por Bento, J. (2003), “ Igualmente é merecedora de reflexão a adopção de medidas tendentes a multiplicar e diversificar as ofertas desportivas ao nível do adultos e idosos.”

Contudo o desenvolvimento que se propõe deverá ser de forma sustentada e alicerçada com sinergias de varias identidades e sectores. Tal que Constantino, J. (2003) avança que “Uma nova literacia desportiva e associativa, requer participação e em particularmente o envolvimento e a cooperação entre a administração publica desportiva, as autarquias, as escolas, as universidades e o movimento associativo.”

Ainda o mesmo autor, referencia que o planeamento pode vir a ser uma solução, mas que para tal é necessário deixar o planeamento a quatro anos e sim para um “contrato de regime assente num plano de reformas”, reformas estas que deverão ser solucionadas e planeadas com a fusão de trabalho e coordenação de quatro instituições, as escolas, os clubes, as autarquias e as universidades. Também Bento, J. (2003), assume que um desporto “feito de improvisos, sem planeamento e sem opções claras em termos de princípios e valores que balizam o seu caminho, pode ter presente, mas será um desporto sem futuro.”

Evidente e que se podes constatar facilmente in loco, a nossa sociedade hoje está profundamente marcada pelos avanços tecnológicos, a informática, particularmente o fenómeno da internet, as novas formas de comunicação, telemóveis, mensagens escritas (sms), as mensagens multimédia, o email, todas esta panóplia de formas de comunicação poderá ser aproveitada e não rejeitada como se fosse algo trivial e até condenável. Segundo Araújo, J. (2003), na resposta à pergunta de qual a atitude a tomar no desenvolvimento desportivo, o mesmo apresenta que os desenvolvimentos vistos na sociedade através dos contributos da investigação científica e aplicação das novas tecnologias deveria ser feito com a educação como alicerce. Aqui a referencia das novas tecnologias e da investigação científica é inegável e que deveria ser transportada para o desenvolvimento desportivo por sua vez para a célula base que é o associativismo, são estas as convicções que temos para uma solução “parcial” que se assume no inicio difícil.

3.9 - Participação das Autarquias no Desporto

3.9.1 - Desporto no contexto autárquico

No passado o desenvolvimento desportivo português teve como célula base o associativismo, pois era o mesmo o motor da dinamização do desporto junto das comunidades. Com a sua crise, e a falta de recursos e meios a actuação do movimento associativo acaba por perder a sua força e como apresenta Melo de Carvalho, A. (1994), no final da década de 70 com a primeira lei das finanças locais, os municípios começam a alargar toda a sua dinâmica global de desenvolvimento, passando assim, a desempenhar um papel cada vez mais importante na pratica e desenvolvimento das praticas desportivas.

Segundo o mesmo autor, Melo de Carvalho, A. (1994), o desporto no contexto autárquico “Entre nos a sua influencia (Poder Local) aumenta constantemente durarante a década de 80. É certo de forma desigual e muito diferenciada de caso para caso. Como veremos, a confusão doutrinaria atingiu um ponto dificil de ultrapassar. Por isso, e devido tambem à natural influencia de interesses políticos contraditórios, as formas de atuação são extremamente e até contraditórias”.

Para que se perceba o ponto atrás, Costa, S. (2009), apresenta que “tanto pelo volume de investimento que executam, como pelas formas de abordagem das actividades físicas e desportivas, as autarquias locais tem desenvolvido uma acção fundamental no processo de desenvolvimento desportivo. Para além das acções que decorrem das competências próprias em matéria de desporto, examinadas pela ligação em vigor, as autarquias locais tem desenvolvido processos cuja competência caberia, em ultima instancia, ao Governo Local”.

Um problema que caracteriza o desporto português é o seu baixo índice de participação, contudo com a emergência de aumentar este aspecto, a generalização da pratica desportiva passa a ser uma prioridade que já muitas autarquias através das suas políticas de “desporto para todos” estão a atingir um contributo essencial.

Para que se alcançar o objectivo é de extrema importância que as autarquias construam políticas desportivas em vista a necessidade das populações. Assim e de forma a reforçar o papel das autarquias no desenvolvimento do desporto, Melo de

Carvalho, M. (1994), reforça que “as autarquias são o factor decisivo para o desenvolvimento desportivo do nosso país”.

3.10 - Políticas de desenvolvimento desportivo local

3.10.1 - Conceito de política desportiva

Costa, S. (2009), citando Castejon Paz (1977), a política desportiva é constituída por “um conjunto de medidas a tomar, para outra, mais evoluída, que é considerada como objectivo a atingir”, ou ainda como “ o conjunto de acções que levam a definir um nível desportivo”.

Para Constantino, J. (1999), “ a política desportiva de uma autarquia será um conjunto de acções e processos desenvolvidos pela autarquia com o objectivo de cumprir as competências atribuídas na lei no domínio do desenvolvimento do desporto acompanhando as necessecidades sociais e as necessidades desportivas das respectivas populações”.

Melo de Carvalho, A. (1994), “ a definição de política municipal tem de obedecer a uma estratégia de onde brotem os diferentes factores que, de uma forma, directa ou indirecta, influem no desenvolvimento presente o futuro, do desporto na área do município”. Ainda o mesmo autor, refere que “ as camaras municipais, seja qual for a sua dimensão, devem preocupar-se com a elaboração de uma política desportiva local que parta do recenseamento das necessidades, avalie o peso e características da procura e da oferta, analise a capacidade dos equipamentos existentes e defina a orientação para a criação de novas estruturas garantindo a sua optimização e qualidade”.

3.10.2 - Acções para o desenvolvimento de uma política desportiva local

O desenvolvimento desportivo, ao nível local, junto da comunidade, da freguesia, do concelho, exige um intervenção do poder local. Para que os seus aspectos quantitativos e qualitativos sejam preservados ou desenvolvidos.

Como tal Constantino, J. (1994), apresenta um conjunto de medidas, de carácter estratégico para que se desenvolva o localmente o desporto, assim são:

- Generalização do acesso à prática do desporto, procurando aumentar os níveis de participação e frequência dos diferentes segmentos etários e sociais da população.
- Criação de infra-estruturas, com impacto directo sobre o crescimento desportivo.
- Melhoria da qualidade das actividades e práticas desportivas no plano material, humano e logístico.
- Cooperação com a sociedade civil, designadamente o associativismo desportivo e a iniciativa privada.
- Modernização de gestão e administração das estruturas municipais.

Das medidas apresentadas, penso que duas sobressaem à perspectiva do trabalho, assim a criação de infra-estruturas e a cooperação com a sociedade civil, associativismo desportivo passam a seguir ser desenvolvidas.

3.10.3 - Cooperação com a sociedade civil - Associativismo desportivo

O Movimento Associativo desempenhou no seu passado um grande papel no desenvolvimento desportivo, e hoje em dia continua a fazê-lo mas de forma mais discreta, apesar da falta de reconhecimento que A. Melo de Carvalho refere em várias das suas obras, o movimento desportivo, continua a ter um papel importante na formação de jovens desportistas.

Para que o Movimento Associativo seja reconhecido socialmente, é indiscutivelmente necessário que o mesmo ganhe interesse público. Como tal, achamos que, e à luz de vários autores, como Melo de Carvalho, A., Constantino, J., Araujo, J. o Estado (poder central e local) transfira recursos para o movimento associativo permitindo o exercício sustentado e consciente das suas funções.

3.10.4 - Criação de infra-estruturas

Os espaços para a prática desportiva são de extrema importância para o desenvolvimento do desporto ao nível local, deixando claramente para as autarquias locais e poder central a questão de planificação e construção de infra-estruturas que vão ao encontro das necessidades das populações e da sociedade envolvente.

Segundo, Melo de Carvalho, A. (1994), “ a situação coloca o País na “cauda da Europa” em termos de relação área desportiva construída/habitante”. É obvio que desde 1994 muito mudou no panorama, mas há uma constatação que ainda não mudou totalmente. Assim, vejamos mais uma citação que espelha o atrás referido, “Há situações correctamente equacionadas, mas o “déficit” de instalações é clamoroso por todo o País.

Recuperando algumas palavras de Melo de Carvalho, A. (1994) a quando a explicação da crise do desporto no meio rural, a falta de equipamentos são mais uma vez referenciados como um problema para o desenvolvimento desportivo.

Mais um aspecto que tem enorme importância é os critérios e as formas de utilização dos espaços, que em muitos casos assume-se como um paradoxo. Não se sabe bem para que serve a instalação ou porque está fechada, ou se foi feita apenas por capricho político. Exemplo disto é o que Melo de Carvalho, A. (1994), apresenta que “ Quantas são as piscinas que só funcionam três meses por ano? E em que condições funcionam? Quantos são os pavilhões desportivos que estão ocupados desde as 8 horas até as 24 horas e estão cheios ao fim de semana?” , ou ainda, “ Por quanto tempo mais se vai continuar a verificar esse absurdo maior que consiste em fechar à comunidade as instalações das escolas”.

Dentro deste temo, pensamos que é urgente a criação de espaços desportivo, e podemos dar isso como conclusão, mas também não podemos esquecer das que já existem e que deve ser recuperadas e dinamizadas para a prática desportiva, conseguindo assim um desenvolvimento desportivo com qualidade.

3.11 - Planeamento Estratégico no desporto

3.11.1 - Planificação

“El hombre, durante su vida cotidiana está permanentemente planificando.” (Roche, F. 2007), esta frase no nosso entender é uma boa forma de iniciar o conceito de planificação, o seu conteúdo mostra o essencial do que é planificar. Assim, de seguida começamos a talhar o conceito de forma a clarificar o que é planificar e como se insere na temática de planeamento estratégico no desporto.

Dror, 1963 citado por Paris, F. 2007, “ planificación es el proceso de preparación de un conjunto de decisiones para actuar en el futuro, orientado a lograr los fines con medios óptimos”, mais uma definição avançada pelo autor que retrata bem o conceito de planificar. Por fim também Paris, F. 2007, define planificação como “ una toma de decisiones sobre lo que se quiere hacer. La planificación exige, pues, optar elegir, por una acción o conjunto de acciones, por una actitud, por unos proyectos, por unos caminos. Y como toda elección, la planificación siempre será un proceso incierto, con un gran componente humano, por muchos criterios y modelos que se apliquen a la hora de elegir el futuro.”

Para Pires, G. (2007), podemos definir “o planeamento como o processo através do qual se pretende organizar o futuro”.

Para Costa, S. (2009), o planeamento é “um processo de tomada de decisões. Determinamos as nossas actuações nos próximos tempos. O nosso planeamento pode ser realizado com mais ou menos rigor, mas, quando planeamos numa organização desportiva, é imprescindível que se faça de forma rigorosa (...) Para que todo este processo seja eficaz, não podemos deixar de examinar o que nos rodeia e verificar em que situação nos encontramos, actualmente.”

Após estas definições, conseguimos avançar que planificar é um processo pensado no presente com intuito de alcançar uma meta no futuro e que o resultado será incerto.

3.11.2 - Estratégia

Com origem na área militar, e segundo a palavra proveniente da Grécia antiga, *stratègós* (de *stratos*, "exército", e "ago", "liderança" ou "comando" tendo significado inicialmente "a arte do general"), estratégia é hoje em dia muito comum o seu uso nas ciências econômicas. Sem qualquer fim militar no campo que apresentamos, a palavra leva-nos para os caminhos, para as formas de alcançar os meios. Tal como no desporto, a palavra estratégia é usada para definir o meio, forma, caminho para alcançar a vitória perante o seu adversário.

Costa, B. 2004, citando Pires, G. 2003, a "estratégia acaba por ser uma necessidade das organizações, desportivas ou não. Os líderes das organizações devem orientar-se através de um pensamento estratégico, a partir do qual são ordenadas as decisões, quer de rotina, quer de desenvolvimento."

Assim, deve-se encarar a estratégia como uma forma de orientar os processos das organizações de forma a obter as soluções mais correctas, contundo as condicionantes externas e internas condicionam a gestão e condução das organizações para que atinjam os fins a que se propuseram (Costa, B. 2004).

3.11.3 - Planificação Estratégica

Com os dois conceitos já de alguma forma apresentados, resta-nos entrar no que é a planificação estratégica. Segundo Paris, F. 2007, o conceito de planificação estratégica do ponto de vista geral está ligado ao "largo plazo", aos "caminos y orientaciones que debe seguir una entidad en el futuro", a "los objetivos de una organización", do ponto de vista mais concreto e pratico, o mesmo autor refere que " el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio plazo, elige (selecciona) las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. Todo ello estableciendo un sistema de seguimiento y actualización permanente que adapte los citados objetivos, estrategias y programas a los posibles cambios, externos e internos, que afectan a la organización."

Referindo novamente a citação de Pires, G. (2007), mas agora na sua totalidade, pensamos estar adequada ao conceito de planificação estratégica. Assim,

“o planeamento como o processo através do qual se pretende organizar o futuro, estabelecendo objectivos e implementando as estratégias necessárias para os alcançar, tendo em conta o ambiente interno como externo.”.

Paris, F. (2007), citando Boni Teruelo (1993), “entenderemos por planificación estratégica el conjunto de acciones orientadas a prever en cada momento, las diversas alternativas posibles y a seleccionar e implementar aquellas que mejor permitan cubrir la misión y objetivos definidos”. Novamente Paris, F. (2007), acrescenta que “ la planificación estratégica tiene un caracter más inductivo que “racional-deductivo” (...) seleccionar estrategias no es sencillo ni es procedimiento mecánico o matemático.

Objectivos da planificação estratégica, Paris, F. (2007), adaptado.

- a) Reflectir sobre os objectivos a médio e longo prazo da organização e sobre as estratégias (caminhos) mais adequadas para alcançá-los.
- b) Estabelecer e definir, para toda a organização, esses objectivos e estratégias, de tal maneira que, sendo o planeamento “formal”, este se torne um guia para a gestão diária do conjunto de pessoas que colaboram ou trabalham na entidade.
- c) Envolver e motivar os trabalhadores e colaboradores de uma organização em relação às metas a serem alcançadas pela mesma.
- d) Estar preparado para o futuro. De facto, uma reflexão e uma análise da situação actual e do futuro ajudam a fixar tanto os objectivos de uma organização como as estratégias para desenvolve-los com maior conhecimento e risco.

Características da planificação estratégica

Quadro 4: Características da Planificação Estratégica, Paris, F. (2007), adaptado

Características	Resumo
a) Formalidade	A planificação estratégica é uma planificação formal que envolve um método de realização, aprovação e acompanhamento, dando no final um produto concreto.
b) Globalidade	A planificação estratégica é sempre global em relação à organização, não se pode fazer planos parciais para cada secção da organização e deve conter os seus objectivos e estratégias.
c) Realismo	A planificação estratégica deverá ser real. É normal, confundir os objectivos desejados com os possíveis, a planificação estratégica deve aproximar-se cada vez mais perto da realidade.
d) Flexibilidade	A planificação estratégica é flexível com capacidade de adaptação às mudanças, e às situações desfavoráveis e favoráveis.
e) Continuidade	A planificação estratégica é um Processo contínuo no tempo, com prazos concretos para o desenvolvimento.
f) Aceitação pela organização como um todo	A planificação estratégica é caracterizado como um elemento estruturante para toda a organização.

Fonte: Paris, F. (2007): La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas

3.11.4 - Plano estratégico

Como resultado da planificação estratégica do entidade ou organização que o processou o plano estratégico é um processo, permanente e continuo no tempo, que põe em marcha a direcção de forma a abordar o futuro com o mínimo de risco possíveis.

O plano estratégico de uma organização é um documento que se assume, indispensável e inseparável da gestão directiva. “Forma parte de los escasos papeles o documentos que un directivo debe tener encima de su mesa o al alcance de su mano”. Paris, F. (2007).

Ainda o mesmo autor, afirma que “ La resonancia del concepto “plan estratégico” hace que mucha gente considere que es un documento en exceso complejo y ajeno al nivel en que la actividad de la organizacion se desenvuelve, que necesita costosos recursos para su elaboración, que solo se aplica en las grandes empresas, que es caro, que es demasiado complicado para <<... mi club, que somos ochenta socios, pero entre tres lo llevamos todo...>>. Un plan estratégico, mas que caro, complejo e lujoso, tiene que ser útil.”

Segundo Costa, S. (2009), “Podemos dizer que o planeamento se traduz no âmbito das ideias e das reflexões, enquanto plano estratégico é um instrumento útil que deve ser adequado e pratico de modo a seja imprescindível a administração.”

Segundo Paris, F. (2007), o plano estratégico deve ser:

- Flexível – deve ser adaptável, e nunca deve colocar de parte possíveis correcções do modo a permitir a constante evolução.
- Global – deve de abranger todas as partes da organização. O plano estratégico deve ter em conta todos os sectores da organização independentemente da quantidade de sectores que se possa dividir a organização.
- Operacional – deve ser de possível realização, os objectivos e as estratégias devem ser definidas de acordo com a realidade. Deve-se evitar metas demasiado atraentes mas inalcançáveis.
- Participado – deve ser o fruto de um processo amplo de participação, embora seja definido pela junta directiva, o plano estratégico, deve ter a participação das varias partes da organização.

- Formal – dever ser redigido, e a sua redacção deve ser metodológica de modo a facilitar a sua utilização.
- Conhecido – deve ser conhecido por todos os elementos da organização. É importante que todos os colaboradores, empregados ou componentes da organização identifiquem claramente os objectivos. Estratégias e programas da mesma.

3.11.4.1 - Fases do plano estratégica

Segundo Paris, F. (2007), qualquer processo de planeamento passa por duas fases:

1. Fase analítica, em que o mais importante é situar-se diante do problema – na realidade, diante do futuro, nem sempre problemático – e decidir qual o caminho a seguir.
2. Fase de programação do que se decidiu fazer.

Ainda o mesmo autor, acrescenta que devido ao seu carácter contínuo, tem ainda uma terceira fase que é consubstancial ao processo, “ o acompanhamento e a avaliação”.

Assim, as fases de construção do plano estratégico passa a ser dividida em três:

1. O planeamento propriamente dito
2. A execução (programação), através do plano operacional anual.
3. O acompanhamento e a avaliação

O planeamento propriamente dito – corresponde ao processo de elaboração do produto que denominamos plano estratégico. Essa é a fase analítica, na qual se reflecte sobre a situação, se fixam os objectivos e estratégias a médio prazo e se enumeram os projectos a serem desenvolvidos a curto prazo.

A execução do plano estratégico – corresponde à elaboração e ao desenvolvimento do que chamamos de plano operacional anual. Este plano representa o conjunto de projectos que devem ser concluídos num ano, para avançar e atingir, total ou parcialmente, os objectivos e estratégias fixadas no plano estratégico.

Muito importante, e avançado por Paris, F. (2007), deve-se ter em conta duas coisas:

1. O plano estratégico e o plano operacional anual, são dois elementos complementares e inseparáveis na planificação estratégica.
2. Os horizontes do plano estratégico e do plano operativo anual, são diferentes. O primeiro desenvolve-se a médio e longo prazo (exemplo 4 anos) e o segundo desenvolve-se durante um ano ou época desportiva.

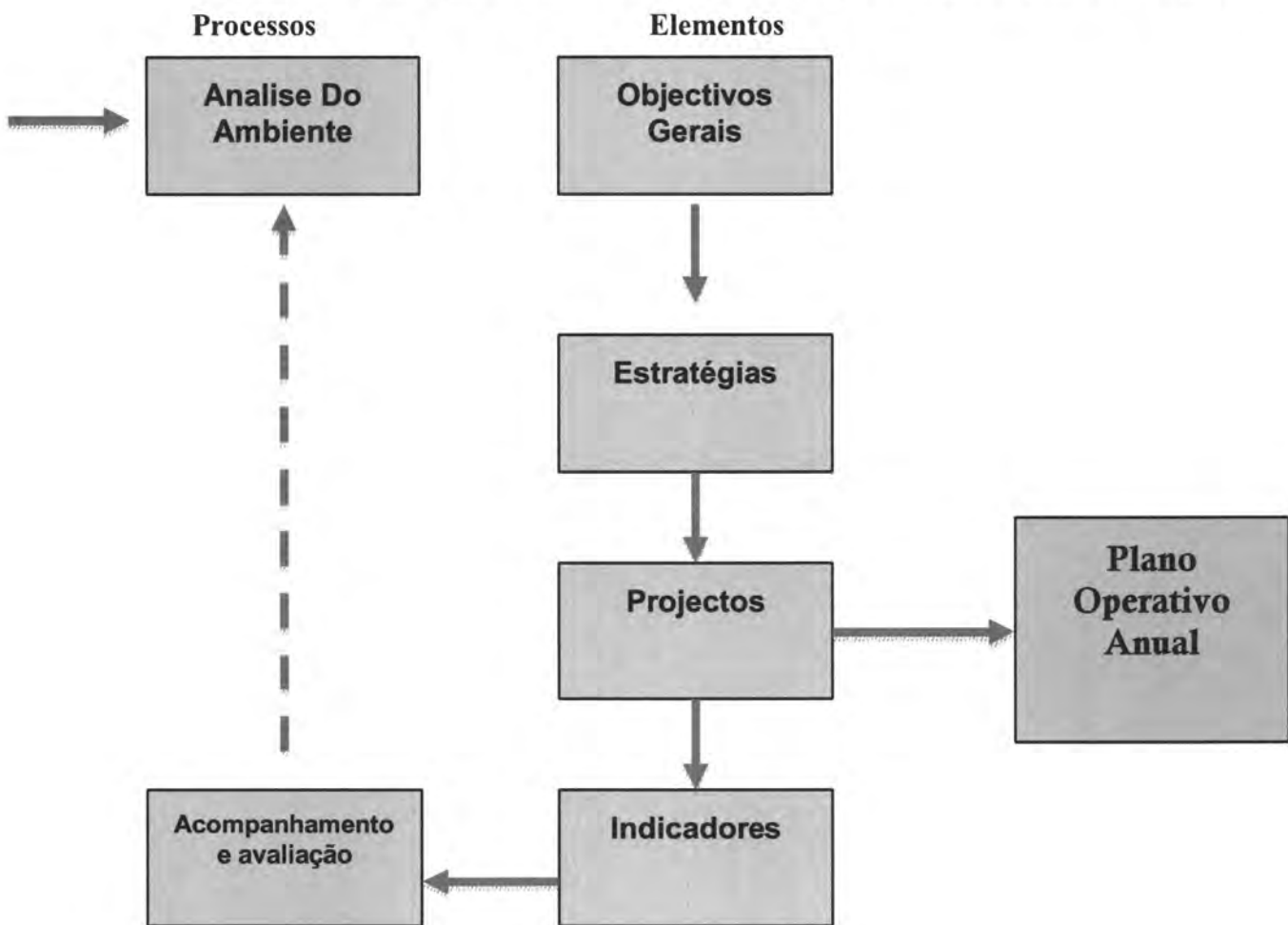
3.11.4.2 - A adaptação/actualização do plano estratégico

Já atrás mencionado, e agora novamente salientado de forma bem clara para que se perceba para que as organizações desportivas possam sobreviver as constante mudanças que ocorrem no mundo do desporto, o plano estratégico deve ser constantemente actualizado, permitindo adaptar as estratégias e os objectivos às mudanças sentidas. Paris, F. (2007), refere que a “Actualizar constantemente significa, desde una perspectiva practica en el mundo del deporte, adaptar anualmente el plan estratégico y “desplazarlo” (deslizarlo) un año mas en el futuro (...) no significa que cada três, cuatro o cinco años haya quel elaborar um plan estratégico. El plan debe ir actualizándose y deslizando año a año”

3.11.4.3 - Elementos do plano estratégico

De forma sintética Paris, F. (2007), apresenta os elementos do plano estratégico num esquema geral:

Figura 1: Esquema geral dos elementos e processos que configura o plano estratégico.



Fonte: Paris, F. (2007): La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas

3.11.4.4 - *Análise do Ambiente*

No plano estratégico a análise do ambiente é fundamental, a fase obriga a reflectir e a analisar a situação interna e externa da organização de forma a decidirmos quais os objectivos e as estratégias que a organização deve tomar.

Segundo Costa, S. (2009), o “ambiente é um dos principais factores de condicionamento da organização, por isso a sua análise é fulcral para iniciar o processo de planeamento. Sendo necessário conhecer o contexto em que se insere bem como as suas características próprias”.

Paris, F. (2002), assume três objectivos da análise do ambiente que a mesma deve cumprir:

1. Oferecer uma análise integral das forças, pressões e situações que actuam e condicionam o ambiente no qual se desenvolve uma organização desportiva
2. Reflectir previamente, na intenção de definir nosso futuro, sobre a situação interna da entidade e sobre os factores externos que nos influenciam e vão nos condicionar
3. Identificar os nossos problemas, limitações, possibilidades e, por consequência, as medidas, objectivos, estratégias e programas para o futuro.

Para analisar o ambiente temos que fazê-lo de segundo duas formas distintas, a envolvente externa e a envolvente interna da organização, pois so assim conseguimos conhecer todos o pontos integrantes que condicionam a envolvente do ambiente onde a organização se insere.

3.11.4.5 - Análise externa

A análise externa, pode-se definir como o conjunto de forças, acções, comportamentos ou tendências que podem influenciar o desenvolvimento da organização.

Segundo Paris, F.(2007), a análise externa pode-se esquematizar da seguinte forma:

Figura 2: Esquema da análise externa das organizações



Fonte: Paris, F. (2007): La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas

O factor sociológico, refere-se a todos os aspectos demográficos, sociais, hábitos de comportamento da população, os níveis escolares e que de algum modo podem influenciar a actividade desenvolvida.

O factor normativo, entende-se como todas as mudanças normativas e legais, efectuadas fora da organização, que podem afectar o desenvolvimento da actividade.

O factor político, corresponde às previsões dos governantes na execução da sua política desportiva.

Opinião dos usuários, refere-se a necessidade de conhecer a opinião dos praticantes, dos sócios, dos membros da organização.

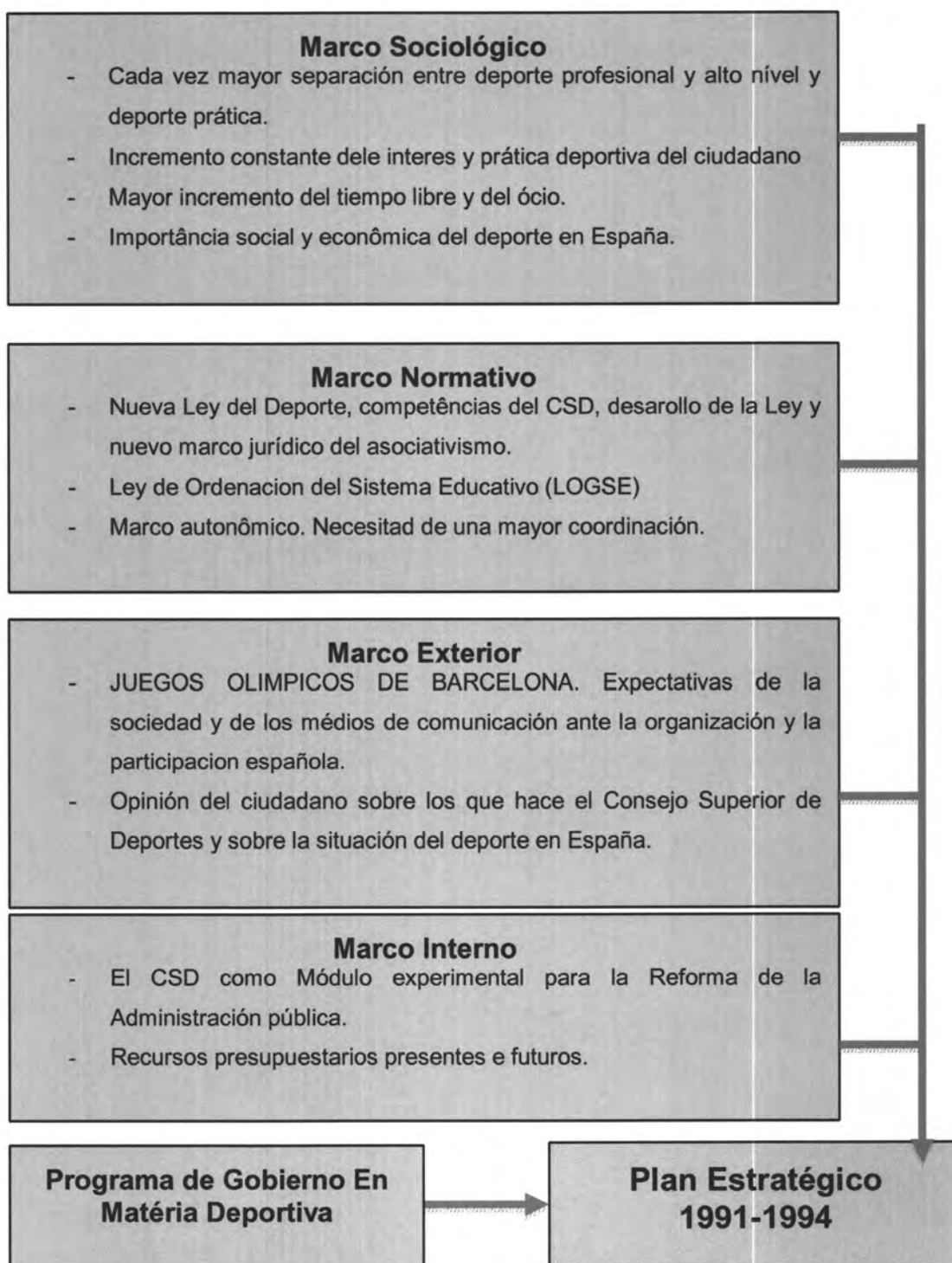
3.11.4.6 - *Análise interna*

A análise interna é começada através do ponto de vista interno, vendo a situação onde nos encontramos, quais as nossas limitações e as nossas possibilidades.

Os principais aspectos segundo Paris, F. (2007), que caracterizam a análise interna e devem definir os objectivos e estratégias futuras são :

- Recursos humanos – Equipa que forma a base da organização. Os recursos humanos, qualificados e com formação específica para efectuar o seu conteúdo funcional, são a base para o êxito.
- Recurso orçamentais – capacidade económica presente e futura da organização para abordar objectivos e projectos mais ou menos ambiciosos.
- A estrutura organizacional e os procedimentos da entidade – capacidade de funcionamento de uma organização para abordar de forma eficaz a realização dos seu objectivos, dos programas e a agilidade nos procedimentos.

Figura 3: El análisis del entorno en el CSD, Esquema.



Fonte: Paris, F. (2007): La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas

3.11.4.7 - Analise SWOT (D.A.F.O)

Sendo uma das metodologias de análise do ambiente mais utilizadas, na nossa perspectiva era impossível passarmos sem a referir. A análise SWOT, que significa em inglês, “strength” (S), “weaknesses” (W), “opportunities” (O), “threats” (T), e na terminologia espanhola, “debilidades” (D), “amenazas” (A), “fortalezas” (F) e “oportunidades” (O) - (D.A.F.O), permite-nos conhecer as características externas e internas do ambiente em que se insere a organização segundo as Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades.

Figura 4: Esquema da metodologia de análise SWOT/DAFO

Aspecto Internos	Aspectos Externos
Forças Pontos fortes (internos) da organização, entidade.	Oportunidades Aspectos externos que podem resultar em pontos positivos para a organização, entidade.
Debilidades Ponto débeis, fracos (internos) da organização, entidade.	Ameaças Aspectos externos que podem afectar negativamente a organização, entidade.

Fonte: Paris, F. (2007): La Planificación Estrategica en las Organizaciones Deportivas

3.11.4.8 - Objectivos Gerais

De forma geral, todas as organizações estabelecem objectivos, os quais tem a ver com a “política da organização”, podendo ser definidos como “objectivos corporativos”, isto é, comuns ao conjunto da organização. Dentro da organização os objectivos ocupam o lugar central ligando a filosofia e a finalidade com as estratégias e projectos que a organização leva em pratica.

Características dos objectivos

Os objectivos das organizações desportivas devem seguir algumas características que segundo Paris, F. (2007), são:

Quadro 5: Características do objectivos numa organização desportiva.

Objectivos	Resumo
Definição da política e abordagem das áreas chave da organização	Salientar qual a linha de actuação a seguir no futuro e definir quais as áreas mais significativas da organização
Escassos, numero reduzido	Recomenda-se que não seja mais de quatro ou cinco objectivos. Ter objectivos em excesso pode confundir e dispersar a atenção
Mensuráveis	Susceptíveis de ser medidos, directamente ou indirectamente.
Representam um propósito a alcançar a médio prazo.	Devem ter em conta que se podem alcançar num prazo determinado.
Fáceis de realizar e realistas	os objectivos devem ser realistas, possíveis de realizar, sem que se confunda os possíveis com os desejados.

Claro e compreensíveis	Definidos com palavras e conceitos claros de forma toda a organização consiga compreendê-los para executá-los.
Motivantes	devem estimular toda a organização, sem que se confundam com as tarefas e competências. Tem que implicar estratégias e projectos novos para ser um elemento motivado para a organização.
Assumidos e aceites a todos os níveis da organização.	Os objectivos não devem ser segregadores e excluir alguma parte da organização. Não se pode propor reduzir 50% do pessoal e esperar que seja aceites por todos.

Fonte: Paris, F. (2007): *La Planificación Estrategica en las Organizaciones Deportivas* (adaptado)

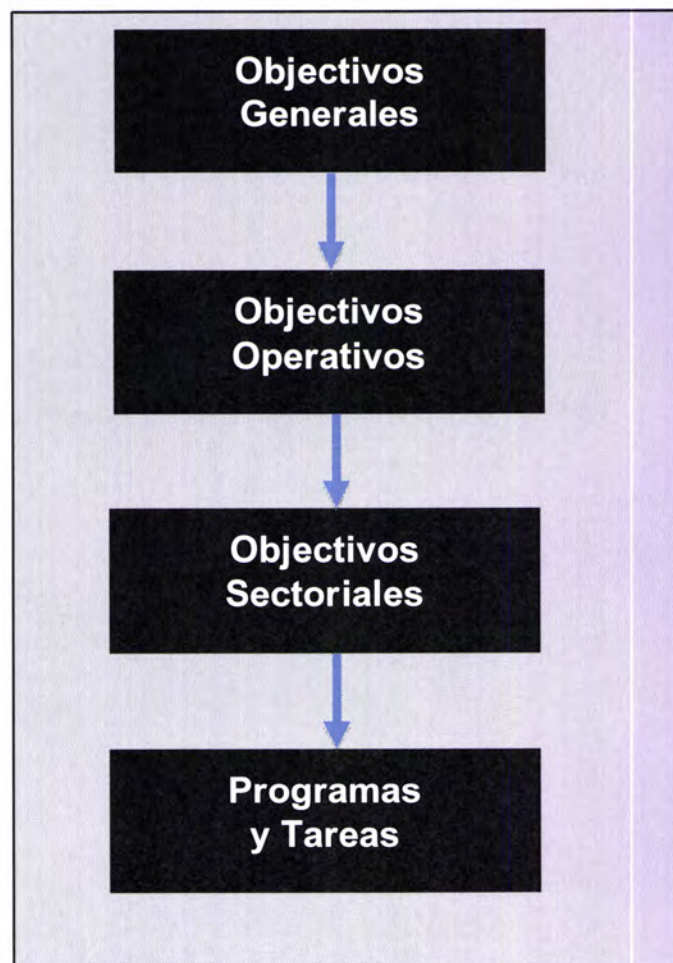
3.11.4.9 - *Objectivos Externos e Internos*

Assumindo carácter interno e externo, os objectivos gerais de um organização desportiva são normalmente para as associações sem fins lucrativos ou para as instituições publicas são na maior parte de ordem externa. Isto é, quando se referem a um propósito que está fora da organização e relacionado com a missão da mesma. Exemplo, aumentar o numero de praticantes, melhorar os resultados das competições, construir novas instalações. Carácter interno, é quando o propósito principal é próprio da organização, como adequar as novas necessidades, melhorar a eficácia administrativa, simplificar os procedimentos de gestão.

3.11.4.10 - Escada dos Objectivos

Numa organização desportiva, os objectivos podem assumir um grande numero, sendo distribuídos entre gerais, sectoriais ou áreas e por fim cada membro ter seus objectivos. Dentro da organização e segundo as características dos objectivos, devem ser conhecido por toda a organização e para que os seguintes sejam realizados tendo em conta os superiores, Paris, F. (2007) apresenta o processo de desenvolvimento dos objectivos que denomina como “objectivos en cascada” o “objectivos descendentes”.

Figura 6: Los objetivos descendentes o en cascada.



Fonte: Paris, F. (2007): La Planificación Estrategica en las Organizaciones Deportivas

3.11.4.11 - *Formulação e selecção de estratégias*

Segundo Paris, F. (2007) “No todo el mundo entiende la “estrategia” o “las estrategias” del mismo modo, a pesar del origen griego de la palabra”. Definindo “estrategia como el camino que nos permite alcanzar los objetivos fijados. Los objetivos se alcanzan a través y mediante las estrategias”.

Como podemos constatar as estratégias estão associadas a objectivos gerais, sendo que a definição de objectivos é um processo relativamente mais simples, visto que coincidem como os desejos ou interesse da organização mediante um processo de análise e reflexão. Já a formulação e selecção das estratégias, mostra-se sempre um processo mais complicado, visto existirem vários caminhos e alternativas para chegar a uma mesma meta.

As estratégias possuem varias características que em todo o caso são muito semelhantes as dos objectivos. São elas:

- Especificas e concretas
- Mensuráveis e avaliáveis
- Realistas
- Praticáveis
- Compreensíveis
- Motivadores para a organização

As organizações podem adoptar uma só estratégia, ou podem ter varias estratégias para desenvolver os seus objectivos. Paris, F. (2007), citando Bryson, J. (1988), distingue quatro níveis de estratégias.

1. Grande estratégia da organização em seu conjunto
2. Unidades estratégicas de planeamento (no sector publico ou nas organizações sem fins lucrativos)
3. Estratégias de programas ou serviços
4. Estratégias funcionais (financeiras, de instalações, de pessoal, etc.)

Citando Costa, S. (2009), o autor refere que a “formulação ou a definição de uma estratégia e a posterior selecção da mesma é, o processo mais difícil e relevante do planeamento estratégico”.

Pegando mais uma vez em Paris, F. (2007), leva a um exemplo, que elucida o quão problemático é eleger uma estratégia, um caminho para atingir os objectivos, visto que nem todas as alternativas levam ao mesmo resultado.

Exemplo: Ao definir o seguinte objectivo geral de um Ayuntamiento, “reducir el déficit de la instalaciones deportivas municipales”, as estratégias mais adequadas podem ser:

- Aumentar os preços das instalações
- Modificar o modo de administração
- Desenvolver programas para aumentar recursos
- Reduzir pessoal
- Reduzir horários de funcionamento das instalações
- Reduzir gastos de funcionamento
- Desenvolver programas de marketing para maior utilização
- Encerrar algumas instalações desportivas

Pode-se eleger algumas estratégias das apresentadas, mas como já referenciado anteriormente, não vai ser fácil, isto é pode o “Ayuntamiento”, autarquia, deparar-se com:

- Aumentar as taxas, subimos os preços de todas as instalações por igual, ou só das recreativas, ou só das desportivas? (...) Garante-se que todos o munícipes continuam a utilizar as instalações?
- Numa troca do modelo de gestão directa para gestão indirecta, será que o município no momento está a poupar mais e posteriormente quando se quiser inverter o processo para a autarquia se vai gastar o dobro ou o triplo de que se gasta agora?
- Ao reduzir o horário de funcionamento das instalações economiza-se, mas será que não desvirtua o dever do município, que é o de possibilitar que os cidadãos pratiquem desporto?

Todos as estratégias tem os seu prós e contras, tem é que ser medidos na hora de tomar uma decisão, ou seja na escolha de uma estratégias, o processo é complicado, devendo-se calcular bem o risco.

3.11.4.12 - Projectos

Segundo Pires, G. (2007), “um projecto é um corpo organizado de actividades estruturadas em tarefas e subtarefas, coordenadas entre si, no espaço e no tempo que, duma forma integrada, concorrem para a realização de determinado objectivo.”

Para Paris, F. (2007), “La actuación de una organización deportiva y el desarrollo de sus competencias y funciones se manifiestan a través de la puesta en marcha y ejecución de diferentes acciones, programas, y actividades a los que a partir de ahora denominaremos proyectos. (...) Los proyectos a desarrollar por una organización deportiva son los instrumentos que permiten alcanzar los objetivos fijados a través del desarrollo de las estrategias seleccionadas”.

Ainda o mesmo autor, apresenta que os projectos devem ter as seguintes características:

- a) Ser claros e bem definidos – o enunciado deve reflectir clara e directamente o conteúdo fundamental, fugindo do enunciados retóricos
- b) Ter claramente estabelecido a sua temporalidade – o projectos devem ter uma duração definida. Neste sentido podemos classificar da seguinte forma:
 - Projecto pontuais: com data definida para o inicio e final, são únicos não se repetem
 - Projecto cíclicos: podendo ter data definida, repetem continuamente, normalmente a cada ano.
 - Projecto permanentes: os que respondem a serviços ou actividades que estão permanentemente activos.
- c) Ser perfeitamente avaliáveis – os projectos devem ser avaliáveis objectivamente.
- d) Estar sempre associado a um orçamento – como elementos concretos, devem estar associados a um orçamento que é integrante do projecto.
- e) Ter um responsável – cada projecto da organização deve ter um responsável. Da mesma forma que o plano estratégico, uma vez definidos os objectivos e as estratégias, devem enumerar os projectos a serem desenvolvidos no curto prazo e estabelecer o seu carácter temporal.

3.11.5 - Plano operacional

Tal como Paris, F. (2007), iniciamos este capítulo com a pergunta. Como converter a planificação estratégica em acção?

Nos capítulos anteriores, tentamos mostrar todos os conceitos, princípios básicos e as características associadas ao plano estratégico. Agora a dificuldade aparece, tal como pergunta se faz, como passamos da planificação para a acção. O desenvolvimento do plano estratégico, acontece com a operacionalização, isto é, com o que denominamos Plano Operativo Anual. Segundo Paris, F. (2007), “El Plan Operativo anual es el elemento de unión entre el nivel estratégico y el nivel operativo. Pretende conseguir nuestros deseos como organización a través de la acción diaria.”

O plano operacional anual (POA) deve ter as seguintes características segundo Paris, F. (2007):

- Estar associado ao plano estratégico da organização – será perda de tempo realizar um e não realizar o outro. Será todavia inútil propor objectivos e definir estratégias se não se programar o dia-a-dia da organização.
- Está associado ao orçamento da organização – é sem dúvida o orçamento da organização que defini o número de projectos a serem realizados durante o ano.
- Está associado à gestão – o POA é um instrumento básico da administração, visto ser nele que se insere todos os projectos que se irão realizar ao longo do ano. É o guia da administração.
- Está associado ao rendimento do pessoal – nas organizações com recursos profissionais, o POA transforma-se numa ferramenta útil para avaliar o desempenho.

3.11.5.1 Construção do Plano Operativo Anual

Como já atrás referido, o POA é a operacionalização dos objectivos, metas e estratégias do plano estratégico, mas para que o mesmo seja efectuado, há que ter em conta vários elementos, Paris, F. (2007), apresenta os seguintes:

- Título do projecto – para excluir os projectos confusos, tem que se fazer um esforço e definir projectos claros e concretos.

- Responsáveis e colaboradores – cada projecto deve ter um responsável e o POA deve fazê-lo. E se existem colaboradores, os mesmos devem ser ajustados, colocados segundo o seu responsável. Isto é definir a escala hierárquica.
- Início e final do projecto – é necessário ajustar o carácter temporal do projecto. Definir as datas de início e fim e definir se trata de um projecto pontual, cíclico ou permanente.
- Recursos financeiros – são os orçamentos necessários para a realização do projecto,
- Desenvolvimento do projecto – como um elemento dos mais importantes da programação do projecto. Para que as metas sejam cumpridas na totalidade devem ter quatro características:
 1. Estar muito bem definidas
 2. Não serem excessivamente numerosas
 3. Ter uma data de cumprimento definida
 4. Possuir um producto ou resultado

Figura 7: Exemplo de um Plano Operativo

SECCIÓN DEPORTIVA DE UN CLUB POLIDEPORTIVO		
Objectivo general		
Estratégia		
Proyecto		
Responsable	Colaboradores	
Inicio	Final	
Recurso financieros	Partida presupuestaria	
HITOS	FECHA DE CUMPLIMIENTO	PRODUCTO
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
POSIBLES CONTINGENCIAS		

Fonte: Paris, F. (2007): La Planificación Estrategica en las Organizaciones Deportivas

3.11.5.2 - O acompanhamento do planeamento estratégico

O acompanhamento do plano estratégico é um aspecto chave no processo de planificação, sendo o aspecto final de todo o processo não se pode passar levemente por ele. Como iremos mais a frente ver com uma clareza maior, esta etapa é a que nos vai dar a conhecer os resultados do cumprimento, ou não, dos objectivos, metas propostas no plano estratégico e plano operacional.

Para controlar e avaliar, Paris, F. (2007), avança que se deve:

- implementar um sistema de controlo – isto é, desenhar um sistema no qual se consiga visualizar a informação do cumprimento dos objectivos propostos.
- Avaliar – analisar a informação e compará-la com os padrões de referencias.

3.11.5.3 - Os indicadores

Para controlar e avaliar o desenvolvimento do plano estratégico é necessário ferramentas objectivas. Os objectivos e as estratégias dão-nos metas, direcções que queremos alcançar, mas, para tal é necessário quantificá-las ou qualificá-las, pois só assim se tornam reais e tangíveis. Os indicadores são segundo Paris, F. (2007) as ferramentas para necessárias para controlar e avaliar o processo. Tal que, apresenta dois tipos de indicadores:

1. Indicadores quantitativos – de base compostos por quantidades, percentagens ou números.
2. Indicadores qualitativos – estabelecem relações de qualidade ou situações que se devem manter.

3.11.5.4 - Avaliação permanente do POA

Actuando ao nível operacional, a avaliação permanente do POA estabelece um mecanismo diário onde se mede o grau de cumprimento e execução dos projectos e

objectivos propostos para um ano ou temporada desportiva. Assim e segundo Paris, F. (2007), a avaliação permanente do POA tem como objectivos:

- Conhecer o grau de execução dos projectos da organização e se estão a desenvolver dentro do tempo inicialmente previsto
- Analisar os possíveis estrangulamentos que se possam produzir no funcionamento da entidade, impedindo que o desenvolvimento dos projectos.
- Conhecer e analisar os atrasos que se possam produzir e por o meios para os corrigir
- Antecipar os problemas que possam surgir na gestão diária

3.11.5.5 - Avaliação anual do plano estratégico

Actuando ao nível estratégico, a avaliação do plano estratégico ao final de cada ano, forma um factor muito importante. O processo efectua-se sobre dois elementos concretos:

- A avaliação final do POA, no seu conjunto – neste caso, ao final do ano ou temporada desportiva, a apresentação de um relatório final, permite-nos conhecer o grau de cumprimento dos objectivos e metas propostas no mesmo plano, de forma a analisar os problemas acontecidos e chegar às causas.
- O grau de cumprimento dos indicadores estabelecidos no plano estratégico – neste caso, trata-se de saber se fomos capazes de alcançar os indicadores estabelecido no plano estratégico.

3.11.5.6 - Objectivo da Avaliação - Feedback

Como objectivo final do processo de acompanhamento e avaliação do plano estratégico, o feedback (retro-alimentação) é o estabelecimento de sistemas de informação que sejam capazes de actualizar permanentemente os objectivos e metas da organização. Com dois níveis de actuação, o feedback mais imediato é ao nível operacional, com periodicidade maior consegue-se saber o grau de cumprimento do

POA. Ao nível estratégico o feedback acontece de ano a ano, ou final de cada temporada desportiva permite uma revisão total do plano estratégico dando a hipótese de actualização e nova formulação dos objectivos.

3.12 - Desporto e os meios de comunicação social

Com o intuito de mostrar que o associativismo desportivo pode lucrar alguns dividendos com uma presença assídua nos meios de comunicação social, o seguinte ponto tem como papel apresentar alguns factos para mostrar a importância no reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos clubes e associações desportivas locais e assim poder desenvolver e criar estratégias de forma a procurar alguns benefícios, sociais e económicos.

Pinheiro, M. (1996) apresenta que “Na sociedade actual, os media são uma instituição social que exerce uma poderosa influência sobre todos os domínios da vida social. O desporto, (...) exerce, igualmente, um forte poder sobre os meios de comunicação social. Dado que os media e o desporto se influenciam mutuamente, pode-se dizer que entre os dois existe uma relação de interdependência podendo, esta, ser essencialmente financeira. Os media não só reflectem como também moldam percepções, comportamentos e sentimentos. Neste contexto, pode-se afirmar que os media têm o potencial para serem agentes de mudança”.

Após esta afirmação pensamos que este ponto já por si assume um papel de realce neste trabalho, e de grande importância para o desenvolvimento do associativismo desportivo no futuro.

Partindo do ponto que é necessário recursos financeiros, e que cada vez são mais escassos e que assumem maior preponderância no desenvolvimento das actividades, o associativismo desportivo é obrigado a procurar fontes de receita, que não sejam apenas e só as provenientes das instituições oficiais (apoios ao associativismo do poder local e central). Assim, o pensamos que o associativismo desportivo, segundo Pinheiro, M. (1996) que cita Cashmore (1990) e Coakley (1982), pode servir-se “dos *media* para obter publicidade assim como lucros financeiros. Segundo estes autores as organizações desportivas ainda antes da realização de certos eventos conseguem, através dos *media*, obter elevados lucros financeiros e publicitários”.

Após a apresentação destas referências dadas pelos autores, vamos perguntar e com legitimidade, que isto é para o desporto profissional? E que estamos a olhar para uma utopia, à qual o associativismo desportivo apenas pode sonhar ou presenciar nos meios de comunicação de grande dispersão e dimensão social. Pois agora vamos ver

de outra perspectiva, deixamos o desporto profissional e os meios de comunicação de grande dimensão, e passamos para os clubes, associações amadoras que pertencem as comunidades locais e que naturalmente possuem os seus meios de comunicação social de carácter local e regional.

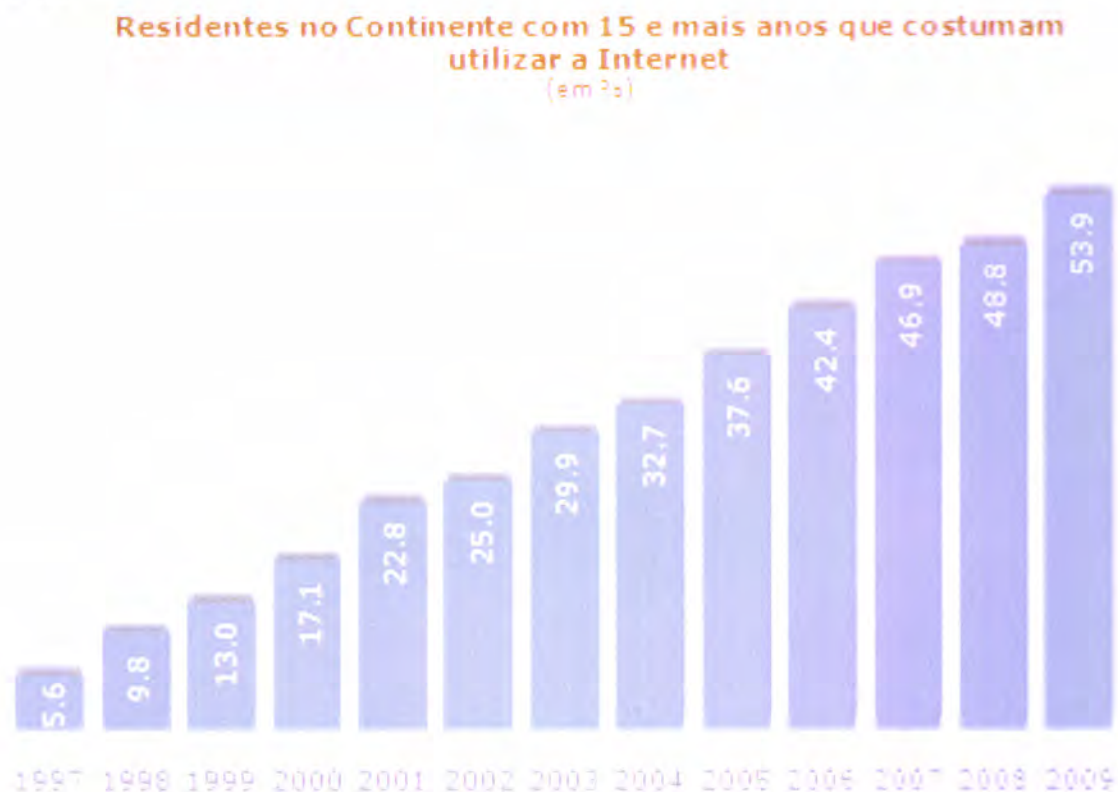
Pensamos que agora, já começa a fazer sentido, o que se pretende é que através do conceito geral do poder dos meios de comunicação o associativismo possa olhar para uma oportunidade de procurar os meios de comunicação social da sua dimensão e assim apostar no que poderá daí advir.

3.13 - Novas tecnologias de informação no desporto

A sociedade está a ficar profundamente marcada pelas novas tecnologias de informação, os operadores de telecomunicações todos os dias publicitam que tem quase tantos clientes como o país tem de habitantes, os desenvolvimentos das tecnologias informáticas são hoje fantásticas e amanhã ultrapassadas por outras mais inovadoras e desenvolvidas. É esta a realidade vista no nosso dia a dia.

A utilização da internet está a caminhar para um patamar de generalização de toda a sociedade, assim e segundo o ultimo estudo da Marktest, cerca de 4,5 milhões de pessoas utilizam a internet. Um numero que aumentou quase 10 vezes nos últimos 13 anos.

Figura 8: Evolução dos utilizadores que costumam usar a internet com mais de 15 anos



Fonte: Marktest, Bareme Internet

Fonte: Marktest, Bareme Internet. Consultado em 18 de Outubro de 2009, disponível em <http://www.marktest.pt/marktest/default.asp?c=1210&n=2085>

Que vantagens a internet ou outros meios das novas tecnologias de informação podem trazer para o desporto em geral e em particular para o associativismo desportivo. É o que vamos ver a seguir que segundo Resende, M. (2004), “Além de trazer um novo elemento interactivo para o mundo da difusão audiovisual, a Internet, como plataforma difusora e promotora é ideal para o alcance de uma audiência global através de um único meio, sem o obstáculo das restrições territoriais ou geográficas das difusões audiovisuais (...) Especificamente a circulação global do desporto através da entrega electrónica, liberta as audiências das formas tradicionais de afiliação cultural, baseadas na localidade, na proximidade, e mais concretamente prende as fantasias desportistas a imagens de produtos desportivos, discutivelmente a dinâmica que movimenta o inteiro mundo desportivo (Whitson, 1998 citado por Kemp, 2001)”.

Com as limitações do associativismo desportivo, a internet é um motor de excelência para o seu desenvolvimento, os poucos recursos necessários para publicitar os seus apoiantes, patrocinadores, e dar aos sócios, comunidade envolvente a conhecer as suas actividades, leva a que muitas das estratégias passam a ser canalizadas para este meio.

Assim segundo Resende, M. (2004) “a publicidade na Internet proporciona custos reduzidos e rápidas formas de comunicação quando comparada com as tradicionais formas de publicidade (Jupiter Communication, 1998, citado por Yu e Stotlar, 2000), o que claramente se afigura uma vantagem catalisadora do desenvolvimento da publicidade interactiva, quando em comparação com a publicidade na televisão, rádios e jornais”.

A Internet tem um alcance muito maior e atinge mais facilmente o público-alvo e tem a vantagem de direccionar a publicidade para o público-alvo, que a televisão por exemplo, não tem (Calado, 2002 citado por Resende, M. 2004). Ainda o mesmo autor, refere que “Além da vantagem do custo quando em comparação com os meios mais tradicionais (...) a customização total no que concerne ao público-alvo, número de impactos e a possibilidade da interação, torna (...) um dos meios mais apetecíveis para se comunicar uma mensagem”.

3.14 - Estatuto Utilidade Pública

Este regime jurídico foi instituído originalmente no ano de 1977 com o Decreto-Lei n.º 460/77, de 7 de Novembro, constituindo a base de atribuição do estatuto a associações ou fundações, pessoas colectivas que prossigam fins de interesse geral.

Este diploma possibilita a titularidade de direitos e regalias que se traduzem em isenções fiscais, redução de determinadas taxas e outros benefícios, podendo contribuir para a valorização das colectividades que apos 30 anos e devido a evolução social algumas soluções deixaram de ser as mais adequadas o que veio a produzir alterações, pelo Decreto-Lei n.º 391/2007, de 13 de Dezembro que importa assinalar, conforme referido no preâmbulo do mesmo (e especificado nos artigos 5º, 8º, 12º e 13º) a obrigatoriedade de apresentação do requerimento para a concessão do estatuto de utilidade pública por meio formulário electrónico (medidas lançadas pelo programa governamental de redução da burocracia, SIMPLEX2007) disponível no portal da Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros na Internet; a disponibilização, para efeitos de consulta pública na Internet, de uma base de dados das entidades declaradas de utilidade pública e a agilização dos procedimentos a observar na instrução dos pedidos de declaração de utilidade pública e da sua cessação, bem como na verificação do cumprimento dos deveres a que estão sujeitas as entidades declaradas de utilidade pública.

Assim, passa a impor-se que as entidades declaradas de utilidade pública ao abrigo deste decreto-lei abstenham-se de fazer uso do seu estatuto de utilidade pública para exercer actividades susceptíveis de reduzir a capacidade competitiva dos demais agentes económicos, bem como devam assegurar que nos documentos de prestação de contas a remeter à Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros e sempre que tal se aplique, sejam apresentados, de forma separada, os custos e receitas relativos às actividades que não podem ser abrangidas pelos benefícios que o estatuto de utilidade pública comporta.

No que respeita às isenções/benefícios que o estatuto comporta podem ser concedidas às pessoas colectivas de utilidade pública (artigos 9º e 10º do DL n.º 460/77 e artigo 1º da Lei n.º 151/99, de 14 de Setembro) isenções como:

- Imposto Municipal sobre Transmissão onerosa de imóveis (anterior sisa) pela aquisição dos imóveis destinados à realização dos seus fins

estatutários;

- Imposto de Selo (anteriores sucessões e doações) relativo à transmissão de imóveis destinados à realização dos seus fins estatutários;
- Imposto Municipal sobre Imóveis (anterior contribuição autárquica) no caso de prédios urbanos destinados à realização dos seus fins estatutários;
- Imposto sobre o Rendimento das pessoas Colectivas, a ser reconhecida nos termos e condições do respectivo Código;
- Imposto sobre veículos e imposto único de circulação nos casos em que os veículos a adquirir a título oneroso sejam classificados como veículos ligeiros de mercadorias derivados de ligeiros de passageiros, todo-o-terreno e furgões ligeiros de passageiros, nos termos da legislação em vigor;
- Custas judiciais.
- Taxas previstas na legislação sobre espectáculos e divertimentos públicos.
- Tarifa aplicável aos consumos domésticos de energia eléctrica;
- Publicação gratuita no Diário da República das alterações dos estatutos.

Contundo este estatuto também obriga a deveres por parte das associações, isto é das pessoas colectivas ou fundações que constem dos respectivos estatutos ou da lei (art. 12º):

- Enviar por meio de transmissão electrónica à Secretaria -Geral da Presidência do Conselho de Ministros, o relatório de actividades e as contas do exercício relativo ao ano anterior, no prazo de seis meses após a sua aprovação;
- Prestar as informações solicitadas por quaisquer entidades oficiais ou pelos organismos que nelas hierarquicamente superintendam;
- Comunicar à Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros qualquer alteração dos respectivos estatutos, no prazo de três meses após a sua efectivação.

Nos casos em que as entidades declaradas de utilidade pública desenvolvam, a título secundário, outras actividades para além das de interesse geral, designadamente de natureza económica, as mesmas devem:

- Abster-se de fazer uso do seu estatuto de utilidade pública para exercer actividades susceptíveis de reduzir a capacidade competitiva dos demais

agentes económicos;

- Assegurar que, nos documentos de prestação de contas a remeter à Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros e sempre que tal se aplique, se encontrem devidamente autonomizados os custos e receitas relativos às actividades que não podem ser abrangidas pelos benefícios que o estatuto de utilidade pública comporta sem que se verifique a violação das regras da concorrência.

3.15 - Lei/Estatuto do Mecenato

O Estatuto configura um conjunto de incentivos fiscais, concedidos pelo Estado, para estimular as empresas e os particulares a efectuarem donativos a favor de entidades privadas, e também públicas, em benefício do desporto, sendo assim um proposta do estado para ajudar o financiamento privado e o conseqüente desenvolvimento do associativismo desportivo.

As empresas e os particulares que concedem um donativo, beneficiam de uma majoração que é adicionada ao valor desse donativo, o qual é abatido à sua matéria colectável, conduzindo à redução do imposto a pagar ao Estado. IRC (Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas) e, no que concerne aos indivíduos particulares, o IRS (Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares).

Os donativos constituem entregas em dinheiro ou em espécie concedidos sem contrapartidas que configurem obrigações de carácter pecuniário ou comercial às entidades beneficiárias, cuja actividade consista predominantemente na realização de iniciativas nas áreas social, cultural, ambiental, desportiva ou educacional.

No entanto coloca-se a questão de quem poderá tirar partido dos benefícios fiscais relativos ao mecenato desportivo? Assim, segundo o estatuto do mecenato aprovado pelo Decreto-Lei n.º 74/99, de 16 de Março, podem beneficiar:

- O Comité Olímpico de Portugal.
- A Confederação do Desporto de Portugal.
- As pessoas colectivas titulares de estatuto de utilidade pública desportiva – federações desportivas nacionais;
- As Associações Promotoras de Desporto – (APD);

- As associações dotadas de estatuto de utilidade pública que tenham como objecto o fomento e a prática de actividades desportivas, com excepção das secções participantes em competições de natureza profissional – clubes desportivos;
- As associações distritais e regionais;
- Os Centros de Cultura e Desporto (CCD) organizados nos termos dos estatutos do Instituto Nacional de Aproveitamento dos Tempos Livres dos Trabalhadores (INATEL).

4 - Metodologia

4.1 - Caracterização do Concelho de Portalegre

4.1.1 - Enquadramento Físico

Com 447,9 Km², o Concelho de Portalegre encontra-se situado no Alto-Alentejo, localiza-se a Sudeste do centro geodésico de Portugal. Constituído por 10 freguesias, faz fronteira a Norte com os concelhos de Marvão e Castelo de Vide, a Oeste com o concelho do Crato, a Sul com Monforte e Arronches, por fim, a Este com a província da Estremadura Espanhola.

Figura 9: Distrito de Portalegre



Fonte: Câmara Municipal de Portalegre

4.1.2 - Geomorfologia

O Concelho de Portalegre encontra-se integrado na mais ampla unidade geo-estrutural do país: o Maciço Antigo. Embora integrado na superfície de aplanamento alentejana, na parte sul da Meseta Ibérica, neste concelho coexistem três grandes áreas

morfológicas, a Este a Serra de S. Mamede (1027m), a Oeste desta, encontramos uma área de transição – a plataforma de Portalegre, sendo o restante espaço do concelho enquadrado na “peneplanície alentejana”.

A Serra de S. Mamede distingue-se claramente na paisagem Alentejana, por constituir a maior elevação a sul do Tejo. Este relevo, que se estende, aproximadamente, por 40 km, na parte Este do concelho, apresenta uma orientação geral NW-SE. A sua composição geológica assenta fundamentalmente em granitos, xistos e quartzitos; a estruturar esta forma de relevo sobressaem vigorosas cristas quartzíticas, porém, podemos também encontrar algumas superfícies mais planas a altitudes por volta dos 800m. Os vales que entrecortam a Serra, exceptuando os de São Julião e da Ribeira de Sovrete, são pouco encaixados. Um dos vales mais largos é o provocado pela Ribeira de Nisa, sendo este curso de água o mais importante, num panorama hidrográfico concelhio marcado pelas reduzidas dimensões dos mesmos.

A segunda área geomorfológica do concelho corresponde à plataforma de Portalegre, situada em torno da Serra de S. Mamede, e apresenta altitudes entre os 450 e os 550m. Esta plataforma apresenta uma escarpa de falha onde se localiza a povoação das Carreiras e que faz uma separação entre outra superfície aplanada de menores dimensões embora com altitudes superiores a esta.

Com menores altitudes (aproximadamente 350m) o sul do concelho é dominado pela peneplanície alentejana, apresentando esta um aspecto algo irregular devido quer à dureza dos materiais, quer aos cursos de águas que nela tem o seu percurso (Rio Caia, Ribeira da Lixosa e Ribeira de Seda). Os materiais predominantes não são substancialmente diferentes daqueles que se encontram nas outras unidades do concelho.

Relativamente à actividade tectónica, na área do concelho não são identificadas falhas activas, no entanto, na área encontram-se cartografadas várias falhas principais e outras falhas. Assim sendo, a actividade sísmica cartografada é considerada de moderada a elevada (Regulamento de Segurança e Acções para estruturas dos Edifícios e Pontes), não sendo o concelho uma área de alto risco, também não se pode excluir a ocorrência de actividade sísmica periódica, mesmo sendo ela predominantemente de intensidade moderada.

4.1.3 - Aspectos Climáticos

O clima de Portugal Continental é Mediterrâneo, porém, devido à sua localização em latitude e à diversidade hipsométrica da sua paisagem, o território continental apresenta variações regionais substantivas e que evidenciam influências atlânticas e continentais - "...os princípios gerais da diferenciação climática de Portugal: a extensão norte-sul, que comanda os factores astronómicos do clima, e a posição na fachada atlântica do pequeno continente ibérico, que induz uma rápida transição desde os suaves e caprichosos climas marítimos até aos contrastados climas do interior." (Daveau, 1998)

Devido à sua posição na fachada leste de Portugal, o concelho de Portalegre, apresenta influências continentais bem marcadas. Para além disso, a presença da Serra de S. Mamede, introduz variações a nível de precipitação e temperatura que não são de todo negligenciáveis.

Desta forma, em termos gerais podemos dizer que o concelho apresenta características, em termos de pluviosidade e temperatura, bastante extremadas no contexto nacional. Relativamente à temperatura, a média anual é de 15,1°C, sendo a amplitude térmica anual de 14,8°C. Os valores mais elevados de temperatura médias registam-se em Julho e Agosto (superiores a 25°C) e o mês de Janeiro, é em geral o mais frio (5,5°C). Podemos ainda referir a ocorrência de "noites tropicais" (acima dos 20°C) com uma frequência anual média de 22 dias.

No que concerne à precipitação, a média anual é de 908,3mm. Os meses onde se verifica maiores quantidades de precipitação são os de Dezembro, Janeiro e Fevereiro, sendo os mais secos os de Julho e Agosto. Em cerca de um terço dos dias do ano verifica-se precipitação (117 dias ano, em média), e desses 32 dias apresentam valores iguais ou superiores a 10mm. Não apresentando quantidades de precipitação muito elevadas se comparadas com outras regiões do país mais a norte, no Alentejo estas quantidades de precipitação são bastante elevadas, o que justifica um especial cuidado no que concerne a estes elementos climáticos quando se introduz qualquer processo de planeamento; nem o Alentejo é todo plano, nem tão pouco é todo ele é marcado pela *secura!*

Embora os aspectos físicos não pareçam, numa primeira abordagem, muito relacionado com o planeamento a nível de educação, eles podem ser factores

condicionantes das opções e estratégias a tomar uma vez que estes interferem no quotidiano das populações e dão indicações precisas sobre tipos de equipamentos e infra-estruturas que devem ser disponibilizadas para que todo o processo educativo se revista de condições objectivas para o sucesso.

4.1.4 - Acessibilidades

No contexto actual as acessibilidades aparecem como factor essencial para a integração dos territórios num contexto de competição regional não só a nível nacional como também a nível europeu. Assim, e embora tradicionalmente as acessibilidades se reduzam quase às redes de transporte, na realidade presente elas comportam outras formas de contactos que podem ser factores indutores de crescimento e ao mesmo tempo de coesão social.

No aspecto rodoviário, o concelho de Portalegre é ainda marcado por deficiências claras e que põem entraves à fácil mobilidade espacial dos cidadãos desta área. Podemos verificar que as freguesias da face oeste do concelho, Alagoa, Fortios e Urra, para além da cidade de Portalegre, são servidas por estradas nacionais. No caso da Urra, esta é atravessada pela E-246, Alagoa e Fortios são servidos pela E-802, que embora faça parte do traçado do IP2, ainda não tem o perfil de IP. Este facto é aliás, estranho, pois no território concelhio, esta estrada estruturante do interior de Portugal faz um interregno para norte de Portalegre. De Monforte à cidade a estrada tem perfil de IP, de Portalegre a Alpalhão, embora a E-802, apresente um bom estado e bom traçado, não está completamente concluída como Itinerário Principal. Por exemplo, a povoação dos Fortios ainda é atravessada, não existindo ainda uma variante.

As freguesias mais interiores do concelho (Carreiras, S. Julião e Alegrete) são servidas por estradas municipais, com traçados e perfis antigos, sendo estreitas e desadequadas para que o tráfego automóvel possa fluir em segurança. Nos casos das freguesias do Reguengo e Ribeira de Nisa, são providas por estradas nacionais, respectivamente, 246-2 (a estrada que faz o circuito da Serra de Portalegre) e a 359 que faz a ligação ao IC 13 que, por sua vez, faz a ligação com a fronteira de Galegos.

Para podermos fazer uma ideia mais precisa da conectividade da rede de estradas do concelho elaboramos um esquema das estradas nacionais e municipais e medimos a conectividade da rede através do índice de conectividade, acessibilidade

da rede e matriz de conectividade.

Tabela 1: Índice de conectividade

	Alagoa	Alegrete	Carreiras	Fortios	Reguengo	R. Nisa	S. Julião	PTG	Urra	Somat.
Alagoa	-	0	0	1	0	0	0	1	0	2
Alegrete	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0
Carreiras	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0
Fortios	1	0	0	-	0	0	0	1	0	2
Reguengo	0	0	0	0	-	0	0	1	0	1
R. Nisa	0	0	0	0	0	-	0	1	0	1
S. Julião	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0
PTG	1	0	0	1	1	1	0	-	1	5
Urra	0	0	0	0	0	0	0	1	-	1

Índice de Conectividade = 0,875

Acessibilidade = 0,25

Ligação directa por estrada nacional = 1; **ligação directa por estrada municipal** = 0

Fonte: SIGISM – Sistema de Informação Geográfica Intermunicipal de S. Mamede, 2002/03 – in Carta educativa do concelho de Portalegre

Os resultados obtidos revelam que dentro do concelho, Portalegre é o local mais central, no entanto, em termos gerais a acessibilidade é fraca e o índice de conectividade revela uma rede pouco conexas. Desta forma, Portalegre define-se, em termos de acessibilidade, como o local polarizador deste espaço. A decisão de marcarmos ligação por estrada municipal, como não directa, prende-se com o estado e perfil das estradas municipais que servem as povoações; estas apresentam graves deficiências em termos de segurança e fluidez de tráfego. Se por um lado pode ser compreensível face à fraca carga demográfica das freguesias rurais, que põem em causa a rentabilidade do investimento, por outro lado a recuperação destas vias poderá, se integrada num plano mais global de desenvolvimento, ser compensatória para as populações no que respeita a acesso a serviços essenciais como educação, saúde ou segurança.

Por plano mais global, entende-se uma operação que integre várias componentes que não só a simples contabilização de gastos e ganhos a curto prazo: por exemplo, o desenvolvimento das actividades agrícolas tradicionais ligadas ao turismo rural e de natureza, dentro de uma área de paisagem protegida como é o Parque Natural da Serra de S. Mamede, pode beneficiar com a melhoria das acessibilidades rodoviárias. Outro aspecto ligado à protecção ambiental, que justificaria um maior investimento nas

estradas municipais é a protecção contra os possíveis incêndios, típicos do clima mediterrânico, a facilidade e rapidez nos acessos pode preservar não só a diversidade paisagística e natural, como ainda preservar modos de vida que são potenciais valores culturais e antropológicos.

A nível de acessibilidades ferroviárias, o concelho é servido pelo ramal de Cáceres, porém, a localização da estação, a aproximadamente 12 Km da cidade, a falta de ligações com a mesma e a falta de horários que possam competir com os expressos rodoviários, levam a que a frequência de comboios tenha baixado e a população venha progressivamente a preferir este meio de transporte.

O serviço rodoviário baseia-se essencialmente em duas vertentes: o serviço de expressos (da Rede Nacional de Expressos) e as carreiras de apoio (Rodoviária do Alentejo) à população escolar intra-concelhia e extra-concelhia (fundamentalmente para as localidades mais próximas dos concelhos limítrofes).

No primeiro caso, a ligação do concelho aos principais centros urbanos do país é relativamente bem assegurada. No caso dos acessos à capital, a sede do concelho possui entre seis a oito ligações diárias (caso sejam dias úteis ou não); embora se possa admitir ajustamentos pontuais de horários, o facto é que Portalegre está, em termos de distância-tempo (de ligações rodoviárias de transporte público), bastante próximo de Lisboa.

No que respeita ao caminho de ferro, o caso de Portalegre tem algumas especificidades; a estação encontra-se aproximadamente a 12 Km da sede de concelho, tendo a ligação entre Portalegre-Gare e a cidade, que ser feita em serviço de autocarros da Rodoviária do Alentejo, que nem sempre são os adequados aos poucos comboios que ainda resistem no ramal de Cáceres.

4.2 - Aspecto demográfico e sócio-económicos do concelho

4.2.1 - População do concelho

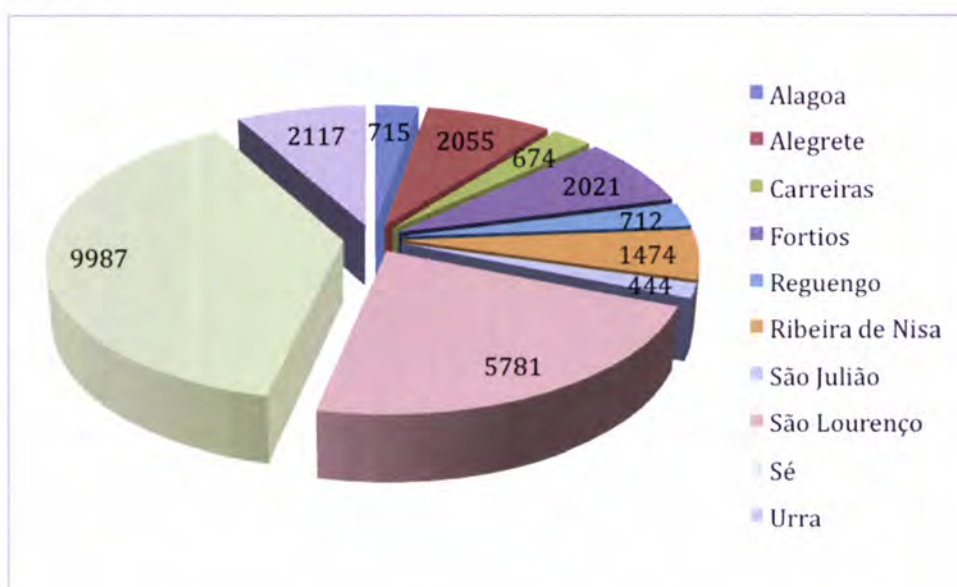
Profundamente marcado pelas características do interior e da especificidade da região do Alentejo, o número de habitantes por freguesia é bastantes reduzido em

relação às restantes regiões do país.

Os aspectos de ruralidade, são uma característica marcante, com a constituição do concelho por 10 freguesias, das quais podemos afirmar que 2 se afastam das restantes, Sé e São Lourenço, formam o núcleo da cidade de Portalegre. As restantes, são predominantemente rurais com características que a frente iram ser mostradas.

Assim em forma de resumo, o gráfico que se segue mostra as 10 freguesias e os residentes segundo os dados dos censos de 2001.

Gráfico 1: População residente no concelho de Portalegre, distribuídas segunda as 10 freguesias



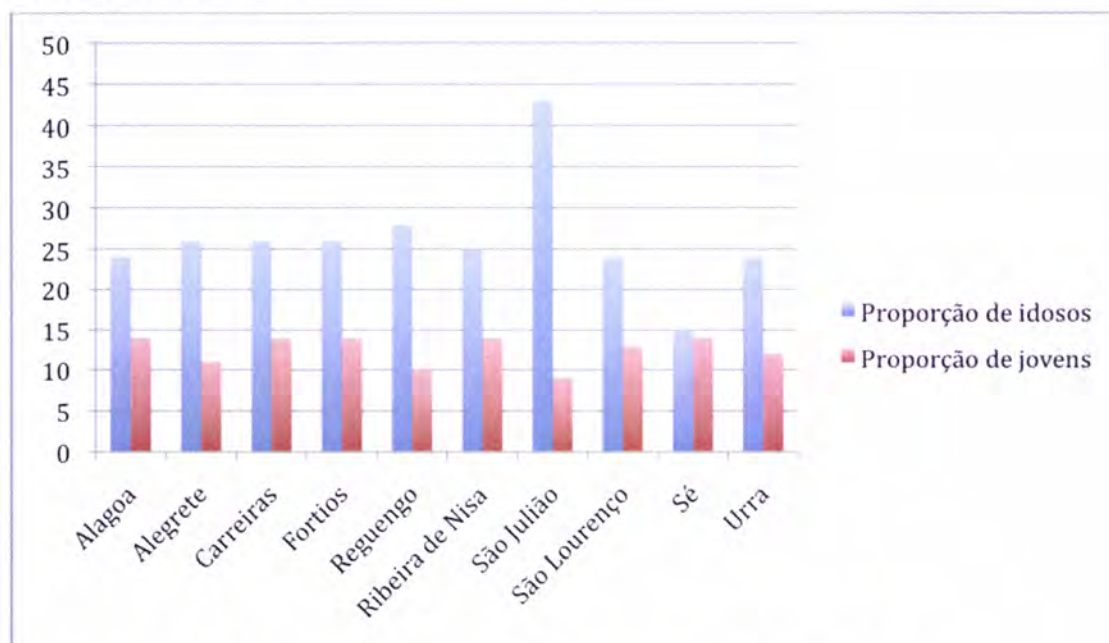
Fonte: O País Em Números 1991 – 2004, Censos 2001. INE – Portugal

A distribuição das freguesias mostra a evidencia do numero superior de habitantes nas freguesias urbanas (Sé e S. Lourenço), assumindo as duas mais de 50% do total de habitantes do concelho. As restantes, podemos agrupa-las nas que passam dos 1500 habitantes como Ribeira de Nisa, Fortios, Alegrete e Urra, que por varias razões sociais (mais a frente será especificada) conseguem ter um maior desenvolvimento e por sua vez maior população. As freguesias com menor população, menos de 1000 habitantes, Alagoa, Carreiras, Reguengo e S. Julião, que por outras razões sócias impedem neste caso o desenvolvimento das mesmas.

4.2.2 - Proporções de Idosos e Jovens

Já mencionado, os concelho do interior atravessam graves problemas, dos quais o envelhecimento. O êxodo para os grande centros das populações mais jovens com a consequência do aumento das populações mais idosas.

Gráfico 2: Proporção de idosos e jovens, segundo a distribuição pelas 10 freguesias do concelho de Portalegre



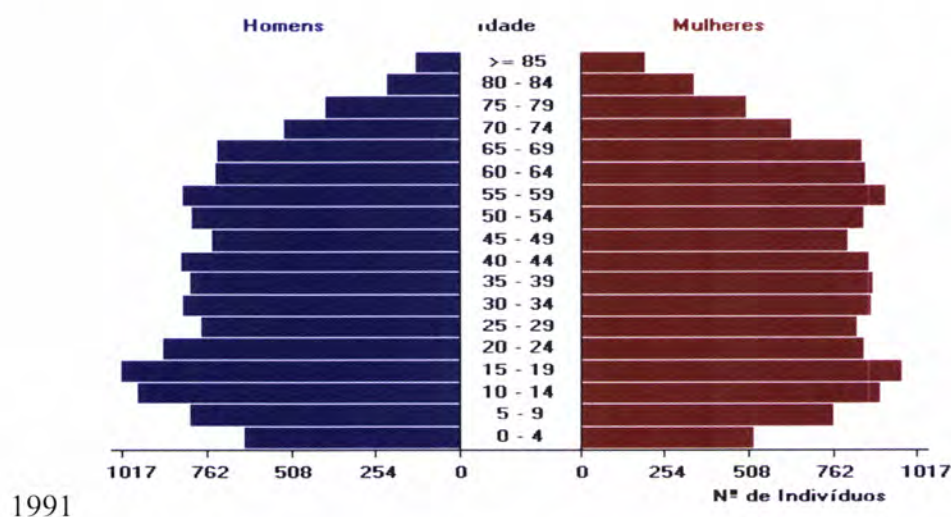
Fonte: O País Em Números 1991 – 2004, Censos 2001. INE – Portugal

Em análise ao gráfico, é evidente que a proporção de jovens para todas as freguesias não passa os 15%, mesmo nas freguesias que formam a cidade o numero não consegue ultrapassar esta barreira. Em contraste, a proporção de idosos assume valores muito próximos dos 25%, isto é cerca de um quarto da população das freguesias é composta por idosos. Os dois casos que mais se destacam, são a freguesia de S. Julião que apresenta quase 45% da sua população com idade no escalão idoso, isto é quase metade da sua população total e a freguesia da Sé que apresenta os dois valores muito próximos e com o valor da população idosa bem abaixo das restantes freguesias.

4.2.3 - Distribuição por idades e sexo

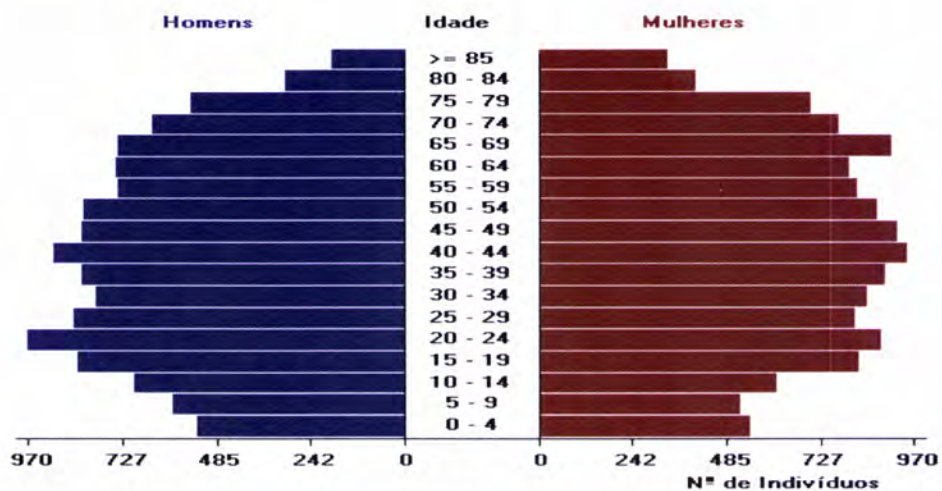
Incidindo de momento a análise na globalidade do concelho de Portalegre, e tendo em conta apenas a variável género, as pirâmides etárias seguintes, para os anos de 1991 e 2001, sugerem a manutenção mais ou menos equilibrada do pesos apresentados pelos indivíduos do sexo masculino e do sexo feminino, apesar de ser já observável diminuições significativas na base da pirâmide referente ao ano de 2001, o que traduz uma redução do número de indivíduos com idade jovem, e também dos indivíduos com idades compreendidas entre os 55 e os 64 anos, verificando-se adicionalmente diminuições do índice de masculinidade nos grupos etários mais jovens comparativamente aos grupos etários mais velhos.

Grafico 3: Distribuição da população segundo as idades e sexo do concelho de Portalegre



Fonte: O País Em Números 1991 – 2004, Censos 2001. INE – Portugal

Grafico 4: Distribuição da população segundo as idades e sexo do concelho de Portalegre



Fonte: O País Em Números 1991 – 2004, Censos 2001. INE – Portugal

4.2.4 - Caracterização das Freguesias Urbanas

4.2.4.1 - Sé / São Lourenço

Freguesias predominantemente urbanas, com 15768 habitantes no total, sendo distribuídos pela freguesia da Sé 9987 numa área de 10,9 Km², a que corresponde uma densidade populacional de 916 habitantes/quilómetro quadrado e pela freguesia de S. Lourenço 5781 numa área de 13,2 Km², a que corresponde uma densidade populacional de 438 habitantes/quilómetro.

Em Portalegre, concentram-se os serviços públicos de nível superior de apoio às populações – tribunais, hospital, centros de saúde, finanças, escolas de diversos graus de ensino, Câmara Municipal, bem como outros serviços de âmbito regional e portanto extra-concelhio. Para além dos serviços públicos, na cidade encontra-se comércio ocasional e de bens de maior raridade, algumas infra-estruturas com uma área de influência que extravasa os limites do concelho, como é o exemplo dos hipermercados. Também os serviços de carácter privado como: cartórios de advogados, clínicas médicas e de diagnóstico, associações regionais ou locais, tal como outras estruturas de apoio e serviço às populações, se concentram na cidade.

Tabela 2: Habitantes e densidade populacional das freguesias da Sé e S. Lourenço do Concelho de Portalegre no ano 2001

Ano	População (habitantes)	Densidade (hab/Km2)
2001	9987 (Sé)	916
	5781 (S. Lourenço)	438

Fonte: O País Em Números 1991 – 2004, Censos 2001. INE – Portugal

4.2.5 - Caracterização das Freguesias rurais

4.2.5.1 - Alagoa

Freguesia predominantemente rural, com 715 habitantes numa área de 18,2 Km2, a que corresponde uma densidade populacional de 39,3 habitantes/quilómetro quadrado. Teve uma quebra de 18 habitantes no último decénio, correspondente a um decréscimo populacional de 2 %.

Podemos encontrar neste aglomerado alguns tipos de equipamentos sociais: Centro de Dia para Apoio a Idosos a funcionar nas instalações da Casa do Povo, um Centro de Saúde (Extensão da Alagoa), localizado igualmente no local do centro de dia, Junta de Freguesia e 2 estabelecimentos de ensino, jardim de infância e escola básica de 1º ciclo.

Esta povoação dispõe ainda de algumas unidades de comércio de proximidade e de café/taberna, bem como de um posto de venda de bilhetes para o serviço de Expressos.

Tabela 3: Habitantes e densidade populacional da freguesias de Alagoa do Concelho de Portalegre no ano 2001

Ano	População (habitantes)	Densidade (hab/Km2)
2001	715	39,3

Fonte: O País Em Números 1991 – 2004, Censos 2001. INE – Portugal

4.2.5.2 - Alegrete

Freguesia predominantemente rural, com 2.055 habitantes numa área de 87,6 Km2, a que corresponde uma densidade populacional de 23,9 habitantes/quilómetro

quadrado. Teve uma quebra de 41 habitantes no último decénio, correspondente a um decréscimo populacional de 2 %. Alegrete, já referenciada pelos romanos que a denominavam Alegretum, foi mandada povoar por D. Dinis (1319) e mais tarde foi elevada à categoria de vila, pelo mesmo rei, no ano de 1357. Na sequência da reforma de Mouzinho da Silveira, perdeu a categoria de Concelho em 1855.

A sua posição elevada, face à planície circundante, faz desta localidade um bom ponto de observação da paisagem rural do sul do concelho.

Alegrete dispõe de alguns equipamentos sociais de alguma relevância como: uma farmácia, uma extensão do Centro de Saúde e um lar de 3ª Idade, Jardim de Infância, propriedade da Santa casa da Misericórdia e mais quatro estabelecimentos de ensino, três escolas básicas de 1º ciclo e um jardim de infância, distribuídos por Vale Cavalos, Alegrete e Vale Lourenço.

Outros equipamentos presentes são pequenos comércios de proximidade e algumas unidades de transformação de produtos agrícolas tradicionais da região.

Para além destes recursos, Alegrete possui equipamentos de carácter sócio-económico, como o castelo e mais recentemente uma piscina pluvial com uma área de recreação e lazer.

Tabela 4: Habitantes e densidade populacional da freguesias de Alegrete do Concelho de Portalegre no ano 2001

Ano	População (habitantes)	Densidade (hab/Km2)
2001	2055	23,9

Fonte: O País Em Números 1991 – 2004, Censos 2001. INE – Portugal

4.2.5.3 - Carreiras

Freguesia rural, com 674 habitantes numa área de 35,2 Km², a que corresponde uma densidade populacional de 19,1 habitantes/quilómetro quadrado. Teve uma quebra de 37 habitantes no último decénio, correspondente a um decréscimo populacional de 5 %. O nome desta freguesia parece derivar da sua localização numa espécie de rechã situada numa estreita estrada (carreira) que ligava Portalegre a Castelo de Vide. Por se situar mais ou menos a meio caminho entre estas localidades,

servia de ponto de apoio e descanso durante este percurso.

A par dos equipamentos educativos dispõe, a nível social, de um centro de dia para idosos, uma extensão do centro de saúde e um posto de medicamentos. Para além disso, existem pequenos comércios de proximidade, algumas unidades de restauração e pequenas indústrias familiares, ligadas a produtos agrícolas e florestais.

Tabela 5: Habitantes e densidade populacional da freguesias de Carreiras do Concelho de Portalegre no ano 2001

Ano	População (habitantes)	Densidade (hab/Km ²)
2001	674	35,2

Fonte: O País Em Números 1991 – 2004, Censos 2001. INE – Portugal

4.2.5.4 - Fortios

Freguesia predominantemente rural, com 2.021 habitantes numa área de 64,9 Km², a que corresponde uma densidade populacional de 31,1 habitantes/quilómetro quadrado. Teve um acréscimo de 186 habitantes no último decénio, a que corresponde uma taxa de crescimento populacional de 10,1 %. Esta freguesia, devido à sua proximidade e facilidade de acessos à cidade de Portalegre, embora ainda muito rural, começa a funcionar como um subúrbio, alterando-se assim a composição social da sua população. Este facto funciona, também, como indutor de um dinamismo social e económico que esta freguesia apresenta e que justifica, de alguma forma, o acréscimo populacional referido.

Não obstante a actual ligação à cidade, Fortios possui uma história já longa; é referenciado no Tratado da Cidade de Portalegre, de Diogo Pereira Sotto Maior, como “São Domingos da Penha”, topónimo que veio a perder para o actual, existindo várias explicações para a sua origem. Para além destas notícias toponímicas, esta freguesia foi sempre referida como uma área de algum dinamismo demográfico também ligado às actividades agrícolas que aí se desenvolviam .

De apoio à comunidade dispõe de uma extensão do Centro de Saúde, uma farmácia e um lar de 3ª Idade e três estabelecimentos de ensino, escola básica de 1º ciclo, jardim de infância (ligado a Associação dos Amigos da Terceira Idade de Fortios) e pré-escola situada na sede da junta de freguesia. Existem ainda pequenas

unidades industriais de tipo familiar ligadas, tal como nas outras freguesias, à transformação de produtos agrícolas, pecuários e florestais. Embora exista comércio de proximidade, está de certa forma condicionado aos curtos sete quilómetros que separam os Fortios da cidade.

Tabela 6: Habitantes e densidade populacional da freguesias de Fortios do Concelho de Portalegre no ano 2001

Ano	População (habitantes)	Densidade (hab/Km2)
2001	2021	31,1

Fonte: O País Em Números 1991 – 2004, Censos 2001. INE – Portugal

4.2.5.5 - Reguengo

Freguesia predominantemente rural, com 712 habitantes, numa área de 28,6 Km², a que corresponde uma densidade populacional de 24,9 habitantes/quilómetro quadrado. Teve uma quebra de 128 habitantes no último decénio, correspondente a um decréscimo populacional de 15,2 %.

Esta freguesia, localizada na Serra de Portalegre a apenas 7 quilómetros da sede do Concelho, não se afirmou como uma periferia da cidade; porém, possui alguma população que está ligada profissionalmente à cidade, embora mantendo pequenas actividades secundárias ligadas à agricultura tradicional, que constituem uma “retaguarda protectora” a nível da economia familiar. A sua proximidade a Portalegre condiciona também o tipo de actividades económicas e de serviços que podemos encontrar nesta localidade. Assim, o comércio tem pouca expressão, ficando reduzido a pequenas tabernas/mercearias, que sustentam uma procura pouco exigente.

No Reguengo podemos encontrar, no entanto, aspectos curiosos que dão à povoação um “vida” ocasional: a existência da fonte do Açude e da correspondente linha de água, desde há muito que constituem um refúgio ao calor que no Verão se faz sentir na cidade. Mais recentemente, associada ao espaço perto da fonte, a autarquia construiu uma piscina fluvial, que se tornou um equipamento atractivo para as populações de Portalegre e do resto do Concelho.

O Reguengo dispõe ainda de uma extensão do Centro de Saúde e um posto de medicamentos e um estabelecimento de ensino que engloba escola básica de 1º ciclo e jardim de infância.

Tabela 7: Habitantes e densidade populacional da freguesias de Reguengo do Concelho de Portalegre no ano 2001

Ano	População (habitantes)	Densidade (hab/Km ²)
2001	712	24,9

Fonte: O País Em Números 1991 – 2004, Censos 2001. INE – Portugal

4.2.5.6 - Ribeira de Nisa

Freguesia predominantemente rural, com 1.474 habitantes, numa área de 17,8 Km², a que corresponde uma densidade de 82,8 habitantes/quilómetro quadrado. Teve um aumento de 462 habitantes no último decénio, correspondente a um acréscimo populacional de 45,6 %. Este aumento poderá ser justificado, não tanto por um dinamismo das povoações da freguesia, mas fundamentalmente, pela construção de uma urbanização relativamente periférica à cidade – o Areeiro. Este bairro, embora ligado à cidade, faz parte (administrativamente) da freguesia da Ribeira de Nisa. Com uma população ligada a um extracto sócio-económico médio/médio-alto, ganhou alguma reputação como área de prestígio, tornando-se um pólo de atracção de um segmento de população, que continuando “de Portalegre” foi engrossar os efectivos populacionais da freguesia, compensando, de alguma forma, as perdas de população por envelhecimento e repulsão das localidades desta área.

Outro aspecto a referir nesta freguesia é a relativa proximidade geográfica de algumas das sua povoações, como é o caso de Monte Paleiros e Monte Carvalho. Esta proximidade pode justificar uma dispersão de equipamentos sociais nesta área, uma vez que podem servir uma população mais vasta e de forma mais eficiente e economicamente mais viável.

Na área social, encontra-se, na povoação de Monte Carvalho, um posto de medicamentos e um centro de dia para idosos e três estabelecimentos de ensino, 1º ciclo e jardim de infância. Paralelamente a estes equipamentos e à semelhança da freguesia de Reguengo, dispõe de uma piscina fluvial, que potencializa como recurso turístico e de serviço às populações do concelho, a linha de água que dá nome à freguesia.

Em termos de actividades económicas, encontra-se ligada ao mundo agrícola, embora possamos encontrar algumas unidades ligadas à restauração e uma empresa de transportes rodoviários internacionais e nacionais, com alguma importância no país.

Tabela 8: Habitantes e densidade populacional da freguesias de Ribeira de Nisa do Concelho de Portalegre no ano 2001

Ano	População (habitantes)	Densidade (hab/Km2)
2001	1474	82,8

Fonte: O País Em Números 1991 – 2004, Censos 2001. INE – Portugal

4.2.5.7 - *São Julião*

Freguesia quase exclusivamente rural, com 444 habitantes numa área de 42,2 Km², a que corresponde uma densidade populacional de 10,5 habitantes/quilómetro quadrado. Teve uma quebra populacional de 118 habitantes no último decénio, correspondente a um decréscimo populacional de 21 %. Claramente no interior da Serra de S. Mamede, muita da sua vivência é marcada pelo isolamento a que os difíceis acessos induzem.

Tradicionalmente ligada ao mundo rural e a uma agricultura pobre de subsistência, teve o seu apogeu populacional e comercial durante os anos correspondentes à Guerra Civil espanhola; a sua posição fronteiriça e isolada permitiu o desenvolvimento de muitos negócios e contrabando ligados às carências da população espanhola. Posteriormente a estes anos do Séc. XX, a freguesia perdeu a sua vitalidade e a maior parte da sua população, que tem envelhecido rapidamente.

Actualmente, a actividade agrícola ligada à produção de cereja tem permitido uma pequena visibilidade a nível concelhio, embora sempre marcada pela sua situação de pequena povoação no interior da serra, distando a sede de freguesia 21 quilómetros de Portalegre (a mais distante das sedes de freguesia) e com fracos acessos. A sua posição fá-la estar, por vezes, mais ligada a outros concelhos limítrofes, com o é o caso de Marvão e Castelo de Vide.

Para além destes equipamentos S. Julião possui um centro de dia de apoio a idosos, uma extensão do centro de saúde e um posto de venda de medicamentos e dois estabelecimentos de ensino, escola básica 1º ciclo e jardim de infância que estão afectos ao agrupamento de escolas de outro concelho (Marvão).

Tabela 9: Habitantes e densidade populacional da freguesias de S. Julião do Concelho de Portalegre no ano 2001

Ano	População (habitantes)	Densidade (hab/Km ²)
2001	444	10,5

Fonte: O País Em Números 1991 – 2004, Censos 2001. INE – Portugal

4.2.5.8 - Urra

Freguesia rural, com 2.117 habitantes numa área de 130,7 Km², a que corresponde uma densidade populacional de 16,2 habitantes/quilómetro quadrado. Teve uma quebra populacional de 9 habitantes no último decénio, correspondente a um decréscimo populacional de 0,42 %.

Originalmente chamava-se “Sant’Iago de Caiola” , nome que lhe advinha do seu orago São Tiago e da linha de água que lhe é próxima – o Rio Caia. Perdeu este topónimo para “Monte da Urra” (Monte na acepção de povoado) e mais tarde ficou apenas Urra, que significaria telheiro ou casa de arrecadação de cereais; passou à categoria de freguesia há mais de um século, sendo a terra de origem do Padre Diogo Pereira Sotto Maior, autor do “Tratado da Cidade de Portalegre”.

Distando cerca de 7 quilómetros da cidade de Portalegre, esta freguesia tem vindo a atrair algumas populações que, mantendo a sua ligação ao mundo rural, a conciliam com actividades localizadas na sede de concelho. Porém, a agricultura continua como fulcro da sua economia. O pequeno comércio de proximidade, unidades de restauração e algumas unidades industriais, de tipo familiar, ligadas à transformação de carne de porco, marcam a sua presença na freguesia.

Existe também um posto de venda de medicamentos (em Caia, a menos de um quilómetro da Urra), uma extensão do centro de saúde e um centro de dia de apoio a idosos e quatro estabelecimentos de ensino, distribuídos por Caia e Urra sendo eles de 1º ciclo e pré-escolar.

Tabela 10: Habitantes e densidade populacional da freguesias de Urra do Concelho de Portalegre no ano 2001

Ano	População (habitantes)	Densidade (hab/Km2)
2001	2117	16,2

Fonte: O País Em Números 1991 – 2004, Censos 2001. INE – Portugal

4.2.6 - Actividade Económica

Para a análise da actividade económica no concelho de Portalegre, vamos partir do ponto da definição dos sectores económicos, segundo o sector primário (Agricultura, silvicultura e pesca), sector secundário (Indústria, construção, energia e água) e o sector terciário (Serviços).

Com a evolução da economia ao longo da sua historia, os seus sectores tem vindo a sofrer alterações conforme as características marcantes da sociedade mundial. Como a historia nos ensina, certamente que durante a revolução industrial os sectores primário e terciário, não assumiriam o predomínio da actividade económica na sua época.

Para melhor entendimento do estado da actividade económica do concelho de Portalegre, mostramos o seguinte gráfico:

Gráfico 5: Distribuição da actividade económica pelos sectores, primário, secundário e terciário, no concelho de Portalegre.



Fonte: O Pais Em Números 1991 – 2004, Censos 2001. INE – Portugal

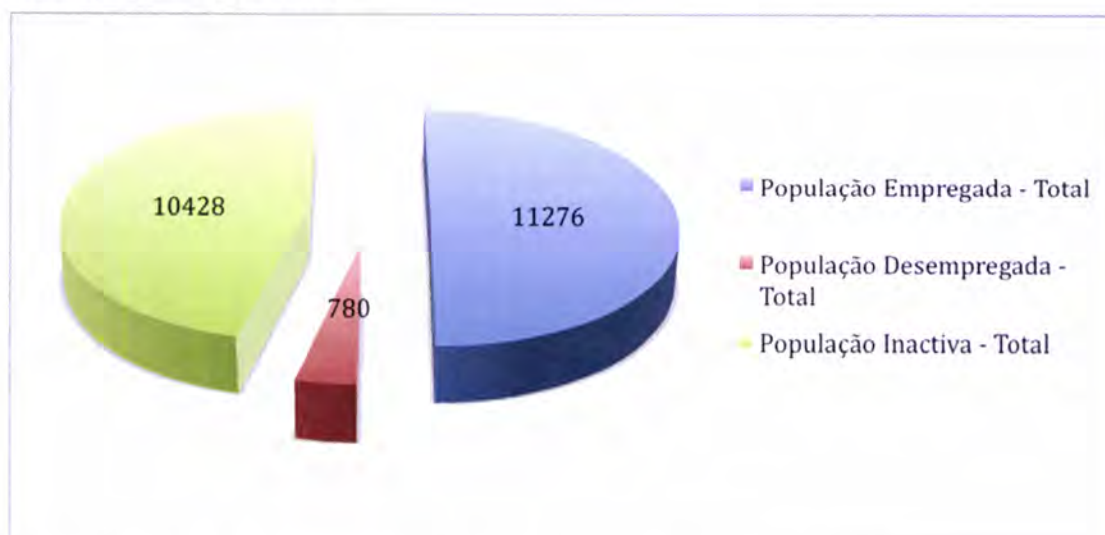
Como podemos observar, segundo os dados fornecidos pelo censos de 2001, o concelho de Portalegre é marcado pelo predomínio do sector com actividade

económica através da disponibilização de serviços, 70% da população activa insere-se no sector terciário. O sector primário, actividades agrícolas, assume apenas 6%, muito derivado as explorações pecuárias que caracterizam algumas das freguesias rurais. A actividade agrícola, na sua componente de produção de bens alimentares como os produtos hortícolas é como já antes mencionada nas características das freguesias rurais um aspecto para auto-subsistência. O sector secundário, a indústria e construção, no caso de Portalegre, nos últimos anos tem vindo a sofrer algum decréscimo, principalmente às principais indústrias que se situavam no concelho como os lanifícios e a produção de partes automóveis, foram alvo de falências que levaram muitos habitantes para uma situação de desemprego e diminuição da população activa no sector secundário.

4.2.7 - População empregada, desempregada e inactiva

O ponto seguinte mostra-nos os números segundo a situação de emprego, desemprego e inactivo, isto é, a população que tem actividade económica, população que já desempenhou uma actividade económica que pode estar numa situação de desemprego, ou já se aposentou e a população que ainda nunca teve uma actividade económica.

Grafico 6: Distribuição da população segundo as condições de Empregada, Desempregada e Inactiva



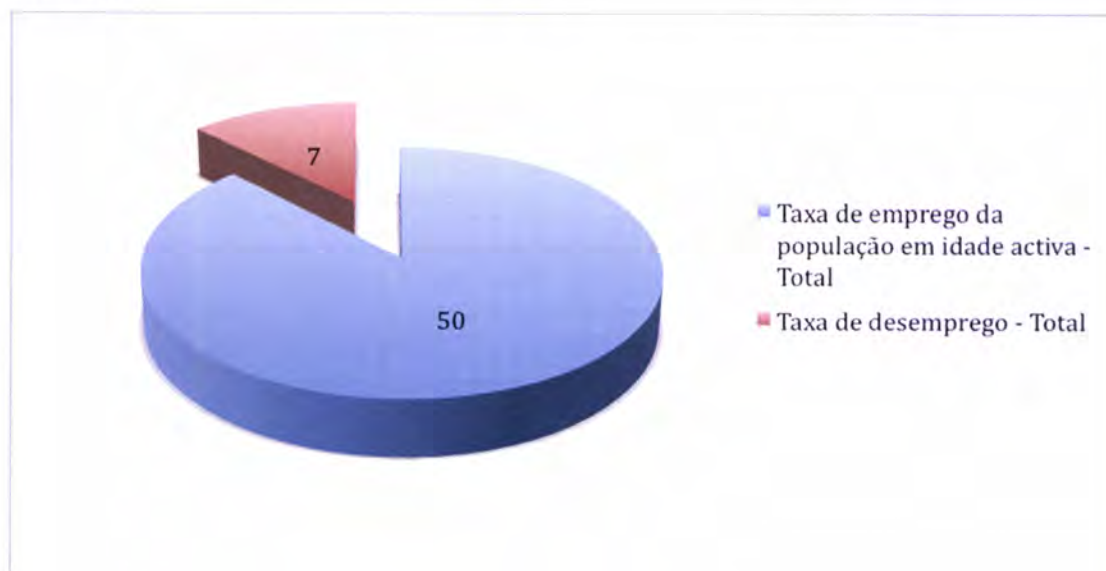
Fonte: O País Em Números 1991 – 2004, Censos 2001. INE – Portugal

Neste caso, a população empregada, consegue superar por uma margem muito reduzida aqueles que já tiveram actividade económica ou ainda não tiveram actividade económica.

4.2.8 - Taxas de emprego e desemprego

No seguinte ponto, vamos abordar as taxas de emprego e desemprego, que segundo a taxa de emprego permite-nos definir a relação entre a população empregada e a população em idade activa (população com 15 e mais anos de idade) e a taxa de desemprego que permite-nos definir a relação entre a população empregada e a população em idade activa (população com 15 e mais anos de idade).

Gráfico 7: Taxa de emprego em idade activa e de desemprego no concelho de Portalegre



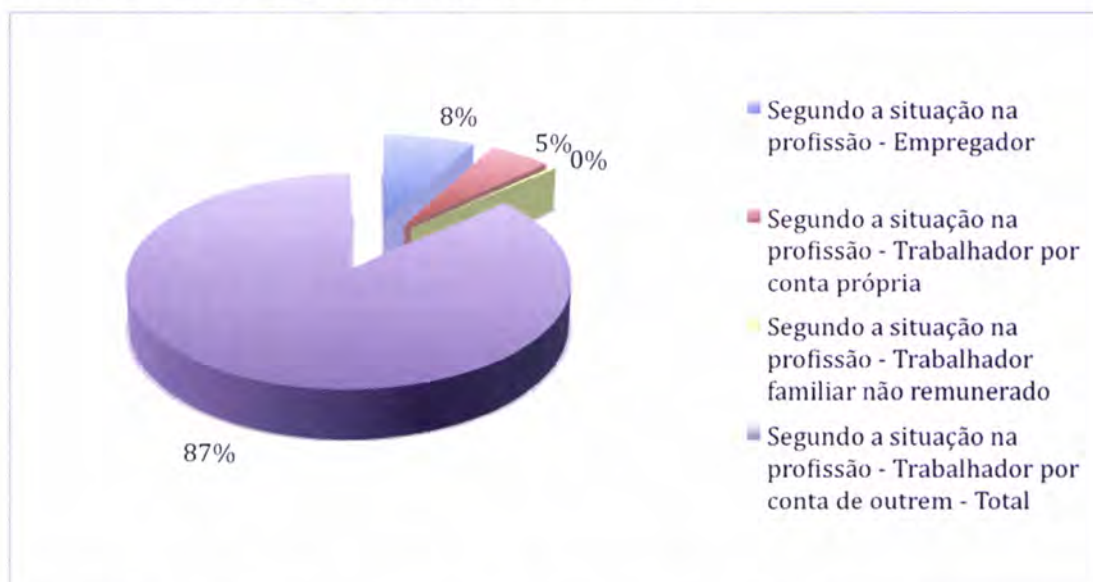
Fonte: O País Em Números 1991 – 2004, Censos 2001. INE – Portugal

O gráfico anterior, traduz-nos alguns números já antes mencionados, que apresenta no concelho de Portalegre uma taxa de emprego de 50% da população em idade activa e a de desemprego de 7%.

4.2.9 - População empregada

Neste momento, o assunto vai centrar-se na população empregada e separar segundo as classificações de empregador, trabalhador por conta própria, trabalhador familiar não remunerado e trabalhador por conta de outrem, no seu aspecto total.

Gráfico 8: Situação na profissão segundo o vários tipos



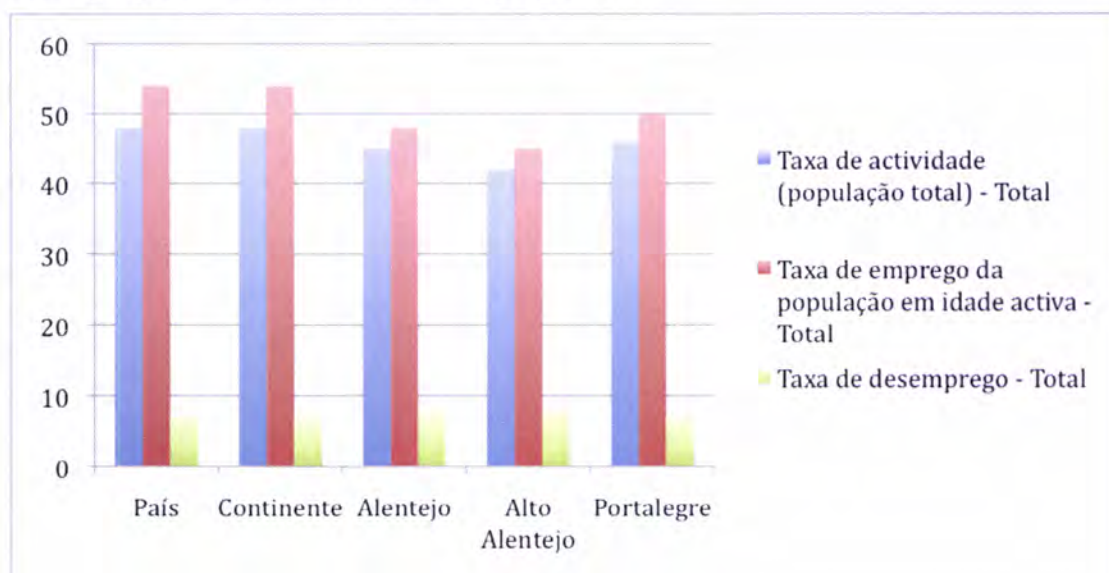
Fonte: O País Em Números 1991 – 2004, Censos 2001. INE – Portugal

Após o seguinte gráfico podemos observar a maioria da situação de trabalhador por conta de outrem, que passa claramente os dois terços da população empregada. Mais um aspecto de relevância, é o facto de a situação de empregador conseguir por uma margem algo significativa ultrapassar a situação de trabalhador por conta própria, isto é, há mais empregadores, patrões, do que trabalhadores por conta própria. Por ultimo, a situação de trabalhador familiar não remunerado assume 0% mas segundo os dados absolutos esta profissão tinha 36 indivíduos no universo de todos os trabalhadores.

4.2.10 - Comparação das taxas de actividade, emprego e desemprego

O seguinte gráfico tem como objectivo comparar as seguintes taxas consoante as unidades geográficas que constituem Portugal. A taxa de actividade corresponde ao peso da população activa sobre o total da população, a taxa de emprego à relação entre a população empregada e a população em idade activa (população com 15 e mais anos de idade) e a taxa de desemprego.

Gráfico 10: Comparação das varias taxas, actividade, emprego em idade activa e desemprego, entre as varias unidades geográficas



Fonte: O País Em Números 1991 – 2004, Censos 2001. INE – Portugal

Observando as varias unidade geográficas, podemos constatar que Portalegre nas três taxas consegue ter uma taxa de desemprego menor que as regiões do alto Alentejo e Alentejo na sua totalidade e muito semelhante ao continente e país. No que toca à taxa de emprego, Portalegre não consegue ultrapassar as taxas do continente e do país, mas em relação as regiões do Alentejo e a sub região do Alto Alentejo, Portalegre consegue ultrapassar. Por fim na taxa de actividade o gráfico traduz-se numa relação semelhante a taxa de emprego em relação as diferentes unidades geográficas.

4.3 - Caracterização da amostra

A amostra é constituída por 25 das 36 que se candidataram ao programa de apoio ao associativismo desportivo da Câmara Municipal de Portalegre. As restantes 9 foram excluídas segundo os motivos de “Não se mostraram disponíveis para a participação no estudo”, ou “terminaram a sua actividade no final da época desportiva 2008-2009”.

4.3.1 - Distribuição das associações desportivas segundo a unidade geográfica

O seguinte quadro mostra-nos a distribuição das associações pelas freguesias que constituem o concelho de Portalegre.

Quadro 6: Distribuição das associações com actividade desportiva do concelho de Portalegre pelas freguesias

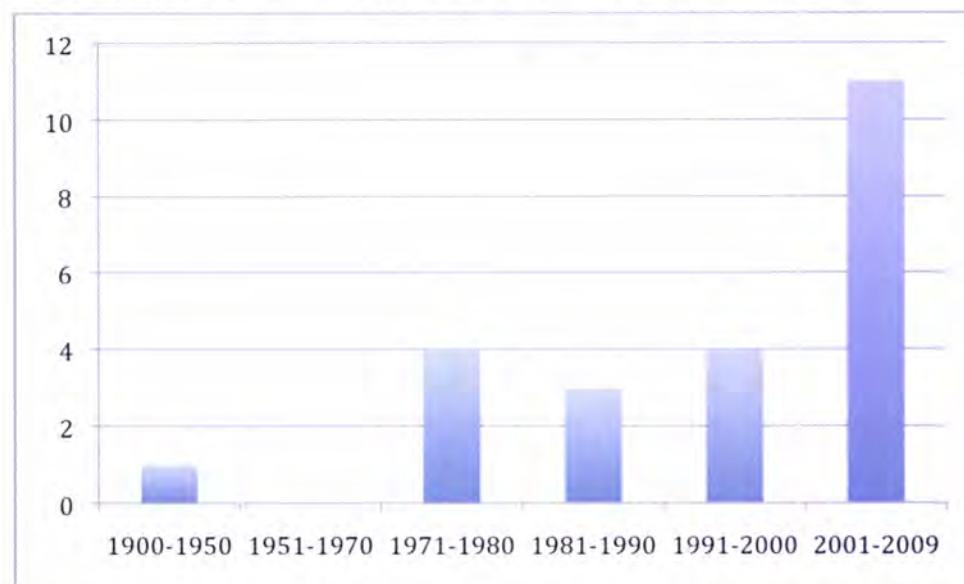
Freguesias	Nº de Associações
Alagoa	0
Alegrete	2
Carreiras	1
Fortios	2
Reguengo	0
Ribeira de Nisa	1
São Julião	0
Urra	2
Sé e S. Lourenço (cidade Portalegre)	15

Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre.

4.3.2 - Distribuição das associações segundo a sua fundação

Recuando, e relembrando alguns dos aspectos já mencionados na revisão bibliográfica, o seguinte gráfico vai mostrar-nos a distribuição da fundação das associações desportivas do concelho de Portalegre segundo intervalos de tempo nos últimos 109 anos.

Gráfico 11: Distribuição das associações segundo o ano de fundação



Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

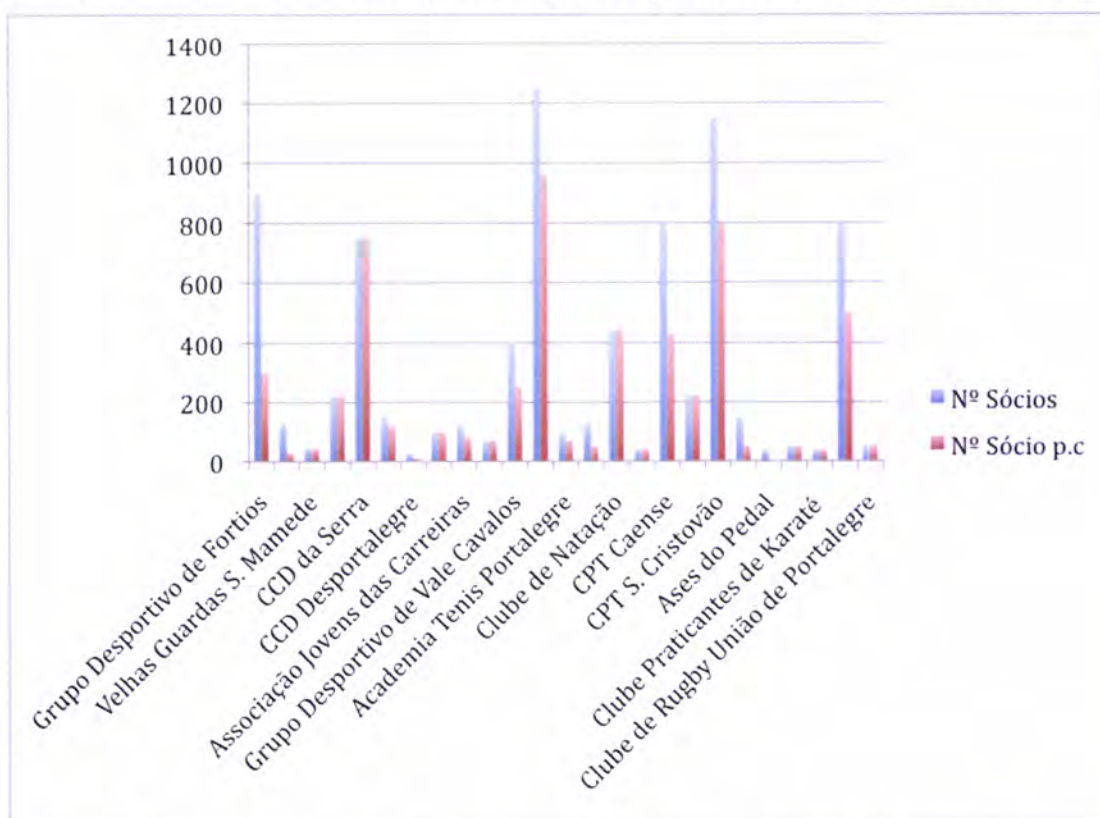
Após o seguinte gráfico, conseguimos perceber os aspectos já referidos pelos autores citados da revisão bibliográfica. Ao longo do tempo o crescimento das associações tem vindo a aumentar, mas nem sempre de forma igual. O aspecto mais significativo é o de na última década a fundação de associações assumiu um número maior em comparação com as outras décadas passadas. Mais um ponto de referir é o de haver uma associação com a sua fundação nos primeiros 50 anos do século 20, que em breve irá completar 100 anos, que é o Sport Clube Estrela com a data de fundação de 1912. Ainda neste ponto, no concelho de Portalegre e citando um facto histórico, dentro deste espaço de tempo poderíamos ter mais uma associação que é o Desportivo de Portalegre, que de momento se encontra desactivado/suspensão, que tem a data da sua fundação de 1925. Por último, pegando na temática 25 de Abril de 1974, é também notório que a partir desta data o aparecimento de novas associações começou a ser em maior número e mais frequente. Em síntese, grande parte do

associativismo desportivo do concelho de Portalegre é relativamente novo, mas também com alguns clubes com peso histórico.

4.3.3 - Massa Associativa

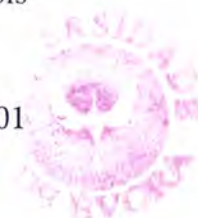
Neste ponto vamos abordar o número de sócios que constituem as associações desportivas do concelho de Portalegre, comparando o número de sócios que cada associação tem e os pagantes de cotas, tal como a média de sócios das associações.

Grafico 12: Numero de sócios das associações desportivas do concelho de Portalegre



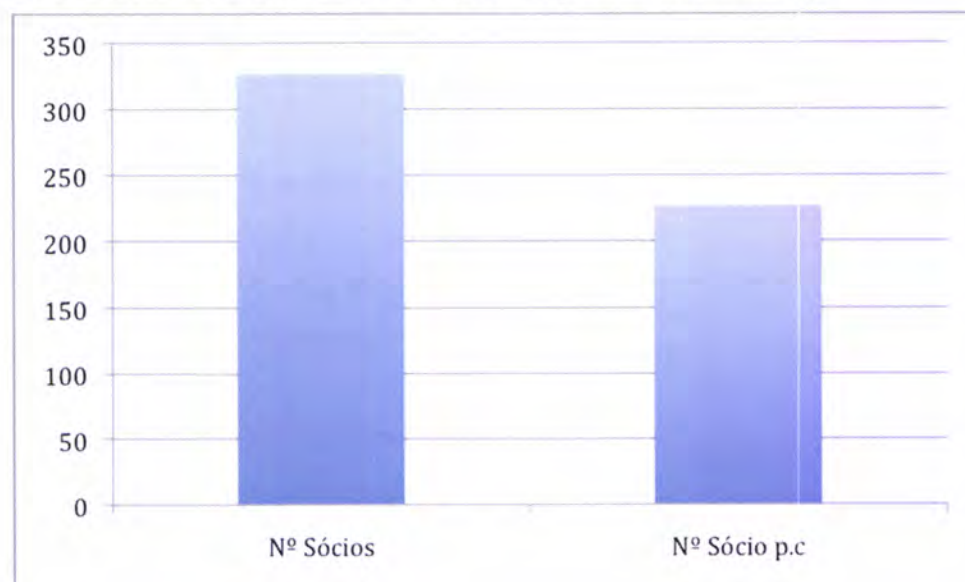
Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Após o gráfico, notamos que as associações com maior número de sócios corresponde as associações com um peso histórico superior, assim com cerca de 1200 sócios encontramos o Sport Clube Estrela, o clube mais velho do concelho. Ainda com número bastante significativo, encontramos o CPT S. Cristovão, o CPT Caense, Clube Desportivo 1925, Grupo Desportivo de Fortios este com a maior diferença entre pagantes e não pagantes de cotas, o CCD da Serra, Clube de Natação, estes dois



ultimos com a totalidade dos sócios a pagar as cotas e ainda o Clube Desportivo de Vale de Cavalos – Alegrete.

Grafico 13: Média de sócios das associações desportivas de Portalegre



Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

A média encontrada de socios no universo da amostra econtrou-se nos 327 sendo que a média que paga cotas está abaixo em 100 socios

Quadro 7: numero de associações com o numero de sócios inferior e superior à média

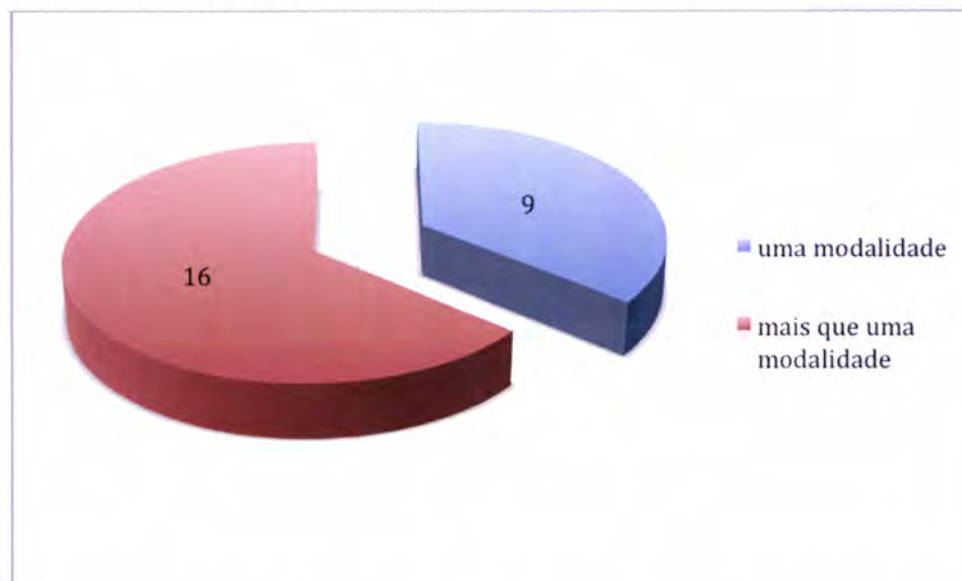
Nº de Associações < Média de Sócios (327)	> Nº de Associações
17	8

Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

4.3.4 - Distribuição segundo actividade desportiva

O proximo ponto, vamos analisar as associações com actividade desportiva consoante o numero de desportos por elas desenvolvidas, isto é, se são pluralistas ou monoteistas segundo a actividade desportiva.

Gráfico 14: Distribuição das associações desportivas segundo a pratica de uma modalidade desportiva ou mais que um modalidade



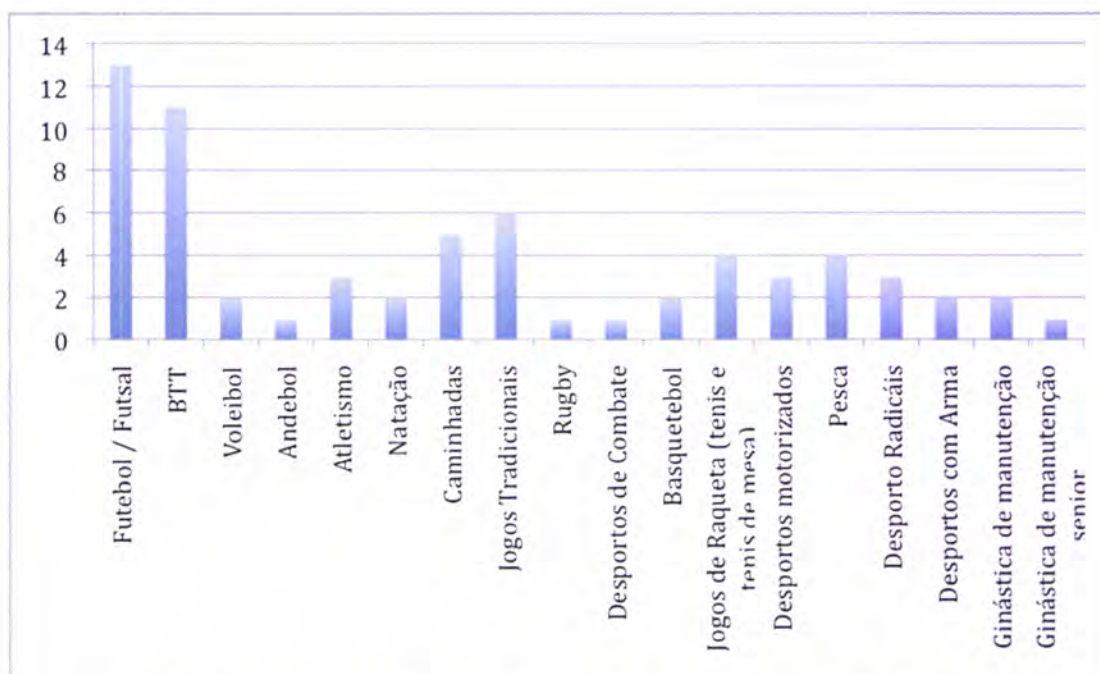
Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Com apenas 9 associações a dedicar-se a uma unica modalidade, mostra-nos bem que quase o dobro se dedicam a varias modalidades. Isto é, e segundo dados mais a frente, grande parte destas associações optam por desenvolver mais do que uma modalidade para oferecer um maior leque de oportunidades para os seus socios e população e com um caracter mais pontual do que regular.

4.3.5 - Tipos de actividade desportiva

Para continuar a caraterizar a nossa amostra, o proximo gráfico tem como objectivo olhar-mos para as varias modalidades desenvolvidas pelas associações desportivas e clubes do concelho de Portalegre.

Gráfico 15: Distribuição das modalidades desportivas desenvolvidas pelas associações e clubes desportivos segundo o numero de associações que as desenvolvem.



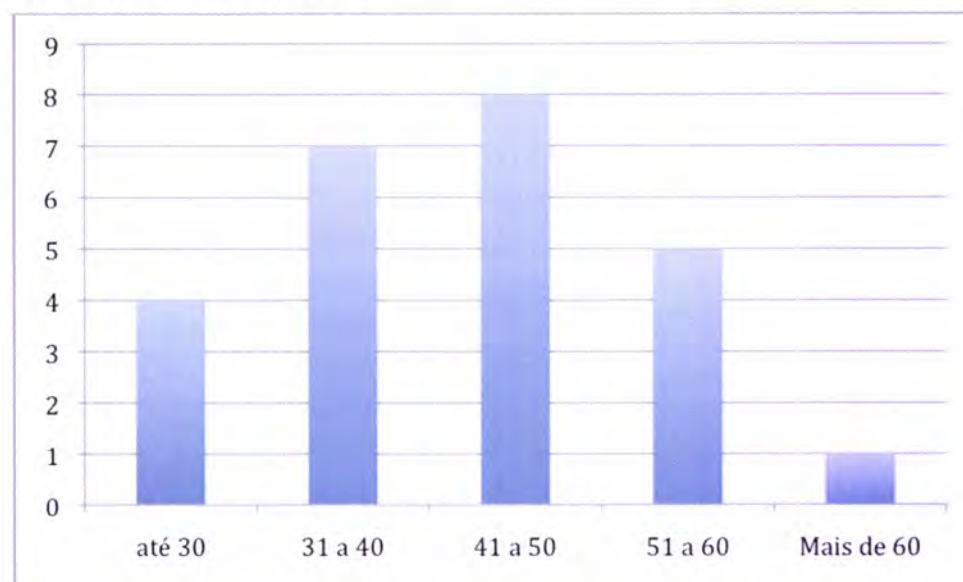
Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Com maior peso nas modalidades desenvolvidas pelas associações desportivas, o futebol/futsal é a mais praticada no seio das associações com 13 associações a praticar pelo menos uma das duas ou mesmo as duas. O BTT assume o segundo lugar, 11 associações desenvolvem o BTT, apesar de não ser de todas de forma regular é um facto que uma modalidade recente assume já tanto peso nas modalidades desportivas praticadas no concelho. Ainda com alguma representação são as caminhadas com 5 associações a desenvolver e os jogos tradicionais por 6 associações.

4.3.6 - Perfil do dirigente

De forma a perceber-mos alguns aspectos sobre o perfil do dirigente o ponto que se segue vai mostrar-nos a sua idade, habilitações literárias, actividade profissional e quanto tempo está ligado como dirigente nas associações.

Grafico 16: Distribuição dos dirigentes das associações desportivas do concelho de Portalegre segundo a sua idade



Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Quadro 8: Média de idades dos dirigentes

Nº de Dirigentes	Mais novo	Mais Velho	Média
25	24	62	42

Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Quadro 9: Idades e médias dos dirigentes que formam a direcção

	Idade	Média
Mais Velho	73	54
Mais Novo	13	28

Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

O perfil do dirigente das associações desportivas começa por apresentar-se numa meia idade, com 20 dirigentes a ficarem compreendidos entre os 31 e os 60, com a maior incidência no intervalo de idade entre os 41 e os 50 anos. No grupo etário mais novo apresenta-se 4 dirigentes muito devido as algumas associações também pertencerem ao movimento juvenil de associações. No grupo mais velho,

apenas conta-mos um dirigente, neste caso ligado ao clube de nataçãõ e que está ligado ao mesmo a algumas dezenas de anos.

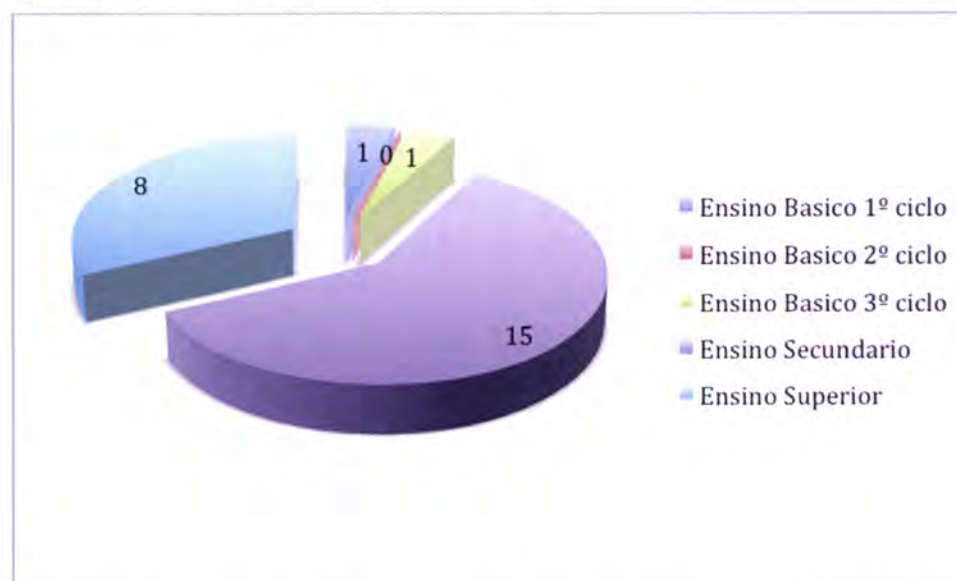
A média de idades do presidente ou responsável das associações apresenta-se nos 42 anos, com o mais velho a ter 62 e o mais novo 24.

No campo directivo, isto é, na constituição da direcção, encontramos o director mais velho com 73 anos e a média do directores mais velhos com 54 anos, nos mais novos, temos com idade de 13 anos que pertence à associação Pés Vagoroso (associação juvenil) e a média dos corpos dirigentes mais novos com 28 anos.

4.3.6.1 - Habilitações literarias

O proximo aspecto a ser mostrado vai ser a forma como se distribui os dirigentes das associações desportivas do concelho segundo as suas habilitações literarias. Agrupando-se consoante o sistema em vigor na educação nacional.

Grafico 17: Distribuição dos dirigentes das associações desportivas do concelho de portalgre segundo as suas habilitações literarias



Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

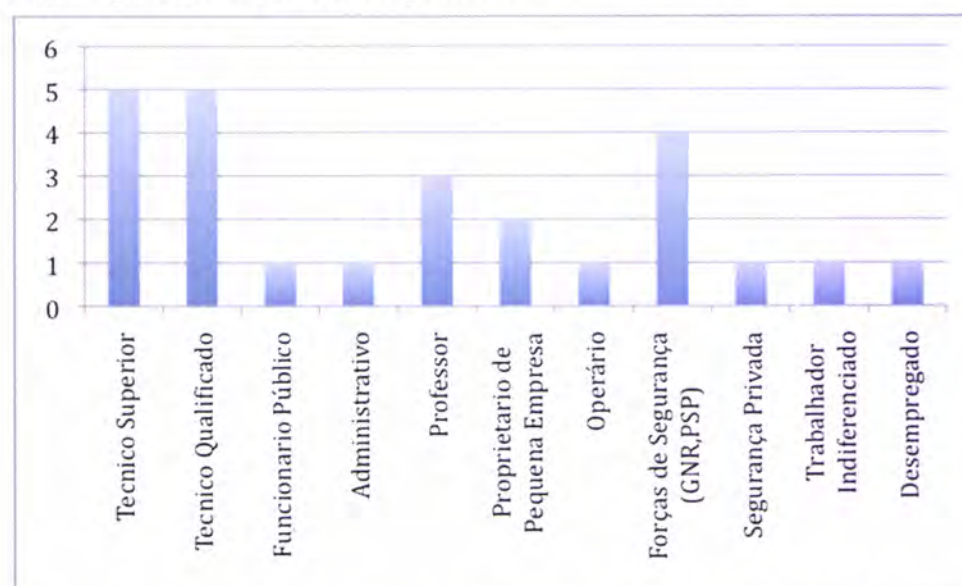
Continuando com a apresentação do perfil do dirigente das associações desportivas do concelho de Portalegre, no aspecto das habilitações literárias temos 15 dirigentes com o ensino secundário, 8 com licenciatura ou mestrado (ensino superior),

1 com o 1º ciclo (apenas 4 anos de escolaridade) e mais 1 com o 3º ciclo (9 anos de escolaridade).

4.3.6.2 - *Actividade Profissional*

A actividade profissional é outro aspecto no qual podemos delinear o perfil do dirigente das associações desportivas do concelho de Portalegre. No seguinte grafico vamos ser capazes de observar a distribuição dos dirigente segundo a sua actividade profissional.

Grafico 18: Distribuição dos dirigentes das associações desportivas do concelho de Portalegre segundo a sua actividade profissional



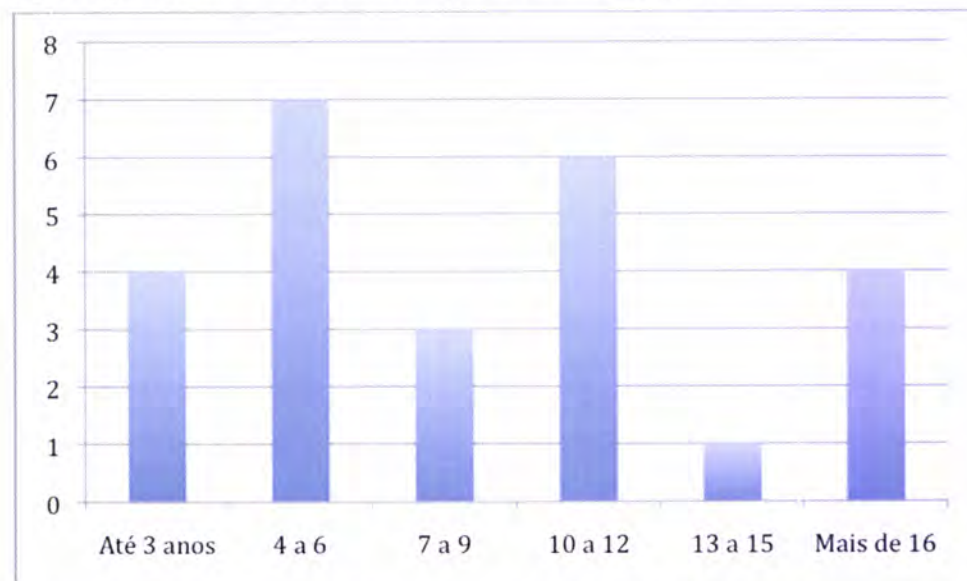
Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Com ligação as habilitações literárias podemos observar que o nível da actividade profissional apresenta-se distribuida em maior numero nas actividade que exigem qualificação, 13 dos dirigentes assumem cargos como tecnico superior, tecnico qualificado (com formação superior) e professor. Tambem com numero significativo a actividade ligadas as forças de segurança (GNR e PSP) apresenta no seu grupo 4 dirigentes.

4.3.6.3 - Quanto tempo como dirigente

No proximo ponto, o perfil do dirigente passa para a ligação que o mesmo apresenta na associação segundo os anos que desempenha funções como dirigente.

Gráfico 19: Distribuição dos dirigentes das associações desportivas do concelho de Portalegre segundo o numero de anos ligados como dirigente



Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Neste ultimo ponto da apresentação do perfil do dirigente do associativismo desportivo do concelho de Portalegre podemos observar que o dirigente apresenta-se em maior numero no intervalos de 4 a 6 anos e no 10 a 12, sendo 7 no primeiro e 6 no segundo. No intervalo com ligação a menos de 3 anos encontramos 4 dirigentes o mesmo numero no lado oposto, 4 no intervalo com ligação a mais de 16 anos. Em forma de resumo conseguimos observar um maior numero de dirigentes nos primeiros três intervalos (14) e um menor numero (11) nos últimos três intervalos, que ao comparar com os resultados da distribuição das associações segundo a sua fundação, o numero de anos de ligação à associação é de certa forma afectada pela idade da associação, isto é, uma grande parte das associações desportivas do concelho são relativamente novas.

4.4 - Procedimentos e instrumentos

Para a recolha dos dados foi utilizada uma entrevista semi-estruturada constituída por perguntas abertas.

A entrevista, para além de questões de natureza biográfica do dirigente (e.g., idade, tempo de dirigente, habilitações literárias e actividade profissional), incluiu 5 grupos de questões:

Grupo 1 – questões relacionadas com a natureza da associação e tipo de dirigente a ela associada.

Grupo 2 - questões relacionadas com a utilização, ou não, de instalações por parte das associações, características das mesmas e aspectos de gestão e funcionamento.

Grupo 3 - questões relacionadas com os aspectos financeiros das associações, orçamento e enquadramentos legais para financiamento.

Grupo 4 - questões relacionadas com as actividades desenvolvidas pelas associações e o enquadramento do quadro de pessoal e formação dos mesmos.

Grupo 5 – questões relacionadas com a utilização de novas tecnologias, principalmente à base da informática.

Grupo 6 – questões relacionadas com as formas usadas para a divulgação e promoção das actividades desenvolvidas pelas associações.

O contacto dos dirigentes desportivos foi obtido a partir de uma listagem fornecida pela secção de Juventude e Desporto da Câmara Municipal de Portalegre. As entrevistas foram realizadas nos momentos e locais previamente definidos, através de ligação telefónica, com cada um dos dirigentes participantes no estudo. Assim, enquanto umas foram realizadas nas instalações dos clubes que representavam, outras foram realizadas nos locais de trabalho; outras ainda foram realizadas via telefónica por comum acordo entre as partes. As entrevistas tiveram a duração média de aproximadamente 12 (variando entre dez a trinta minutos).

As respostas dos dirigentes às diferentes questões foram transcritas na altura para papel e submetidas a uma análise de conteúdo. Na preparação das entrevistas, os dirigentes foram informados sobre os objectivos e âmbito de estudo, bem como sobre os preceitos metodológicos referentes ao desenrolar da entrevista. Foram também informados do anonimato das entrevistas e que os dados seriam apenas utilizados para

o estudo em causa.

Na relação entrevistado/entrevistador procurou-se seguir os procedimentos metodológicos propostos por Quivy et al (1992):

- fazer o mínimo de perguntas possível;
- intervir da forma mais aberta possível;
- abster-se de se implicar si mesmo no conteúdo da entrevista;
- procurar que a entrevista se desenrole num ambiente e num contexto adequados;

A opção pela escolha do método da entrevista decorreu do facto de ela apresentar algumas vantagens, nomeadamente, apresentar uma grande flexibilidade de aplicação, possibilitando ao observador um elevado grau de liberdade pelo facto de poder encaminhar o entrevistado, sem constrangimento, para os temas definidos à "priori" e, simultaneamente, permite-lhe incorporar novas ideias expressas pelos entrevistados. Ao mesmo tempo, conceder ao entrevistado, uma maior riqueza descritiva e maior liberdade de expressão. Contribuiu também para esta opção, o facto de não termos outro instrumento validado para a recolha da informação relevante ao nosso estudo.

Ainda assim, importa estar consciente, como nós estamos, que a entrevista apresenta também algumas desvantagens: a sua flexibilidade pode intimidar aqueles que necessitam de orientações mais precisas para a resposta, inversamente, outros podem pensar que podem conversar de qualquer maneira com o entrevistador e, também, como os elementos de informação e de reflexão recolhidos não se apresentam imediatamente sob uma forma de análise particular, torna o seu tratamento mais demorado e complicado.

Para o tratamento dos dados, foi usado o programa Microsoft Excell 2008 for Mac versão 12.2.0.

4.5 - Apresentação de resultados

Na apresentação dos resultados, e devido a entrevista ser com pergunta aberta mas com um grau de grande simplicidade, a resposta acabou por ser maioritariamente através do "sim" e "não". Em algumas respostas onde o seu conteúdo divergiu nas inúmeras respostas, definiu-se um critério de abranger as respostas em grupos alargados em que a natureza da resposta se mantinha na sua totalidade.

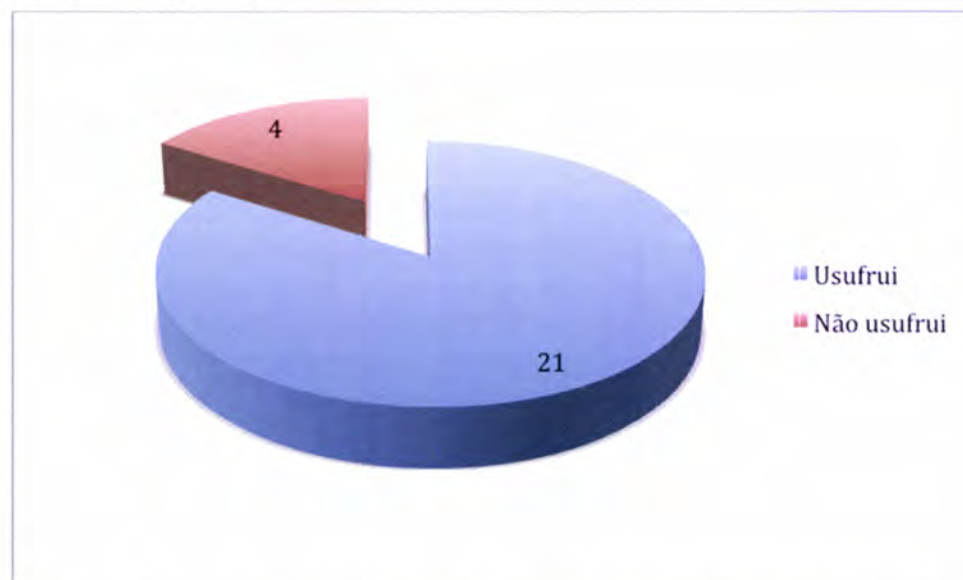
De seguida, procederemos a análise e apresentação dos resultados dos aspectos que caracterizam internamente as associações, clubes com actividade desportiva do concelho de Portalegre segundo a ordem dos grupos anteriormente citados.

4.5.1 - Instalações

4.5.1.1 - Instalações não desportivas

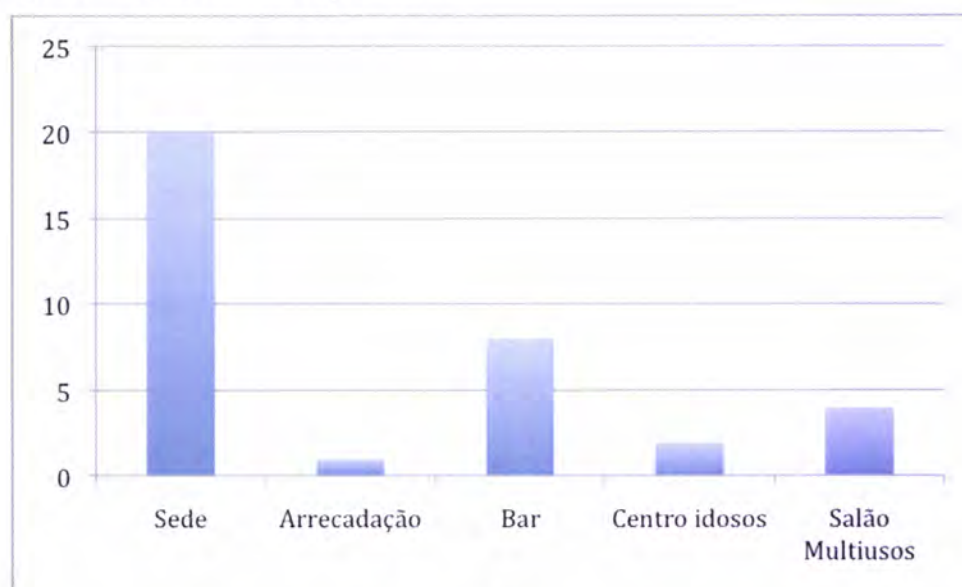
O seguinte ponto refere-se à distribuição das associações segundo a utilização ou se usufruí ou não usufruí de instalações de carácter que não sejam de ordem desportiva.

Grafico 20: Distribuição das associações segundo a utilização, ou não de instalações de carácter não desportivo



Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

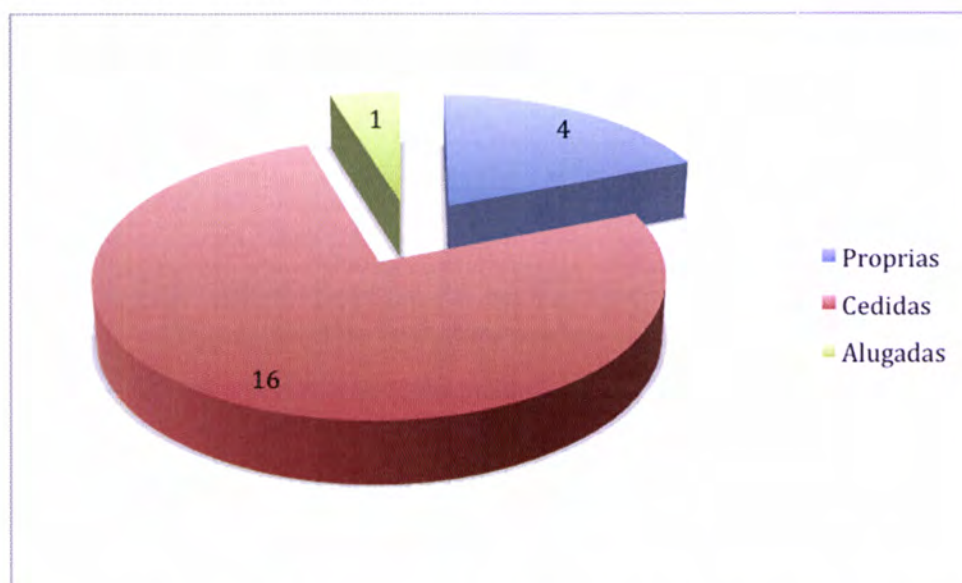
Grafico 21: Distribuição do numero de associações que utilizam as seguintes tipos de instalações de caracter não desportivo



Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Em análise aos dois gráficos, podemos observar que das 25 associações entrevistadas, 21 utilizavam instalações de carácter não desportivo e 4 não. Dentro deste grupo de instalações encontramos 5 tipos, sede, arrecadação, bar, centro de idosos e salão multiusos. Sendo que 20 associações usufruíam de sede, 8 de bar, 4 de salão multiusos e ainda duas tinham um centro para idosos, por fim uma associação mencionou que apenas usufruía de uma arrecadação (garagem para arrumar o material desportivo). Resumindo, 4 associações não usufruíam de qualquer tipo de instalação mencionado neste ponto, e as restantes 21 usufruíam de instalações de carácter não desportivo, sendo que só 20 tinham sede.

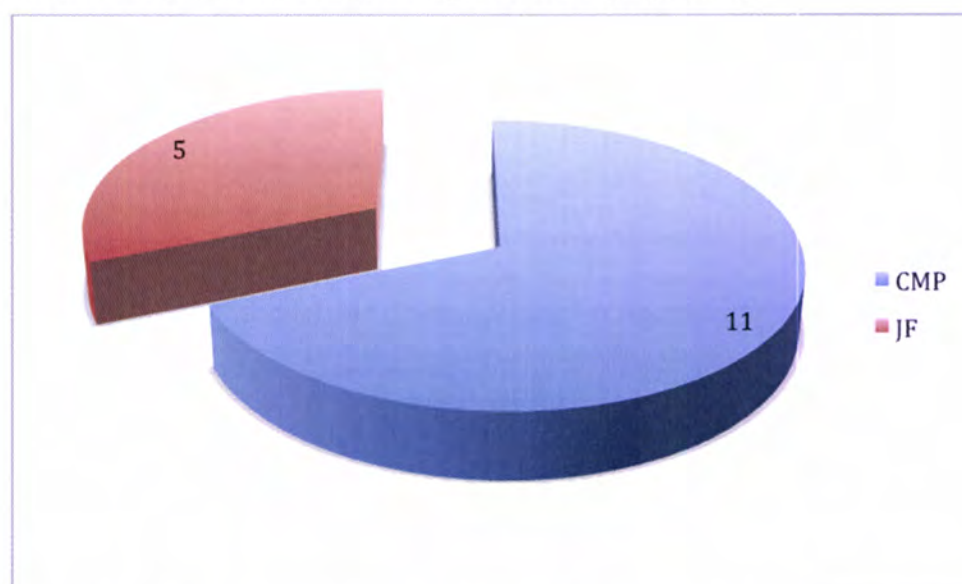
Grafico 22: Distribuição das 21 associações que utilizam instalações de carácter não desportivo segundo a situação de propriedade



Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

No que respeita a propriedade das instalações, podemos observar que em larga maioria são cedidas as associações e apenas 4 utilizam instalações de carácter não desportivo de propriedade própria.

Gráfico 23: Distribuição da cedencia segundo o seu proprietário



Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

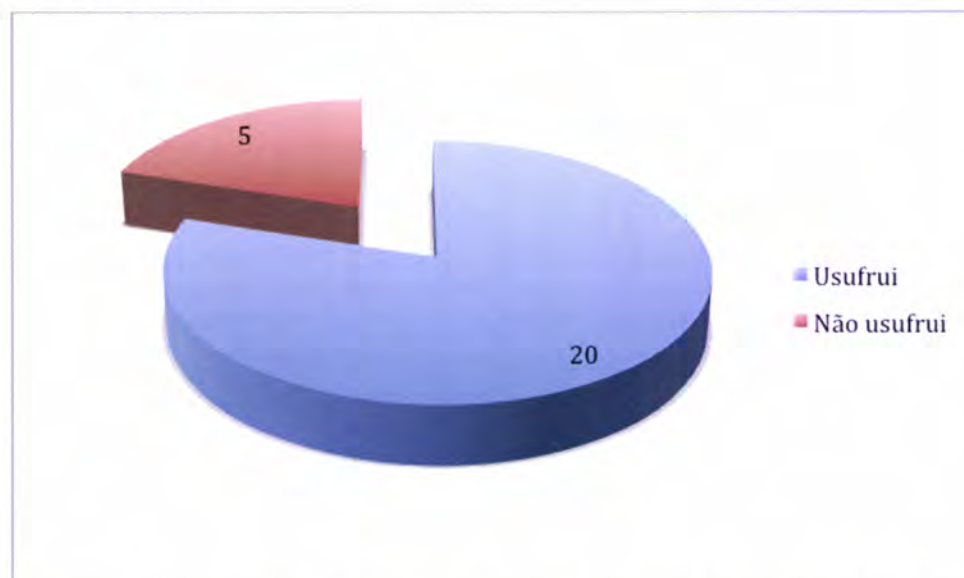
Na análise do campo das instalações cedidas, observamos que em todos os casos as instalações eram cedidas por instituições estatais, neste caso camará municipal e junta de freguesia. Sendo a Câmara Municipal a principal cedora de instalações com 11 associações a beneficiar e 5 pela Junta de Freguesia.

4.5.1.2 - Instalações desportivas

Nos mesmos moldes que procedemos com as instalações de carácter não desportivo, passamos agora para as de carácter unicamente desportivo.

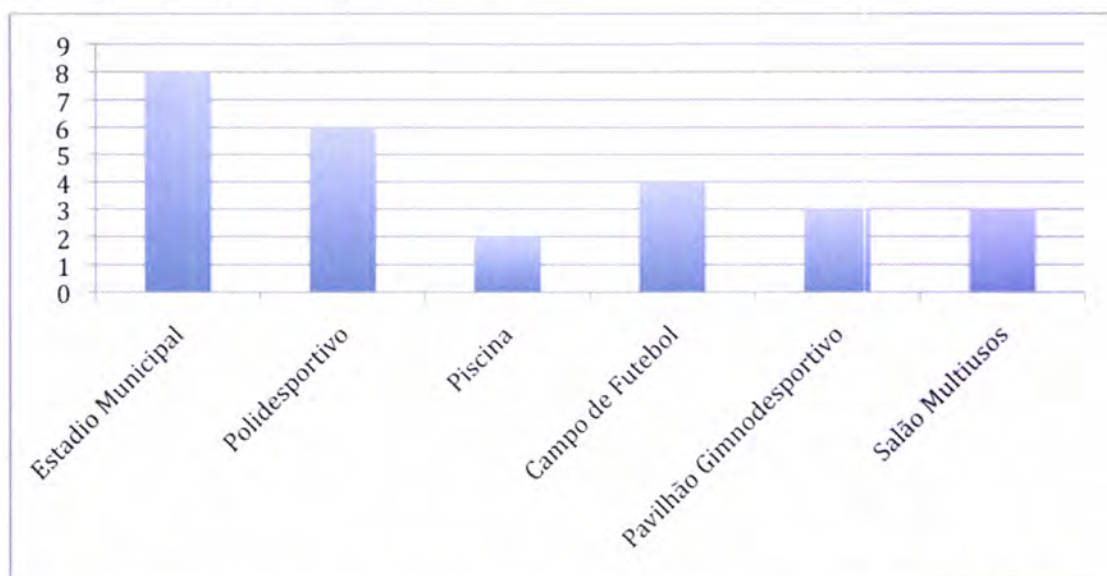
Seguindo-se a análise da distribuição das associações segundo a utilização, ou não de instalações de carácter desportivo.

Gráfico 24: Distribuição das associações segundo a utilização, ou não de instalações de carácter desportivo



Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

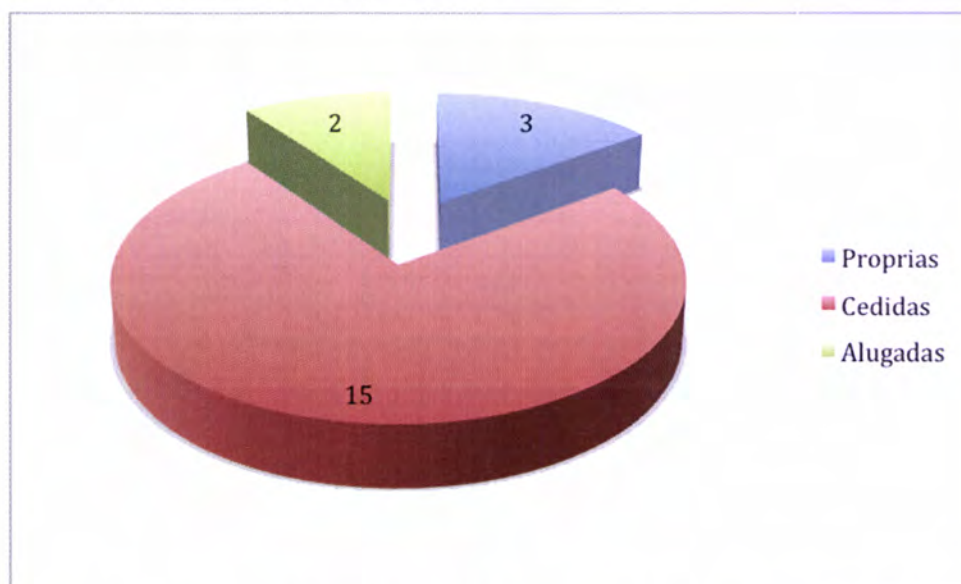
Grafico 25: Distribuição do numero de associações que utilizam as seguintes tipos de instalações de caracter desportivo



Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Analisando os dois graficos anteriores, podemos observar que das 25 associações entrevistadas, 20 utilizam instalações desportivas para a pratica desportiva e 5 não utilizam ou não necessitam de instalações para o desenvolvimento das suas actividades. Na distribuição do numero de associações que utilizam os diferentes tipos de instalações desportivas, temos referir dois aspectos, primeiro que há associações a utilizar mais que um tipo de intalação, e segundo foi feito um agrupamento geral para o diferentes tipos de instalação, isto é, o grafico não especifica a instalação que a associação utiliza, apenas o tipo de instalação. Desta forma, observamos que 8 associações utilizam os dois estadios municipais existentes no concelho, 6 associações utilizam polidesportivo, 4 utilizam campos de futebol, 3 utilizam o pavilhão gimnodesportivo e salão multiusos e por fim de todas as associação entrevistadas, apenas 2 utilizam a piscina.

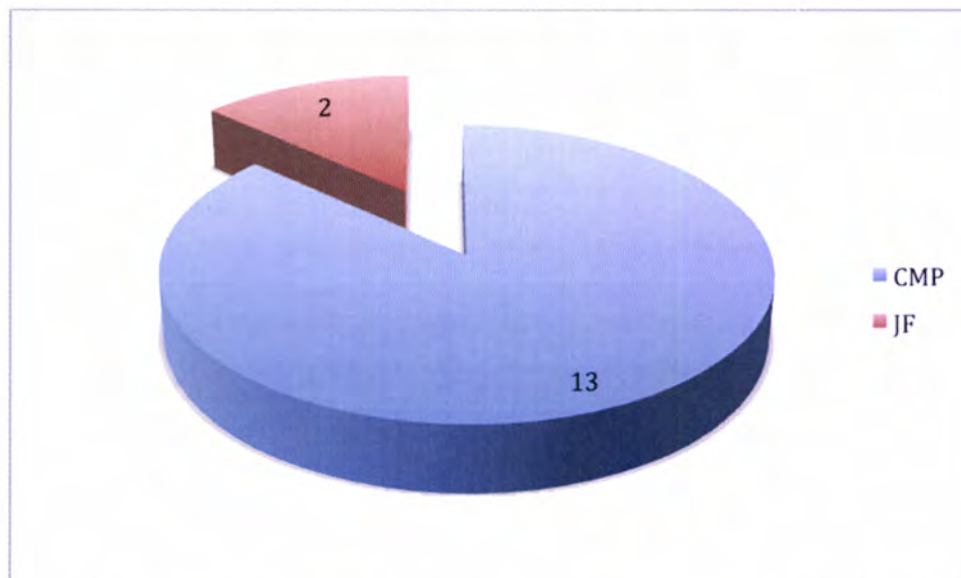
Gráfico 26: Distribuição das 20 associações que utilizam instalações de carácter desportivo segundo a situação de propriedade



Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

No que respeita a propriedade das instalações, podemos observar que em larga maioria são cedidas, 15 associações utiliza instalações cedidas, 3 utilizam instalações próprias e apenas 2 utilizam instalações alugadas.

Gráfico 27: Distribuição da cedencia segundo o seu proprietário



Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

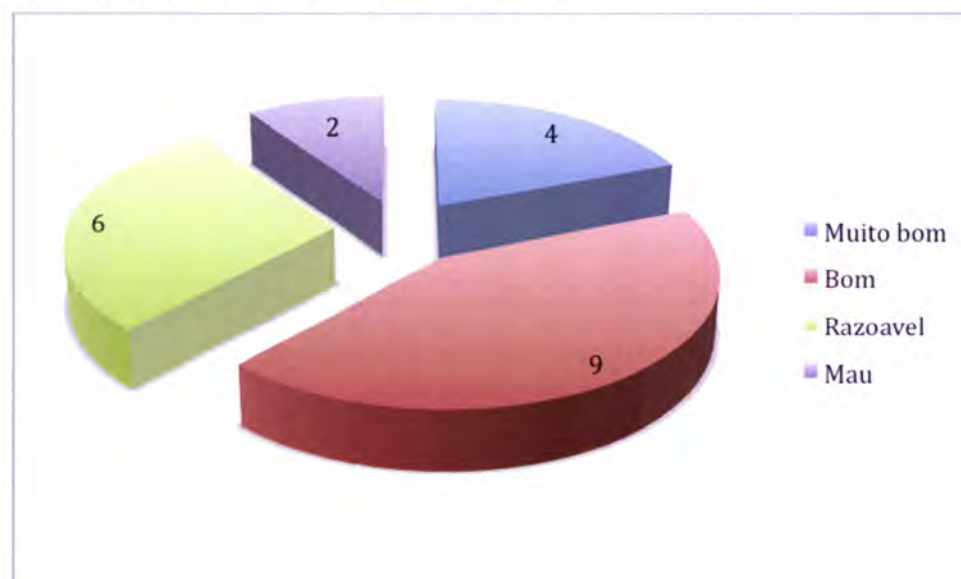
Na análise do campo das instalações cedidas, observamos que em todos os casos as instalações eram cedidas por instituições estatais, neste caso camarã municipal e junta de freguesia. Sendo a Camará Municipal a principal cedora de instalações com 13 associações a beneficiar e 2 pela Junta de Freguesia.

4.5.1.3 - Estado de conservação das instalações

No seguinte ponto vamos abordar de forma geral o estado de conservação das instalações desportivas e não desportivas utilizadas pelas associações desportivas do concelho de Portalegre.

Instalações não desportivas

Gráfico 28: Distribuição do numero de associações segundo a sua opinião do estado em que se encontra as instalações não desportivas



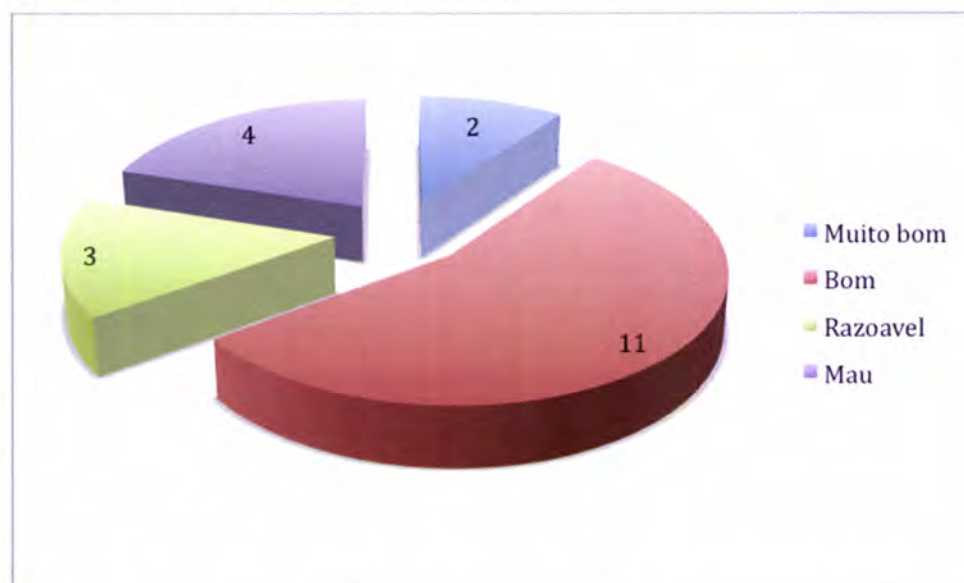
Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Como podemos observar, a opinião dos dirigentes das associações desportivas em relação as intalações de caracter não desportivo por si utilizadas apresenta quase $\frac{3}{4}$ um estado de conservação bom ou muito bom, 13 associações utilizam instalações de caracter não desportivo (sede, bar, etc.) em bom ou muito bom estado de conservação.

6 associações apresentam que o estado de conservação razoável enquanto apenas 2 indicaram que estavam em mau estado.

Instalações desportivas

Gráfico 29: Distribuição do numero de associações segundo a sua opinião do estado de conservação em que se encontra as instalações desportivas



Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

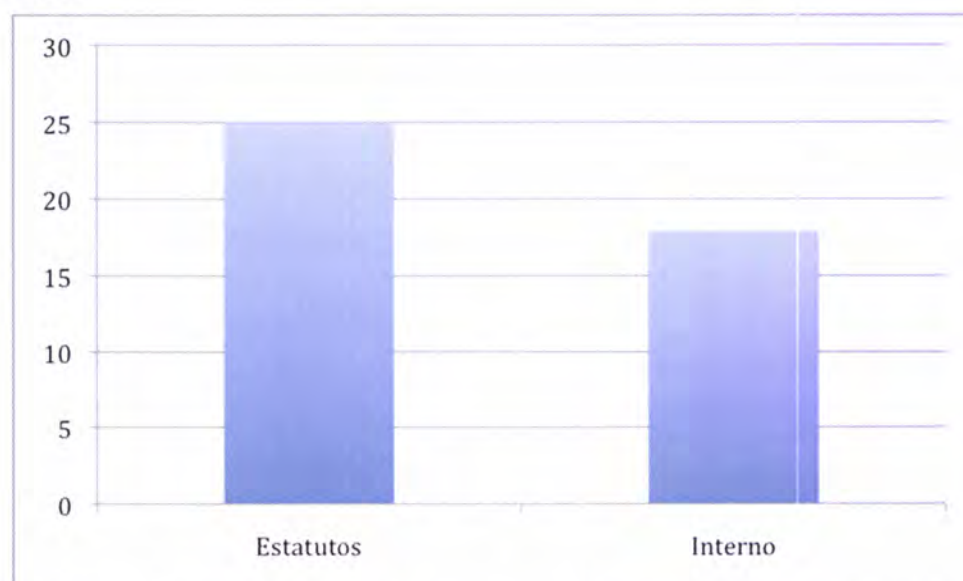
No que respeita às instalações desportivas o numero de associações que indicaram que as instalações por elas utilizadas segundo o estado de conservação bom e muito bom foram mais uma vez a maioria, isto é, 13 associações classificaram as instalações desportivas por elas utilizadas de bom e muito bom. No estado mau, em comparação com as não desportivas houve agora um aumento, passando a 4 associações a indicar que as instalações desportivas por elas utilizadas apresentavam um estado mau de conservação. No campo razoável, apenas 3 associações classificaram as instalações com tal.

4.5.2 - Características de gestão e funcionamento

4.5.2.1 - Regulamentos

No que concerne aos regulamentos que orientam ou definem a actividade as associações desportivas do concelho de Portalegre, o seguinte ponto vai mostrar-nos a forma como as mesmas se regulam e definem os seus procedimentos ou as suas formas de actuação.

Grafico 30: Distribuição das associações segundo os tipos de regulamentos encontrados



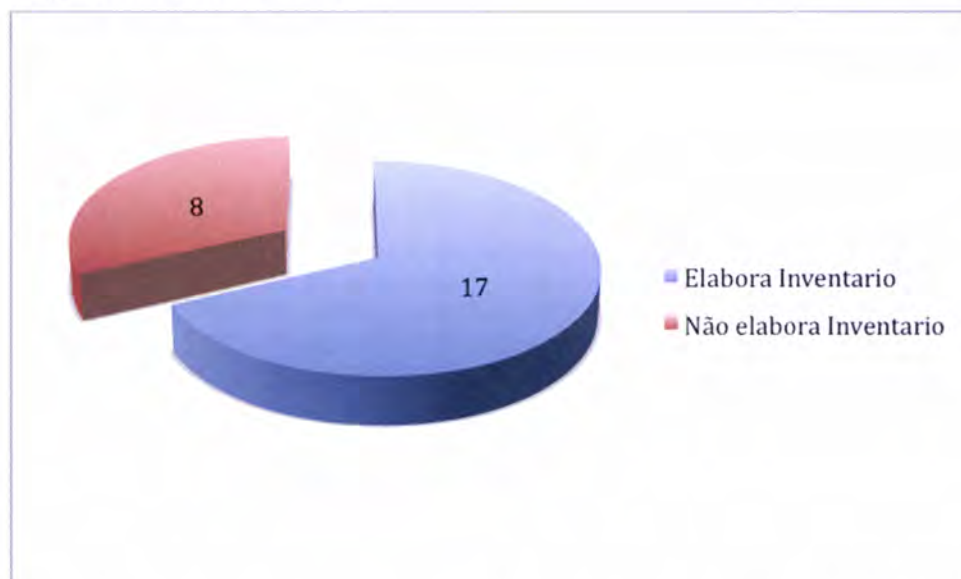
Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Após este gráfico conseguimos observar que todas as associações possuíam estatutos, isto é, devido a imposição legal que obriga a deposição de estatutos a quando a sua fundação e publicação da sua constituição todas apresentaram os estatutos. No que toca a outro tipo de regulamentos, só 17 apresentaram que tinham regulamento interno. Não foi encontrado mais nenhum regulamento.

4.5.2.2 - Inventário

Indispensável para uma boa gestão, o inventário assume como ferramenta muito importante no seio de qualquer organização. O próximo ponto vai abordar a forma como as associações fazem, ou não, inventários e de que tipo de inventários realizam.

Gráfico 31: Distribuição das associações desportivas segundo se elabora ou não elabora qualquer tipo de inventário

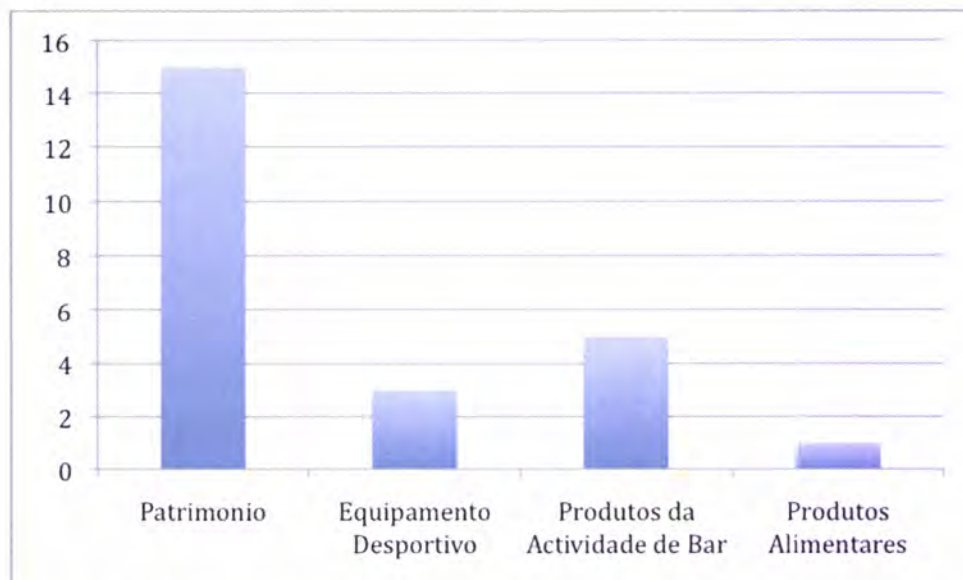


Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Como demonstra o gráfico, 17 associações elaboram inventário e 8 não elabora qualquer tipo de inventário.

Próximo gráfico, vamos abordar os vários tipos de inventários encontrados.

Grafico 32: Distribuição das associações segundo os varios tipos de inventario que efectuam



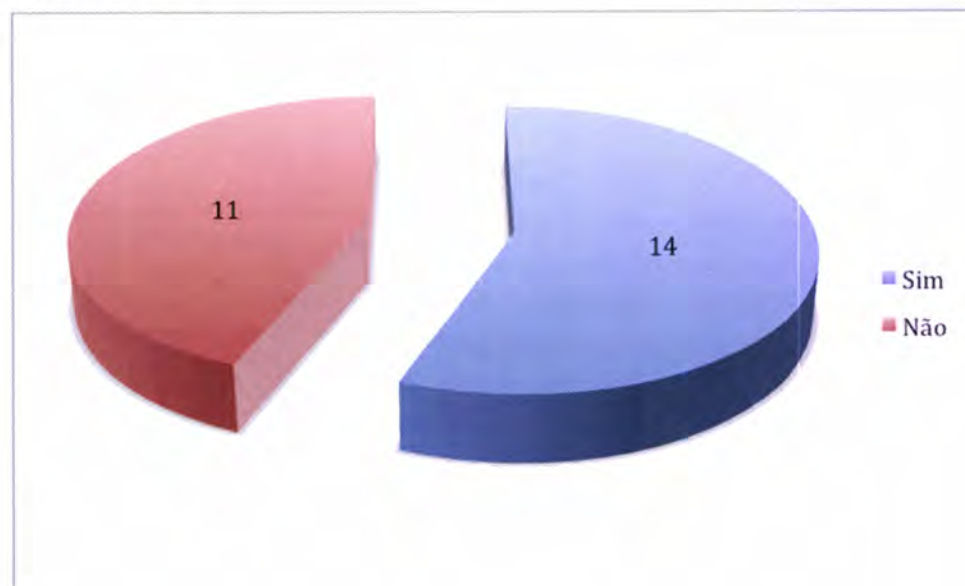
Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Em análise ao gráfico anterior, observa-mos que 15 associações elaboravam inventário do seu património, onde na maioria incluía todos os pertences da associação. 3 associações elaboravam inventário do material desportivo, com o caso do Clube de Raguebi que só efectuava um e era o do material desportivo, os outros dois casos, faziam distinção e separavam do inventário de património. Nos produtos da actividade de bar, 5 associações efectuavam inventário aos produtos que possuíam. Por último, uma associação efectuava ainda outro inventário de produtos alimentares que se destinavam ao centro de idosos.

4.5.2.3 - Contabilidade

No campo da contabilidade, as associações sem actividade profissional não são obrigadas por lei a possuir contabilidade organizada. No entanto a actividade contabilística em qualquer associação é uma mais valia para a gestão da associação, assim, de seguida no próximo ponto o objectivo é observar quantas associações realizam a sua contabilidade através de um Técnico Oficial de Contas (TOC).

Gráfico 33: Distribuição das associações segundo se possui, ou não, contabilidade organizada com TOC.



Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

4.5.2.4 - Plano de actividades

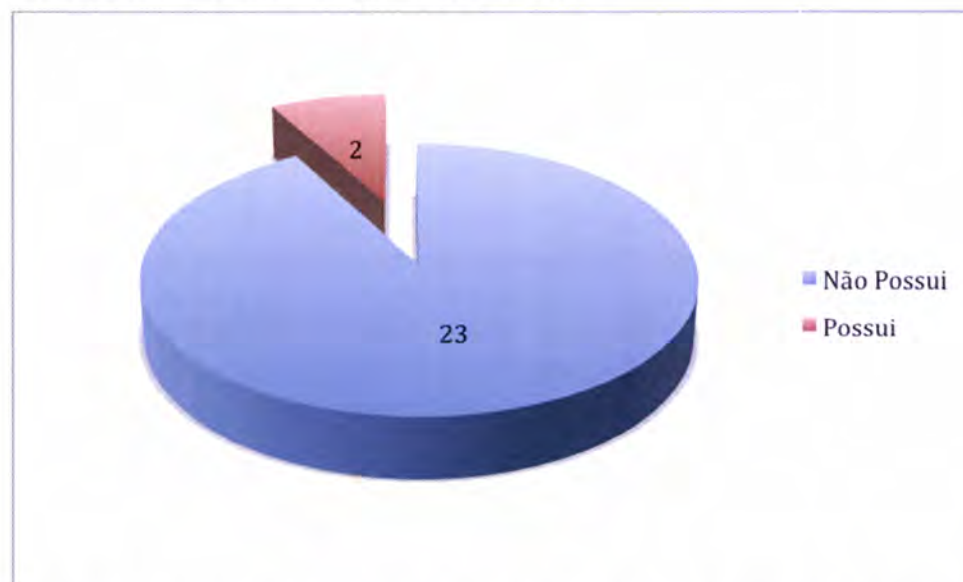
Estando todas as associações inseridas no programa de apoio ao associativismo desportivo, um dos requisitos para a aprovação da candidatura é possuir plano de actividades com a consequente entrega do mesmo. Assim, todas as associações entrevistadas possuíam plano de actividades.

4.5.2.5 - Plano estratégico

Fazendo referência mais uma vez, o plano estratégico de uma organização é um documento que se assume, indispensável e inseparável da gestão directiva. “Forma parte de los escasos papeles o documentos que un directivo debe tener encima de su mesa o al alcance de su mano”. Paris, F. (2007).

Segundo esta perspectiva, o próximo ponto tem como objectivo mostrar o número de associações desportivas no concelho de Portalegre que elaboram ou possuem um plano estratégico para o desenvolvimento da mesma.

Gráfico 34: Distribuição do numero de associações desportivas do concelho de Portalegre que possuem, ou não, plano estratégico



Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

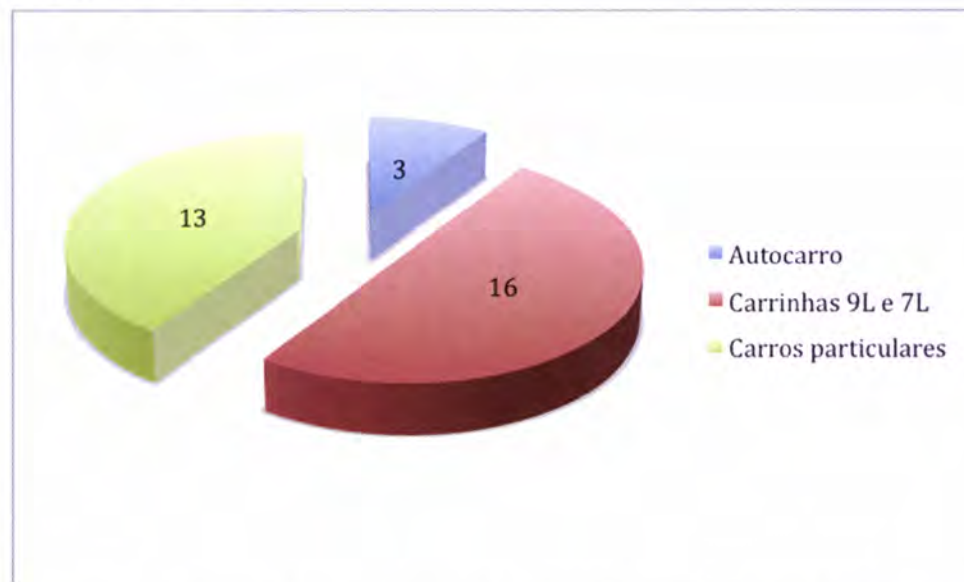
Como mostra a evidencia, é claro que quase todas a associações desportivas do concelho de Portalegre, não possuem plano estratégico. Continuado com a analise, apenas 2 possuem plano estratégico, os dois caso isolados são o CPT-S. Cristovão que segundo o seu presidente possuem plano estratégico em vista que se está a transformar numa instituição privada de solidariedade social (IPSS), e segundo caso, o clube de tenis – Academia de Tenis de Portalegre (ATP)

4.5.2.6 - Transportes

Na utilização de transportes para o desenvolvimento das actividades desportivas, todas as associações responderam que utilizavam transportes. Sendo uma delas, o Clube 2 Cavalos de Portalegre, que apresentou que a sua actividade desportiva era concentrada no próprio carro (citroen 2cv).

No seguinte ponto, vamos mostrar os tipos de transportes que as associações utilizam para o desenvolvimento das suas actividades desportivas, tanto como a propriedade do mesmo.

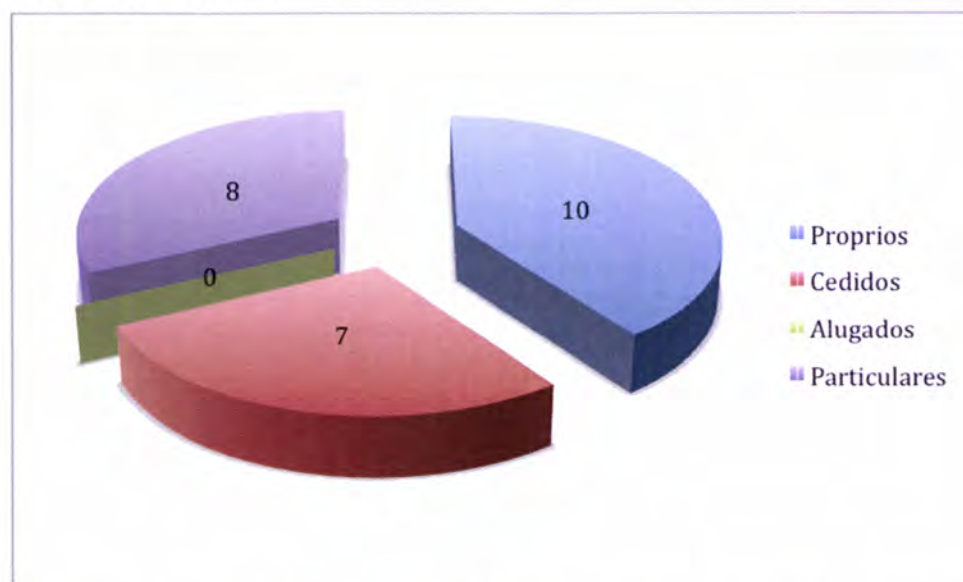
Grafico 35: Distribuição do numero de associações segundo os varios tipos de transporte que utilizam



Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Neste campo podemos observar que foram encontrados 3 grupos de transportes usadas pelas associações desportivas para o desenvolvimento da sua actividade desportiva. Assim, com 50%, as associações utilizam carrinhas com mais 5 lugares, aspecto que nos pode levar para a possibilidade de transportar mais pessoas que um automovel convencional, e no entanto não ter que possuir habilitação especifica para conduzir este tipo de transporte. Carros particulares, tambem com um numero significativo este aspecto mostra que o transporte para a actividade desportiva dinamizada pela associação é feita em carro particular (pertencente aos proprios praticantes e dirigentes das associações). Autocarro, por fim apenas 3 associações indicaram que utilizam autocarro, que neste caso foi mencionado que era cedido pela Camara Municipal e o unico caso que éra o Sport Clube Estrela que possui um autocarro.

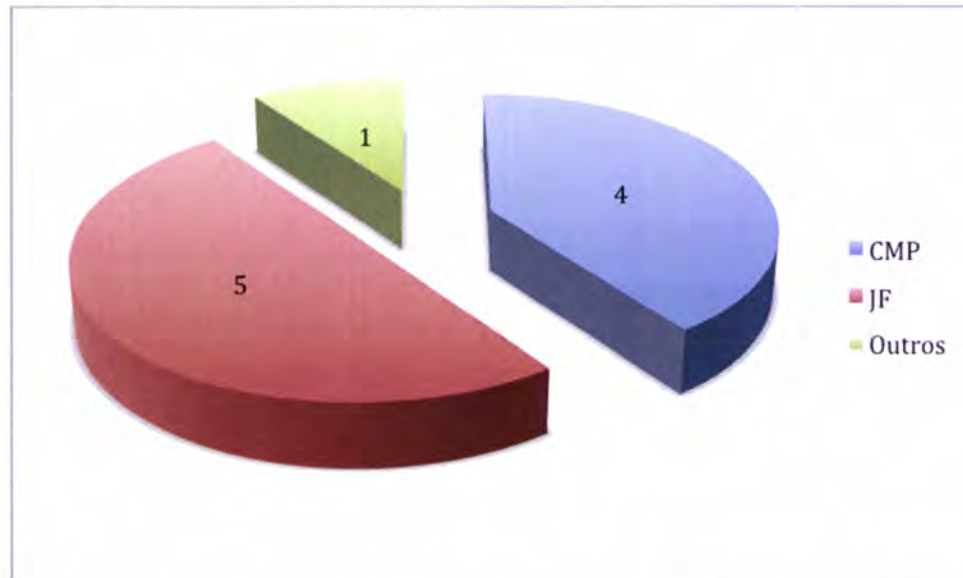
Grafico 36: Distribuição das associações desportivas segundo o tipo de propriedade dos transporte que utilizam



Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Neste ponto notamos um numero significativo de associações a possuir transporte próprio, 10, no entanto no que toca a transportes de propriedade particular, observamos tambem um numero significativo, o que demonstra que neste caso, é o proprio praticante ou dirigente que compartecipa em parte o desenvolvimento da pratica desportiva dinamizada pela associação ou clube. Com um numero menor que os dois aspectos anteriores, 7 associações beneficiam de transportes a titulo de cedencia. Por fim não se registou nenhum caso de uso de transporte alugado.

Gráfico 37: Distribuição do numero de associações que utilizam transportes cedidos segundo o proprietário de cedência



Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Neste ponto há que referir que algumas associações utilizam mais que um meio de transporte cedido por diferentes proprietários, daí o numero não coincidir com os dados anteriores. Assim, podemos observar que tanto a Câmara Municipal e as Juntas de Freguesia são os principais proprietários a ceder os meios de transporte as associações.

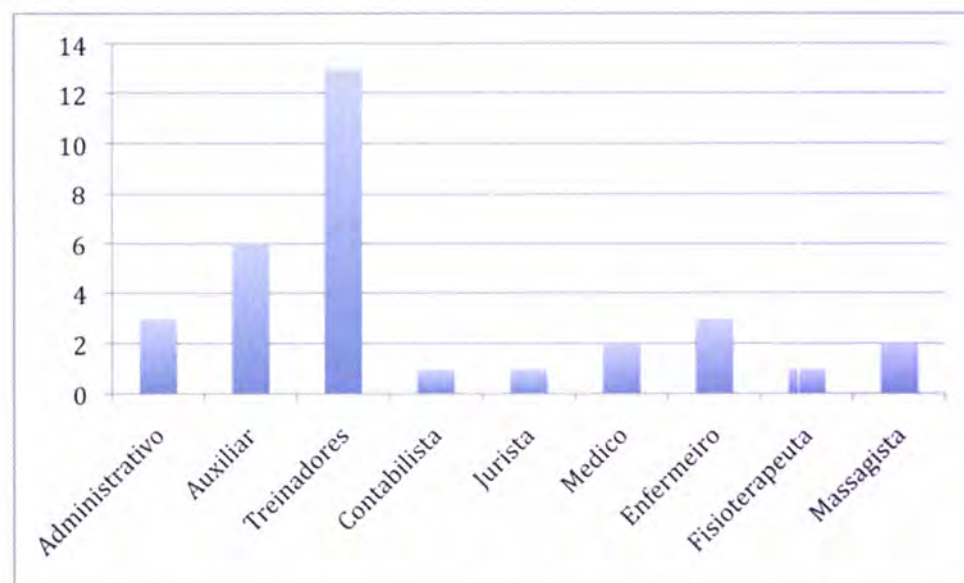
4.5.3 - Recurso Humanos e Formação

4.5.3.1 - Recursos Humanos

Próximo ponto vamos abordar o quadro de pessoal, isto é os recursos humanos, que está afecto às associações desportivas. Sendo associações de cariz amador, sem fins lucrativos optamos por não fazer distinção entre o facto de o quadro de pessoal ser voluntario ou contratado. Este facto, também foi observado que muitas associações ao efectuar a entrevista mencionava que tinham técnicos mas que eram voluntários e que não havia nenhuma contrapartida monetária para os mesmos, mesmo desempenhando funções igual ao de um técnico contratado.

Também no mesmo ponto vamos abordar a frequência, ou não, de formação para dos vários tipos de pessoal analisado.

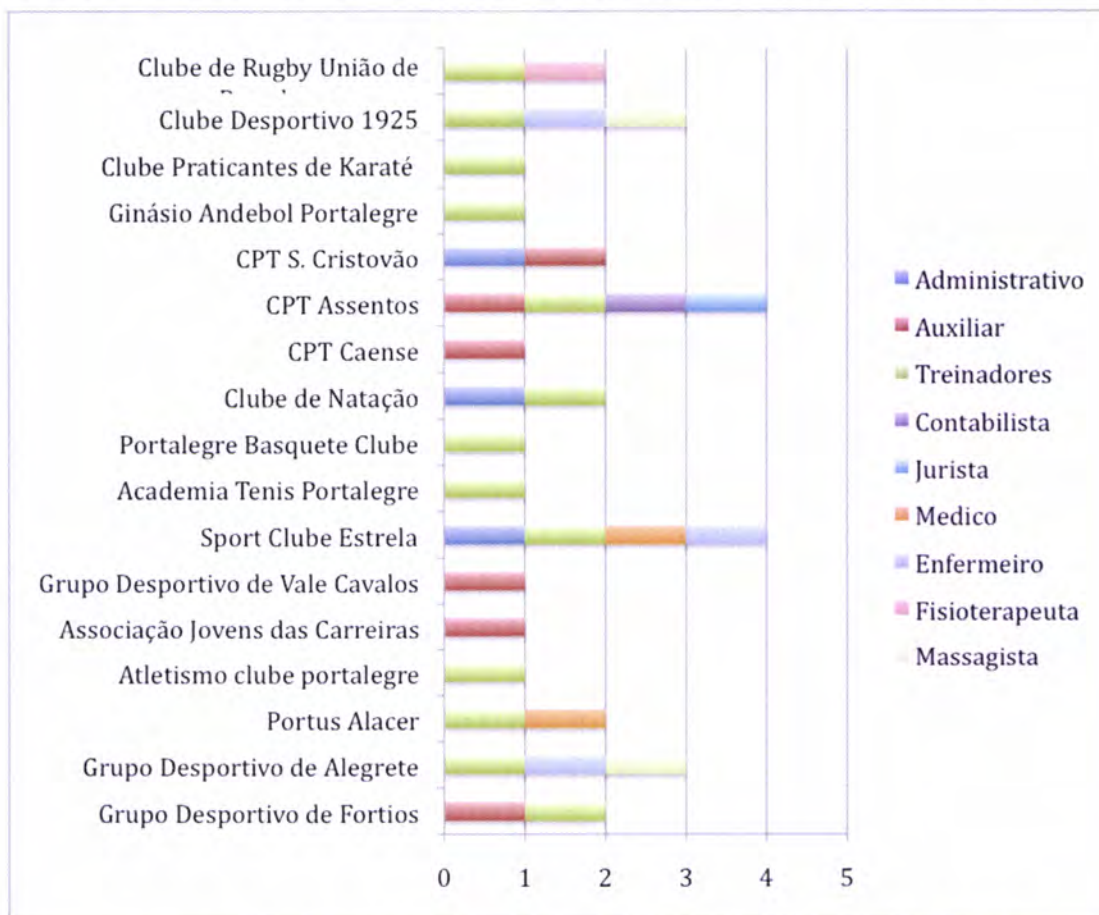
Gráfico 38: Quadro de pessoal afecto as associações desportivas do concelho de Portalegre



Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Após o gráfico conseguimos observar que na nossa amostra existe 3 associações com administrativos, 6 com auxiliares o qual está incluído os empregados a desempenhar funções de bar, limpeza e responsável de manutenção dos espaços. No campo técnico, o maior número vai para os treinadores com 13 associações a possuir, apenas uma afirmou ter contabilista que voltando atrás e comparando com os dados de posse de contabilidade organizada com TOC, deparamo-nos com uma contradição que apenas podemos explicar por ser um trabalho feito externamente ou ser entregue a empresas de contabilidade. No restantes técnicos observamos 3 associações dispunham de enfermeiro, 2 de médico, 2 de massagista e 1 de fisioterapeuta ou mais uma de jurista.

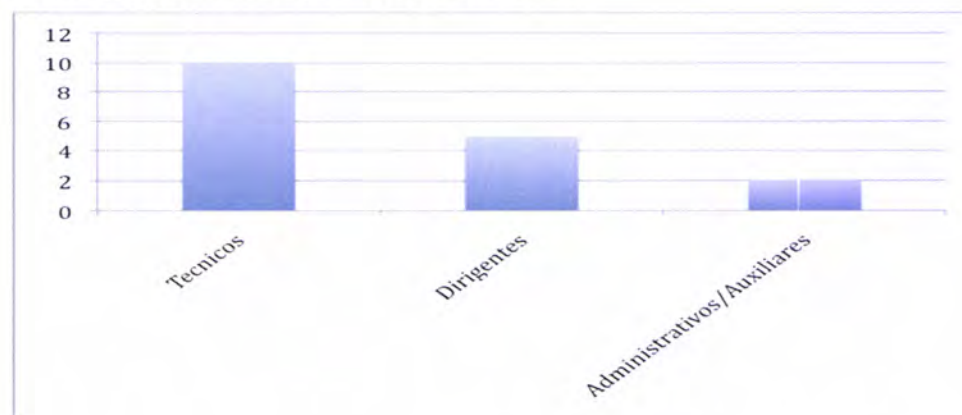
Gráfico 39: Distribuição dos varios tipos de recursos humanos pelas associações



Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Neste grafico podemos observar os diferentes recursos humanos que cada associação tem afecta.

Gráfico 40: Numero de associações que dinamizam ou proporcionam formação para tecnicos, dirigentes e administrativos e auxiliares

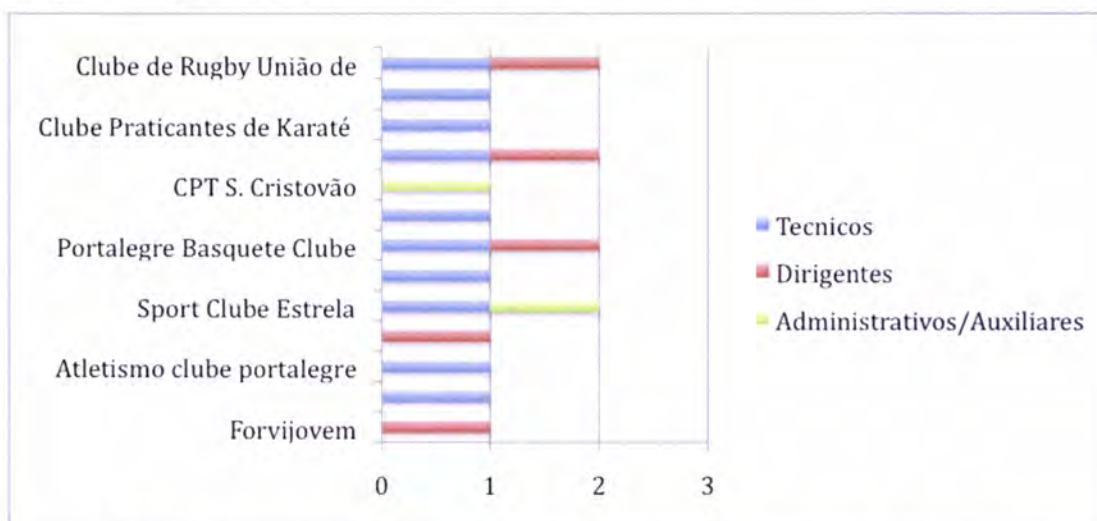


Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

4.5.3.2 - Formação

No que toca a formação dos recursos humanos e dirigentes numa perspectiva geral observamos que apenas 10 associações dinamizam ou proporcionam formação para os seus técnicos, 5 para os dirigentes e 2 para os administrativos e auxiliares.

Gráfico 41: Associações que dinamizam ou proporcionam formação para os técnicos, dirigentes e administrativos/auxiliares



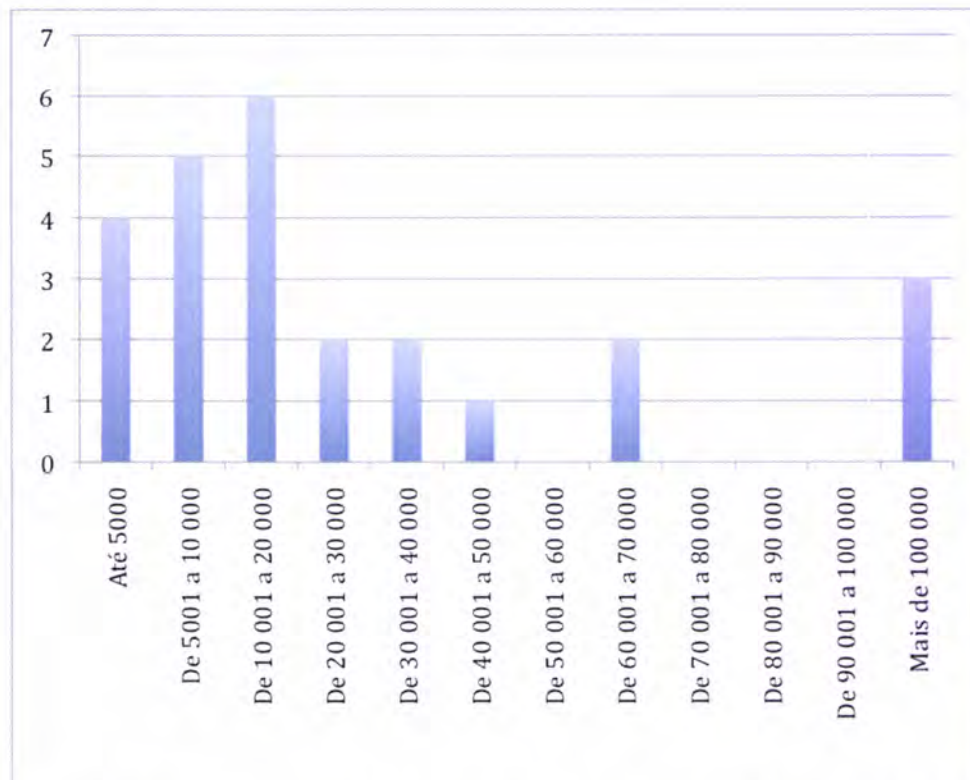
Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Na perspectiva individual, podemos observar que apenas 13 das 25 associações dinamizam ou proporcionam formação para os seus quadros. Nos dirigentes apenas o Clube de Râguebi, o Ginásio Andebol, o clube de Basquete e as associações de jovens das Carreiras e Fortios (Forvijovem) proporcionam ou dinamizam formação no quadro dirigente.

4.5.4 - Orçamentos, financiamento das associações

A seguir vamos abordar a constituição do orçamento das associações desportivas do concelho de Portalegre, as suas principais fontes de receita, despesa, e os aspectos legais que estão associados ao financiamento por parte de patrocinadores e mecenas.

Grafico 42: Distribuição do numero de associações pelos seguintes intervalos orçamentais

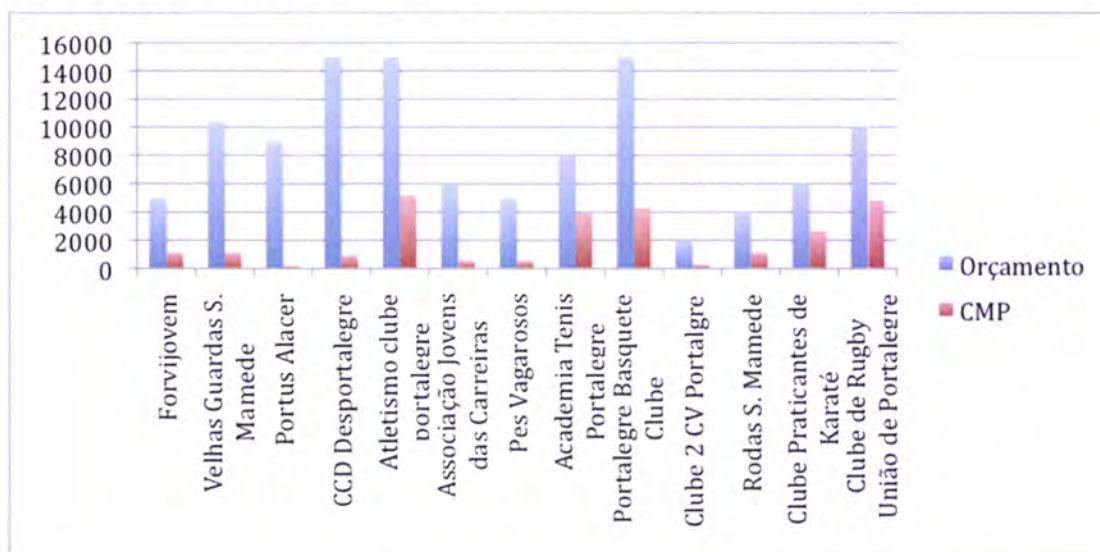


Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

No primeiro intervalo, até 5000 euros, observamos que 4 das 25 associações possuía um orçamento dentro deste intervalo, entre os 5001 e os 10 000 euros o numero aumentou para 5 associações, com o maior numero, entre os 10 001 e os 20 000, foram situadas 6 associações. Ainda com representação observamos que para os intervalos, 20 001 a 30 000, 30 001 a 40 000 e 60 001 a 70 000, foram situadas 2 associações para cada intervalo. Com o valor superior a 100 000 euros, observamos 3 associações, o Sport Clube Estrela, com cerca 120 000 e que possui um patrimonio imobiliario consideravel tendo dai alguns proveitos, os Ases do Pedal com cerca de

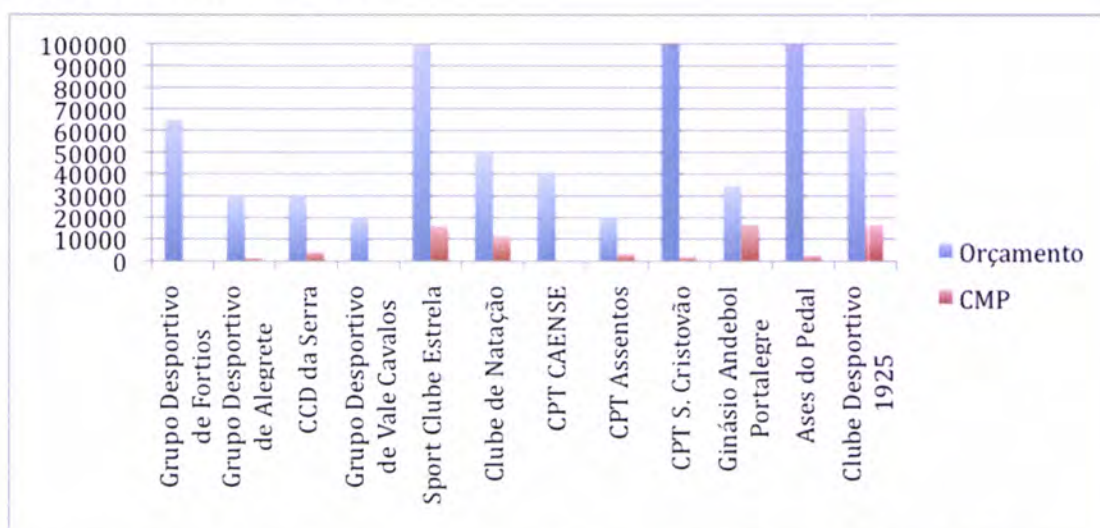
200 000, que organiza todos os anos o maior evento de BTT de Portugal com 4000 participantes e o CPT S. Cristovão com 600 000 mil euros que está a transformar-se numa IPSS.

Grafico 43a: Peso do apoio economico da CMP no orçamento de cada associação segundo o PAAD 2008/2009



Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Gráfico 43b: Peso do apoio economico da CMP no orçamento de cada associação segundo o PAAD 2008/2009

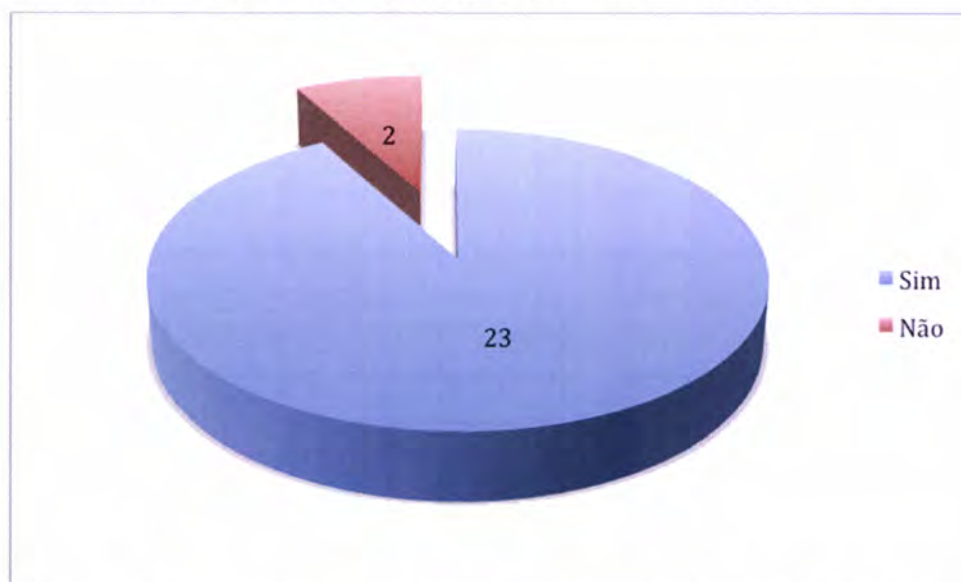


Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

De forma geral nas associações com orçamentos mais reduzidos conseguimos observar alguma dependência do apoio económico proveniente da Câmara Municipal

de Portalegre, exemplo, clube de râguebi, Academia de Ténis e Ginásio Andebol que cerca de 50% do orçamento é obtido através do apoio da Câmara. Entre estes casos, podemos também observar outros com cerca de 30%. Nas associações com orçamentos mais elevados podemos observar que o peso do apoio é reduzido e alguns casos quase insignificante.

Gráfico 44: Distribuição de associações que possuem, ou não, patrocínios.

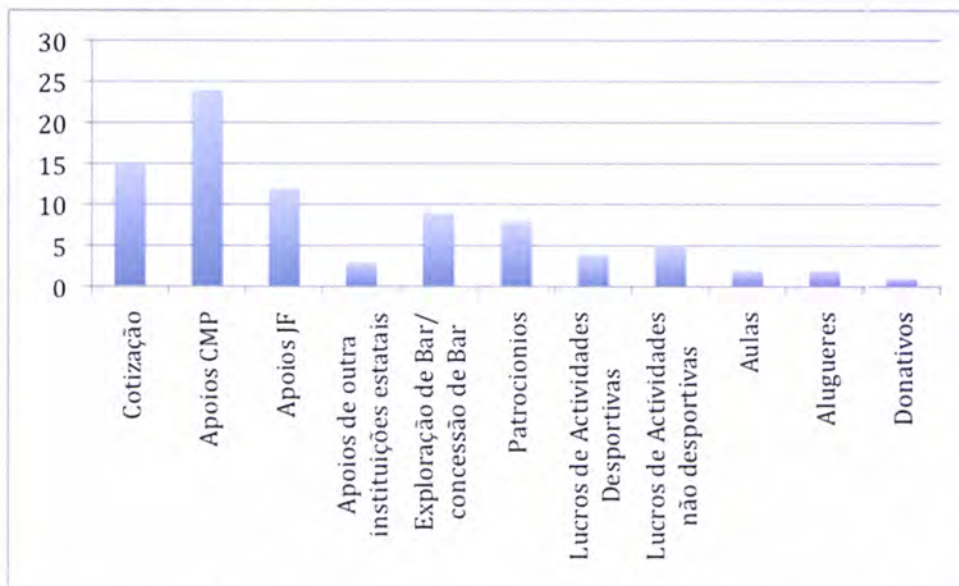


Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

No que respeita a patrocínios observamos que 23 das 25 associações possuíam alguma tipo de patrocínio e que apenas duas não possuíam nenhum tipo de patrocínio.

4.5.4.1 - Fontes de receita

Gráfico 45: Fontes de receita

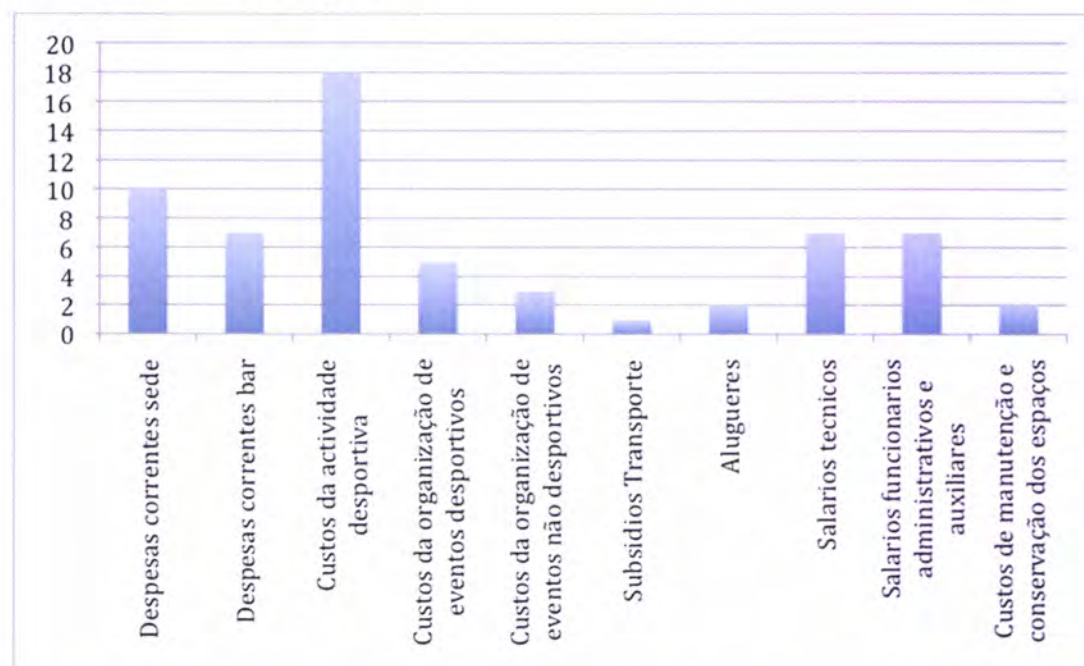


Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Segundo o gráfico observamos que as principais fontes de receita para as associações era a cotização, com 15 associações e mencionar, apoios da CMP, com 24 associações, e apoios da JF, com 12. Ainda com relevancia observamos 9 associações a mencionar a exploração ou concessão de bar como fonte de receita, 8 a mencionar os patrocinadores, 5 os lucros de actividades não desportivas (festas) e 4 os lucros provenientes de actividades desportivas (organização de eventos desportivos).

4.5.4.2 - Fontes de despesa

Gráfico 46: Fontes de despesa

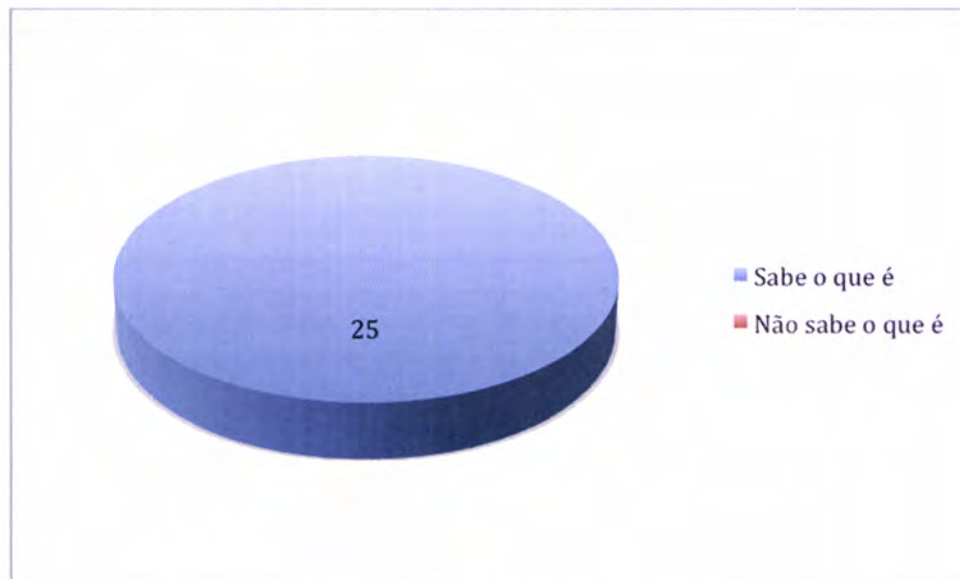


Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Na fontes de despesa observamos 18 associações a mencionar os custos da actividade desportiva (inscrições/filiações, seguros, transportes, policiamento, arbitragem, etc.), 10 mencionou as despesas correntes da sede (agua, luz, internet, telefone, etc.), 7 mencionou os salarios dos tecnicos e o mesmo numero os salarios dos funcionarios administrativos ou auxiliares e as despesas correntes da actividade de bar. Em numero mais reduzido, 5 mencionaram os custos das actividade desportivas e 3 os custos das actividades não desportivas.

4.5.4.3 - Estatuto Utilidade Publica

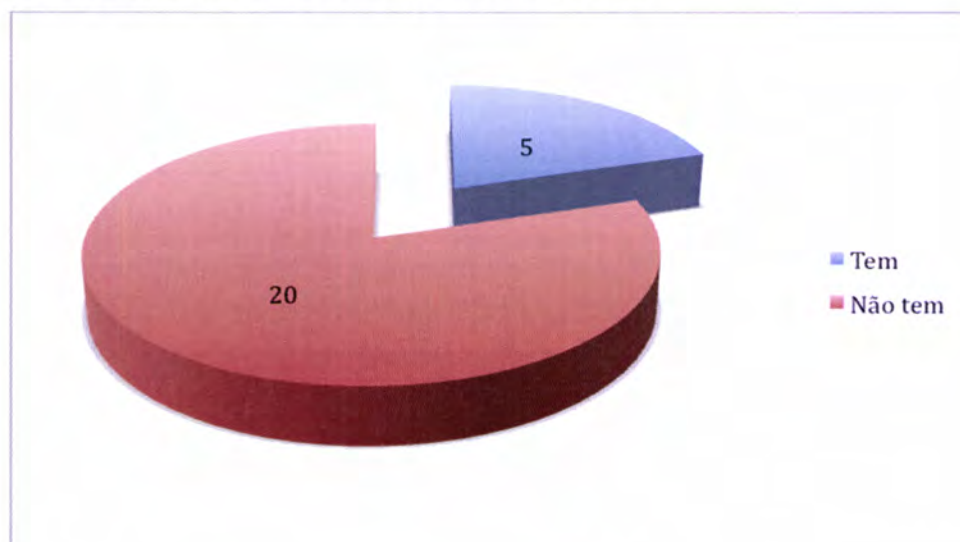
Grafico 47: Distribuição das associações desportivas do concelho de Portalegre segundo se sabem, ou não, o que é o estatuto de utilidade publica



Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Segundo o grafico todas as associações sabem o que é o estatudo de utilidade publica.

Grafico 48: Distribuição das associações desportivas do concelho de Portalegre segundo a posse, ou não de estatuto de utilidade publica

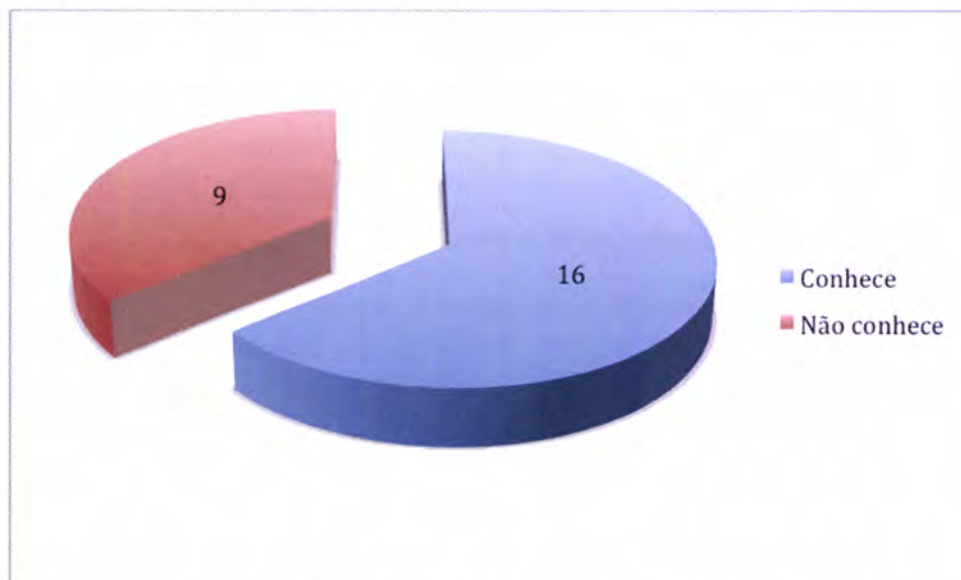


Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Neste ponto observamos que apenas 5 das 25 associações possuíam estatuto de utilidade pública.

4.5.4.4 - Lei do mecenato

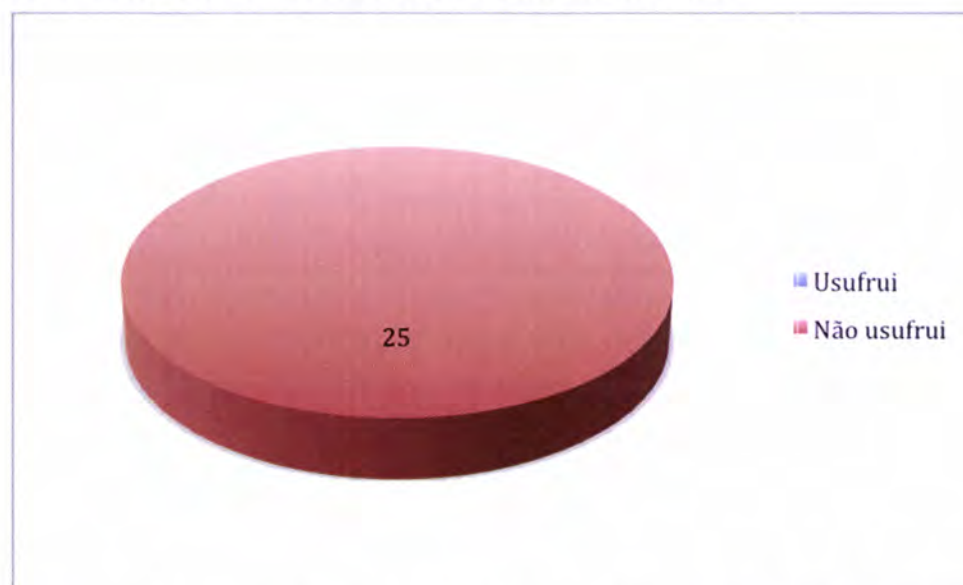
Grafico 49: Distribuição das associações desportivas do concelho de Portalegre segundo se sabem, ou não, o que é a Lei do Mecenato



Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Na Lei do Mecenato 16 associações responderam que conheciam e 9 não conheciam.

Grafico 50: Distribuição das associações desportivas do concelho de Portalegre segundo se usufruem, ou não, dos direitos da Lei do Mecenato



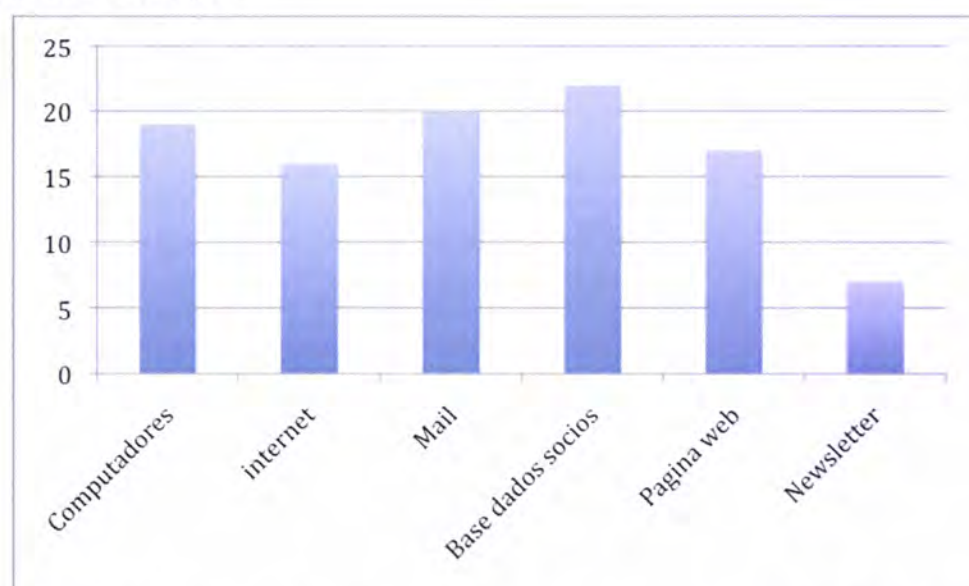
Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Nenhuma associação usufrui dos direitos da Lei do Mecenato

4.5.5 - Utilização de novas tecnologias

No próximo ponto, abordaremos a utilização de algumas novas tecnologias, ou ferramentas por elas proporcionadas para o desenvolvimento das actividades das associações desportivas do concelho de Portalegre. Dentro destas novas tecnologias ou ferramentas encontramos a utilização de computadores, internet, e-mail, pagina Web, newsletter e base dados dos sócios em suporte informático.

Gráfico 51: Novas tecnologias e ferramentas usadas pelas associações desportivas do concelho de Portalegre



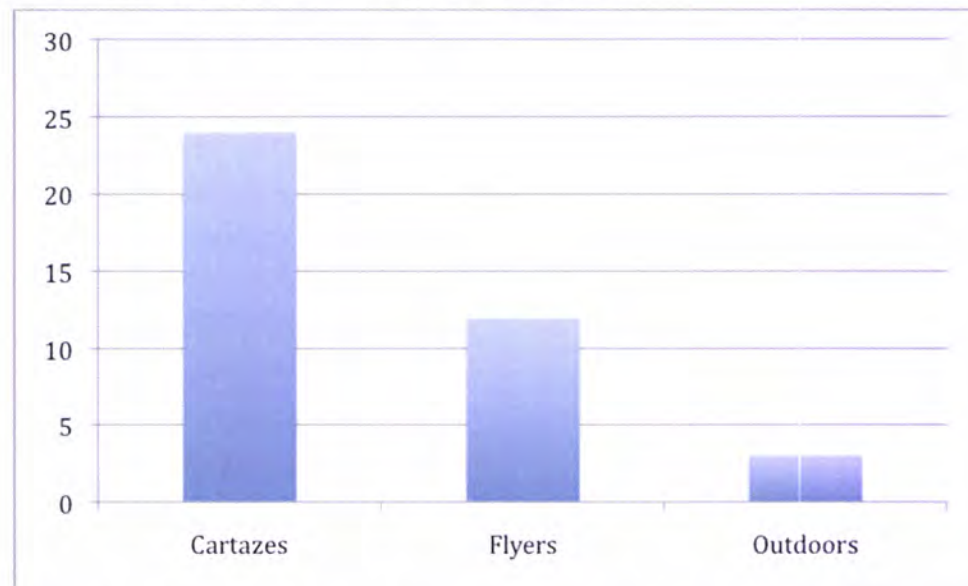
Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

De forma geral quase todas as associações já utilizam computadores, mesmo em alguns casos sendo os pessoais dos dirigentes, das 25 só 19 possuem computadores. No que respeita a internet, o numero apresenta-se um pouco mais abaixo dos ponto anterior, com 16 a possuir internet. O e-mail é uma ferramenta mais difundida com 20 associações a tomarem partido da mesma. Pagina web, neste caso foi tambem aceite as que possuíam “blog” como pagina na internet, assim, 17 associações responderam que tinha sitio na internet. No campo da newsletter, este foi o aspecto menos mencionado com apenas 7 associações a utilizarem para desenvolvimento das suas actividades. Por fim, com o maior numero, 22 associações responderam que possuíam base de dados informatica dos socios.

4.5.6 - Divulgação e promoção das actividades

A divulgação e a promoção da actividades é uma das melhores formas de desenvolver as actividades desportivas, dando ao conhecimento dos sócios e dos praticantes, assim no próximo ponto vamos observar a actuação das associações desportivas do concelho de Portalegre no que respeita a utilização e formas de promoção de divulgação das suas actividades.

Gráfico 52: utilização de cartazes, “flyers” e “outdoors”

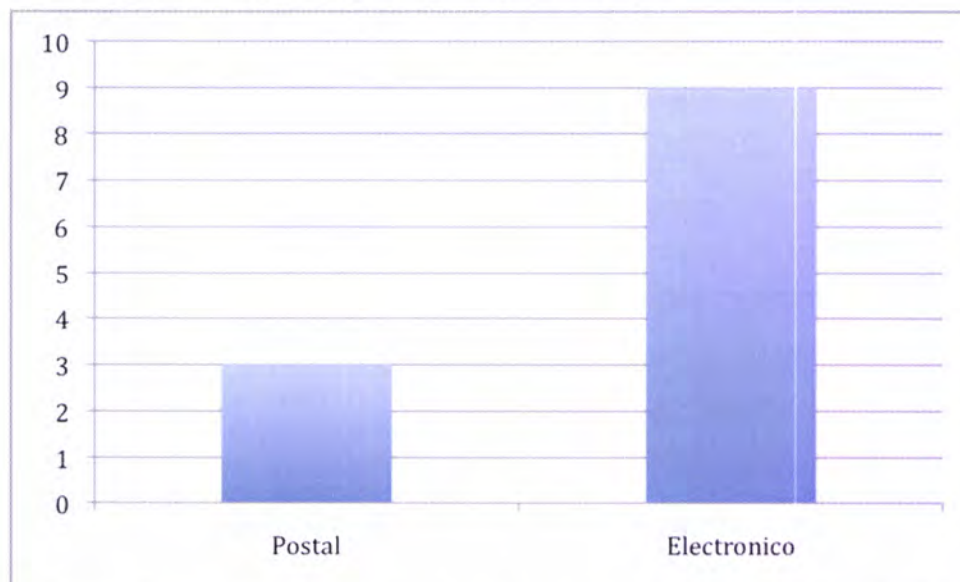


Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

A utilização de cartazes foi neste caso o aspecto mais encontrado com 24 associações a efectuar cartazes para a divulgação e promoção das suas actividades. No que respeita a “flyers” 13 associações utilizavam também como forma de divulgação e promoção. E “outdoors” apenas 3 mencionaram que utilizavam.

4.5.6.1 - Mailing

Gráfico 53: Utilização de mailing, via postal e electrónica

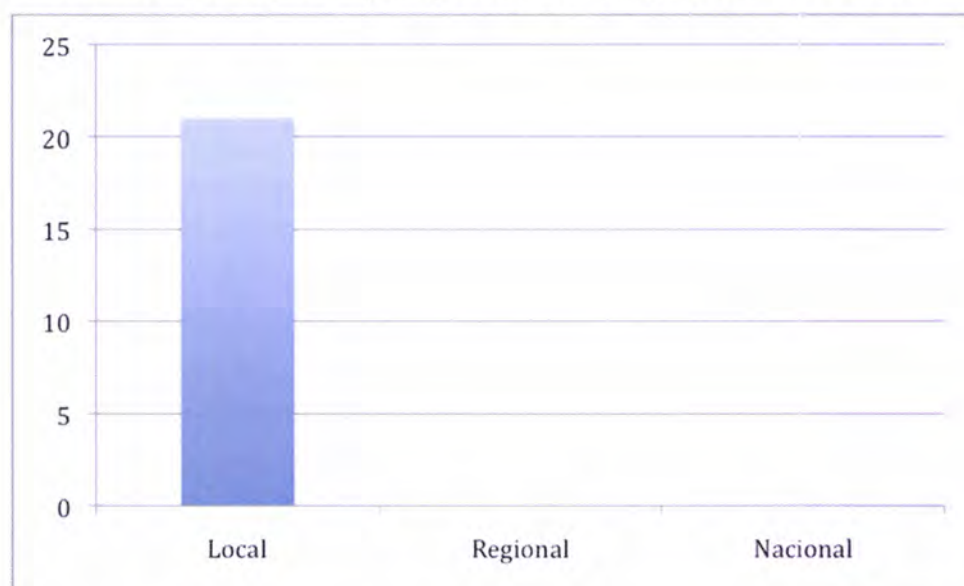


Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

No envio de correspondência, encontramos dois tipos, postal e electrónico, com este último a assumir maior número entre os dois mas com apenas 9 associações a utilizar para promoção e divulgação das suas actividades desportivas.

4.5.6.2 - Jornais

Gráfico 54: Utilização de jornais para promoção e divulgação das actividades

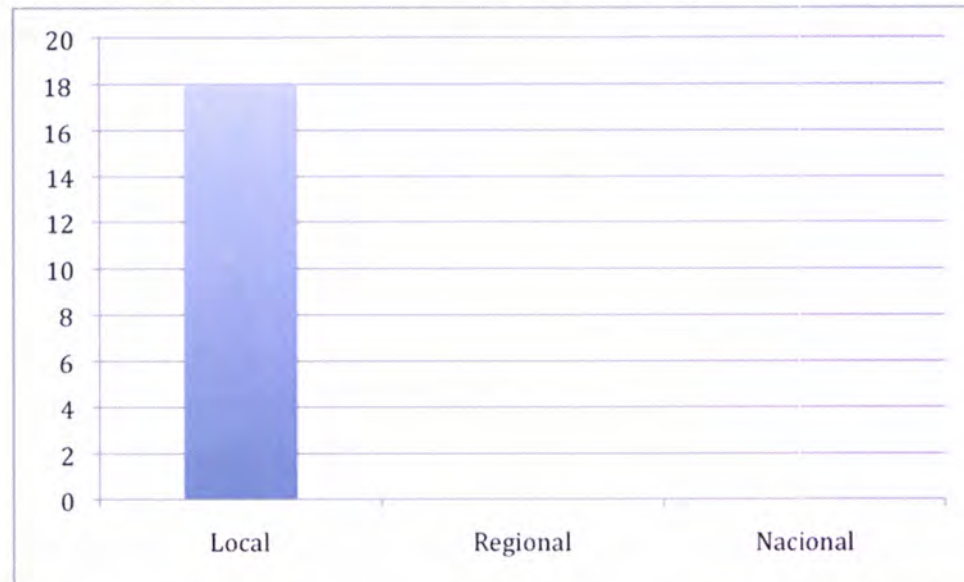


Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Neste ponto observamos que 21 associações recorriam a jornais para promoção e divulgação das actividades, sendo exclusivamente nos jornais de expressão local e também mencionado por algumas esta divulgação era quase sempre feita em forma de rescaldo das suas actividades.

4.5.6.3 - Rádios

Gráfico 55: Utilização de jornais para promoção e divulgação das actividades



Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Na promoção e divulgação ao nível da rádio, apenas observamos ao nível da rádio local, contando com 18 associações a utilizar este meio e que mais uma vez a ser essencialmente em forma de rescaldo da actividade.

4.5.6.4 - Outros Meios de Divulgação e Promoção

Quadro 10: Utilização de outros meios para divulgação e promoção das actividades desportivas

Meios de Comunicação	Associações
Jornal Próprio (Noticias do Estrela)	Sport Clube Estrela
Revistas de Especialidade (Bike Magazine, Onbike, Freebike)	Ases do Pedal

Fonte: Própria – Entrevista às Associações Desportivas do Concelho de Portalegre

Fora dos meios convencionais, observamos que tanto o Sport Clube Estrela e os Ases do Pedal, utilizavam outros meios de comunicação para divulgação e promoção das suas actividades. No primeiro caso o Sport Clube Estrela dispunha de um jornal próprio, o Noticias do Estrela (com tiragem desconhecida). No segundo caso, os Ases do Pedal utiliza varias resistas de especialidade para a promoção e divulgação, neste caso, do PTG100, uma maratona de BTT realizada todos os anos com cerca de 4000 participantes, sendo a maior e mais bem organizada do pais. Ainda neste caso, a revista mais utilizada é a Bikemagazine sendo a líder de vendas com uma tiragem mensal a rondar as 18 000 revistas (fonte – Associação Portuguesa Para O Controlo De Tiragem E Circulação, 2008).

5 - Discussão de resultados

Um dos objectivos do trabalho é conseguir delinear algumas orientações ou linhas para que as associações desportivas do concelho de Portalegre consigam no futuro realizar a sua actividade de forma sólida e diminuir a sua dependência de apoios governamentais e conseguir alguma autonomia no desenvolvimento desportivo.

Para que este objectivo seja conseguindo procedemos a uma análise da situação em que se encontra a generalidade das associações desportivas do concelho de Portalegre, pois só assim, conseguimos descrever e analisar pontos como: o presidente, responsável ou dirigente que dirige os caminhos das associações em relação à sua idade, formação académica e quanto tempo está ligado aos destinos da associação; as instalações que as associações utilizam e a sua propriedade e estado em que se encontram; alguma características de gestão e funcionamento; os recursos humanos que desempenham funções; o orçamento, e as fontes de receita e despesa; os benefícios que as associações podem oferecer para quem patrocina ou doa através do estatuto de utilidade ou a lei do mecenato; a utilização de novas tecnologias para ajudar no desenvolvimento das actividades; e por ultimo as formas de divulgação e promoção utilizadas pelas associações para promover a sua actividade.

No primeiro ponto encontramos a idade do presidente ou responsável que se apresentou com uma média de idade de 42 anos, com o mais velho a ter 62 e o mais novo 24, este valor apresenta alguma semelhança com outros trabalhos que estudam o dirigente desportivo, 42% dos dirigentes estudados por Matos, P. (2001) encontravam-se no intervalo de 41 a 50 anos, ainda Matos, P. (2001) citando Teixeira de Sousa (1987) e Serôdio Fernandes (1999), os clubes desportivos Aveirenses padronizam o dirigente desportivo como um agente desportivo com idade média de 43 anos no primeiro, 44 e meio no segundo, num estudo no distrito de Vila Real.

Este dados não encontram grande diferença, apesar de ser uma pessoa relativamente nova, já apresenta uma grande parte, 11 dos 25 uma ligação à associação com mais de 10 anos. Valor que no nosso entender não se encontra em maior numero porque 11 das associações estudadas tem menos de 9 anos de existência.

Nas habilitações académicas, os autores atrás referidos apresentam que na sua

maioria apresentam o ensino básico, isto é a escolaridade mínima obrigatória (9 anos) ou então no caso de Teixeira de Sousa (1987) apresentavam na maioria o 4º anos de escolaridade.

No nosso estudo a escolaridade/habilitações literárias apresenta-se com 60% dos dirigentes a possuir o ensino secundário e 32% a possuir formação superior. Estes valores como observamos são diferentes dos encontrados em outros estudos, podendo ser explicado pela sua cronologia, pois referimos estudos do final da década de 90 e um do final da década de 80 e que nas ultimas duas décadas o aumento da escolaridade mínima obrigatória e o desenvolvimento social veio proporcionar o aumento da formação académica dos dirigentes. O que entendemos como um factor benéfico para o desenvolvimento do associativismo desportivo do concelho de Portalegre.

As instalações são de grande importância para o desenvolvimento das actividades desportivas, e aqui, não referimos apenas as de carácter desportivo, procuramos abordar também as não desportivas, isto é, todas as instalações utilizadas pelas associações para o desenvolvimento da sua actividade, como a sede, o bar (caso se possuir), etc.

Nas instalações não desportivas, observamos que 21 associações usufruíam e apenas 4 não usufruíam de qualquer instalação de carácter não desportivo. As instalações não desportivas eram na sua maioria a sede (20) e bar (8). Aspecto bastante positivo que das 25 associações entrevistadas 20 possuíam sede, no entanto, ainda nos deixa alguma preocupação que 5 associações ainda não tem qualquer espaço físico para desenvolver a sua actividade. A sua propriedade, neste aspecto observamos que das 21 instalações 16 eram cedidas, 4 próprias e 1 alugada. Destas 16 instalações cedidas o proprietário é em 100% o poder local, Câmara Municipal e Juntas de Freguesia, dando as associações um grande apoio, mas que aumenta a sua dependência do poder local e que fica sempre susceptível as mudanças políticas com hipótese futura de ser obrigada a mudança ou perca do espaço. As 4 associações com instalações próprias, observamos que são associações com peso histórico e que a sua manutenção e desenvolvimento tem sido muito em base no espaço físico do qual são proprietários, pois podem tirar alguns proveitos da sua gestão e rentabilização.

Instalações desportivas, 20 das associações utiliza espaços/ instalações desportivas para a sua prática, este numero pode criar alguma estranheza, se são associações desportivas, porque não utilizam todas instalações desportivas? Este facto

é devido a uma boa parte das associações desenvolverem actividades das quais não necessitam instalações desportivas, como o BTT, caminhadas, alguns desportos radicais que essencialmente se desenvolvem em conjunto com a natureza, características que o concelho de Portalegre proporciona através da sua serra e da envolvência natural muito rica. Na utilização das instalações desportivas, podemos observar que segundo o proprietário das instalações, 15 associações utiliza as instalações a título de cedência, que são os dois estádios municipais, polidesportivo, pavilhão gimnodesportivo e a piscina, 3 utiliza instalações próprias e 2 alugam instalações. No campo da cedência, observamos mais uma vez 100% o proprietário a ser o poder local, Câmara Municipal e Juntas de Freguesia. Aqui a dependência, é muito difícil de evitar, mas também menos susceptível de perda do direito de utilização da instalação o que nosso entender devido à sua complexidade de execução de espaços desportivos de qualidade e envergadura para a prática desportiva as associações e o poder local tem que continuar a sua parceria no que respeita a utilização destes espaços.

No funcionamento e gestão das associações os dados apresentaram-nos que todas as associações no aspecto regulativo possuíam estatutos, pois a imposição legal assim as obriga, e que 18 regulavam-se pelo seu regulamento interno, as restantes em relação à sua actividade foi apresentado que se regulavam segundo os seus estatutos. Neste aspecto, deixa com pouca clareza algumas formas de regulação ao nível das instalações e das próprias actividades que desenvolvem.

O inventario é uma ferramenta de grande importância para a gestão de qualquer empresa de produção de produtos ou serviços, que neste caso adaptamos a realidade das associações desportivas do concelho de Portalegre, com o objectivo de otimizar recursos e tornar a gestão eficiente da associação. Assim analisamos que 17 associações realizam inventario e 8 não realizam qualquer inventario. Nas associações que fazem inventários conseguimos categorizar inventários do património, onde muitos não faziam qualquer distinção, inventario de material desportivo, produtos da actividade de bar e ainda um caso que inventariava os produtos alimentares destinados ao centro de idosos. O primeiro caso foi o mais respondido com 15 associações a inventariar o seu património, 5 fazem-no em relação aos produtos do bar e têm ao material desportivo. Ainda neste campo, notamos que muitas associações hesitaram na resposta e outra disseram que faziam mas que já se encontrava desactualizado, o

que nos deixa a percepção que apesar de uma boa parte das associações fazerem inventário dos seu produtos e património é feito de forma deficiente.

Sem obrigação em possuir contabilidade organizada, por estar isento de IRC, os rendimentos directamente derivados do exercício de actividades, culturais, recreativas e desportivas, (art. 11º do Decreto-Lei n.º 159/2009, de 13/07), encontramos 14 associações a realizar contabilidade organizada com TOC, o que pensamos ser uma mais valia, pois o método contabilístico proporciona uma eficiência na gestão económica, sem contabilidade organizada encontramos 11 associações que apesar da sua isenção pensamos ser benéfico utilizar um técnico qualificado para analisar da forma mais ajustada o processo económico e dar a direcção da associação elementos essenciais para a eficiência da gestão.

Plano de actividades, todas as associações definem o seu plano, isto é planificam as actividades a desenvolver durante o ano, o que lhes proporciona uma ajuda na organização. O plano de actividades sendo um aspecto essencial e obrigatório na candidatura ao PAAD pensamos que contribui para todas as associações entrevistadas o realizem.

Um outro objectivo do trabalho é sensibilizar as associações desportivas do concelho de Portalegre para a planificação estratégica, o que viemos a observar que das 25 associações entrevistadas apenas duas tinha planificação estratégica, que era o CPT S. Cristóvão que está em processo de se transformar numa IPSS e a Academia de Ténis que está a desenvolver uma modalidade com pouca expressão na região e aqui não é só o concelho, as restantes nenhuma apresentou planificação estratégica, que segundo Pires, G. (2007), vê a planificação estratégica “como o processo através do qual se pretende organizar o futuro, estabelecendo objectivos e implementando as estratégias necessárias para os alcançar, tendo em conta o ambiente interno como externo.” e Roche, F. (2007) que a planificação estratégica serv para reflectir sobre os objectivos a médio e longo prazo da organização e sobre as estratégias (caminhos) mais adequadas para alcançá-los, estabelecer e definir, para toda a organização, esses objectivos e estratégias, de tal maneira que, sendo o planeamento “formal”, este se torne um guia para a gestão diária do conjunto de pessoas que colaboram ou trabalham na entidade, envolver e motivar os trabalhadores e colaboradores (neste caso, dirigentes e sócios) de uma organização em relação às metas a serem alcançadas pela mesma e estar preparado para o futuro, reflectindo e uma analisando a situação

actual e do futuro ajudando a fixar tanto os objectivos da organização como as estratégias para desenvolve-los com maior conhecimento e risco.

De forma geral todas as associações utilizam transportes no desenvolvimento das suas actividades. Neste ponto salientamos o grande numero de transporte particulares e cedidos, propriedade quase exclusivamente do poder local, Câmara Municipal e Juntas de Freguesia. O transporte particular é de alguma forma prejudicial para o desenvolvimento da actividade desportiva das associações, sendo realizado através essencialmente dos transportes particulares dos dirigentes e dos próprios praticantes, leva-nos para um desgaste e aumento da comparticipação dos “carolas” dirigentes de forma voluntaria se dedicam ao trabalho sem contrapartida financeira e benévolo para as associações a que pertencem. Isto é, podemos acelerar o processo de desgaste dos dirigentes e provocar nele por motivos de excesso de comparticipação (transporte particular, combustíveis, manutenção do transporte) a abandonar a sua participação do desenvolvimento da associação.

Recursos Humanos e Formação, sem grande capacidade económica é compreensível que os recursos humanos em algumas associações não assumem grande preponderância, pois a sua capacidade financeira não tem capacidade para suportar os custos. No entanto, observamos em algumas associações pessoal administrativo, auxiliar e técnicos, sendo este último em maior numero com 13 associações a ter treinador, 1 contabilista, 3 dispunham de enfermeiro, 2 de medico, 2 de massagista, 1 de fisioterapeuta e outra com jurista. Facto este, que principalmente no pessoal tecnico muitos segundo as entrevistas os dirigentes referiram que muitos efectuavam o trabalho de forma benevola sem contrapartida financeira. No campo da formação pensamos que acaba por ser uma lacuna, apenas 10 associações dinamizam ou proporcionam formação aos seus tecnicos, 5 aos dirigentes e 2 aos administrativos. Nos dirigentes o facto é de algum alarmismo e segundo a opinião de alguns é uma das falhas, tal como Matos, P. (2001) apenas 10% dos inquiridos no seu estudos frequentaram algum curso de formação para dirigentes desportivos e que 11% não sentia necessidade de formação.

Em relação ao orçamento as associações do concelho de Portalegre apresentam-se maioritariamente abaixo dos 20 000 €, 60%, entre o 20 001 e os 50 000, 20%, entre os 60 001 e os 70 000, 8% e com mais de 100 000 €, 12% das associações. Comparando com outros dados, segundo o relatório preliminar sobre o associativismo do concelho de Portimão, no Algarve, 51% das associações apresentam orçamentos

abaixo dos 25 000€, o que mostra que o valor baixa cerca de 10 pontos percentuais, no entanto 21% não respondeu, o que nos leva a deduzir que a diferença seja menor na realidade. Ainda neste campo comparamos o peso do PAAD no orçamento das associações e algumas, principalmente as de orçamentos reduzidos o peso é muitas vezes cerca de 50% e 30%, o que mais uma vez nos leva a dependência do desenvolvimento das actividades desportivas efectuadas pelas associações dos apoios do poder local.

Nas fontes de receita, encontramos que as principais são o apoio do PAAD, sendo mencionado por 24 associações, a cotização mencionado por 15 associações, 12 os apoios das Juntas de Freguesia, 9 a exploração ou concessão do bar, e os patrocínios por 8. Notamos que o peso dos patrocínios é relativamente baixo, apenas 32% das associações menciona com principal fonte de receita os patrocínios, quando 23 afirmaram que recebiam patrocínios e que os apoios do poder local assume grande preponderância com 24 associações a mencionar o apoio da Câmara Municipal e ainda 12 a mencionar o apoio da Junta de Freguesia, o que mais uma vez nota a dependência das associações do apoio do poder local.

Fontes de despesa, encontramos como principais os custos da actividade desportiva, com 18 associações a mencionar e que engloba: as filiações e inscrições, seguros, exames médicos, transportes/deslocações, equipamentos, material desportivo, alimentação nos dias de competição e policiamento. Também dentro das principais fontes de despesa, foram mais encontradas as despesas correntes da sede, 10 associações, as despesas do bar com 7, os salários dos técnicos e administrativos/auxiliares também com 7 os dois pontos.

Nestes dois pontos anteriores em comparação com o relatório preliminar do estudo ao associativismo do concelho de Portimão já referenciado atrás, encontramos alguma semelhanças, principalmente as fontes de receita provenientes da cotização, exploração de bar, no entanto outras diferenças foram encontradas, como o merchandising, que nenhuma associação do concelho de Portalegre menciona, e os donativos e patrocínios assumem um peso superior nas receitas do movimento associativo desportivo do concelho de Portimão. Quanto as fontes de despesa, apenas notamos um acréscimo em relação as despesas com manutenção das instalações por parte das associações do concelho de Portimão.

Estatuto Utilidade Publica, observamos que apenas 5 das associações do concelho de Portalegre, deixando assim 20 sem estatuto de utilidade publica o que representa 80 %

das associações a não possuir o estatuto as isenções e regalias que podem beneficiar como: Imposto sobre as sucessões e doações relativo à transmissão de imóveis destinados à realização dos seus fins estatutários; Contribuição autárquica de prédios urbanos destinados à realização dos seus fins estatutários; Imposto sobre o rendimento das pessoas colectivas, a ser reconhecida nos termos e condições do respectivo Código; Imposto sobre veículos, imposto de circulação e imposto automóvel nos casos em que os veículos a adquirir a título oneroso sejam classificados como veículos ligeiros de mercadorias derivados de ligeiros de passageiros, todo-o-terreno e furgões ligeiros de passageiros nos termos da legislação em vigor; Custas judiciais; Sujeição à tarifa aplicável aos consumos domésticos de energia eléctrica; Escalão especial no consumo de água; Isenção das taxas previstas na legislação sobre espectáculos e divertimentos públicos.

Como falamos de associações relativamente pequenas com actividade que não se enquadra dentro dos parâmetros para ser obrigada ao cumprimento fiscal, assim o estatuto de utilidade pública parece-nos de pouca importância, mas para a aplicação do mecenato desportivo as mesmas têm que ser detentoras deste estatuto (As associações dotadas de estatuto de utilidade pública que tenham como objecto o fomento e a prática de actividades desportivas, com excepção das secções participantes em competições de natureza profissional – clubes desportivos; In : <http://www.idesporto.pt/conteudo.aspx?id=21&idMenu=5>).

Na análise do ponto de estudo da lei do mecenato, encontramos desconhecimento em mais de um terço dos dirigentes, que não sabiam o que era a lei do mecenato, aos que conheciam a lei do mecenato foi perguntado se usufruíam da lei o que observamos que nenhuma o fazia, assim, das 25 associações entrevistadas nenhuma usufruía dos benefícios que a lei do mecenato trás para o movimento associativo desportivo que os donativos puderam ser deduzidos nos impostos das pessoas colectivas (IRC) e pessoas singulares (IRS).

Na utilização de novas tecnologias encontramos na generalidade a utilização de computadores, internet, e-mail, pagina Web, e base de dados informatizada dos sócios, nas associações, sendo a newsletter o aspecto menos referenciado pelas mesmas. Um aspecto importante, que apesar da utilização destas ferramentas, nem todas as associações possuíam computadores e que para o desenvolvimento das actividades os presidentes/responsáveis, dirigentes utilizavam os seus computadores, internet, e-mail. O que segundo Araújo, J. (2003) “na resposta à pergunta de qual a

atitude a tomar no desenvolvimento desportivo (...) através dos contributos da investigação científica e aplicação das novas tecnologias...” já em parte está a ser aplicado, isto é, utilização das novas tecnologias.

Divulgação e promoção das actividades, neste ultimo ponto, observamos que nos aspectos como a divulgação impressa sem ser nos meio de comunicação social, ou seja, cartazes, flyers e outdoors as associações dão primazia ao cartaz em formato A3 e A4 com 24 associações a efectua-los, o restantes apresentam uma menor dimensão com 12 a realizar flyers, e apenas 3 utiliza os outdoors. No mailing, isto é, envio de correspondência para promoção de divulgação das actividades encontramos dois tipos, o postal convencional e o electrónico, com 3 associações no primeiro caso e 9 no segundo. O que pensamos ser um aspecto que deveria ter uma maior preponderância, pois é uma forma barata e eficaz de chegar aos sócios e praticantes. Jornais e rádios, das associações entrevistadas, apenas mencionaram que utilizavam estes meios ao nível local, sendo 21 associações a utilizar os jornais locais e 18 a rádio local. Ainda a acrescentar, que a maioria das associações efectua esta forma de divulgação em forma de rescaldo, isto é noticia de como se desenvolveu a actividade. Outros meios, encontramos o Sport Clube Estrela que possui um jornal próprio o “Noticias do Estrela” e os Ases do Pedal que para efectuar a promoção de um evento desportivo de BTT utiliza revistas da especialidade para a promover o seu evento, que é considerado pelo imprensa escrita da especialidade e vários fóruns na internet como o melhor evento da modalidade.

6 - Orientações Estratégicas Para o Desenvolvimento

Como objectivo final de procurar linhas, orientações, sensibilizar as associações desportivas do concelho de Portalegre para melhorar a sua gestão, tornarem-se mais eficientes quebrando a dependência dos apoios estatais, e sim, vê-los como uma ajuda para realizar mais e melhor e afastar o pensamento que o associativismo desportivo está em crise partilhando o pensamento de Melo de Carvalho, A. que em parte a “crise” é derivada dos problemas internos das associações, procedemos à definição de 6 grupos de intervenção baseados na análise realizada sobre as associações.

Assim os grupos são:

1. Natureza da associação e tipo dirigente a ela associada.
2. Instalações e aspectos de funcionamento e gestão das associações.
3. Orçamentos, financiamento e ajudas legais ao financiamento
4. Recursos humanos e formação
5. Utilização de novas tecnologias, principalmente à base da informática.
6. Divulgação e promoção das actividades desenvolvidas pelas associações.

Tabela 11: Análise SWOT e orientações estratégicas segundo a natureza da associação e tipo dirigente a ela associada

	Forças	Fraquezas
<p>Grupo 1 Natureza da associação e tipo dirigente a ela associada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Muitas associações jovens/recentes • Dirigente com grau de qualificação alto • Nº elevado de associações a desenvolver várias actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Fraco desenvolvimento • Nº reduzido de sócios em 17 associações (abaixo da média) • Média dos dirigentes mais novos pertencentes aos corpos directivos perto dos 30 anos
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescente procura de actividade desportiva • Baixos custos para os praticantes • Condições naturais para pratica desportiva no concelho 	<ul style="list-style-type: none"> a. Aumentar o numero de sócios b. Fomentar a participação dos sócios mais novos nos corpos sociais e directivos das associações c. Disponibilizar mais pratica desportiva para classe idosas d. Apostar nas actividades desportivas de natureza e com potencial turístico. 	
<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento do desemprego • Diminuição do poder económico • Crescimento da população idosa 		

Fonte: Própria

Tabela 12: Análise SWOT e orientações estratégicas segundo as Instalações e aspectos de funcionamento e gestão das associações

	Forças	Fraquezas
<p>Grupo 2</p> <p>Instalações e aspectos de funcionamento e gestão das associações</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de instalações pela maioria das associações • Estado de conservação • Instalações desportivas com qualidade e conservadas • Plano de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalações cedidas pelas entidades governamentais locais (Câmara Municipal e Juntas de Freguesia) • Impossibilidade de rentabilização das instalações • Inventários e contabilidade efectuados de forma deficitária em muitos casos • Ausência de Plano estratégico • Utilização de transportes particulares por parte dos dirigentes e praticantes
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoios para o Associativismo • Aumento das tecnologias disponíveis para a gestão • Maior número de técnicos qualificadas 	<ul style="list-style-type: none"> a. Diminuir a dependência do poder local no que respeita a instalações b. Canalizar os apoios para adquirir ou construir instalações a médio longo prazo c. Rentabilizar as instalações de propriedade própria d. Planificar os caminhos, objectivos para o futuro (planificação estratégica) e. Melhorar a eficiência económica e aposta no trabalho técnico 	
<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mudanças políticas • Contenção das despesas da Autarquia 		

Fonte: Própria

Tabela 13: Análise SWOT e orientações estratégicas segundo o Orçamentos, financiamento e ajudas legais ao financiamento

	Forças	Fraquezas
<p>Grupo 3 Orçamentos, financiamento e ajudas legais ao financiamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Receitas da Cotização • Receitas da organização de eventos desportivos • Apoios para a organização de eventos 	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamentos baixos • Dependência dos apoios das instituições governamentais locais (Câmara Municipal e Juntas de Freguesia) • Despesas no desenvolvimento da actividade desportiva
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos legais de apoio ao financiamento das associações por parte das entidades privadas • Aspectos legais de isenção e regalias fiscais para as associações • Facilidade de candidatura ao estatuto de utilidade pública e mecenato com o programa governamental SIMPLEX 	<ul style="list-style-type: none"> a. Apostar nas receitas provenientes da organização de eventos desportivos b. Diminuir o peso dos apoios estatais no orçamento geral c. Apostar nos aspectos legais de apoio ao Movimento Associativo, Estatuto de Utilidade Pública e Lei do Mecenato para procurar apoios privados 	
<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mudanças políticas • Contenção das despesas da autarquia • Poder económico da entidades privadas em baixo 		

Fonte: Própria

Tabela 14: Análise SWOT e orientações estratégicas segundo os recursos humanos e formação

	Forças	Fraquezas
<p>Grupo 4 Recursos humanos e formação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de recrutar técnicos para trabalho benévolo • Apoios concedidos pelo PAAD para o corpo técnico 	<ul style="list-style-type: none"> • Muitas associações sem técnicos • Corpo médico quase inexistente • Falta de formação dos e para os dirigentes e técnicos
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> a. Apostar no corpo técnico, aproveitando oportunidades de trabalho benévolo pelos mesmos b. Inserir estágios ao abrigo dos programas do IEFP, para captar pessoal qualificado com custos reduzidos c. Criar parcerias e protocolos com instituições médicas para apoio as actividades desportivas d. Dinamizar e proporcionar mais e melhor formação para os técnicos e também para os dirigentes 	
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de técnicos qualificados • Estágios concedidos pelo IEFP – instituto do emprego e formação profissional • Programas de formação desenvolvidos pelo IDP e Federações 		
Ameaças		
<ul style="list-style-type: none"> • Custos do pessoal técnico • Custos da formação • Aspectos legais para a contratação de técnicos, administrativos e auxiliares (segurança social e finanças) 		

Fonte: Própria

Tabela 15: Análise SWOT e orientações estratégicas segundo a utilização de novas tecnologias, principalmente à base da informática

	Forças	Fraquezas
<p>Grupo 5 Utilização de novas tecnologias, principalmente à base da informática</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maioria das associações utiliza computadores • Grande percentagem possui base de dados informatizada dos sócios 	<ul style="list-style-type: none"> • Não utilização de Newsletter, forma eficaz de chegar ao sócio e divulgar a informação • Nem todas as associações possuem internet • Muitas associações recorrem aos meios pessoais dos dirigentes (internet, e-mail)
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aposta das políticas governamentais no desenvolvimento tecnológico • Generalização das novas tecnologias • Redução dos custos para aquisição e utilização das novas tecnologias 	<ul style="list-style-type: none"> a. Actualização constante dos meios informáticos e novas tecnologias b. Aposta na internet como meio de comunicação c. Generalização do e-mail e newsletter para os sócios e praticantes d. Construção de página Web, com actualização constante e apelativa 	
<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolução rápida das tecnologias • Desactualização dos meios informáticos 		

Fonte: Própria

Tabela 16: Análise SWOT e orientações estratégicas segundo a divulgação e promoção das actividades desenvolvidas pelas associações

	Forças	Fraquezas
<p>Grupo 6 Divulgação e promoção das actividades desenvolvidas pelas associações</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade dos meios locais de informação para publicar notícias dos eventos das várias associações • Muitas associações já possuem página na internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar os meios de comunicação só os meios de comunicação local e quase sempre em forma de rescaldo das actividades • Pouca utilização dos meios informáticos para promoção e divulgação • Falta de pessoal especializado para a promoção e divulgação das actividades
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poder da comunicação para promover as actividades desportivas e os eventos • Aumento do poder da internet na promoção e comunicação • Baixos custos na promoção e divulgação na internet 	<ul style="list-style-type: none"> a. Apostar na internet para promoção e divulgação das actividades b. Utilização do mailing, SMS, para chegar mais rapidamente ao praticante e sócio c. Utilização dos meios de comunicação local, não só para em forma de rescaldo mas também para promoção e divulgação antecipada das actividades d. Procurar técnicos ou pessoal especializado para ajudar na promoção e divulgação das actividades 	
<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Custos da promoção e divulgação das actividades • Falta de interesse e adesão dos praticantes 		

Fonte: Própria

7 - Conclusões

Desde do início deste trabalho com o estudo da literatura, com a referência aos problemas do Movimento Associativo Desportivo de Portugal, as soluções que alguns autores apontavam, que cresceu a motivação de procurar no seio das associações algumas respostas para a “crise” das associações desportivas.

Olhando para o caso específico do concelho de Portalegre, muito do que é avançado a nível nacional pelos autores estudados, acontece no Movimento Associativo de Portalegre. Agora colocamos a questão - Muitos problemas das associações vêm do seu interior? A nossa resposta baseada na análise efectuada às associações desportivas de Portalegre é sim.

Com a resposta sim, apresentamos as seguintes conclusões:

- Apesar de uma grande parte das associações do concelho de Portalegre serem relativamente jovens, o empreendedorismo e a procura do futuro não é temas que nelas encaixam
- Os dirigentes que dirigem os seus destinos, não são pessoas idosas com défices de formação académica. Mas notasse falta de formação específica do que é a gestão do desporto, de como se desenvolve o desporto e com alguns vícios adquiridos ao longo dos vários anos que estão ligados aos clubes e associações e pelos ensinamentos provenientes dos mais velhos que apresentam uma média superior em 10 anos que continuam nos corpos directivos das associações. “Falta sangue novo”
- O trabalho efectuado nas associações é muito realizado pela “carolice” dos “carolas” (dirigentes, principalmente só pelo presidente ou um responsável), que não podendo fugir ao amadorismo que faz a essência do Movimento Associativo e impossível de modificar para um âmbito profissional. Porque aqueles que se quiserem aproximar do mundo comercial, mercantil vão perceber a dificuldade ou mesmo a tarefa impossível de concretizar. As associações desportivas, são amadoras, não tem capacidade de se tornarem profissionais e a sua missão desde o início tem sido proporcionar aos sócios, praticantes, vizinhos, familiares, isto é a sociedade onde se integram uma prática desportiva sem custos, ou reduzidos para todos que a ele pertencem ou

se associam. Assim, é de extrema importância que as associações procurem inovar, utilizar ferramentas e saberes do mundo comercial e adaptando, claro, à sua realidade a sua aplicação de forma benévola e sem interesse próprios de lucro ou outra forma de enaltecimento.

- Última conclusão, a planificação do futuro é essencial para a subsistência das associações, os corpos directivos tem que se reunir e analisar a associação internamente e toda a sua envolvência e partir daí em trabalho conjunto, reconhecido por todos atingir um fim, que é o desenvolvimento da associação desportiva, do desporto, dos sócios, dos praticantes de toda a sociedade.

8 - Bibliografia

Almeida, B (2001): *O desempenho dos voluntários e profissionais na organização de eventos desportivos internacionais: o papel das relações humanas*, Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto, FCDEF, Porto

Constantino, J. (1994): *Desporto e Municípios*, Livros Horizonte, Lisboa

Constantino, J. (1999): *Desporto, Política e Autarquias*, Livros Horizonte, Lisboa

Constantino, J. (1992): *Desporto Português - as soluções adiadas*, Livros Horizonte, Lisboa.

Costa, D. (2004); *Desenvolvimento Estratégico no Desporto - O Futsal Feminino em Portugal*, Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto, FCDEF, Porto

Costa, S. (2009): *Opções Estratégicas Para o Desenvolvimento Desportivo do Concelho do Crato*, Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto, FMH-UTL, Lisboa

Daveau, S. (1998). *Portugal Geográfico*, Edições João Sá da Costa, Lisboa.

Guimarães, J. (2008): *Regime Fiscal Dos Clubes Desportivos Com Estatutos De Utilidade Pública – Estudo Dos Clubes Do Cidade Do Porto Que Não Participam Em Competições Desportivas Nacionais*, Dissertação apresentada às provas de Doutoramento no Ramo de Ciência do Desporto, FCDEF, Porto

Gomes, V. (1986): *Regionalização e Descentralização Desportiva*. Livros Horizonte, Lisboa.

Homem, T. (1997): *O movimento associativo desportivo no Concelho de Aveiro: caracterização organizativa e funcional dos seus elementos estruturantes - clubes, dirigentes, sócios, técnicos e praticantes*, Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto, FCDEF, Porto.

Lopes, J. (2000): *Caracterização da participação e procura desportiva - Contributo para o conhecimento e análise estratégica do Sistema Desportivo do Concelho da Póvoa de Varzim*, Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto, FCDEF, Porto

Malheiro, J. (1996): *Associativismo Popular: originalidade do povo português*. Câmara Municipal de Almada.

- Matos, P** (2001): *Motivos, Dificuldades e Formação do Dirigente Desportivo do Concelho de Santo Tirso*, Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto, FCDEF, Porto
- Melo de Carvalho, A.** (2002): *Associativismo, inovação social, desenvolvimento*. Confederação do Desporto de Portugal, Algés.
- Melo de Carvalho, A.** (1994): *Desporto e Autarquias Locais*. Campo das Letras Editores, Porto.
- Melo de Carvalho, A.** (1997): *O Dirigente Desportivo Voluntário*. Livros Horizonte, Lisboa.
- Paris, F.** (2007): *La Planificación Estrategica en las Organizaciones Deportivas*. Editorial Paidotribo, Barcelona.
- Pereira, O.** (2009): *Representações Sociais dos Atletas Paralímpicos nos Media Impressos Portugueses – estudo efectuado em dois Jornais Diários Nacionais Generalistas e dois Jornais Diários Nacionais Especializados em Desporto*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto, FCDEF, Porto
- Pinheiro, M.** (1996); *Os Media e o Desporto: Análise dos Géneros Masculino e Feminino nos Jornais Desportivos*, Celta Editora, Associação Portuguesa de Sociologia
- Pires, G.** (2007): *Agon – Gestão do Desporto o Jogo de Zeus*, Porto Editora, Porto
- Povill, A.; Lucas, J.; Araujo, J.; Bento, J.; Oliveira, J.; Constantino, J.; Meirin, J.; Santos, R.** (2003): *Sistema Desportivo Portugues: que modelo?*. Confederação do Desporto de Portugal, Algés.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.** (1992): *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva. Lisboa.
- Ramos, A.** (2004): *Gestão estratégica de uma organização sem fins lucrativos - Estudo de caso: Movimento de Apoio de Pais e Amigos ao Diminuído Intelectual da Póvoa de Varzim*, Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto, FCDEF, Porto
- Resende, M.** (2004): *Publicidade Interactiva - Estudo de Caso em Websites de Clubes de Futebol da Primeira Liga Espanhola e Portuguesa*, Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto, FCDEF, Porto
- Rodrigues, P.** (2001): *Desporto e Internet - Análise do Padrão de Utilização em*

Clientes Desportivos da Cidade de Braga, Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto, FCDEF, Porto

SOTTO MAIOR, D. (1984). *Tratado da Cidade de Portalegre*, Co-edição Imprensa Nacional Casa da Moeda – Câmara Municipal de Portalegre

Viera, R. (2005); *O Associativismo Alentejano na Cidade de Lisboa no Século XX*. Edições Colibri/Casa do Alentejo, Lisboa

Publicações na Internet e outros suportes:

Instituto do Desporto de Portugal. (2009). Benefícios Fiscais Relativos ao Mecenato – Desportivo. Acedido em: 8, Novembro, 2009, em: <http://www.idesporto.pt/conteudo.aspx?id=21&idMenu=5>

Câmara Municipal de Lagos/Soluções Sport (2005). Plano Estratégico – Desenvolvimento Desportivo de Lagos. Acedido em 10, Setembro, 2009, em: <http://www.cm-lagos.pt/NR/rdonlyres/6F1E9C80-7421-43FF-8D2D-0C1D03AA58E6/0/PlanoEstrat%C3%A9gicodeDesenvolvimentoDesportivo.pdf>

Câmara Municipal de Portalegre/IPP – ESEP (2006). Carta Educativa do Concelho de Portalegre. Acedido em 20, Setembro, 2009, em: <http://www.cm-portalegre.pt/resources/5209/adenda.pdf>

Câmara Municipal de Portimão/Soluções Sport (S/d). Relatório Preliminar – Associativismo do Concelho de Portimão. Acedido em 16, Setembro, 2009 em: http://www.cm-portimao.pt/NR/rdonlyres/.../AssDes_PorEstTraPlaDesDes.pdf

Câmara Municipal de Santa Maria da Feira/ISMAI (2008). Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo – 2008 / 2012. Acedido em 15, Setembro, 2009, em:

https://www.cm-feira.pt/portal/site/cm-feira/template.MAXIMIZE/PlanoEstrategico/?jsessionid=3AFB3BC826A7E124D861720A89E509FC?javax.portlet.tpst=6e3fbee686baa2a31dd762d990af8a0c_ws_MX&javax.portlet.prp_6e3fbee686baa2a31dd762d990af8a0c_viewID=detail_view&javax.portlet.prp_6e3fbee686baa2a31dd762d990af8a0c_thematicContentPath=%2FThematic%20Navigation%2FDesporto%2FPlano%20Estrat%C3%A9gico%2F&javax.portlet.beginCacheTok=com.vignette.cachetoken&javax.portlet.endCacheTok=com.vignette.cachetoken

Instituto Nacional de Estatística, (2006). O País Em Números 1991 - 2004 [CD-Rom], INE – Portugal.

9 – Anexos

Entrevista/Questionário semi estruturado à Associação Desportiva

Dados da Associação e presidente/responsável

Nome				
Fundação				
Nome do Presidente/Responsável				
Idade	Habilitações Literárias			
	Actividade Profissional			
Quanto tempo como dirigente			Cargo	
Numero de sócios		Pagantes de cotas		

Direcção e aspecto legislativos

Numero de pessoas pertencente à direcção		
Duração do mandato actual	Quantos mandatos anteriores	
Periodicidade de eleição de órgãos directivos		

Instalações, Características de gestão e funcionamento da associação

Instalações	Sim	Não	Quais		
Próprias	Cedidas		Por quem?		Alugadas
Instalações para a actividade	Sim	Não	Quais		
Próprias	Cedidas		Por quem?		Alugadas
Estado de conservação		Muito Bom		Bom	Razoável Mau
		Muito Bom		Bom	Razoável Mau
		Muito Bom		Bom	Razoável Mau
Regulamentos	Sim	Não	Quais		
Inventários	Sim	Não	Quais		
Plano de Actividades	Sim	Não	Plano Estratégico	Sim	Não
Contabilidade Organizada		Sim	Não		
Transportes	Sim	Não	Próprios		Cedidos
Quais			Alugados		Por Quem?
			Outros		

Orçamento, e enquadramento legal para financiamentos

Orçamento					
Patrocínios		Sim	Não		
Principais fonte receita			Principais fonte despesa		
Estatuto de Utilidade Pública	Sabe o que é	Não sabe o que é	Lei do Mecenato	Conhece	Não conhece
	Tem	Não Tem		Usufrui	Não Usufrui

Actividades, quadro de pessoal e formação

Principais Actividades desenvolvidas					
Regulares		Pontuais		Cíclicas	
Pessoal administrativo/auxiliar		Sim	Não	Quais?	
Pessoal Técnico				Quais?	
Pessoal Medico				Quais?	
Formação					
Técnicos		Participam	Sim	Não	
Dirigentes		Participam	Sim	Não	
Administrativos/auxiliares		Participam	Sim	Não	

Utilização de novas tecnologias

Computadores	Sim	Não	Internet	Sim	Não
Mail	Sim	Não	Pagina Web	Sim	Não
Base dados Socios	Sim	Não	Newsletter	Sim	Não

Outras formas de divulgação/promoção

Cartazes	Flyers	Outdoors	Mailing		
Jornais	Locais	Regionais	Nacionais		
Radio	Local	Regional	Nacional		
Outros		Quais			
Divulgação e promoção junto da população				Sim	Não
Divulgação e promoção em algum sito Web				Sim	Não
Existe alguém no clube responsável pela Divulgação/Promoção				Sim	Não
Organiza eventos nas modalidades que desenvolve				Sim	Não