

## 2. O Caso estudo do concelho da Guarda

### 2.1. Objectivos do Estudo

O presente estudo tem como principal objectivo clarificar a organização desportiva de um concelho do interior de Portugal (Guarda), utilizando uma tripla fonte de informação. Para além dos indicadores estatísticos oficiais e publicados, entrevistaram-se agentes e mapearam-se as interacções que se estabelecem entre eles.

Habitualmente os diagnósticos de situações desportivas assentam numa mera listagem dos activos materiais existentes ao nível desportivo do concelho; neste estudo quisemos ir mais longe entrevistando as pessoas que ocupam cargos relevantes na estrutura organizativa do desporto do concelho; mais ainda, através da aplicação de um questionário simples, pudemos conhecer as relações desportivas entre entidades e agentes locais, conhecendo aspectos da sua percepção sobre o papel do desporto no desenvolvimento do concelho. Trata-se de efectuar uma análise e reflexão sobre a situação desportiva numa visão analítica e funcional, focalizando o nosso estudo no processo de interacção e não nos agentes locais em si mesmo considerados.

A caracterização e análise efectuada aos agentes envolvidos no fenómeno desportivo permitiu não só identificar os recursos humanos, o número total de praticantes que dinamizam e os meios financeiros alocados às actividades desportivas no concelho, como ainda identificar padrões das interacções que estabelecem e estariam dispostos a estabelecer numa perspectiva de estratégia concertada para futuro.

Com base na identificação das entidades/agentes que devem ter responsabilidade nos processos de tomada de decisão num futuro plano estratégico de desenvolvimento desportivo e no sentido de determinar opções, estabelecer objectivos, definir prioridades e proceder à operacionalização de programas desportivos integrados num plano estratégico de desenvolvimento desportivo, aprofundaremos as possibilidades de estabelecimento de uma lógica de parcerias e trabalho em rede que envolva a autarquia, as escolas, as associações e os clubes locais.

### 2.2. Caracterização da situação desportiva

Nas últimas décadas e no plano desportivo regional verificou-se uma melhoria significativa das condições materiais para a prática desportiva, quer a nível de recursos humanos com maior formação, podendo dizer-se que, na actualidade, a população em geral tem um melhor acesso a práticas desportivas diversificadas. Esta situação resulta da intervenção de vários organismos e entidades oficiais nacionais e locais, destacando-se o papel interventivo de

algumas autarquias e colectividades que estão bem identificadas com o fenómeno desportivo e conhecem os benefícios da prática desportiva no bem-estar das populações.

No caso do concelho da Guarda na última década, verificou-se uma melhoria significativa de investimento em equipamentos desportivos (aumento de 13%) e participações financeiras da autarquia às colectividades que promovem a prática desportiva (aumento de 10%), com uma estratégia de promoção e desenvolvimento de boas práticas desportivas<sup>1</sup>.

No âmbito do desporto federado, todas as colectividades integradas em quadros competitivos regionais e nacionais contam com o contributo das respectivas federações de modalidade que proporcionam formação técnica aos diferentes agentes desportivos e a organização de um quadro competitivo.

Apesar disso, no caso do concelho da Guarda, a quase totalidade das colectividades locais revelam grandes dificuldades organizacionais para competir nos campeonatos e provas desportivas de âmbito nacional, denotando uma representatividade e resultados desportivos bastante reduzidos. Vários motivos e justificações são apresentados por diferentes entidades para explicar esta problemática, recorrendo-se por vezes a análises muito pouco fundamentadas, nomeadamente quanto à relação entre os investimentos e os resultados desportivos obtidos.

Nem sempre a interpretação de alguns indicadores da prática desportiva resulta numa melhoria da compreensão e definição de políticas para a situação desportiva. Para se poder ter uma ideia mais rigorosa do associativismo desportivo regional em causa, é necessário estudar todas as formas de associativismo ligados ao fenómeno desportivo, de modo a não se tirarem conclusões menos exactas, mesmo redutoras, quando se estuda apenas o associativismo desportivo na óptica da área federada, e tomando apenas os resultados desportivos como indicadores de qualidade. Quando se procura falar de desenvolvimento do desporto tem de se considerar que o desenvolvimento é mais do que o mero e simples aumento da actividade desportiva ou dos resultados desportivos.

Cunha, L. (1993) sugere que *“para analisarmos a situação desportiva de uma determinada região teremos que nos debruçar sobre a situação desportiva existente para depois idealizar sobre o que será uma situação desportiva futura. A situação desportiva ao ser definida como uma visão analítica e funcional do mundo do desporto, identifica os múltiplos aspectos (elementos) que num dado momento o caracterizam. Conhecer e posteriormente avaliar estes elementos, será tarefa que julgamos importante, em especial dos agentes desportivos colocados nos mais diversos níveis de intervenção, no sentido de determinar opções,*

---

<sup>1</sup> Fontes: Carta instalações desportivas Câmara Municipal da Guarda (2010); Serviços do Instituto Nacional de Estatística (INE) (2010).

*estabelecer objectivos e definir prioridades, no sentido da valorização e qualidade do sistema”.*

Tal como na economia pode haver crescimento económico que não se traduza inequívoca e directamente em desenvolvimento económico, também no desporto o seu desenvolvimento implica bem mais do que o mero crescimento. *“O desenvolvimento do desporto é o objectivo maior de toda a política desportiva”* Pires G.(2007). Nesta conformidade, a política desportiva tem de ter como seu desiderato essencial a promoção do desenvolvimento desportivo, social e humano das populações.

É cada vez mais corrente o uso da denominação de *“políticas públicas”* quando se trata do estabelecimento de objectivos e da sua concretização por meio de acção e órgãos de administração pública. No caso do desporto, para além da acção pública, é essencial uma coordenação com o terceiro sector - voluntariado - que efectivamente é aquele que corporiza a actividade desportiva através dos clubes que competem.

Ao nível do desporto de base, o *“desenvolvimento desportivo”* será expresso, pelo conjunto de acções e meios de aumento da prática desportiva regular equilibrada territorialmente, executadas por estruturas organizativas específicas, entre as quais se incluem as escolas dos diferentes níveis de ensino, as autarquias locais e os clubes desportivos; contudo pouco ou nada se sabe quanto ao tipo de interacções que entre eles se estabelecem, até porque respondem perante entidades e ministérios completamente diferentes. Não existe uma coordenação concelhia, regional ou nacional do desporto, apesar de haver um Instituto Nacional do Desporto.

Segundo Correia, P. J. (2008), desse planeamento devem constar, após cuidada e profunda análise e diagnóstico da situação desportiva, as *“grandes orientações estratégicas de desenvolvimento”* deste desporto base.

Fazendo fé nas palavras de Pires, G. e Correia, P. J. (2007) quando afirmam que *“se analisarmos nos últimos anos, em matéria de promoção objectiva da prática desportiva numa lógica nacional, através de políticas concertadas entre escolas, os clubes e as autarquias, pouco ou nada há a referir”*. E adiantam ainda que *“quanto ao desporto de base, se formos procurar programas de promoção activa no território nacional, estudo sistematizado e recolha de elementos de caracterização da prática desportiva no todo nacional, definição de quadros estratégicos de desenvolvimento desportivo local, parcerias locais entre clubes e escolas, programas de formação de treinadores, de captação e formação de voluntários, não é possível identificar seja o que for com o mínimo de consistência”*.

Segundo Stanek, M., (2007) *“ será importante compreender e saber se os organismos desportivos locais estão preparados para assumir a responsabilidade de concepção e*

*implementação de políticas desportivas locais adequadas, segundo avaliações permanentes do seu impacto sobre a qualidade de vida da comunidade".*

Estudos precedentes efectuados nomeadamente por Cunha, L.(1993), Pires, G.(2007) e mais recentemente Correia, P.J. (2008), referem a importância de estudos sistematizados de recolha de elementos de caracterização da prática desportiva, nas suas diversas dimensões e factores de desenvolvimento a fim de perceber os diferentes contextos locais, desde as estruturas hierárquicas ao trabalho em rede.

Pareceu-nos por isso pertinente aperfeiçoar metodologias de análise da situação concelhia ao nível desportivo uma vez que há muito poucos elementos estatísticos organizados ao nível desagregado do concelho e que as estatísticas sobre desporto não são uma prioridade do Instituto Nacional de Estatística (INE) nem mesmo do Instituto Nacional do Desporto (IDP), com muitos dados ainda organizados distritalmente (por associações) quando todo o país evoluiu há muito (1986) para outras nomenclaturas territoriais (NUT I, II e III - Nomenclatura de Unidade Territorial Nacional, Regional e Sub-Regional).

Por outro lado, mesmo que estivessem disponíveis muitas estatísticas, não se conseguiria nunca conhecer a verdadeira realidade concelhia sem estudar a percepção que os agentes locais intervenientes têm sobre o funcionamento do sistema desportivo local e suas dificuldades, bem como qual o modelo de interacção que, ao nível local, as instituições relacionadas com o desporto estão habituadas a desenvolver entre si.

Será que estabelecem fortes relações entre si criando uma espécie de corpo desportivo? De que forma se relacionam quando se trata de organizarem as actividades desportivas? Haverá algumas entidades que se destacam no papel de impulsionador das organizações? Serão as associações desportivas de modalidade as principais impulsionadoras da prática desportiva? Qual o papel dos clubes de base voluntária no meio disto?

Conhecendo melhor a situação concelhia poderemos contribuir então para um processo de desenvolvimento desportivo planeado e estrategicamente enquadrado, participado pelos agentes desportivos relevantes actuando em redes de concretização, inserido nos objectivos de um planeamento estratégico nacional de desenvolvimento.

Estas e outras questões ocuparão a nossa análise no caso de estudo que nos propomos efectuar.

### 2.3. O caso de Estudo - Guarda

Bollaert, L. (1997) afirma que "*considerando as crescentes necessidades em termos de lazer e os novos desafios levantados pelas mudanças económicas, tecnológicas, sociais e demográficas, temos de sublinhar que as autarquias, não podem continuar com serviços*

*passivos ou reactivos. Devem tornar-se num serviço mais proactivo e estratégico, identificando e analisando as necessidades, dando primazia à distribuição dos recursos e aos planos de desenvolvimento estratégico, bem como aos programas dirigidos a grupos específicos” .*

A carta desportiva do concelho da Guarda encontra-se em fase de conclusão, e esta situação pode dificultar algumas tomadas de decisão, na perspectiva da elaboração de um plano estratégico de desenvolvimento desportivo, sendo um instrumento fundamental para uma boa planificação de política desportiva municipal. Apesar da ausência de uma carta desportiva, a Câmara da Guarda tem um regulamento de atribuição de participações à prática desportiva.

Pretende-se com o disposto no regulamento *“a construção de uma nova estratégia de desenvolvimento desportivo assumida como objectivos comuns só alcançáveis através de parceria activa do esforço conjunto e do trabalho contínuo de todos os agentes desportivos do Concelho”* e adiante, o regulamento surge devido *“á necessidade de um mecanismo regulador na área desportiva, que sustente e justifique a determinação de estipular de forma clara e concreta, as regras de apoio de projectos de desenvolvimento desportivo, a promover pelos agentes desportivos em parceria com a Câmara”* .

Pressupõe-se pela leitura deste regulamento, uma estratégia de política desportiva para aumentar o número de participantes, definir espaços e equipamentos de apoio à formação desportiva, sendo estas metas a alcançar com o esforço conjunto de todos os parceiros desportivos que, em igualdade de circunstâncias, possam alcançar equitativamente um desenvolvimento sustentado, com a consequente redução de assimetrias e a optimização de recursos da prática desportiva. Pretende-se promover a formação desportiva, reforçar as boas práticas de gestão desportiva e integrar a actividade desportiva do concelho nos objectivos comuns de educação pelo desporto, de hábitos de vida saudáveis e de solidariedade colectiva. Os critérios de apreciação para atribuição de participação à prática desportiva a cada colectividade baseiam-se no nº de praticantes e modalidades, nº de escalões de formação e os quadros competitivos de âmbito distrital ou nacional. Ou seja, baseiam-se no existente e não numa perspectiva daquilo que queriam que existisse num futuro.

As actividades do desporto escolar são financiadas pelo Ministério da Educação, a nível do enquadramento técnico e são atribuídas verbas às escolas apenas para participação nos custos, com transporte e alimentação durante o quadro competitivo.

As associações distritais de modalidades desportivas são financiadas pelas respectivas federações, havendo apenas uma - a associação de futebol - que gere receitas próprias provenientes das taxas de jogo e arbitragem.

Os clubes desportivos com prática federada e não federada têm essencialmente como apoio, a comparticipação financeira da autarquia para a prática desportiva.

Como referência, o parque desportivo concelhio disponível para a prática desportiva de actividades desportivas federadas, não federadas e no âmbito do desporto escolar é constituído por um complexo de piscinas, estádio e pavilhão municipais, pavilhão do Inatel e cinco pavilhões gimnodesportivos escolares. Dos doze clubes desportivos apenas cinco têm instalações próprias e restritas à prática do futebol.

No âmbito do desporto federado, os clubes desportivos essencialmente na modalidade de futebol, têm apenas expressão nos quadros competitivos distritais; e dos doze clubes apenas um participa na 1ª divisão distrital e os restantes na 2ª divisão distrital. Na variante futsal o concelho tem um representante na 2ª divisão nacional. No desporto escolar a maioria das equipas escolares em diversas modalidades atingem a fase nacional e na modalidade de voleibol têm alguns campeões nacionais.

#### 2.4. Metodologia - parte I

As estratégias metodológicas que adoptámos foram a da triangulação de fontes de informação: informação estatística oficial e primária, informação percebida pelos agentes através de entrevistas e na fase II com mapeamento dos padrões de interacção entre agentes, através da aplicação de análise de redes sociais.

Considerando o objecto de estudo e em função das questões, que envolvem a análise e caracterização de uma situação desportiva específica (caso do concelho da Guarda) optámos por uma metodologia contextual de pesquisa com análise descritiva do fenómeno desportivo concelhio. Uma metodologia indutiva, derivada das informações com ênfase na descoberta de percepções, relações e interacções, bem como das diferentes abordagens das entidades e agentes locais na compreensão do desenvolvimento desportivo local, mais do que de uma verificação de hipóteses pré-determinadas, característica das abordagens quantitativas.

Admitindo que a situação configura a necessidade de uma mudança da forma como o desporto tem vindo a ser organizado e seguindo o que afirma Girginov, V. (2008) "*as mudanças estruturais parecem ter pouco impacto no processo de tomada de decisões, pois este está concentrado só em alguns órgãos oficiais. Assim as organizações devem primeiro criar uma visão estratégica clara antes de se integrarem num programa de mudança*". De facto o processo de mudança está associado a pequenas mudanças, em oposição com as estruturas de transformação e reorganização estratégica, resultado de estudos de reflexão e análise de situações desportivas.

Segundo Pires, G. (2007) "*mais importante do que conhecer as estruturas e organizar o desporto, é conhecer os processos e gerir a partir deles*".

### 2.4.1. Procedimentos

Numa primeira fase reuniu-se a informação oficial disponibilizada pelo INE e IDP sobre grandes números de clubes, nº de praticantes desportivos por modalidade, despesas de capital e correntes realizadas ao longo dos diversos anos de 2002-2007 e tipologia e quantidade de equipamento desportivo existente no concelho.

Para compreender as relações e interações desportivas entre entidades oficiais e agentes locais no presente estudo, utilizámos como instrumentos de observação e recolha de informação, as entrevistas e questionários fechados (anexos).

### 2.4.2. Caracterização da amostra

A amostra utilizada para todos os procedimentos integra todas as entidades e agentes desportivos representativos do concelho da Guarda. É constituída por duas entidades oficiais públicas (Câmara Municipal e E.A.E Desporto Escolar), sete associações de modalidades federadas, cinco escolas e treze clubes desportivos. Vinte e sete agentes ao todo.

### 2.4.3. Apresentação dos resultados I

Nesta secção pretendemos descrever a situação desportiva encontrada no concelho da Guarda através dos procedimentos metodológicos expostos. Ou seja com base nos resultados recolhidos nas entrevistas e análise dos conteúdos dos questionários recolhidos junto das entidades oficiais (Câmara Municipal e Gabinete Desporto Escolar), Escolas, Associações e Clubes Desportivos.

#### 2.4.3.1. Câmara Municipal

Dentro das suas competências e responsabilidades na política desportiva local a Câmara Municipal, para além de contribuir com participações financeiras para o desenvolvimento da prática desportiva e realização de eventos desportivos (304.850 Euros)<sup>2</sup>, desenvolve e executa programas de actividades desportivas (natação e actividades de enriquecimento curricular) para todos os alunos das Escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico, suportando os encargos com o necessário enquadramento técnico.

#### 2.4.3.2. Desporto Escolar

As actividades do Desporto Escolar são tuteladas pelo Ministério da Educação que é responsável pelo enquadramento técnico e encargos financeiros dos quadros competitivos, atribuído ainda participações para transporte e alimentação dos alunos.

---

<sup>2</sup> Fonte: Câmara Municipal da Guarda (2009) - Rubrica Orçamental: Participações financeiras a colectividades desportivas (261.300 €) e eventos desportivos pontuais (43.550 €).

Tabela1. Relação praticantes / despesas

Entidade	Praticantes	Despesas	Despesa/Praticante
Câmara	1.512	57.896	38.29 €
Desporto Escolar	1.025	15.678	15.29 €
Total	2.537	73.574	29.00 €

Analisando os resultados obtidos na relação nº praticantes/ despesa nas actividades desportivas enquadradas e desenvolvidas pelas entidades oficiais (Câmara Municipal da Guarda e Desporto Escolar), e comparando com os resultados obtidos relativos às colectividades desportivas concelhias, verifica-se uma diferença significativa nos custos, bastantes inferiores nas entidades oficiais em relação às colectividades desportivas concelhias<sup>3</sup>.

#### 2.4.3.3. Associações

Às Associações responsáveis pelas modalidades federadas e não federadas compete a promoção, divulgação, formação dos agentes desportivos e organização dos quadros competitivos. No concelho temos 7 associações, um total de 26 clubes, dinamizando 1.717 atletas, verificando-se que o Futebol tem 12 clubes em actividade mas muito menos filiados que a Associação de Jogos Tradicionais (Tabela 2).

Tabela 2. Relação clubes / filiados

Associação	Clubes	Filiados	Média
TOTAIS	26	1717	66,3
Futebol	12	653	54,4
Jogos Tradicionais	4	750	187,5
Andebol	3	70	23,3
Atletismo	3	82	27,3
Basquetebol	3	162	54
Judo	1	53	53
Voleibol	0	0	0

#### 2.4.3.4. Escolas

As actividades do desporto escolar promovem a formação desportiva dos alunos, tendo um papel relevante e significativo junto da comunidade escolar, englobando uma percentagem razoável de alunos em actividades desportivas regulares.

<sup>3</sup> Consultar resultados tabela 1 e 5

Tabela 3. Relação Alunos / Praticantes Desporto Escolar

Escola	Total Alunos	Praticantes D.E.	%
TOTAIS	3426	980	28,6
Afonso Albuquerque	979	312	31,8
Sé	975	250	25,6
Santa Clara	560	100	17,8
S. Miguel	512	122	23,8
Sequeira	400	196	49

Tabela 4. Relação percentual Desporto Escolar / Alunos

Escola	Total Alunos	Praticantes D.E.	%
Sequeira	400	196	49
Afonso Albuquerque	979	312	31,8
Totais	3426	980	28,6
Sé	975	250	25,6
S. Miguel	512	122	23,8
Santa Clara	560	100	17,8

Analisando os resultados obtidos verifica-se que a Escola Afonso de Albuquerque têm o maior número de alunos praticantes no desporto escolar, estando acima da média concelhia, no entanto em termos percentuais a Escola da Sequeira lidera com os melhores resultados (Tabelas 3 e 4).

#### 2.4.3.5. Clubes

As informações sobre as modalidades praticadas nos clubes e escalões de formação, foram recolhidas em entrevista efectuada a cada colectividade.

Analisando os resultados obtidos de forma descritiva, na relação praticantes/clube verifica-se que o Clube de Montanhismo é quem dinamiza mais praticantes em actividades regulares, e os clubes com atletas federados com maior número de praticantes desenvolvem mais do que uma modalidade em diferentes escalões de formação (Tabela 5).

Tabela 5. Relação de praticantes por clube

CLUBE	Praticantes
TOTAIS	2100
Clube Montanhismo	1100
N.D.S.	280
Guarda Unida	238
A.D. Guarda 2000	120
Guarda F. Clube	85
G.D. Lameirinhas	78
G.R. Casal Cinza	66
A. "Os Beirões"	40
A.J. Estrelas Guarda	37
C.D.C. Pinheiro	30
A.C.D. Castanheira	20
Mileu Guarda S. C.	20
C.D. Vila Cortéz	20

Analisando os valores das comparticipações à prática desportiva atribuídas pela Câmara aos clubes, verifica-se a aplicação dos critérios de comparticipação que fazem parte do regulamento da autarquia, em função dos quadros competitivos, escalões de formação, número de praticantes e modalidades (Tabela 6).

Tabela 6. Relação comparticipação Câmara / Clubes

CLUBE	Comparticipação Câmara
Totais	261300
N.D.S.	47.500
G.D. Lameirinhas	29.150
Guarda Unida	25.000
Mileu Guarda S. C.	23.000
C.D. Vila Cortéz	23.000
Guarda F. Clube	22.500
G.R. Casal Cinza	20.000
A.D. Guarda 2000	13.000
A. "Os Beirões"	12.000
A.C.D. Castanheira	12.000
A.J. Estrelas Guarda	7.750
C.D.C. Pinheiro	7.500
Clube Montanhismo	6.900

Em relação aos orçamentos anuais dos clubes, verifica-se que os clubes com maior orçamento são na maioria os que dinamizam mais praticantes e com mais modalidades desportivas, sendo excepção o C.D. Vila Cortéz que apenas tem Futebol, mas é o único clube concelhio a competir na 1ª Divisão Distrital (Tabela 7).

Tabela 7. Relação orçamento anual dos clubes

CLUBE	Orçamento Anual
TOTAIS	505000
Guarda Unida	120.000
N.D.S.	70.000
C.D. Vila Cortéz	65.000
Guarda F. Clube	60.000
Mileu Guarda S. C.	50.000
G.D. Lameirinhas	35.000
G.R. Casal Cinza	35.000
A. "Os Beirões"	30000
A.C.D. Castanheira	30.000
C.D.C. Pinheiro	25000
A.J. Estrelas Guarda	17.000
A.D. Guarda 2000	15.000
Clube Montanhismo	8.000

Os clubes com mais financiamento próprio têm a modalidade de Futebol como prioridade nos diferentes escalões, sendo a modalidade com maior facilidade em conseguir apoios e patrocínios, conforme revelado em entrevista às colectividades que se apresentará mais adiante (Tabela 8).

Tabela 8. Relação financiamento anual próprio por clube

CLUBE	Financiamento Próprio
Totais	310700
Guarda Unida	95000
C.D. Vila Cortêz	42000
Guarda F. Clube	37500
Mileu Guarda S. C.	27000
N.D.S.	22500
A. "Os Beirões"	18000
A.C.D. Castanheira	18000
C.D.C. Pinheiro	17500
G.R. Casal Cinza	15000
A.J. Estrelas Guarda	9250
G.D. Lameirinhas	5850
A.D. Guarda 2000	2000
Clube Montanhismo	1100

A nível do grau de autonomia financeira o Clube Guarda Unida, o mais autónomo (79,1%) e segundo com maior número de praticantes (238) é aquele que mais eventos desportivos de recreação e lazer realizam, e tem mais capacidade de mobilização da população em geral. Dos 4 clubes acima da média do grau de autonomia o C.D.C. Pinheiro (só com 30 praticantes) tem um centro de convívio social bastante activo, sendo uma boa fonte de rendimentos (Tabela 9).

Tabela 9. Relação grau de autonomia por clube

CLUBE	Grau Autonomia
Guarda Unida	79,1%
C.D.C. Pinheiro	70%
C.D. Vila Cortêz	64,6%
Guarda F. Clube	62,5%
Totais	61,52%
A. "Os Beirões"	60%
A.C.D. Castanheira	60%
A.J. Estrelas Guarda	54,4%
Mileu Guarda S. C.	54%
G.R. Casal Cinza	42,8%
N.D.S.	32,1%
G.D. Lameirinhas	16,7%
Clube Montanhismo	13,75%
A.D. Guarda 2000	13,3%

Na relação orçamento custos por praticante, destacamos que os primeiros 3 clubes apenas têm a modalidade de Futebol e no escalão sénior. Apenas 2 clubes estão abaixo da média nesta relação (Tabela 10).

Tabela 10. Relação orçamento/ custo praticante

CLUBE	Orçamento/Nº Praticantes (Euros)
C.D. Vila Cortéz	3250
Mileu Guarda S. C.	2500
A.C.D. Castanheira	1500
C.D.C. Pinheiro	833,3
A. "Os Beirões"	750
Guarda F. Clube	705,8
G.R. Casal Cinza	530,3
Guarda Unida	504,2
A.J.Estrelas Guarda	459,4
G.D. Lameirinhas	448,7
N.D.S.	250
Totais	240,47
A.D. Guarda 2000	125
Clube Montanhismo	7,27

Em síntese, verifica-se que:

- A Câmara Municipal e o organismo do Desporto Escolar, são as entidades que enquadram mais praticantes (2537) e desenvolvem formação desportiva regular em maior número de modalidades: Atletismo, Andebol, Badmington, Basquetebol, Desportos Gímnicos, Escalada, Futsal, Golfe, Ténis de Mesa e Voleibol.
- A prática de actividades desportivas não federadas, desenvolvidas por entidades voluntárias como a Associação de Jogos Tradicionais e o Clube de Montanhismo, são as que têm maior adesão de sócios e praticantes (1850).
- Nas 5 Escolas com um universo de 3426 alunos, 28,6% praticam desporto escolar e a Escola mais activa é a da Sequeira (49%).
- Nos quadros competitivos das Associações com desporto federado, o Futebol, Basquetebol, Atletismo e Andebol são as modalidades mais praticadas.
- Os orçamentos mais elevados nos clubes são daqueles que essencialmente têm a modalidade de Futebol, apresentando igualmente um elevado grau de autonomia financeira. Os clubes com participações financeiras mais elevadas têm mais participantes, desenvolvem mais modalidades e escalões de formação. Verificámos também que as participações estão a ser processadas de acordo com o regulamento de participação à prática desportiva definido no regulamento específico da Autarquia da Guarda.

#### 2.4.4. Análise dos conteúdos dos questionários

Para completar a recolha de dados sobre a análise da situação desportiva do concelho, entendemos questionar as diferentes entidades oficiais e agentes desportivos locais, sobre a sua percepção em relação ao desenvolvimento desportivo. Para o efeito elaborámos questionários (em anexo) sobre os planos, estratégias, objectivos e preocupações quanto às

diversas actividades desportivas que tutelam e desenvolvem; influências das limitações financeiras no desenvolvimento das actividades; procedimentos e critérios de atribuição de participações financeiras à prática desportiva; existência de movimento associativo, protocolos / parcerias e trabalho em rede; graus de motivação para as colectividades desempenharem o seu papel na comunidade. Estas dimensões foram escolhidas com base na prática pessoal profissional do autor, procurando respostas e percepções sobre aqueles problemas que estão sobejamente descritos na literatura sobre planeamento estratégico e desenvolvimento desportivo. A escolha das diferentes dimensões dos questionários foram baseadas em estudos segundo, Girginov, V. (2008) “..as organizações devem primeiro criar uma visão estratégica clara antes de se integrarem num programa de mudança, resultado de estudos de reflexão e análise de situações desportivas” e a importância dos estudos sistematizados de recolha de elementos de caracterização da prática desportiva, nas suas diversas dimensões e factores de desenvolvimento a fim de perceber os diferentes contextos locais, desde as estruturas hierárquicas ao trabalho em rede (Cunha, L. 1993; Pires, G. 2007 e Correia, P.J. 2008).

Na análise dos conteúdos dos questionários efectuados às entidades oficiais e agentes desportivos locais, relativamente à questão dos planos de actividades todos têm como um dos objectivos principais aumentar a prática desportiva e desenvolver o nível desportivo concelhio. As entidades oficiais e associações procuram promover e divulgar as actividades desportivas a nível das escolas, através de eventos desportivos que motivem os jovens para a prática desportiva e procuram através de apoios na formação de agentes desportivos organizar as actividades desportivas de forma sistemática e regular.

As escolas promovem o gosto pela actividade física, formação e orientação desportiva e incentivam a criação de hábitos de estilo de vida saudável.

Os clubes desenvolvem mais as suas actividades no âmbito do desporto federado, com algumas preocupações com os escalões de formação e alguns numa perspectiva de serviço à comunidade.

Apenas as colectividades com actividades não federadas, promovem actividades de recreação e lazer englobando a comunidade em geral.

As questões financeiras para as entidades oficiais e associações limitam essencialmente as iniciativas de promoção e divulgação das actividades desportivas e os planos de formação de agentes desportivos.

As escolas não revelam dificuldades de financiamento, no entanto entendem que como as outras colectividades, deveriam ter apoio camarário.

Os clubes argumentam que sem limitações financeiras poderiam aumentar o número de praticantes e modalidades, melhorar as condições de prática desportiva e investir em instalações desportivas.

O modelo de financiamento para as entidades oficiais e associações é considerado correcto, no entanto afirmam que alguns critérios deveriam ser revistos, defendendo como prioridade, mais meios e financiamento para a formação dos agentes desportivos.

Os clubes entendem que o modelo actual que regulamenta as participações à prática desportiva funciona, mas sugerem a procura de parcerias; taxas e locais para a prática desportiva gratuitas; modelo de financiamento misto camarário / privado (patrocínios) e uma agenda desportiva concelhia com eventos desportivos organizados pelos clubes, como forma de angariação de fundos.

Apesar de algumas tentativas em iniciar uma colaboração e cooperação entre clubes, a nível concelhio não existe qualquer tipo de movimento associativo desportivo. Existem apenas protocolos entre Câmara e Escolas, nos seus programas de actividades e com os clubes em relação à cedência de instalações para a prática desportiva.

A motivação para desempenhar as respectivas funções na comunidade é significativa nas entidades oficiais e escolas, mas a nível dos clubes verifica-se grande dificuldade em recrutar agentes desportivos em missão de voluntariado, para exercer cargos directivos.

## 2.5. Metodologia - parte II

Aquilo que efectivamente pode ser uma mais-valia neste trabalho é a análise das interacções entre os principais agentes desportivos que estudámos e identificámos. Com efeito é nossa hipótese de trabalho que os agentes públicos desempenham ainda um papel determinante no desenvolvimento desportivo do concelho e que muito do (não) desenvolvimento a isso se deve. Contudo não há evidência empírica sobre essas interacções que seja determinada apenas pelos volumes de dinheiro investido, pelo nº de clubes ou de praticantes que são apoiados.

A análise de redes sociais é uma metodologia que permite identificar a estrutura de interacções, as características dos agentes nesse sistema e os níveis de confiança estabelecido entre eles para acções colectivas futuras.

A base teórica desta análise é simples e encontra-se documentada substantivamente em Carvalho (2002, 2010) e, neste âmbito exige apenas que seja feita uma breve referência aos objectivos e potencial dessa metodologia.

Trata-se de olhar para uma rede de agentes desportivos (neste caso) e perceber através das suas interacções e intenção de interacções, qual a estrutura de relacionamentos que existe,

quais os papéis determinantes e saber se existe algum(uns) agente(s) que pode(m) desempenhar um papel de relevo tal que, se esses agentes não existissem, a rede relacional se desmoronaria e se partia em mais que uma componente, perdendo-se a coesão.

Uma boa parte da literatura científica sobre estes assuntos em negócios e comportamento organizacional tem vindo a atender a estes aspectos relacionais (ver Krattenmaker, 2001). O foco nas relações / interacções é um importante complemento para a investigação do padrão do comportamento organizacional, que tem estado sobretudo centrado nos atributos dos agentes.

Replica-se aqui um trabalho de Kilkenny e Nalbarte (2000), estabelecendo as principais medidas de redes neste caso da estrutura desportiva do concelho da Guarda - Portugal. Haverá elevados valores para as densidades de rede (Q1), quais os agentes com mais elevados valores de centralidades na rede (Q2), quais os que representam maior prestígio local (Q3) e outras medidas de rede como a de serem actores chave (Q4)?

### 2.5.1. O desenho empírico I

A perspectiva de rede em Carvalho (2002, 2010) é substancialmente baseada no trabalho de Lauman (1985), Wasserman e Faust (1994), Degenne e Forsé (1999) e Kilkenny e Nalbarte (2000). Centra-se nas relações entre entidades sociais que incluem as comunicações entre os membros de um determinado grupo; o ambiente social pode ser expresso por um conjunto de padrões de regularidades nas relações entre os agentes que interagem. O desenvolvimento económico em comunidades relativamente pequenas depende em grande medida da vontade dos seus principais actores (agentes), especialmente aqueles que não são representados por empresas. Todos conhecemos bem o nosso ambiente de vida comunitária concelhia para sabermos a influência que todos estes actores podem desempenhar na acção colectiva. A maior parte das organizações influentes são pequenas organizações que ajudam a resolver determinados estrangulamentos locais. Muita desta influência acaba por rerepresentar aquilo que se designa por capital social local que gera novas ideias, novos empregos e diversas parcerias. A metodologia da análise de redes serve exactamente para ser utilizada nas situações em que se sabe que o comportamento institucional não é exclusivamente limitado pelos interesses individuais como estando a actuar isoladamente e por isso se dever dar atenção especial aos laços que cada colectividade estabelece com todas as outras na mesma área de interesse.

A metodologia de redes representa um modelo simplificado desse sistema social. A análise de redes exige a definição de qual o espaço relacional em estudo, a identificação dos seus nós relacionais (instituições) e a definição de quais as relações que se estabelecem e se analisam - a díade - de acordo com Wasserman and Faust (1994). Kilkenny and Nalbarte (2000) definiram a pedra angular (*keystone sector*) como a instituição, dentro de um espaço relacional, sem a qual a estrutura levaria à existência de nós isolados, ou seja, dividir-se-ia a

estrutura de rede em mais do que uma componente. No fundo será a instituição responsável pela manutenção da conectividade global de toda a rede.

### 2.5.2. Os conceitos básicos e a Interpretação da Matriz

Existe uma matriz com uma linha e uma coluna para cada instituição da rede. Os dados dicotómicos são registados com (1) nas células correspondentes (A, B) e (B, A) sempre que exista uma relação entre A e B, confirmada mutuamente. O valor (0) será usado para todos os outros casos. Haverá sempre uma simetria do laço, propriedade do par<sup>4</sup>.

O nº de relações com origem numa instituição é designada por **out degree (centralidade na rede)** e será obtida somando os valores da linha de cada instituição  $i$  **out degree** =  $\sum_j a_{ij}$ . O nº de relações que vêm de outros para a instituição em análise designa-se por **in degree (prestígio local na rede)**, obtido pela soma dos valores em coluna  $j$  **in degree** =  $\sum_i a_{ij}$ . O **i out degree** será o nº de relações que vão do agente  $i$  para todos os outros N-  $i$  agentes do espaço relacional; enquanto que o **j in degree** significa o nº de relações entrantes em  $j$ , com origem em qualquer outro agente.

Se o espaço relacional tem uma diferente dimensão ambos indicadores podem ser sempre comparáveis pelo processo de standardização.

Tabela 11 - Exemplo de matriz

	1	2	3	4	5	<i>out-degree</i>	<i>standard out-degree</i>
1	0	1	1	1	0	3	3/8
2	1	0	0	0	0	1	1/8
3	0	1	0	1	0	2	2/8
4	0	0	0	0	1	1	1/8
5	0	0	0	1	0	1	1/8
	1	2	2	3	1	<i>in-degree</i>	

O agente 1 tem out-degree 3 e in-degree 1, o que significa que estabelece mais relações com os outros do que os outros com ele. Quando duas redes não têm o mesmo nº de nós e queremos comparar os valores entre eles, os valores standardizados serão 3/8 em out-degree e 1/8 em in-degree.

<sup>4</sup> Quando um agente afirma uma relação que o outro não confirma, considera-se que essa relação não existe.

A **Densidade** será a relação entre todas as conexões existentes e todas as possíveis conexões; pode ser calculada para cada agente ou globalmente.

Uma **componente** ou sub-gráfico dentro de uma rede é o conjunto de nós conectado com um passo de cada um dos outros. Uma componente será então o maior sub-conjunto da rede interconectada, que pode ser classificado forte/fraco em função da direcção dos arcos entre os seus membros.

### 2.5.3. O desenho empírico II

A metodologia de redes foi então aplicada ao universo das instituições do concelho que se dedicam à organização de prática desportiva, o que contempla a Câmara Municipal, a Direcção do Desporto Escolar, as associações de modalidade, as escolas e os clubes e associações. Os testes foram realizados com o software UCINET 6.0 (Borgatti, *et al.*, 1999).

O inquérito validado em Lauman (1985) foi reduzido a duas questões:

a1) Quais as instituições com as quais estabelece contactos regulares para a promoção de actividades desportivas? - ESTRUTURA

a2) Quais as instituições com as quais estaria disposta a estabelecer parcerias para projectos comuns no âmbito das actividades desportivas? - PROJECTO

Os objectivos das questões são claros: por um lado conhecer a estrutura relacional de rede institucional desportiva no concelho e em segundo lugar saber do grau de confiança que se estabelece entre as instituições, no caso de quererem partilhar tarefas e projectos comuns no futuro.

Intuitivamente poderíamos esperar elevadas densidades de rede um vez que as instituições não se encontram muito afastadas geograficamente e parece que toda a gente conhece toda a gente. Quando as redes são densas pode esperar-se que exista apenas uma componente e nenhum agente predominante ou chave (*keystone*).

### 2.5.4. Apresentação de Resultados

Na tabela seguinte estão representadas as interacções entre os agentes desta rede, representando-se com (1) os casos de interacções confirmadas por ambos os agentes e por (0) as restantes.

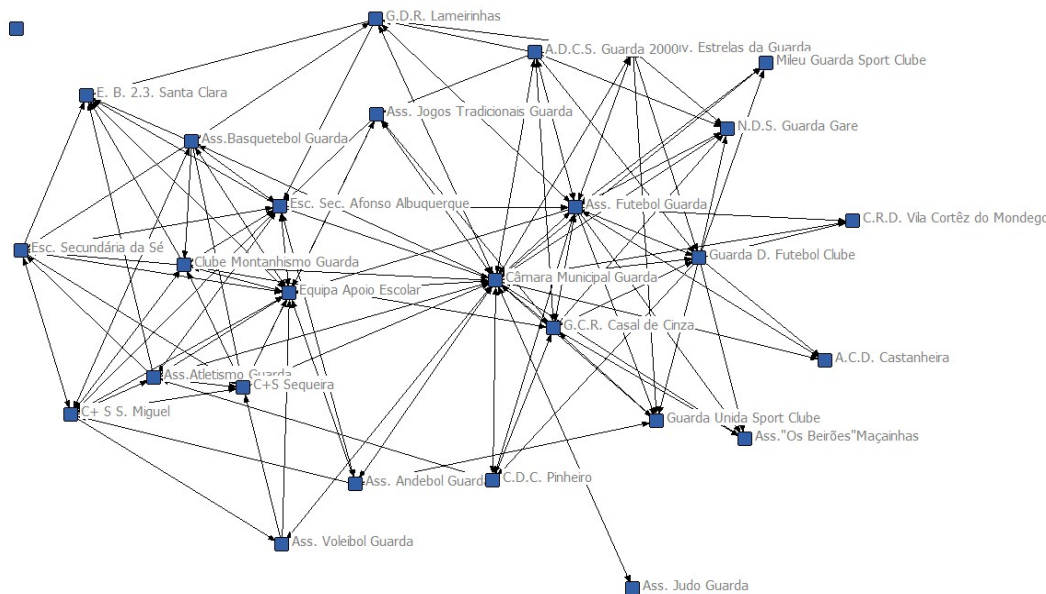
Política desportiva concelhia na Guarda

Tabela 12 - Estrutura Relacional existente

	Câmara Mt.	Equipa Apo	Ass. Andeb	Ass. Atletisr	Ass. Basquet	Ass. Futebr	Ass. Judo	G. Ass.	Voleibol	Ass. Jogos	Clube Mon	G. C.R.	Casa A.C.D.	Cast	Ass. Juv.	Est. A.D.C.S.	Gu
Câmara Municipal Guarda	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Equipa Apoio Escolar	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Ass. Andebol Guarda	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ass. Atletismo Guarda	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ass. Basquetebol Guarda	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ass. Futebol Guarda	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Ass. Judo Guarda	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ass. Voleibol Guarda	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ass. Jogos Tradicionais Guarda	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Clube Montanhismo Guarda	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G.C.R. Casal de Cinza	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A.C.D. Castanheira	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ass. Juv. Estrelas da Guarda	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
A.D.C.S. Guarda 2000	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Guarda D. Futebol Clube	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Guarda Unida Sport Clube	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
G.D.R. Lameirinhas	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ass. "Os Beirões"Maçainhas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mileu Guarda Sport Clube	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
N.D.S. Guarda Gare	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C.D.C. Pinheiro	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C.R.D. Vila Cortêz do Mondego	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Esc. Sec. Afonso Albuquerque	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Esc. Secundária da Sé	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E. B. 2.3. Santa Clara	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C+ S S. Miguel	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
C+S Sequeira	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

O software utilizado permite ainda a representação em figura, conforme a figura em baixo:

Figura 1 - Representação da Estrutura de Rede



Quanto à densidade relacional ela mede-se pelo rácio entre as interacções verificadas face ao total possível ( $N*N-1$ ). Na tabela seguinte mostram-se as diferentes densidades. Na matriz inicial, antes de se confirmarem as interacções e na matriz designada por "real" que é aquela que se obtém depois de retiraras interacções não mutuamente confirmadas. Pode ver-se por esta diferença, a percepção que os agentes têm do quanto interagem (21%) e a realidade do que efectivamente interagem (14%).

Tabela 13 - Densidade de Rede  
DENSITY / AVERAGE MATRIX VALUE

	Density	No. of Ties
Matriz	0.2130	161.0000
Real	0.1429	108.0000

Na tabela 14 estão as posições de cada agente no conjunto da centralidade da rede que deve ser lida nas colunas 3 e 4, uma vez que são os valores normalizados atendendo ao tamanho da rede.

Tabela 14 - Centralidade e prestígio dos agentes

Relation 3: Real

Entidades	1 OutDegree	2 InDegree	3 NrmOutDeg	4 NrmInDeg
1 Câmara Municipal Guarda	18.000	18.000	66.667	66.667
2 Equipa Apoio Escolar	9.000	9.000	33.333	33.333
3 Ass. Andebol Guarda	4.000	4.000	14.815	14.815
4 Ass. Atletismo Guarda	5.000	5.000	18.519	18.519
5 Ass. Basquetebol Guarda	3.000	3.000	11.111	11.111
6 Ass. Futebol Guarda	12.000	12.000	44.444	44.444
7 Ass. Judo Guarda	1.000	1.000	3.704	3.704
8 Ass. Voleibol Guarda	1.000	1.000	3.704	3.704
9 Ass. Jogos Tradicionais Guarda	2.000	2.000	7.407	7.407
10 Clube Montanhismo Guarda	4.000	4.000	14.815	14.815
11 G.C.R. Casal de Cinza	4.000	4.000	14.815	14.815
12 A.C.D. Castanheira	2.000	2.000	7.407	7.407
13 Ass. Juv. Estrelas da Guarda	3.000	3.000	11.111	11.111
14 A.D.C.S. Guarda 2000	3.000	3.000	11.111	11.111
15 Guarda D. Futebol Clube	3.000	3.000	11.111	11.111
16 Guarda Unida Sport Clube	3.000	3.000	11.111	11.111
17 G.D.R. Lameirinhas	3.000	3.000	11.111	11.111
18 Ass. "Os Beirões" Maçainhas	0.000	0.000	0.000	0.000
19 Mileu Guarda Sport Clube	2.000	2.000	7.407	7.407
20 N.D.S. Guarda Gare	2.000	2.000	7.407	7.407
21 C.D.C. Pinheiro	4.000	4.000	14.815	14.815
22 C.R.D. Vila Cortêz do Mondego	2.000	2.000	7.407	7.407
23 Esc. Sec. Afonso Albuquerque	7.000	7.000	25.926	25.926
24 Esc. Secundária da Sé	3.000	3.000	11.111	11.111
25 E. B. 2.3. Santa Clara	1.000	1.000	3.704	3.704
26 C+ S S. Miguel	6.000	6.000	22.222	22.222
27 C+S Sequeira	1.000	1.000	3.704	3.704
28	0.000	0.000	0.000	0.000

É possível observar a posição determinante das entidades assinaladas a cinza, como as que têm valores superiores à média (ver tabela 15). Mesmo considerados os valores não normalizados, apenas a Associação de Atletismo da Guarda não tinha valores superiores à média + desvio padrão.

Tabela 15 - Estatísticas Descritivas

DESCRIPTIVE STATISTICS

	1 OutDegree	2 InDegree	3 NrmOutDeg	4 NrmInDeg
Mean	3.857	3.857	14.286	14.286
Std Dev	3.748	3.748	13.883	13.883
Minimum	0.000	0.000	0.000	0.000
Maximum	18.000	18.000	66.667	66.667

Network Centralization (Outdegree) = 54.321%

Network Centralization (Indegree) = 54.321%

Finalmente queria saber-se se algum destes agentes era determinante na rede, ou seja, se o extinguissemos o que aconteceria à coesão colectiva da rede. Nesse sentido o procedimento requer que se vão retirando os agentes mais centrais da rede e se computem de novo as medidas, o que se designa por análise de componentes atrás definida. Extinguindo a Câmara Municipal da rede de relações, o espaço relacional decompõe-se em 4 componentes, com 22% dos agentes a não conseguirem atingir contacto com todos os restantes; neste caso a Associação de Judo da Guarda, a Associação de Voleibol da Guarda e a Colectividade “Os Beirões” de Maçainhas ficariam isolados, o que demonstra a sua extrema dependência da Câmara.

Tabela 16 - Análise de Componentes - keystone

COMPONENTS

Kind of Components: WEAK

Component Sizes - 4 components found.

Component	Nodes	Proportion
1	23	0.885
2	1	0.038 - Ass. Judo da Guarda
3	1	0.038 - Ass. Voleibol da Guarda
4	1	0.038 - Ass."Os Beirões"Maçainhas

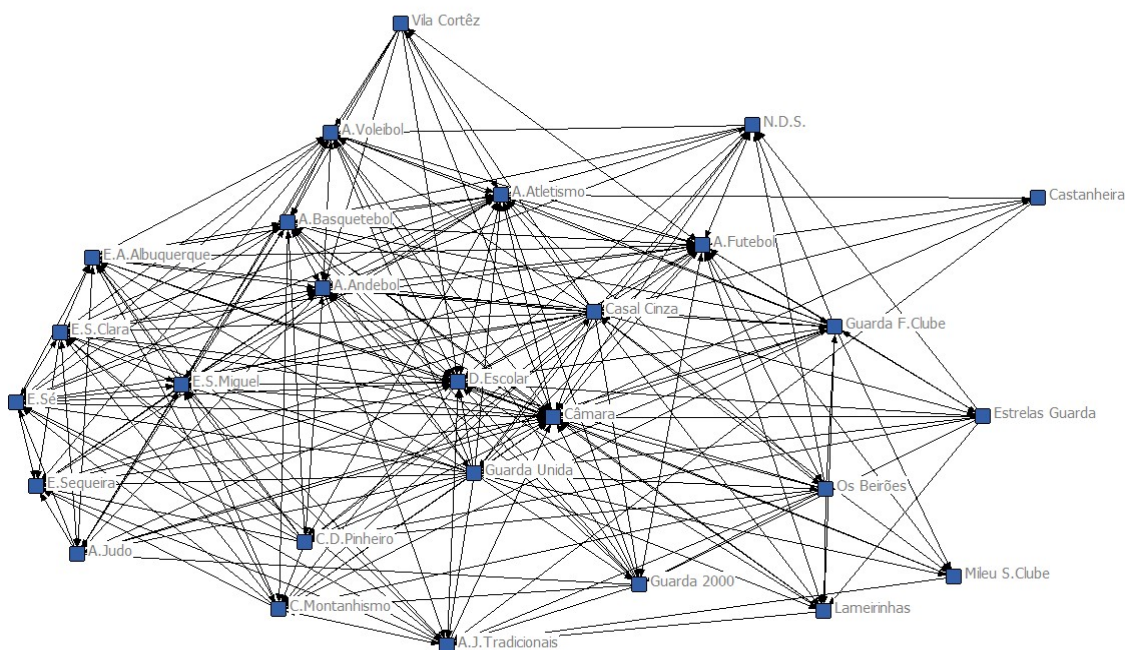
Fragmentation: 0.222 (prop. of nodes that cannot reach each other)

Por outro lado como se estabelecem relações para desenvolver projectos de desenvolvimento desportivo no concelho?

Tabela 17- Estrutura Relacional para Projecto

	Câmara	D.Escolar	A.Andebol	A.Atletismo	A.Basquetet	A.Futebol	A.Judo	A.Voleibol	A.J.Tradicior	C.Montanhi	Casal Cinza	Castanheira	Estrelas Gua	Guarda 2000	Guarda F.Cl	Guarda Unic
Câmara	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D.Escolar	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
A.Andebol	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
A.Atletismo	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A.Basquetebol	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
A.Futebol	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1
A.Judo	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A.Voleibol	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A.J.Tradicionais	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
C.Montanhismo	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Casal Cinza	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Castanheira	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estrelas Guarda	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Guarda 2000	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Guarda F.Clube	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Guarda Unida	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
Lameirinhas	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Os Beirões	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Mileu S.Clube	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
N.D.S.	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C.D.Pinheiro	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vila Cortéz	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E.A.Albuquerque	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
E.Se	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
E.S.Clara	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
E.S.Miguel	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
E.Sequeira	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Figura 2 - Representação da Rede para Projectos



Quanto à densidade relacional ela mede-se pelo rácio entre as interações verificadas face ao total possível ( $N \times N - 1$ ). Na tabela seguinte mostram-se as diferentes densidades. Na matriz inicial, antes de se confirmarem as interações e na matriz designada por “real” que é aquela que se obtém depois de retiraras interações não mutuamente confirmadas. Pode ver-se por esta diferença, a percepção que os agentes têm do quanto interagem (40%) e a realidade do que efectivamente interagem (18%). Isto significa que embora haja um aumento para o dobro da densidade na matriz inicial (20 para 40%) face à matriz de estrutura, quando se analisa a matriz real, aquela em que ambos confirmam o seu interesse mútuo em cooperar em futuros projectos, a densidade pouco se altera face à anterior (18 em vez de 14%), o que revela a ausência de orientação para a acção política conjunta.

Tabela 18 - Densidade relacional para Projecto

DENSITY / AVERAGE MATRIX VALUE		
	Density	No. of Ties
Matriz	0.4003	281.0000
Real	0.1880	132.0000

Na tabela 19 estão as posições de cada agente no conjunto da centralidade da rede que deve ser lida nas colunas 3 e 4, uma vez que são os valores normalizados atendendo ao tamanho da rede.

Tabela 19 - Centralidade e prestígio dos agentes para projectos

Relation 3: Real

Entidades	1	2	3	4
	OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
1 Câmara	3.000	3.000	11.538	11.538
2 D. Escolar	12.000	12.000	46.154	46.154
3 A. Andebol	13.000	13.000	50.000	50.000
4 A. Atletismo	8.000	8.000	30.769	30.769
5 A. Basquetebol	6.000	6.000	23.077	23.077
6 A. Futebol	16.000	16.000	61.538	61.538
7 A. Judo	5.000	5.000	19.231	19.231
8 A. Voleibol	8.000	8.000	30.769	30.769
9 A. J. Tradicionais	4.000	4.000	15.385	15.385
10 C. Montanhismo	2.000	2.000	7.692	7.692
11 Casal Cinza	4.000	4.000	15.385	15.385
12 Castanheira	1.000	1.000	3.846	3.846
13 Estrelas Guarda	2.000	2.000	7.692	7.692
14 Guarda 2000	1.000	1.000	3.846	3.846
15 Guarda F. Clube	2.000	2.000	7.692	7.692
16 Guarda Unida	5.000	5.000	19.231	19.231
17 Lameirinhas	1.000	1.000	3.846	3.846
18 Os Beirões	3.000	3.000	11.538	11.538
19 Mileu S. Clube	1.000	1.000	3.846	3.846
20 N. D. S.	2.000	2.000	7.692	7.692
21 C. D. Pinheiro	3.000	3.000	11.538	11.538
22 Vila Cortêz	1.000	1.000	3.846	3.846
23 E. A. Albuquerque	7.000	7.000	26.923	26.923
24 E. S. é	6.000	6.000	23.077	23.077
25 E. S. Clara	8.000	8.000	30.769	30.769
26 E. S. Miguel	7.000	7.000	26.923	26.923
27 E. Sequeira	1.000	1.000	3.846	3.846

Nas colunas 3 e 4 e a cinza, estão assinalados os valores superiores à média (ver tabela 20); mas a amarelo estão sublinhados os valores não normalizados que são inferiores à soma da média + desvio-padrão (8.817). Isso realça que o papel essencial para projectos futuros deverá passar pelas entidades assinaladas na coluna "Entidades", únicas com valores superiores a essa soma.

Tabela 20 - Estatísticas Descritivas para Projecto

DESCRIPTIVE STATISTICS

	1	2	3	4
	OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
Mean	4.889	4.889	18.803	18.803
Std Dev	3.928	3.928	15.109	15.109
Minimum	1.000	1.000	3.846	3.846
Maximum	16.000	16.000	61.538	61.538

Network Centralization (Outdegree) = 44.379%

Network Centralization (Indegree) = 44.379%

Finalmente queria saber-se se algum destes agentes era determinante nesta rede, ou seja, se o extinguissemos o que aconteceria à coesão colectiva da rede. Neste caso não houve qualquer partição/desorganização da coesão da rede, se extinguissemos a Câmara. Mas a entidade mais relevante aqui será a Equipa de desporto escolar que, sendo extinta da rede, divide-a em dois componentes conforme atesta a tabela 21:

Tabela 21 - Análise de Componentes - keystone

COMPONENTS extinguindo a Câmara Municipal da Guarda

1 components found

Component Sizes

Component	Nodes	Proportion
1	26	1.000

Fragmentation: 0.000 (prop. of nodes that cannot reach each other)

COMPONENTS extinguindo a Equipa de Desporto Escolar da Guarda

Kind of Components: WEAK, 2 components found.

Component Sizes

Component	Nodes	Proportion
1	25	0.962
2	1	0.038 - E.Sequeira

Fragmentation: 0.077 (prop. of nodes that cannot reach each other)

Poderemos verificar assim que para futuros projectos a única entidade que é central e imprescindível será a Equipa de Apoio ao desporto Escolar que, ao ser extinguida deixa a rede com entidades isoladas, no caso a escola Sequeira.

## 2.6. Análise e discussão dos resultados

A análise de redes efectuada aos dois espaços relacionais permitiu constatar que a densidade de rede actual é menor (20%) que a densidade de rede para futuros projectos (40%); contudo, essa diferença é maior na intenção do que na percepção efectiva dessas intenções (18% para 14%).

Os agentes mais centrais na rede actual são a Câmara Municipal, a Associação de Futebol e a Equipa de Apoio Desporto Escolar. Logo de perto aparecem com alguma proeminência a Associação de Atletismo e as Escolas Secundária Afonso de Albuquerque e a C+S de S. Miguel.

Com valores que se situam entre o zero (0) e as dezoito (18), as entidades desta rede estabelecem em média cerca de 4 interacções com os outros agentes da rede. No caso da rede de projectos a amplitude é menor (1 a 16), com uma média geral de 5 conexões.

Extinguindo a Câmara Municipal da rede de relações, o espaço relacional decompõe-se em 4 componentes, com 22% dos agentes a não conseguirem atingir contacto com todos os restantes; neste caso a Associação de Judo da Guarda, a Associação de Voleibol da Guarda e a Colectividade “Os Beirões” de Maçainhas ficariam isolados, o que demonstra a sua extrema dependência da Câmara.

Os agentes que emergem como centrais em projectos para futuro são contudo outros, mantendo-se a Associação de Futebol que agrupa ainda a Associação de Andebol e a Equipa de Apoio ao Desporto Escolar; seguem-se ainda a Escola Secundária Afonso de Albuquerque, a Escola da Sé, de Santa Clara e S. Miguel, e à colectividade Guarda Unida. Neste caso as

Associações de Judo e de Voleibol aparecem como centrais também, quando estavam excluídas se a Câmara saísse como se viu no 1º caso.

A entidade determinante no âmbito dos Projectos será a Equipa de desporto escolar que, sendo extinta da rede, a deixa partida em duas componentes sendo que a Escola Sequeira fica desconectada.

## 2.7. Conclusões

Não sendo possível extrair ilações para outros concelhos, o trabalho desenvolvido mais não é do que a explicação de uma possível metodologia para desenvolver conhecimento mais aprofundado sobre as interacções que os agentes desportivos desenvolvem em cada concelho para poderem melhor aplicar a legislação e os financiamentos que têm ao seu dispor.

Contudo, a definição de uma política desportiva é muito mais exigente e exige novas atitudes por parte dos agentes envolvidos.

Sem conhecer a situação real da realidade do concelho não é possível deixar que todas as colectividades se “pendurem” no sector público para desenvolver actividade. Pela análise aqui realizada parece poder supor-se que a vontade de estabelecer relações de cooperação para projectos futuros passa muito pelo papel das escolas e do apoio que Ministério da Educação estabeleça ao nível da prática de quadros competitivos no desporto escolar.

O predomínio do Futebol é um facto evidente que se deve reproduzir em diversos municípios. Com efeito deve ser a modalidade desportiva mais popular e que mais gente consegue atrair para, voluntariamente, colaborar, organizar e dirigir. Os jogos de futebol são uma das quase únicas actividades que reúnem gente em seu redor nos fins-de-semana onde pouco mais resta para fazer no âmbito do lazer e da cultura.

O estudo permitiu também verificar onde se gastam os dinheiros públicos e quais os custos para o erário público de manter as organizações desportivas penduradas nos apoios da autarquia. A diferença encontrada entre as duas redes (estrutura e projecto) foi essencial para perceber que é maior o potencial para definir políticas desportivas do que aquele que até hoje tem existido, centrado na construção de infra-estruturas, muitas vezes sem a manutenção adequada, e não nos programas de apoio “*soft*”, ou seja, nas pessoas e nos quadros qualificados que enquadrem as actividades desportivas desde tenra idade.

Em futuros trabalhos seria ainda de introduzir na rede relacional entidades relacionadas com a Igreja e as organizações ligadas à saúde, pois parece-nos haver aqui um potencial a explorar no caso das comunidades de prática desportiva em concelhos do interior.