



**Universidade da
Extremadura**



Universidade de Évora

Mestrado em Gestão e Direcção Desportiva – IV Edição

**Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo do
Concelho de Portimão**

João Luís Fernandes do Carmo

Dezembro 2009



**Universidade da
Extremadura**



Universidade de Évora

Mestrado em Gestão e Direcção Desportiva – IV Edição

**Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo do
Concelho de Portimão**

Dissertação elaborada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão e
Direcção do Desporto



Orientador: Mestre Benito Ramos Granado

486547

João Luís Fernandes do Carmo
Dezembro 2009

*À minha filha Anita,
por tornar todos os meus dias
cada vez mais belos.*

Agradecimentos

A realização deste trabalho, apesar do seu carácter individual, só foi possível após um conjunto de contributos que devem ser realçados, pelo que as próximas páginas pretendem expressar os meus sinceros agradecimentos:

- À minha esposa, Inês, minha companheira incansável, por ser para mim um exemplo de ambição e perseverança, pelos sacrifícios que por mim fez e pela motivação que me continua a dar quando as forças me faltam;
- Aos meus Pais, pelo amor e pela dedicação que tem para comigo, pelo ensinar de valores presentes na minha formação pessoal, que em muito contribuíram para a escolha do Desporto como forma de vida;
- À minha irmã por tudo o que representa para mim, pela enorme amizade e cumplicidade, muito visíveis nas horas mais difíceis;
- A todos os elementos da minha família, por serem os alicerces da minha vida;
- Ao Professor Doutor Juan Maynar pelo conhecimento transmitido e apoio prestado ao longo de todo o mestrado;
- Ao Prof. Dr. Armando Raimundo pela disponibilidade e apoio demonstrado;
- Ao Prof. Benito, orientador do presente trabalho, pelo apoio incondicional demonstrado desde o primeiro momento, pela orientação dada e pelo incentivo;
- A todos os professores que compuseram o Mestrado de Direcção e Gestão do Desporto, pelo conhecimento transmitidos e pela sua contribuição preciosa no meu crescimento pessoal e profissional;
- Ao Prof. José Manuel Constantino e Prof. Paris Roche, dois grandes gestores do desporto, pioneiros e visionários, que influenciaram a minha forma de pensar e agir;
- Aos meus colegas de mestrado por todos os bons momentos, em especial às amizades criadas que serão duradouras;
- Ao Sérgio Vale, Francisco Quitéria, João Calado e Jorge Lamy, colegas da boémia e das longas viagens até Évora e Badajoz, que se tornaram momentos de grande divertimento;
- à Dr.^a Isabel Guerreiro, Vereadora do Desporto da C.M. Portimão, pela disponibilidade;

- Aos Técnicos da Autarquia de Portimão, mais precisamente à Dra. Ana Lucas, Dr. Pedro Batalau, Dr. Paulo Trindade, Dr. Susana, Dr. Bruno, Nuno Afonso, Nuno Alvo, na disponibilização de todo o material necessário à execução desta tese.
- A todos o professores de Educação Física e Treinadores que tive, e em especial ao Carlos Gordinho, que contribuíram para que a minha vida girasse em torno do Desporto;
- Aos meus amigos, por tudo o que são para mim, pelo apoio demonstrado nesta fase da minha vida e durante a execução desta dissertação, que muitas vezes fez com que estivesse ausente da sua companhia;
- Ao João Correia, pela serenidade e conselhos transmitidos nalguns momentos conturbados;
- Pela ajuda neste trabalho à Dra. Susana Rodrigues, ao Dr. Gastão Sousa, ao Dr. Daniel Silva,
- A todos aqueles que não mencionei aqui, mas que de forma directa ou indirecta contribuíram para a execução deste trabalho.

Resumo

A forte utilidade social que actualmente o Desporto assume na vida das sociedades, é um dado iniludível (Constantino, 1992). Assim, Constantino (1999) refere que a “inscrição do Desporto como um novo direito urbano do cidadão exigirá o desenvolvimento de sistemas e de modelos que garantam a acessibilidade a todos, o que supõe novas e diferentes posturas conceptuais, organizativas e políticas.” Neste contexto, o poder local assume hoje um importante e insubstituível papel no desenvolvimento e na promoção do desporto, apoiando o tecido associativo, criando programas que tem como finalidade a promoção das actividades físicas e desportivas, e dotando os municípios com meios, estruturas e instalações adequadas à prática destas actividades. Nos dias que correm todas as entidades e organizações, desportivas ou não, vêem-se submetidas a constantes alterações no meio ambiente onde estão inseridas. Assim, estas organizações e seus recursos humanos sentem a necessidade de tentar antecipar o futuro, ou seja, de planear. Na nossa vida diária somos forçados a planear.

O presente Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo do Município de Portimão (P.E.D.D.M.P.) pretende ser um instrumento que tem como finalidade definir caminhos e linhas orientadoras, para que o desenvolvimento desportivo do Concelho de Portimão, atendendo à sua realidade e seu posicionamento regional e nacional. Com o presente trabalho pretende-se desencadear processos que gerem uma dinâmica no sistema desportivo local, visando o aumento da qualidade de vida dos munícipes através do desporto. Este trabalho não é estanque, ou seja, é um farol orientador do caminho a seguir, que pretende responder às questões de como chegar ao destino e o que fazer para lá chegar.

Palavras-Chave: Actividade Física, Autarquias, Desenvolvimento Desportivo, Política Desportiva, Planeamento Estratégico.

Índice Geral

Agradecimentos	5
Resumo	7
Índice Geral	8
Índice de Quadros	11
Índice de Gráficos	14
Índice de Figuras	16
Abreviaturas	17
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	18
1.1. Notas Introdutórias	18
1.2. Problemática	19
1.3. Objectivos do Planeamento Estratégico	20
CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	21
2.1. A Actividade Física e a Promoção de Estilos de Vida Saudáveis das Populações .	21
2.2. Hábitos e Consumos Desportivos	22
2.2.1. Os Hábitos Desportivos na União Europeia	22
2.2.2. Os Hábitos Desportivos da População Portuguesa (1988 - 1998)	24
2.2.3. Consumo do Desporto	26
2.2.3.1. Factores que influenciam a decisão de consumo	27
2.3. Organizações Desportivas	28
2.4. As Autarquias Locais e o Desporto	30
2.4.1. Enquadramento Legal das Autarquias Locais face ao Desporto	31
2.4.1.1. Constituição da Republica Portuguesa	32
2.4.1.2. Lei das Atribuições e Competências das Autarquias	32
2.4.1.3. Lei de Bases da Actividade Física e Desporto	33
2.4.1.4. Legislação Internacional Desportiva	36
2.4.1.4.1. Carta Europeia do Desporto	36
2.4.1.4.2. Carta Internacional da Educação Física e do Desporto da UNESCO; ...	38
2.4.1.5. Decreto-Lei n.º 317/97 de 25 de Novembro	39
2.4.2. Autarquias e Política Desportiva	40
2.4.2.1. O paradigma da administração local e o papel das autarquias no desenvolvimento desportivo	40
2.4.2.2. Estrutura Autárquica em relação ao Desporto	41
2.4.2.3. Situação Desportiva	43
2.4.2.4. Política Desportiva	44
2.4.2.4.1. Modelo de Política Desportiva	46
2.4.2.4.2. Linhas Orientadoras para desenvolver uma Política Desportiva	47
2.5. Planeamento e Desenvolvimento no Desporto	48
2.5.1. Factores e Princípios de Desenvolvimento Desportivo	49
2.5.2. Níveis de Planeamento	50
2.5.3. Planeamento Estratégico de uma Organização Desportiva	51
2.5.3.1. Fases de Elaboração do Planeamento Estratégico	52
2.5.3.2. Elementos Fundamentais do P.E. de uma Organização Desportiva	55
2.5.3.2.1. Análise do Ambiente	57
2.5.3.2.2. Missão, Valores e Visão	60
2.5.3.2.3. Objectivos Gerais	60
2.5.3.2.4. Discussão Pública	61
2.5.3.2.5. Formulação e Selecção de Estratégias	61
2.5.3.2.6. Projectos numa Entidade Desportiva	62

2.5.3.2.7. Plano Operacional Anual.....	63
2.5.3.2.8. Indicadores	63
2.5.3.2.9. Acompanhamento e Avaliação do Plano Estratégico.....	64
2.5.3.2.10. Modelo de execução do processo de planeamento estratégico.....	65
2.6 Caracterização do Concelho de Portimão.....	66
2.6.1. Dados geográficos e socioeconómicos	68
2.6.1.1. Enquadramento territorial e socioeconómico	68
2.6.1.2. Acessibilidades regionais	68
2.6.1.3. Especificidade do Povoamento.....	69
2.6.1.4. Mobilidade Intra-concelhios.....	70
2.6.1.5. Mobilidade e movimentos inter-concelhios	70
2.6.2. Identificação das dinâmicas sociais e económicas	71
2.6.2.1. Agricultura e Pecuária	71
2.6.2.2. Pesca	71
2.6.2.3. Industria	71
2.6.2.4. Comércio e Serviços.....	72
2.6.2.5. Turismo.....	72
2.6.3. Análise Demográfica	72
2.6.3.1. Caracterização Demográfica (evolução da população de 1991 a 2001)....	72
2.6.3.2. Evolução da população por Freguesia	75
2.6.3.3. Distribuição espacial da população por Freguesia	76
2.6.4. Sistema Educativo	77
2.6.5. Dados da Saúde	78
2.6.6. Dados Políticos	79
CAPITULO III – ORGANIZAÇÃO DO DESPORTO NO CONCELHO DE PORTIMÃO	80
3.1. Câmara Municipal de Portimão.....	80
3.1.1. Orgânica	80
3.1.2. Divisão de Desporto e Juventude	82
3.1.2.1. Competências dos Sectores	82
3.1.2.3. Oferta de Serviços Desportivos da Câmara Municipal	84
3.1.2.3. Recursos Financeiros.....	88
3.1.2.4. Outros Aspectos.....	89
3.2. Caracterização do Associativismo Desportivo de Portimão.....	90
3.2.1. Clubes Existentes no Concelho	92
3.2.1.1. Modalidades Existentes	94
CAPITULO IV – CARACTERIZAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS DESPORTIVOS .	96
4.2. Caracterização e Estado Actual dos Equipamentos Desportivos	96
4.2.1. Caracterização dos Equipamentos Desportivos.....	96
4.2.2. Dotação Global de Equipamentos Desportivos.....	100
4.2.3. Caracterização de Futuras Instalações.....	103
CAPITULO V – CARACTERIZAÇÃO DA PROCURA DESPORTIVA	104
5.1. Procura Desportiva do Concelho de Portimão	104
5.1.1. Universo em Estudo	104
5.1.2. Metodologia.....	104
5.1.3. Dados dos questionários	105
5.1.3.1. Actividade Desportiva	105
5.1.3.2. Análise dos praticantes	111
5.1.3.3. Análise dos não praticantes e potenciais praticantes.....	116
CAPITULO VI – PROPOSTA DE CENÁRIOS EVOLUTIVOS	120

6.1. Contexto Internacional	120
6.2. Contexto Nacional	120
6.3. Contexto Regional	121
6.4. Contexto Local	122
CAPITULO VII – ANÁLISE DO AMBIENTE	123
7.1. Concelho de Portimão	123
7.2. Divisão de Desporto e Juventude	124
7.3. Associativismo	125
7.4. Equipamentos desportivos	126
7.5. Consumo do Desporto no Concelho de Portimão	127
CAPITULO VIII - PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DO CONCELHO DE PORTIMÃO	129
8.1. Perspectivas de Intervenção.....	129
8.2. Visão.....	130
8.3. Valores.....	130
8.4. Missão.....	130
8.5. Organização.....	131
8.6. Programas Propostos	132
8.7. Eixos de Intervenção	133
8.7.1. Eixo 1 - Mais prática e a cultura desportiva	133
8.7.2. Eixo 2 – Mais e melhores locais de prática	144
8.7.3. Eixo 3 – Melhor Gestão e Desenvolvimento Organizacional	150
8.7.4. Eixo 4 – Apoio ao Movimento Associativo Desportivo.....	154
CAPITULO IX – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	158
9.1. Conclusões.....	158
9.2. Considerações Finais	161
9.3. Limitações e Propostas Futuras	162
Capitulo X – BIBLIOGRAFIA	163

Índice de Quadros

Quadro 1 – Os três níveis de planeamento	50
Quadro 2 – Matriz SWOT de decisão estratégica	59
Quadro 3 – Modelo de planeamento estratégico	67
Quadro 4 – Estrutura da População por grupos etários e sexo	75
Quadro 5 – Crescimento populacional em 2003	77
Quadro 6 – Variação populacional no Município de Portimão, por freguesia entre 1981 e 2001	77
Quadro 7 – Áreas das Freguesias do Município de Portimão	79
Quadro 8 – Custos e RH da Taça de Portugal Sky Surf, Free Fly e VF4 em Paraquedismo	88
Quadro 9 – Custos e RH da Volta ao Algarve em Bicicleta	88
Quadro 10 – Custos e RH do Rallye Casinos do Algarve	89
Quadro 11 – Custos e RH da Corrida da Liberdade	89
Quadro 12 – Custos e RH do Circuito Ibérico de Windsurf	90
Quadro 13 – Valores referentes aos contratos-programa com os clubes do Concelho	91
Quadro 14 – Modalidades existentes no concelho de Portimão	97
Quadro 15 – Grandes Campos do Concelho de Portimão	98
Quadro 16 – Pequenos Campos do Concelho de Portimão	100
Quadro 17 – Salas de Desporto do Concelho de Portimão	101
Quadro 18 – Piscinas do Concelho de Portimão	102
Quadro 19 – Dotação global dos equipamentos do concelho de Portimão por Freguesia	103
Quadro 20 – Dotação global dos equipamentos do concelho de Portimão por proprietários	104
Quadro 21 – Superfície útil em Equipamentos Desportivos e Indicadores de satisfação em 2006	105
Quadro 22 – Distribuição amostral do estudo	108
Quadro 23 – Satisfação com as instalações	116
Quadro 24 – Perspectivas de Intervenção no Desporto no Concelho de Portimão	129
Quadro 25 – Programas inseridos na Linha Estratégica 1 do Eixo 1	134
Quadro 26 - Implementação temporal da Linha Estratégica 1 do Eixo 1	135

Quadro 27 – Programas inseridos na Linha Estratégica 2 do Eixo 1	135
Quadro 28 - Implementação temporal da Linha Estratégica 2 do Eixo 1	136
Quadro 29 – Programas inseridos na Linha Estratégica 3 do Eixo 1	136
Quadro 30 - Implementação temporal da Linha Estratégica 3 do Eixo 1	137
Quadro 31 – Programas inseridos na Linha Estratégica 4 do Eixo 1	138
Quadro 32 - Implementação temporal da Linha Estratégica 4 do Eixo 1	138
Quadro 33 – Programas inseridos na Linha Estratégica 5 do Eixo 1	139
Quadro 34 - Implementação temporal da Linha Estratégica 5 do Eixo 1	139
Quadro 35 – Programas inseridos na Linha Estratégica 6 do Eixo 1	139
Quadro 36 - Implementação temporal da Linha Estratégica 6 do Eixo 1	140
Quadro 37 – Programas inseridos na Linha Estratégica 7 do Eixo 1	141
Quadro 38 - Implementação temporal da Linha Estratégica 7 do Eixo 1	141
Quadro 39 – Programas inseridos na Linha Estratégica 8 do Eixo 1	142
Quadro 40 - Implementação temporal da Linha Estratégica 8 do Eixo 1	142
Quadro 41 – Programas inseridos na Linha Estratégica 9 do Eixo 1	142
Quadro 42 – Implementação temporal da Linha Estratégica 9 do Eixo 1	143
Quadro 43 – Programas inseridos na Linha Estratégica 1 do Eixo 2	145
Quadro 44 – Implementação temporal da Linha Estratégica 1 do Eixo 2	145
Quadro 45 – Programas inseridos na Linha Estratégica 2 do Eixo 2	146
Quadro 46 – Implementação temporal da Linha Estratégica 2 do Eixo 2	146
Quadro 47 – Programas inseridos na Linha Estratégica 3 do Eixo 2	147
Quadro 48 – Implementação temporal da Linha Estratégica 3 do Eixo 2	147
Quadro 49 – Programas inseridos na Linha Estratégica 4 do Eixo 2	147
Quadro 50 – Implementação temporal da Linha Estratégica 4 do Eixo 2	148
Quadro 51 – Programas inseridos na Linha Estratégica 5 do Eixo 2	148
Quadro 52 - Implementação temporal da Linha Estratégica 5 do Eixo 2	149
Quadro 53 – Programas inseridos na Linha Estratégica 1 do Eixo 3	150
Quadro 54 - Implementação temporal da Linha Estratégica 1 do Eixo 3	151
Quadro 55 – Programas inseridos na Linha Estratégica 2 do Eixo 3	151
Quadro 56 - Implementação temporal da Linha Estratégica 2 do Eixo 3	151
Quadro 57 – Programas inseridos na Linha Estratégica 3 do Eixo 3	152
Quadro 58 - Implementação temporal da Linha Estratégica 3 do Eixo 3	152
Quadro 59 – Programas inseridos na Linha Estratégica 4 do Eixo 3	152

Quadro 60 - Implementação temporal da Linha Estratégica 4 do Eixo 3	153
Quadro 61 – Programas inseridos na Linha Estratégica 1 do Eixo 4	154
Quadro 62 - Implementação temporal da Linha Estratégica 1 do Eixo 4	154
Quadro 63 – Programas inseridos na Linha Estratégica 2 do Eixo 4	154
Quadro 64 - Implementação temporal da Linha Estratégica 2 do Eixo 4	155
Quadro 65 – Programas inseridos na Linha Estratégica 3 do Eixo 4	155
Quadro 66 - Implementação temporal da Linha Estratégica 3 do Eixo 4	156
Quadro 67 – Programas inseridos na Linha Estratégica 4 do Eixo 4	156
Quadro 68 - Implementação temporal da Linha Estratégica 4 do Eixo 4	156
Quadro 69 – Programas inseridos na Linha Estratégica 5 do Eixo 4	157
Quadro 70 - Implementação temporal da Linha Estratégica 5 do Eixo 4	157

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Não pratico desporto porque...?	20
Gráfico 2 – Evolução da População entre 1890 e 2001	75
Gráfico 3 – Pirâmides etárias da população portimonense	76
Gráfico 4 – Organigrama da C.M. Portimão	83
Gráfico 5 – Organigrama da Divisão de Desporto e Juventude	84
Gráfico 6 – Questão: pratica algum desporto com frequência?	109
Gráfico 7 – Questão: Oferta desportiva no Concelho?	110
Gráfico 8 – Questão: Serviços desejados para as instalações desportivas?	110
Gráfico 9 – Questão: Tendo em conta as características naturais do concelho de Portimão, que modalidades desportivas deveriam ser uma aposta por parte das autarquias?	111
Gráfico 10 – Questão: Que programas desportivos conhece promovidos pela autarquia?	111
Gráfico 11 – Questão: Meios de comunicação que acede para notícias desportivas de Portimão?	112
Gráfico 12 – Questões sobre características do Concelho de Portimão em relação à actividade desportiva	113
Gráfico 13 – Questão: das áreas de desenvolvimento desportivo que lhe vou ler, ordene-as de 1 a 4 para o Concelho de Portimão	113
Gráfico 14 – Questão de resposta múltipla: pertence a algum clube/associação e de que forma?	114
Gráfico 15 – Questão: qual a modalidade mais desenvolvida?	114
Gráfico 16 – Questão: Que tipo de prática?	115
Gráfico 17 – Questão: Motivo da prática	115
Gráfico 18 – Instalação desportiva frequentada	116
Gráfico 19 – Trajecto para a instalação desportiva	117
Gráfico 20 – Gostaria de praticar outras actividades desportivas? Impedimentos?	117
Gráfico 21 – Pertence a algum clube ou associação desportiva? De que forma?	118
Gráfico 22 - Caracterização Sócio-demográfica dos praticantes por freguesia e por idade	118
Gráfico 23 - Perfil Sócio-demográfico dos praticantes	119
Gráfico 24 - Análise dos não praticantes e potenciais praticantes	120

Gráfico 25 - Caracterização Sócio-demográfica dos não praticantes	120
Gráfico 26 - Caracterização Sócio-demográfica dos não praticantes, por habilitações, estado civil e sexo	121
Gráfico 27 - Modalidade desportiva a recomençar – potenciais praticantes	121
Gráfico 28 - Entorno familiar e amigos dos potenciais praticantes	122
Gráfico 29 - Perfil Sócio-demográfico dos potenciais praticantes	122

Índice de Figuras

Figura 1 – Frequência da prática desportiva nos Países da União Europeia	19
Figura 2 – Dinâmica das questões iniciais	54
Figura 3 – Organigrama dos Elementos do Plano Estratégico numa Organização Desportiva	55
Figura 4 – Organigrama de um Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo Municipal	56
Figura 5 – Foto antiga de Portimão	69
Figura 6 – Rede viária da região algarvia	70
Figura 7 – Rede viária do Concelho de Portimão – principais estradas	71
Figura 8 – Vista aérea de Alvor	78
Figura 9 – Zona Ribeirinha de Portimão	79
Figura 10 – Estabelecimentos de Ensino e Educação no Município de Portimão	80
Figura 11 – Centro Hospitalar do Barlavento Algarvio	81
Figura 12 – Complexo Desportivo de Portimão	106

Abreviaturas

AF – Actividade Física;

IDP – Instituto de Desporto de Portugal;

INE – Instituto Nacional de Estatística;

CRP – Constituição da Republica Portuguesa;

LBAFD – Lei de Bases da Actividade Física e Desporto;

CMP – Câmara Municipal de Portimão;

DDJ – Divisão de Desporto e Juventude;

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

OMS – Organização Mundial de Saúde;

DGS – Direcção Geral de Saúde;

SWOT – *Strenght, Weaknesses, Opportunities; Threats;*

PE – Plano Estratégico;

DGS – Direcção Geral de Saúde;

RH – Recursos Humanos.

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.1. Notas Introdutórias

“Falhar em preparar-se é preparar-se para falhar”

Benjamim Franklin

A forte utilidade social que actualmente o Desporto assume na vida das sociedades, é um dado iniludível (Constantino, 1992). Assim, Constantino (1999) refere que a “inscrição do Desporto como um novo direito urbano do cidadão exigirá o desenvolvimento de sistemas e de modelos que garantam a acessibilidade a todos, o que supõe novas e diferentes posturas conceptuais, organizativas e políticas.” Neste contexto, o poder local assume hoje um importante e insubstituível papel no desenvolvimento e na promoção do desporto, apoiando o tecido associativo, criando programas que tem como finalidade a promoção das actividades físicas e desportivas, e dotando os municípios com meios, estruturas e instalações adequadas à prática destas actividades.

A Constituição da Republica Portuguesa (CRP) contempla o direito de todos os cidadãos, à cultura física e ao desporto, impondo por isso ao Estado a necessidade de promover, estimular, orientar e apoiar a actividade desportiva, estando bem vincada no artigo 79º da CRP.

Cada vez mais, os eleitos locais e nacionais reconhecem a necessidade de criar condições que vão ao encontro dos anseios e necessidades dos munícipes. A responsabilidade de promover e potenciar o desenvolvimento de um estilo de vida saudável passa por oferecer espaços, equipamentos e programas desportivos, generalizando o acesso a todos. Assim, e sendo os Municípios as principais entidades de distribuição do desporto, é imprescindível gerir melhor o desporto e desenvolver estratégias sustentáveis com eficácia. Nos dias de hoje, falar em gestão eficaz em organizações que pretendem ser competitivas é falar em gestão estratégica, e por conseguinte, em planeamento estratégico.

Para Pires e Colaço (2005) *cit.* por Rodrigues (2009) o conceito de planeamento estratégico encontra-se ligado ao longo prazo, às orientações a seguir no futuro, aos

objectivos de uma organização, descrevendo o mesmo como: i) processo pelo qual uma organização, após determinada a análise do ambiente e definidos os objectivos a médio e longo prazo, selecciona as estratégias mais adequadas para atingir os objectivos, definindo também os projectos a serem executados para o desenvolvimento dessas estratégias, ii) o conjunto de acções orientadas a prever as diversas alternativas e a seleccionar e implementar as que melhor correspondam à missão e objectivos definidos. O presente Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo do Município de Portimão (P.E.D.D.M.P.) pretende ser assim um instrumento que tem como finalidade definir caminhos e linhas orientadoras, para que o desenvolvimento desportivo do Concelho de Portimão, atendendo à sua realidade e seu posicionamento regional e nacional.

Com o presente trabalho pretende-se desencadear processos que gerem uma dinâmica no sistema desportivo local, visando o aumento da qualidade de vida dos munícipes através do desporto. Este trabalho não é estanque, ou seja, é um farol orientador do caminho a seguir, que pretende responder às questões de como chegar ao destino e o que fazer para lá chegar.

1.2. Problemática

O concelho de Portimão tem demonstrado um desenvolvimento desportivo bastante significativo, nos mais diversos quadrantes: na vertente do desporto federado através do apoio ao associativismo; na vertente de promoção do desporto para todos através projectos de promoção da actividade física; e na construção e requalificação de instalações desportivas. Porém, todo este significativo desenvolvimento não resultou de um processo formal de planeamento.

Para Constantino (1990) cabe às autarquias locais, como estrutura de poder mais próximas e com maior intervenção no dia-a-dia das populações locais, em gerar mais condições de acesso às actividades desportivas.

O desenvolvimento desportivo sustentado não ocorre por acções pontuais, projectos ou políticas, mas sim por um processo pensado, planeado astuciosamente, em direcção ao fim desejado.

Segundo Roche (2002) refere que “planear é mais do que fazer planos, é construir o futuro que se deseja”. Segundo este mesmo autor o planeamento pode ser formal

(escrito) ou informal, e que exige uma reflexão sobre o ambiente onde estamos inseridos, na tentativa de tomar decisões sobre o que se quer ou não fazer, sempre com estrita relação com o tempo, podendo-se planear a curto, médio ou a longo prazo.

1.3.Objectivos do Planeamento Estratégico

Os Municípios, que nos dias de hoje assumem um papel vital na democratização da prática desportiva, têm a necessidade de se munir de instrumentos que possibilitem um melhor planeamento. Afigura-se por isso essencial o levantamento da situação desportiva do concelho de Portimão e conseqüentemente a criação de linhas orientadoras que nos levem para o rumo pretendido. Assim, os objectivos desta presente dissertação passa por:

- a) Analisar a relação sócio-cultural com o desporto;
- b) Caracterizar e analisar as organizações desportivas do Concelho de Portimão;
- c) Efectuar propostas de intervenção para potenciar o desenvolvimento desportivo no Concelho de Portimão;

Pretende-se que este documento sirva de referência para o planeamento conseqüente, contribuindo para a evolução e desenvolvimento da unidade orgânica, a Divisão de Desporto e Juventude da Câmara Municipal de Portimão.

CAPITULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. A Actividade Física e a Promoção de Estilos de Vida Saudáveis das Populações

“ A manutenção da saúde assenta no contrariar a
tendência para redução do exercício”
(HIPÓCRATES, 420 A.C.)

O reconhecimento e valorização social de um comportamento tão complexo como a actividade física têm sido caracterizados pela fina associação com diversos indicadores que especificam a qualidade de vida e a saúde das populações.

Nas sociedades modernas, os desenvolvimentos tecnológico e científico assumem-se como verdadeiros factores de mudança, um exemplo disso são os inquestionáveis avanços da medicina que permitiram aumentar significativamente a esperança média de vida. Porém esta “socialização” do homem tornou-o mais sedentário, que a par com maus hábitos alimentares e tabágicos, fizeram aumentar as chamadas “doenças da civilização” (Constantino, 1999).

Para a DGS (2007), a actividade física e o desporto são fulcrais para o desenvolvimento da nossa saúde e bem-estar. A actividade física constitui assim um pilar de um estilo de vida saudável, conjuntamente com uma alimentação saudável, vida sem tabaco e o evitar de substâncias nocivas para a saúde.

A evidência que a actividade física regular, inserida num estilo de vida activo, é um comportamento saudável é consensual. Diversos estudos demonstram o impacto da actividade física na saúde, quer no plano individual quer no plano colectivo, ou seja, nas populações. Por outro lado, é também consensual que a inactividade característica das sociedades industrializadas está associada a doenças crónicas não transmissíveis. A qualidade de vida, a actividade física e a saúde estão interligadas (Orientações Europeias para a Actividade Física, 2009).

Nas crianças e jovens, a actividade física está associada à diminuição de diversos factores de risco, incluindo a obesidade. Consta-se que nestas idades, devido à aquisição de padrões motores e cognitivos proporcionados pela actividade física, que os hábitos e estilos de vida saudáveis perduram até a idade adulta.

Nos adultos, o impacto da actividade física está associada ao aumento da longevidade, proveniente da redução do risco de diversas patologias, entre as quais doenças coronárias, obesidade, problemas osteo-articulares.

Em populações especiais, a actividade física tem também um papel preponderante. Nos idosos, para além dos benefícios descritos para os adultos, há também enormes benefícios em termos de locomoção e de bem-estar físico e psicossocial. Nas grávidas, a actividade física associa-se a benefícios ao nível da função cardiorespiratória, o trabalho de parto prevê-se mais curto e a recuperação do mesmo mais rápida (Barata *et. al.*, 1997).

A saúde deixou de ser problema exclusivo da medicina e passou a ser também um problema social e cultural, onde urge incidir o esforço na prevenção, aproveitando o conhecimento empírico para sensibilizar a população para que desenvolvam estilos de vida saudáveis.

Apercebendo-se dos flagelos ligados à inactividade física, a Comunidade Europeia, num documento intitulado Orientações Europeias para a Actividade Física (2009) define os seguintes níveis de intervenção para o aumento da prática desportiva:

1. Desporto;
2. Saúde;
3. Educação;
4. Transportes, Ambiente e Ordenamento do Território e Segurança Pública;
5. Ambiente de Trabalho;
6. Serviços dirigidos à pessoa idosa;

2.2. Hábitos e Consumos Desportivos

2.2.1. Os Hábitos Desportivos na União Europeia

Desde o início dos anos 80 que a maioria dos Estados Membros da Europa tem vindo a realizar estudos sobre hábitos desportivos.

Em Portugal num estudo realizado em 1998, sobre os hábitos desportivos dos portugueses concluiu que apenas 23% da população (idades compreendidas entre os 15 e os 74 anos) afirma praticar actividade física regular (Marivoet, 2001).

Um estudo publicado em Novembro 2004, realizado pela Comissão Europeia, veio confirmar os dados mencionados anteriormente, acrescentando que Portugal é o País Europeu, dos 25 constituintes, aquele que demonstra menor índice de prática desportiva. Neste estudo cerca de 73% da população revela praticar desporto “poucas vezes” ou “nunca”, e onde cerca de 66% dos cidadãos portugueses revela “nunca praticam desporto”. Podemos verificar esta constatação na figura em baixo.

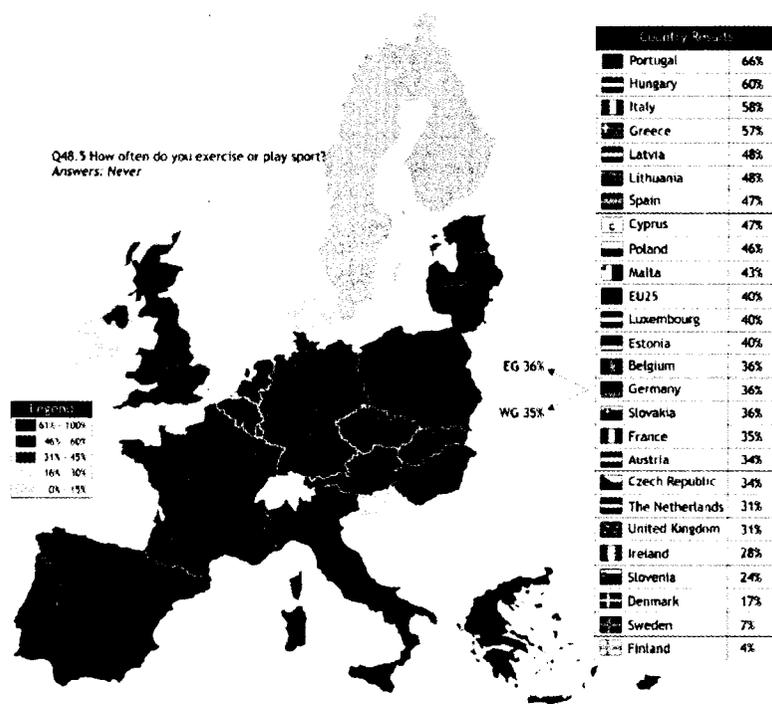
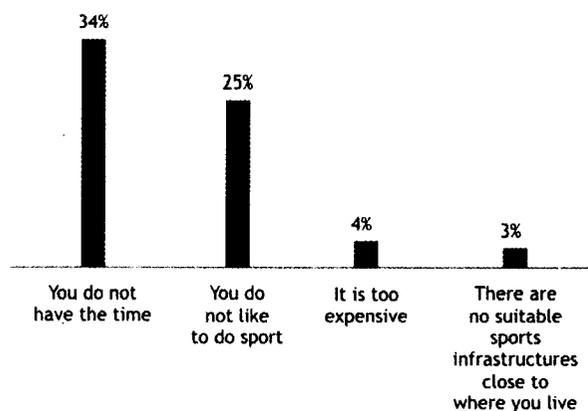


Figura 1 – Frequência da prática desportiva nos Países da União Europeia (Resposta: Nunca). Fonte: Special Eurobarometer 213 – Comissão Europeia.

Por outro lado os Países Nórdicos, ou seja, Dinamarca, Suécia e Finlândia apresentam índices de inatividade pouco significativos.

É de referir que Portugal registou um ligeiro progresso relativamente a um estudo realizado pela mesma entidade em 2003 (Eurobarometer 197 – Setembro de 2003).

Os cidadãos europeus que respondem “nunca praticar desporto” justificam a inatividade física com a falta de tempo (34%). Podemos verificar através do seguinte gráfico.



Q49. You do not practice a sports activity mainly because...?
Answers based on EU25 (2004)

Gráfico 1 – Não pratico desporto porque...?

Fonte: *Special Eurobarometer 213 – Comissão Europeia.*

Segundo Marivoet (2001) *cit.* por Rodrigues (2009) Portugal apenas consagrou o desporto como direito do cidadão na Constituição da República Portuguesa em 1974, com a queda do Estado Novo e a instauração da República. Para esta autora, os valores da cultura física generalizada ganharam expressão em Portugal cerca de duas décadas mais tarde que nos países do Centro e Norte da Europa, países estes que estiveram na origem do chamado “desporto para todos”. Até 1974, os investimentos em infra-estruturas desportivas foram em grande parte destinados aos grandes centros urbanos (Lisboa e Porto), e a prática desportiva apenas se encontrava consagrada em escolas e clubes, e apenas para crianças e jovens.

2.2.2. Os Hábitos Desportivos da População Portuguesa (1988 - 1998)

Existiram dois grandes estudos acerca dos hábitos desportivos da população portuguesa, onde se pretendeu conhecer o comportamento da mesma face ao desporto, caracterizando-a. O primeiro (1988) incidiu sobre a faixa etária dos 15 aos 60 anos e o segundo (1998) dos 15 aos 74 anos.

No estudo de 1998, o índice de participação desportiva situou-se nos 23%, sendo que desses 19% desenvolve uma prática regular e 4% uma prática ocasional. Desses 23%, 13% tem uma prática desportiva organizada e os restantes 10% de uma forma não organizada. No que diz respeito ao tipo de prática, 19% fazem-no no âmbito do lazer e apenas 4% no âmbito federado.

Para Rodrigues (2009) as principais conclusões da comparação entre os dois estudos (de 1988 e 1998) anotam uma estagnação da participação desportiva, com um ligeiro acréscimo do desporto federado e uma ligeira descida do desporto de lazer.

Importa também salientar os seguintes aspectos deste estudo de 1998 (Marivoet, 2001):

- i. Os inqueridos apontam como principais razões para a prática desportiva a condição física (26%), lazer (24%) e gosto pelo desporto (19%);
- ii. Contrariamente a isto, as principais razões apontadas para a não prática desportiva prende-se sobretudo com a falta de tempo (43%), dada a idade (16%) ou por não gostar de desporto (14%);
- iii. As regiões do continente com maior índice de participação desportiva são as regiões de Lisboa e Vale do Tejo (27%) e Norte (26%);
- iv. As regiões do continente com menor índice de participação desportiva são o Algarve (15%) e a Região Centro (14%);
- v. Relativamente ao género, concluiu-se que no sexo masculino (34%) pratica mais desporto comparativamente ao feminino (14%);
- vi. Existe uma relação efectiva entre o nível de escolaridade e a actividade física, ou seja, quanto mais elevado o nível de escolaridade maior é o índice de participação desportiva;
- vii. Ao nível das modalidades mais praticadas a nível nacional verifica-se que há um domínio do futebol (30%), seguindo-se a natação (11%) e o atletismo (8%);
- viii. Ao nível das modalidades mais praticadas a nível da região algarvia verifica-se que há também um domínio do futebol (22%), seguindo-se a as danças gímnicas e ciclismo (ambas com 13%), e a pesca desportiva (9%) ;
- ix. Cerca de 79% dos inquiridos revela não ser associado de nenhuma colectividade desportiva;

Para Maria (2004) *cit.* por Rodrigues (2009), os investimentos financeiros realizados pelo Estado com a edificação de instalações desportivas, com a organização de grandes eventos internacionais e com a aposta no alto rendimento com vista a obtenção de resultados a nível internacional, não tem tido qualquer impacto nos altos níveis de sedentarismo, traduzindo assim os índices desportivos baixos. Segundo este mesmo autor, há um desajustamento entre o produto (desporto) e as necessidades do mercado (cidadãos).

2.2.3. Consumo do Desporto

Tomando em conta todos os aspectos profissionais, sociais e empresariais, podemos verificar que o desporto é um sector com uma dimensão considerável.

De modo a definir de forma clara e concisa estratégias para o aumento dos índices de prática desportiva, há a necessidade de compreender, explicar e tentar prever os comportamentos dos consumidores e possíveis consumidores de desporto.

As necessidades dos consumidores determinam, de forma consciente ou não, o comportamento destes num determinado sentido (Rodrigues, 2009).

Segundo Sá (1999) o consumidor passou a gerir o seu tempo, dispondo algum dele a uma actividade desportiva. Com aumento do tempo de lazer do indivíduo, há também um aumento do consumo dos serviços de desporto, e é neste contexto que se situam as organizações desportivas, tenham elas fins lucrativos ou não.

Com a mutação das sociedades ocorre também um reordenamento dos consumos, nomeadamente no consumo do desporto e das actividades físicas.

Para Teixeira (2000), “a procura de mais e melhores consumidores, para o leque diversificado de práticas desportivas oferecidas pelas organizações, tornou-se um objectivo consensual”.

Segundo Sá (1999) o conceito de marketing aplicado ao desporto deve-se entender como o conjunto de acções e prestações produzidas no sentido de satisfazer as necessidades, expectativas e preferências do consumidor de desporto. Os indivíduos encontram-se assim no epicentro das acções, estando interessadas nos serviços da organização, podendo-se designar por clientes.

Assiste-se por isso a uma crescente valorização do indivíduo, o que Rodrigues (2009) citando Maria (2003) referem como o direccionar de esforços para o consumidor, partindo deste e das suas necessidades e retornando ao mesmo com as soluções que o agradem.

Segundo Rodrigues (2009) referenciando Correia (2006) o grande desafio não se situa na construção de mais ou menos instalações ou no planeamento deste ou daquele serviço mas sim na conjugação das soluções com as necessidades expressas e emergentes.

O ajustamento de serviços de desporto, na sua procura e oferta, deve tentar identificar mercados e dividi-los em partes mais homogéneas, segundo critérios proveitosos para a

prestação dos serviços. Este ajustamento entre a procura e a oferta possibilita que a organização se situe, justificando os serviços a desenvolver junto dos seus clientes.

2.2.3.1. Factores que influenciam a decisão de consumo

Tratar da dinâmica de consumo implica, tentar perceber e explicar os factores que determinam as decisões relacionadas com o consumo desportivo. Compreender o que está na base da decisão de fazer desporto, seja de forma colectiva ou individual, formais ou informais, regulares ou não, competitivas ou de lazer, promove a capacidade de intervenção no meio no sentido de agir correctamente criando e/ou ajustando os serviços aos consumidores.

Para Teixeira (2000) três factores que influenciam a decisão de consumo, sendo estes:

- 1) Factores individuais;
- 2) Factores sociológicos e psicossociológicos;
- 3) Factores culturais;

O primeiro diz respeito às características individuais do indivíduo, mais concretamente às suas necessidades, atitudes e motivações. O segundo factor diz-nos que o comportamento do consumidor depende também de condicionalismos vindos do meio envolvente. Por fim, os factores culturais intervêm ao nível dos conjuntos de normas, que dirigem o comportamento de uma sociedade e um sistema de valores, influenciado assim o indivíduo.

No que diz respeito ao Desporto, Teixeira (2000) refere alguns factores determinantes no consumo de serviços desportivos:

- a) Serviços de desporto – para a criação de serviços sedutores e irrecusáveis, na tentativa de criar um consumidor apaixonado pela prática desportiva, fidelizando-o;
- b) Prioridade na qualidade – o desporto em Portugal tem centrado o seu desenvolvimento unicamente no rendimento e no gesto desportivo. Porém, é necessário compreender que a qualidade irá trazer satisfação, sendo por isso o barómetro que irá desencadear toda a dinâmica organizacional produtora de serviços desportivos;

- c) Razões simbólicas – o indivíduo pretende sempre consumir desporto pelo seu simbolismo. Cada individuo tem as suas razões para consumir, por exemplo o desporto tem um simbolismo sócio-afectivo já que há a possibilidade de conhecer novas pessoas. Existem diversos simbolismos.
- d) A marca da escola – a marca deixada pela escola é profunda, seja esta positiva ou negativa, e actualmente a escola propicia níveis de consumo desportivo baixos, dada a sobrecarga horária.
- e) A família e seus alicerces – ou seja, saber quem faz o quê e quem toma a decisão de consumo dentro da família;
- f) Os Media – sendo o desporto o espectáculo mais apreciado do mundo, há aqui uma relação paradoxal, ou seja, se por um lado os *mass media* tem capacidade de promover o consumo desportivo, por outro promovem o consumo passivo levando à inactividade e sedentarismo;

2.3. Organizações Desportivas

O desporto como fenómeno social e cultural preponderante no progresso das sociedades desenvolve-se, fundamentalmente, através de entidades e organizações desportivas. Entidades que inicialmente tinham como base o associativismo, às quais posteriormente se uniram as corporações de carácter público e sociedades comerciais (Roche, 2002).

Iremos por isso agrupar as entidades desportivas em quatro grandes grupos:

- a) Organizações Públicas Desportivas – são criadas pela administração pública com o grande objectivo de desenvolver as políticas desportivas e de construção e gestão de infra-estruturas desportivas. Estas organizações classificam-se em função do nível territorial em que se desenvolvem.
- b) Organizações Desportivas de Carácter Privado mas sem fins lucrativos – são a origem do desporto em maior parte dos países europeus. Os benefícios gerados por estas entidades são sempre em prol das actividades e nunca para dividir com os seus associados (Trigo, 2005). É comum nestas entidades receberem ajudas financeiras ou não das Organizações Publicas Desportivas. Segundo Roche (2002), podem-se dividir em dois graus: o primeiro que diz respeito a pessoas

que se associam para criar uma entidade com personalidade jurídica, com a finalidade de fomentar a prática desportiva. O modelo de excelência deste exemplo é o clube desportivo; o segundo abrange associações que se unem a uma nova entidade, com a finalidade de desenvolver programas e modalidades desportivas. Neste caso, estamos a falar maioritariamente em federações.

- c) **Empresas Privadas de Serviços Desportivos** – são entidades que pretendem que a sua actividade seja rentável, sendo consequência da “mercantilização” e comercialização da prática desportiva, na sua vertente de consumo e/ou de espectáculo. Por se regerem por princípios de gestão e mercado próprios das empresas privadas, estes tem como grande objectivo a obtenção de benefícios. Estas empresas podem oferecer actividades organizadas, administrar actividades e/ou instalações desportivas, organizar competições e espectáculos desportivos, oferecer trabalhos de consultorias, ou qualquer outro serviço no âmbito desportivo que vise a obtenção de lucro.
- d) **Sociedades Anónimas Desportivas**: são clubes profissionais que se encontram entre a entidade mercantil e o clube desportivo tradicional. Para Roche (2002), “sob o ponto de vista mercantil, são sociedades comerciais, e do ponto de vista prático, são entidades especiais pelo seu vínculo a uma cidade, pela sua recente formação e pela distribuição de acções.

Entre os quatro tipos de entidades desportivas há diferenças significativas que importa salientar, nomeadamente entre as duas primeiras [alíneas a) e b)] e as duas últimas [alíneas c) e d)].

As Organizações Públicas tem como grande objectivo massificar o Desporto, ou seja, pretende chegar a toda a população, independentemente da heterogeneidade da mesma. Por seu lado, as Organizações Privadas Sem Fins Lucrativos desenvolvem o desporto de uma forma mais peculiar, tendo como finalidade o desenvolvimento e prática de uma ou várias modalidades, bem como a participação em competições. Estas organizações tentam por isso desenvolver a(s) modalidade(s) junto do maior número possível de utentes e/ou espectadores.

As Empresas Privadas de Serviços Desportivos alicerçam o seu funcionamento na gestão e no mercado, regendo-se pelos princípios da oferta e da procura, com a finalidade de obter rendimentos para a empresa.

De acordo com Roche (2002), “com muita superficialidade comete-se o erro de confundir clubes e federações com empresas e de tentar aplicar às primeiras a lógica empresarial, o que representa um perigo”. Por isso, o planeamento estratégico não pode ser igual nas diferentes organizações, devendo ter em conta as especificações e características das mesmas.

2.4. As Autarquias Locais e o Desporto

“... é precisamente à escala do poder local que melhor se pode começar por dar conteúdo prático ao exercício de um direito de cidadania com a respectiva tradução constitucional: o direito ao desporto. De todos e não apenas para alguns”

Constantino (1999)

É comum reconhecer-se o papel importante que as autarquias podem assumir face ao desenvolvimento desportivo. Cabe ao Estado a responsabilidade de promover e estimular a prática do desporto e a obrigação de garantir o exercício do direito do cidadão ao Desporto (Constantino, 1992).

Constantino (1990) menciona também que “em Portugal, as estruturas mais próximas da vida das populações são as autarquias. São elas que mantêm um maior grau de intimidade, em relação ao sentir e ao viver das respectivas gentes”.

Segundo Pereira (1997), “é atribuição das autarquias locais, entre outros aspectos, tudo o que diz respeito aos interesses próprios, comuns e específicos das populações relativamente ao desporto e tempos livres.”

A importância dada ao desporto pelas autarquias locais tem sido crescente, contudo é necessário adequar permanentemente as políticas desportivas municipais locais às necessidades e anseios dos cidadãos, tendo em conta as mutações constantes no âmbito das modalidades e na forma destas se organizarem e/ou praticarem (Constantino, 1999).

Para Constantino (1999), “o desporto como direito do cidadão, direito a ser exercido, requererá uma grande aposta das autarquias, no sentido de dotarem os sistemas desportivos locais das condições de exercício desse direito”. Para este mesmo autor o

caminho não é fácil, face a uma cultura desportiva excessivamente agarrada a uma lógica que fez do desporto espectáculo a medida de dimensão desportiva do País.

Existem diversas autarquias que ainda não possuem serviços de desporto ou que não têm técnicos qualificados nesta área. Segundo Godinho *et al.* (2004) os problemas que os municípios tem na área do desporto ocorre também pela “inexistência de técnicos de desporto (Licenciados em Educação Física e/ou Desporto) que se ocupem, nomeadamente, da gestão e administração dos serviços de desporto e não apenas da animação e/ou orientação de algumas actividades desportivas e recreativas levadas a cabo no município.

2.4.1. Enquadramento Legal das Autarquias Locais face ao Desporto

Para uma intervenção eficaz nas autarquias, segundo Baganha (2008), é necessário também uma análise dos principais elementos documentais relativos ao Desporto, sendo estes:

1. A Constituição da República Portuguesa;
2. O Enquadramento Jurídico para o sistema desportivo nacional;
3. Estatuto Político Administrativo das Regiões Autónomas;
4. Lei-quadro das Regiões Administrativas;
5. Legislação das Autarquias Locais;
6. Legislação de outros sectores da actividade com implicações no fenómeno desportivo;
7. As directivas e os actos jurídicos de índole branda oriunda das instâncias europeias;
8. As orientações sobre política desportiva emanadas do Conselho Europeu;
9. As normas e princípios estabelecidos na Carta Europeia do Desporto e no Código de Ética Desportiva do Conselho da Europa, assim como na Carta Internacional da Educação Física da UNESCO;
10. Modelos de desenvolvimento desportivo de outros países;
11. Diversas publicações referentes ao desenvolvimento desportivo;
12. As normas e os princípios definidos na Declaração Universal dos Direitos do Homem e na Convenção sobre os Direitos da Criança;
13. As recomendações provenientes do Conselho Nacional da Qualidade.

Iremos abordar apenas a Constituição da Republica, a Lei das Atribuições e Competências das Autarquias, e a Lei de Bases do Desporto e da Actividade Física, e alguma legislação internacional (Carta Europeia do Desporto e a Carta da Carta Internacional da Educação Física e do Desporto da UNESCO), focando alguns parâmetros relativos ao Desporto, tentando enquadrá-los com as Autarquias Locais. Abordaremos também o Decreto-Lei n.º 317/97 de 25 de Novembro que define e regulamenta as instalações desportivas.

2.4.1.1. Constituição da Republica Portuguesa

A Constituição da Republica Portuguesa, na Lei Constitucional nº1/2004 artº79 – Cultura Física e Desporto menciona no ponto nº1 que “Todos têm direito à cultura física e ao desporto” e no ponto nº2 que “incumbe ao Estado, em colaboração com escolas e as associações e colectividades desportivas, promover, estimular, orientar, e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto”.

Ainda na Constituição encontramos o titulo VII (Poder Local), capítulo I (Princípios Gerais), Artº 237º (Descentralização Administrativa), ponto nº2 diz que “compete à assembleia da autarquia local o exercício dos poderes atribuídos por lei, incluindo aprovar as opções do plano e o orçamento”, o que revela a importância da autonomia das autarquias na concepção e execução do seu plano de desenvolvimento.

2.4.1.2. Lei das Atribuições e Competências das Autarquias

As competências específicas atribuídas às Autarquias estão definidas na Lei das Atribuições e Competências das Autarquias. Esta Lei e os seus princípios de descentralização do poder tem vindo a ser clarificados através dos seguintes diplomas, onde estão definidas as competências das autarquias e dos seus órgãos. Assim, a Lei nº27/96 de 1 de Agosto, estabelece o regime jurídico da tutela administrativa, a Lei nº159/99 de 14 de Setembro estabelece o quadro de transferências de atribuições de competências para as autarquias locais e a Lei nº169 de 18 de Setembro que estabelece

o quadro de competências bem como o regime jurídico de funcionamento, dos órgãos dos municípios e das freguesias. No que diz respeito ao Desporto, apenas as duas últimas leis mencionadas possuem competências das autarquias.

Na Lei nº 159/99 de 14 de Setembro, no capítulo II (Delimitações das atribuições e competências em geral), Artº. 13º (Atribuições dos Municípios), no ponto nº1, determina que os municípios dispõem de atribuições em diversos domínios, referindo na alínea f) “Tempos Livres e Desporto”, e no Artº. 14º (Atribuições das Freguesias), ponto nº1 estabelece que as freguesias dispõem de atribuições em vários domínios, referido na alínea d) ”Cultura, Tempos Livres e Desporto”. Nos dois artigos e respectivas alíneas mencionadas anteriormente, observa-se a existência de competências das autarquias e freguesias no âmbito de desporto, não existindo porém especificações das mesmas competências.

No Capítulo III (Competências dos órgãos municipais), Artº. 21º (Tempos Livres e Desporto), ponto nº1 refere que “é da competência dos órgãos municipais o planeamento, a gestão e a realização de investimentos públicos...” nos mais diversos domínios, destacando a alínea b) “Instalações e equipamentos para a prática desportiva e recreativa de interesse municipal”. No ponto nº2 deste mesmo artigo, alínea b), que os municípios deverão “apoiar actividades desportivas e recreativas de interesse municipal”, e na alínea c) “apoiar a construção e conservação de equipamentos desportivos e recreativos de âmbito local”. Neste mesmo Capítulo, no Artº. 28º (Promoção do Desenvolvimento), o ponto 1º refere que “são competências dos órgãos municipais do domínio do apoio ao desenvolvimento local”, destacando-se a alínea a) “criar ou participar em empresas municipais e intermunicipais, sociedades e associações de desenvolvimento regional”, e na alínea h) “promover e apoiar o desenvolvimento das actividades artesanais e das manifestações etnográficas de interesse local”. Vemos por isso que na alínea a) é mencionado o apoio ao associativismo e criação de empresas municipais de desporto, e que na alínea h) verificamos o desenvolvimento e promoção dos jogos tradicionais através das autarquias.

2.4.1.3. Lei de Bases da Actividade Física e Desporto

No que concerne ao Sistema Desportivo Português, o principal instrumento legislativo é a Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto (LBAFD), Lei nº5 de 2007, de 16 de

Janeiro. Em pouco mais de 16 anos deparamo-nos com três textos normativos básicos que pretendem dar uma imagem de consonância ao desporto nacional, consolidando assim as suas linhas político-jurídicas fundamentais (Meirim, 2007).

No artigo 1º, Capítulo I, é mencionado o Objecto da LBAFD: “A presente lei define as bases das políticas de desenvolvimento da actividade física e do desporto”. O ponto nº1 do artigo 2º Capítulo II, refere que “todos tem direito à actividade física e desportiva, independentemente da sua ascendência, sexo, raça, etnia, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual”, já no ponto nº2 do artigo 2º, Capítulo II menciona que “a actividade física e o desporto devem contribuir para a promoção de uma situação equilibrada e não discriminatória entre homens e mulheres. Os dois pontos definem claramente dois princípios fundamentais, o da universalidade e o da igualdade (Meirim, 2007).

No que concerne às autarquias, o ponto nº1 do artigo 5º do Capítulo II expõe que “o Estado, as Regiões Autónomas e as autarquias locais articulam e compatibilizam as respectivas intervenções que se repercutem, directa ou indirectamente, no desenvolvimento da actividade física e no desporto, num quadro de descentralização de atribuições e competências”. No ponto nº2 do mesmo artigo e Capítulo é mencionado que “o Estado, as Regiões Autónomas e as autarquias locais promovem o desenvolvimento da actividade física e do desporto em colaboração com as instituições de ensino, as associações desportivas e as demais entidades, públicas ou privadas, que actuam nestas áreas”. Estes dois pontos dão-nos a ideia que as entidades públicas deverão assumir a coordenação do desenvolvimento do desporto e da actividade física, demonstrando-nos as intenções de coordenação, descentralização e colaboração entre estas entidades.

O artigo 6º do Capítulo II, relativo às Políticas Públicas, menciona no ponto nº1 que “incube ao Estado, às Regiões Autónomas e as autarquias locais, a promoção e generalização da actividade física, enquanto instrumento essencial para a melhoria da condição física, da qualidade de vida e da saúde dos cidadãos”, ou seja, cabe às autarquias locais promover e fomentar projectos que promovam a actividade física, de uma forma global e descentralizada. Na alínea a) do ponto nº2 do mesmo artigo e Capítulo, refere que as entidades mencionadas anteriormente devem adoptar programas que visam “criar espaços públicos aptos para a actividade física”. Já na alínea b) do ponto nº2 do artigo 6º, Capítulo II, menciona que estas entidades devem “incentivar a

integração da actividade física nos hábitos de vida quotidianos, bem como a adopção de estilos de vida saudáveis”. A alínea c) do ponto nº2 do artigo 6º, Capítulo II refere que se deve “promover a conciliação da actividade física com a vida pessoal, familiar e profissional”. Nestas três alíneas é iniciado o espaço das políticas públicas, visando a autonomização da actividade física, um dos fios orientadores e condutores da LBAFD (Meirim, 2007).

Outra referência às autarquias locais surge no ponto nº1 do Artigo 8º do Capítulo II, que se refere às políticas de infra-estruturas e equipamentos desportivos, referindo que “o Estado, com estreita ligação com as Regiões Autónomas e com as autarquias locais e entidades privadas, desenvolve uma política integrada de infra-estruturas e equipamentos desportivos com base em critérios de distribuição territorial equilibrada, de valorização ambiental e urbanística e de sustentabilidade desportiva e económica, visando a criação de um parque desportivo diversificado e de qualidade, em coerência com uma estratégia de promoção da actividade física e desportiva, nos seus vários níveis e para todos os escalões e grupos da população”, ou seja, este artigo encerra as primordiais linhas políticas e normativas, aspirando assimilar um conjunto de questões relativamente às instalações e equipamentos desportivos, relacionando-o com as autarquias locais.

O triangulo entre Autarquia, Actividade Física e Escola é-nos referido na LBAFD no ponto nº2 do Artigo 28º da Secção I, Capítulo IV, onde é mencionado que “as actividades desportivas escolares devem valorizar a participação e o envolvimento dos jovens, dos pais e encarregados de educação e das autarquias locais na sua organização, desenvolvimento e avaliação”. A autarquia surge assim como parceiro por excelência para o apoio e desenvolvimento das actividades físicas nos estabelecimentos de educação e ensino.

No que diz respeito a pessoas portadoras de deficiência, o artigo 29º da LBAFD diz que “a actividade física e a prática desportiva por parte de pessoas com deficiência é promovida e fomentada pelo Estado, Regiões Autónomas e autarquias locais com as ajudas técnicas adequadas, adaptadas às respectivas especificidades, tendo em vista a plena integração e participação sociais, em igualdade de oportunidade com os demais cidadãos”.

No artigo 30º salienta que “os jogos tradicionais, como parte integrante do património cultural específico das diversas regiões do País, são fomentados e apoiados pela Estado, Regiões Autónomas e autarquias locais”. Este artigo reforça o papel das autarquias na

conservação das raízes culturais, fomentando o desenvolvimento e valorização da identidade local.

Na alínea nº1 do artigo 46º Capítulo V, menciona que “sem prejuízo do disposto no número seguinte, podem beneficiar de apoios ou participações financeiras por parte do Estado, das Regiões Autónomas e das autarquias locais as associações desportivas, bem como os eventos desportivos de interesse público como tal reconhecidos por despacho de membro do Governo responsável pela área do desporto.” No mesmo artigo, mas na alínea nº3 refere a forma como são feitos os apoios mencionados, sendo referido “os apoios ou participações financeiras concedidas pelo Estado, pelas Regiões Autónomas e pelas autarquias locais, na área do desporto, são tituladas por contratos-programa de desenvolvimento desporto, nos termos da lei”. A alínea nº7 do mesmo artigo é referido que “... não podem beneficiar de novos apoios financeiros por parte do Estado, das Regiões Autónomas e das autarquias locais as entidades que estejam em situação de incumprimento das suas obrigações fiscais ou para com a segurança social, devendo ser suspensos os benefícios financeiros decorrentes de quaisquer contratos-programa em curso enquanto a situação se mantiver”. O artigo 47º faz referência a forma como são concebidos os contrato-programa, bem como os requisitos para a sua obtenção. Estes dois artigos, o artigo 46º e 47º balizam legalmente o desenvolvimento e apoio ao associativismo desportivo.

2.4.1.4. Legislação Internacional Desportiva

Na legislação internacional destinada ao Desporto e Educação Física, iremos centrar-nos apenas em duas:

- Carta Europeia do Desporto;
- Carta Internacional da Educação Física e do Desporto da UNESCO;

2.4.1.4.1. Carta Europeia do Desporto

Os Ministros Europeus com a tutela do Desporto reunidos para a sua 7ª Conferência, nos dias 14 e 15 de Maio de 1992, em Rhodes, consideraram necessário adoptar um enquadramento europeu comum para o desenvolvimento do desporto na Europa,

fundado nos conceitos de democracia pluralista, do primado do Desporto e dos direitos humanos e nos princípios éticos, enunciados no Código de Ética do Desporto, adoptam os princípios fundamentais que devem inspirar as políticas desportivas, expostas na Carta Europeia do Desporto.

No ponto nº3 do artigo 4º é mencionado que “uma vez que a escala de participação no desporto está dependente em parte da dimensão, da variedade e da acessibilidade das instalações, o seu planeamento global deverá ser aceite como um assunto das autoridades públicas. A variedade de instalações a ser disponibilizada deverá tomar em consideração as instalações públicas, privadas, comerciais e outras que estiverem disponíveis. Os responsáveis deverão tomar em consideração os requisitos nacionais, regionais e locais, e incorporarem medidas concebidas para assegurar boa gestão e a sua utilização segura e integral”

No âmbito de obrigação das entidades em estimular a participação no desporto, o ponto nº1 do artigo 6º salienta que “a prática do desporto, quer ele seja para o propósito do lazer e da recreação, para a promoção da saúde, ou para a melhoria do desempenho, deverá ser promovida para todas as partes da população através da disponibilização de instalações adequadas e de programas de todo o tipo e de instrutores qualificados, líderes ou “animadores”. As autarquias deverão por isso contribuir para a aplicação deste ponto que na disponibilização das suas instalações desportivas quer na promoção e incentivo ao desporto.

O ponto nº1 do artigo 9º menciona que “o desenvolvimento de cursos de formação pelos órgãos adequados, conducentes a diplomas e qualificações que cubram todos os aspectos da promoção do desporto deverão ser encorajados. Esses cursos deveriam ser adequados às necessidades de participantes em diferentes tipos e níveis do desporto e recreação e concebidos tanto para aqueles que trabalhem voluntariamente quanto profissionalmente (líderes, treinadores, gestores, árbitros, médicos, arquitectos, engenheiros, etc.)”. Já no ponto nº2 do mesmo artigo é referido que “os envolvidos na liderança ou supervisão das actividades desportivas deveriam ter habilitações adequadas atribuindo particular atenção à protecção da segurança e saúde das pessoas a seu cargo”. Neste artigo é dada especial relevância ao facto de ser necessárias pessoas com a formação adequada na educação física e no desporto.

No artigo 10º é referido que é necessário “Assegurar e melhorar o bem-estar físico, social e mental da população de uma geração para a próxima requer que as actividades desportivas incluindo aquelas que têm lugar em áreas urbanas, espaços abertos e

aquáticos sejam ajustadas aos recursos limitados do planeta e conduzidas de acordo com os princípios do desenvolvimento sustentável e a gestão equilibrada do ambiente”. Este artigo reforça a necessidade de conceber instalações e actividades que tenham presentes o desenvolvimento sustentado e a relação do desporto com a natureza e meio ambiente. Em relação a aspectos financeiros, o artigo 12º sublinha que deve ser dado o “Apoio adequado e recursos de fundos públicos (isto é aos níveis central, regional e local) deverão ser disponibilizados para o cumprimento dos objectivos e propósitos desta Carta. Apoio financeiro misto público e privado para o desporto deveria ser encorajado, incluindo a geração pelo próprio sector desportivo dos recursos necessários para o seu futuro desenvolvimento”.

2.4.1.4.2. Carta Internacional da Educação Física e do Desporto da UNESCO;

A Conferência Geral da Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura, reunida em Paris, na sua 20ª sessão, em 21 de Novembro de 1978, tendo em consideração que a Carta das Nações Unidas testemunha o respeito pelos povos, pelos direitos fundamentais, dignidade e valor da pessoa humana, e afirma a sua vontade de promover o desenvolvimento social e de instaurar melhores condições de vida, partindo do pressuposto que a educação física e desportiva impulsiona a redução das desigualdades entre pessoas e respeito pelo meio ambiente, dado que a sua acção formativa fomenta os valores humanos fundamentais indispensáveis para o pleno desenvolvimento dos povos, a UNESCO proclama a Carta Internacional da Educação Física e do Desporto.

O ponto nº1.1, do artigo 1º desta Carta, refere que “todas as pessoas humanas têm o direito à educação física e ao desporto, indispensáveis ao desenvolvimento da sua personalidade. O direito ao desenvolvimento das aptidões físicas, intelectuais e morais, através da educação física e do desporto, deve ser garantido, tanto no quadro do sistema educativo, como nos outros aspectos da vida social”. Este ponto refere que a prática desportiva é um direito do cidadão, na sua vertente lúdica ou educativa.

Já no ponto nº5.1, do artigo 5º da presente Carta, menciona que “Os equipamentos e os materiais apropriados devem ser previstos e construídos em número suficiente para permitir, com toda a segurança, uma participação intensiva nos programas escolares e

extra-escolares de educação física e de desporto”. No mesmo artigo mas no ponto nº5.2. fica explicito que “Os governos, os poderes públicos, as escolas e os organismos privados competentes, a todos os níveis, devem unir esforços e concentrar-se na planificação da localização e da utilização óptima das instalações, dos equipamentos e dos materiais necessários à educação física e ao desporto”. No último ponto deste mesmo artigo é dito que “os planos de urbanização e de ordenamento rural devem incluir as necessidades, a longo prazo, em matéria de instalações, equipamentos e materiais para a educação física e o desporto, tendo em consideração as possibilidades oferecidas pelo meio ambiente natural”.

O ponto nº10.1, do artigo 10º frisa que “as autoridades públicas, a todos os níveis, e as organizações não governamentais especializadas devem promover as actividades físicas e desportivas, cuja valência educativa é manifesta. A sua intervenção deve consistir na aplicação das leis e dos regulamentos, na prestação de apoio material e na adopção de quaisquer outras medidas de encorajamento, estímulo e controlo. Além disso, as autoridades públicas devem velar pela adopção de medidas fiscais, com vista a estimular estas actividades”. No ponto nº10.2 é-nos dito que “todas as instituições responsáveis pela educação física e pelo desporto devem promover uma acção coerente, global e descentralizada no âmbito da educação permanente, a fim de assegurar a continuidade e a coordenação das actividades físicas obrigatórias e das actividades que, praticadas espontaneamente, dependem da livre vontade”. Aqui neste dois últimos pontos está contemplado o papel das Autarquias no desenvolvimento do desporto.

2.4.1.5. Decreto-Lei n.º 317/97 de 25 de Novembro

O Decreto-Lei nº 317/97 de 25 de Novembro estabelece o regime de instalação e funcionamento das instalações desportivas de uso público, independentemente de a sua titularidade ser pública ou privada e visar ou não fins lucrativos.

No Artigo 2º da Secção II é mencionado que são designadas “instalações desportivas os espaços de acesso público organizados para a prática de actividades desportivas, constituídos por espaços naturais adaptados ou por espaços artificiais ou edificados, incluindo as áreas de serviços anexos e complementares, podendo ser organizados em:

- a) Instalações desportivas de base que constituem o nível básico da rede de instalações para o desporto, agrupando-se em recreativas e formativas;
- b) Instalações desportivas

especializadas ou monodisciplinares; c) Instalações especiais para o espectáculo desportivo”.

2.4.2. Autarquias e Política Desportiva

2.4.2.1. O paradigma da administração local e o papel das autarquias no desenvolvimento desportivo

“O grande desafio das autarquias locais que desejam evoluir na qualidade dos serviços desportivos que prestam às populações é encontrar a melhor forma de gerir o conhecimento que vai sendo produzido e acumulado...”

(Gastão Sousa, 2006)

Para Sousa (2006) citando a Direcção Geral das Autarquias Locais, em Portugal “a organização democrática do estado compreende a existência de autarquias locais, sendo estas pessoas colectivas de população e território dotadas de órgãos representativos que visam a persecução dos interesses próprios, comuns e específicos das respectivas populações”.

Todas as organizações, incluindo a autarquias locais, estão inseridas num novo mundo em fortes mutações, obrigando-as a mudanças nos seus modelos de gestão e na alteração da sua cultura, influenciando assim a sua organização.

A administração local sente por isso necessidade de adaptar os seus serviços às novas realidades, acabando com modelos demasiado burocráticos passando a modelos que tenham em conta a gestão de recursos e métodos de gestão. Esta necessidade provém da cada vez maior exigência por parte dos munícipes, quer na rapidez quer na qualidade dos serviços prestados.

O desporto pela sua forte componente social, não pode ser indiferente a estas mudanças. O desenvolvimento socio-económico das sociedades modernas operou mudanças e alterações de comportamento, de valores e de ambições nas populações. Diversos factores, entre os quais a diminuição do tempo de trabalho e o aumento da qualidade de vida dos indivíduos, fizeram com que o tempo livre ganhasse um novo significado para estes.

O desporto assume-se assim com um papel preponderante nos tempos de lazer das sociedades. Atendendo à força emergente do desporto, as autarquias surgem como principais alicerces no processo de desenvolvimento do desporto, sob os pontos de vista sociais, políticos e até mesmo estratégicos.

Pires (1993) menciona que o sector desportivo autárquico é o sector do futuro, pois possui todas as capacidades para potenciar programas que promoção do desporto e da actividade física. O mesmo autor refere que as autarquias têm a responsabilidade de ter uma visão macroscópica do sistema desportivo local.

Para Constantino (1990) cabe às autarquias locais ter um papel democratizador e nivelador do acesso dos cidadãos ao Desporto, valorizando o papel do mesmo junto das populações, colocando o cidadão no centro das atenções, considerando-o não só como consumidor mas como gestor e animador das suas próprias actividades. Porém, e segundo Rodrigues (2009), não basta apenas o Desporto encontrar-se consignado na Constituição da República para que toda a população o deseje praticar.

Até há bem pouco tempo, a prática desportiva encontrava-se confinada ao associativismo desportivo. Porém, e apesar do valor social dos mesmos, existe para Constantino (1992) a necessidade das autarquias locais abrangerem não só o âmbito escolar ou tradicional, mas também o chamado desporto para todos, visando assim a generalização da prática física e desportiva.

Para Bessa (2006) muitos programas municipais de desenvolvimento desportivo têm a sua área de intervenção reduzida a campo competitivo, deixando a restante população reduzida ao aplauso em espectáculos desportivos realizados em infra-estruturas construídas ao abrigo dos mesmos programas de desenvolvimento. Rodrigues (2009) menciona que para além das vertentes competição e espectáculo que comportam custos cada vez mais elevados, é necessária a intervenção com programas que aumentem os níveis de participação e frequência da população em actividades desportivas,

2.4.2.2. Estrutura Autárquica em relação ao Desporto

Para Constantino (1990) cabe às autarquias locais, como estrutura de poder mais próximas e com maior intervenção no dia-a-dia das populações locais, em gerar mais condições de acesso às actividades desportivas.

Segundo Pereira (2003), um estudo elaborado em 1998 acerca do papel dos municípios no processo de desenvolvimento do desporto nacional, refere-nos o seguinte panorama:

- a) 90% das Câmaras Municipais tem um eleito local para a área do desporto, sendo que em 79% das mesmas existe um pelouro do desporto;
- b) Enquanto fenómeno de interesse municipal, o desporto é visto para os políticos como “muito importante” (45%) ou “bastante importante” (48%);
- c) Tendo em conta outras áreas, a estrutura orgânica gestora do desporto surge articulada com outras estruturas, concretamente à cultura (42,5%), educação (16,5%) e acção social (13,4%);
- d) Em cerca de 63% das Câmaras Municipais existe um responsável técnico para as questões do desporto, que na maior parte das vezes exerce o cargo a tempo inteiro (75,4%). Pouco mais de metade (55,1%) destes responsáveis possui habilitações superiores na área da educação física e do desporto;
- e) No âmbito das Instalações Desportivas, conclui-se que as Câmaras Municipais são detentoras de cerca de 96% do parque desportivo nacional, gerindo-as em 76,2% das vezes;
- f) 23% das Câmaras Municipais referem possuir uma “Carta de Instalações Desportivas”;
- g) Para a promoção de actividades, 76% das Câmaras Municipais revelam um significativo interesse no apoio à promoção do espectáculo desportivo, essencialmente atletismo e futebol;
- h) Quase a totalidade das Câmaras Municipais (96%) revela apoiar os clubes e associações desportivas.
- i) Em relação às preocupações das Câmaras Municipais quanto à política desportiva municipal, conclui-se que as maiores preocupações são o apoio ao associativismo desportivo (22,22%), sendo seguido pela construção de instalações desportivas e a generalização da prática desportiva (as duas com 14,81%);
- j) Concluiu-se, em média, que as Câmaras Municipais dedicam cerca de 5,35% do seu orçamento municipal ao Desporto. Verificou-se níveis superiores na região Centro (7,38), Norte (6,11%), e Algarve (5,51%). Os níveis mais baixos verificaram-se no Alentejo (0,75%);

2.4.2.3. Situação Desportiva

A situação desportiva permite-nos conhecer, analisar e até compreender a conjuntura num determinado contexto desportivo. A situação desportiva é um conceito base no processo de gestão do desporto, já que permite desencadear tomadas de decisão com o intuito de desenvolver políticas e projectos desportivos. Esta “radiografia” permite caracterizar os anseios das populações num determinado momento, permitindo assim uma sistematização das ideias ou esquemas de acção.

A análise da situação desportiva tem em conta os três momentos temporais: o passado, que nos dá o conhecimento do anteriormente sucedido; o presente, que o podemos analisar; e o futuro, para que o possamos definir o horizonte.

Para Rodrigues (2009) existem dois grandes vectores estruturantes do conceito de situação desportiva:

- a) Circunstâncias extra desportivas: elementos que nos dão informações sobre aspectos que possam afectar directamente o desporto (ex.: condições económicas da região);
- b) Elementos de base do desporto: elementos justamente desportivos (ex.: nº praticantes, dirigentes e técnicos da região);

Rodrigues (2009) citando Pires (1993) que a análise da situação desportiva deverá ter em conta as relações técnicas funcionais que acontece entre os diversos elementos que determinam essa mesma situação:

- a) Elementos desportivos: Elementos relacionados directamente o desporto. São considerados, entre os quais, os praticantes, os professores, treinadores, equipamentos, instalações, actividades, legislação, etc.. Aqui o gestor desportivo tem um papel fundamental já que deverá exercer a sua actuação no domínio do planeamento,
- b) Elementos Extra-desportivos: são organismos, condições ou aspectos que influenciam de forma directa ou não, o desenvolvimento das práticas desportivas. Um bom exemplo disso é a condição económicas de um País ou região. O gestor deverá planear de acordo com estes elementos, embora não os possa modificar ou controlar.

- c) Elementos Para-desportivos: são elementos exteriores ao mundo do desporto, que poderão ser chamados a intervir em função das necessidades do projecto, passando a ser elementos desportivos. Um bom exemplo destes elementos são os bombeiros. O gestor, durante o planeamento, deve ter em conta estes aspectos podendo, caso seja necessário, solicitar a sua colaboração.

Esta especificação em cima mencionada terá interesse se existir necessidade de organizar o processo de planeamento.

2.4.2.4. Política Desportiva

“Democratizar o acesso, culturalizar a prática serão os grandes desafios que as Autarquias Portuguesas terão de enfrentar”

Constantino (1999)

Constantino (1990) considera que a política desportiva de uma autarquia refere-se ao conjunto de actividades, acções e processos desenvolvidos pela mesma, com a finalidade de ir ao encontro das competências atribuídas na lei, no âmbito do desenvolvimento do desporto, tentando ir ao encontro das necessidades sócio-desportivas da populações, neste caso dos municípios.

Em termos operativos, política desportiva constituirá um conjunto de medidas da tomar, para passar de uma condição e/ou situação para outra, mais evoluída, tida como o objectivo a atingir (Paz, 1973 *cit. por* Rodrigues, 2009).

De acordo com Constantino (1990) as políticas desportivas municipais deverão centrar-se nas seguintes medidas:

- A. Generalização do acesso à prática desportiva;
- B. Criação de Infra-estruturas;
- C. Melhoria da qualidade das actividades e práticas desportivas nos planos humano, logístico e material;
- D. Cooperação da autarquia com a sociedade civil, concretamente com o tecido associativo e a iniciativa privada;
- E. Modernização da Gestão e Administração das estruturas municipais;

Assim, e de acordo com o mencionado, política desportiva não significa necessariamente, por exemplo construir mais instalações. A política desportiva passa deve passar essencialmente pela generalização da prática desportiva na população, criando condições para que esta tenha acesso ao desporto e actividades físicas.

De acordo com Rodrigues (2009) citando Pires (1989), “as práticas desportivas por si só “nada valem”, pelo que têm de ser encontrados objectivos que as transcendam e lhes atribuam significado. Têm de ser encontrados objectivos no domínio da saúde, do lazer, da recuperação, do stress, da economia, da educação e em diversos aspectos que são escolhidos por cada responsável político, em função das suas opções ideológicas, políticas e estratégicas, sejam elas dirigidas a um País, Região ou Concelho”.

Para Nunes (1999) os objectivos de uma política desportiva municipal deverá ter as seguintes direcções:

- a. Promover a utilização válida do tempo de lazer do indivíduo, no ponto de vista pessoal e social, sob forma de desporto nas suas vertentes competitiva ou não;
- b. Promover as actividades desportivas com funções formativas, numa perspectiva de cooperação com o Sistema Educativo;
- c. Estimular as actividades desportivas de rendimento;
- d. Promover as actividades físicas e desportivas em grupos especiais;
- e. Apoiar, nas mais diversas formas, o associativismo local, com considerando-o como um dos veículos de desenvolvimento concelhio;
- f. Procurar definir um planeamento local de construção de equipamentos desportivos integrados no Plano Director Municipal;
- g. Promover a organização de projectos e actividades, que respondam às necessidades dos grupos que não se encontrem integrados em qualquer tipo de instituições;

Constantino (1999) para além das acima mencionadas adiciona as seguintes direcções para o desenvolvimento desportivo:

- a. Criação de programas de apoio ao associativismo desportivo que vise a manutenção e desenvolvimento de programas de actividades desportivas, bem como a construção de infra-estruturas para este tecido associativo;
- b. Criação de projectos de ocupação de tempos livres, concretamente nas férias escolares;
- c. Criação de projectos que visem o interesse dos idosos numa prática desportiva sob a óptica da saúde;

- d. Formação de quadros técnicos;
- e. Estabelecendo protocolos com Universidades com vista o desenvolvimento desportivo;
- f. Apresentação de estudos e de políticas, em função daquelas realidades, onde convivam as suas diferentes expressões e conteúdos;

Gordinho (2004) menciona também a necessidade de criar espaços de jogo e recreio, que promovam a actividade lúdica, “onde a actividade motora assume um papel determinante”.

Adicionando a estes três autores poderemos ainda abordar duas grandes áreas de intervenção:

- a. A implementação de programas de voluntariado jovem, como incentivo à integração dos jovens no mundo do desporto, na perspectiva de colaboradores;
- b. A promoção de ferramentas de gestão municipais que promovam a excelência nos serviços prestados à população;

Os tópicos acima referidos consubstanciam determinadas orientações em que poderá incidir a intervenção da autarquia no desenvolvimento desportivo local.

Porém, a intervenção dos Municípios poderá trazer alguns problemas caso não se tenham em atenção erros que continuam a acontecer (Constantino, 1990), nomeadamente:

- i. Políticas desportivas traduzidas na aceitação do associativismo como eixo nuclear de desenvolvimento desportivo local;
- ii. Criação de equipamentos e instalações não dimensionadas à escala local, de difícil gestão e com um peso excessivo no orçamento camarário;
- iii. Uma política desportiva assente entre a promiscuidade entre dinheiros públicos e desporto profissional.
- iv. Política desportiva assente em compra de espectáculos desportivos;

2.4.2.4.1. Modelo de Política Desportiva

As políticas desportivas independentemente do seu âmbito (nacional, regional e local) e das suas condicionantes (objectivos, características, destinatários, etc.), podem ser dadas em dois tipos: as políticas destinadas ao rendimento e as políticas de base.

Contudo Constantino (1990) propõe-nos três modelos, no que diz respeito à intervenção autárquica no desporto:

- a) Modelo centrado na participação desportiva: modelo baseado na promoção do desporto e da actividade física, generalizando-as, encarado com um veículo para a promoção do bem-estar físico e psicossocial das populações;
- b) Modelo centrado no Espectáculo Desportivo;
- c) Modelo centrado em grandes manifestações desportivas: que gerem grandes concentrações de pessoas, quer na realização de actividades quer pelas instalações (instalações de grande porte quase sempre inacessíveis à maioria da população);

2.4.2.4.2. Linhas Orientadoras para desenvolver uma Política Desportiva

Gerir conhecimento numa autarquia implica mudança, ou seja, implica estar atento às mutações das realidades locais, nacionais e internacionais. Esta mudança leva sempre à alteração de paradigma, que é um misto de normas que define a fronteira entre o correcto e o errado, e que funciona como modelo do comportamento humano. Sem a capacidade de alteração de paradigma, os serviços desportivos municipais limitam-se a repetir procedimentos estanques, que por diversas vezes estão desajustados da existência desportiva e do que a rodeia (Sousa, 2006).

Para promover a mudança, a autarquia local precisa de adoptar novas formas de agir, incorporando novas experiências de sucesso nos seus serviços.

De acordo com Sousa (2006), existem oito factores sobre os quais deve haver uma reflexão cuidada por parte dos elementos decisores, agindo pró activamente na direcção da aprendizagem organizacional:

- 1) Qualidade e coerência das políticas – através de uma visão clara do que se quer para o desporto e quais os factores estratégicos capitais;
- 2) Liderança – disponibilidade dos elementos chave, políticos e técnicos superiores, na liderança da mudança;
- 3) Pressão ambiental duradoura – como factor da mudança, que pode e deve ser estimulado pela autarquia;

- 4) Cultura organizacional – promover uma cultura organizacional positiva, terminando assim com padrões de comportamento e ideias feitas;
- 5) Relacionamento humano dentro da autarquia – as relações, boas ou más, são fundamentais na implementação de padrões de inovação;
- 6) Redes de cooperação inter-organizacional – como fontes de aprendizagem;
- 7) Clareza na definição de objectivos e prioridades – a definição precisa de prioridades ajuda a resistir a pressões, na implementação das alterações organizacionais;
- 8) Ajustamento entre a mudança local e regional – o contexto é determinante. Alterações legislativas ou mudanças na sociedade podem potenciar mudanças.

2.5. Planeamento e Desenvolvimento no Desporto

“O desenvolvimento desportivo pouco é, se o desporto não estiver ao serviço do desenvolvimento”

Sérgio (2003) *cit.* por Sousa (2009)

Nos dias que correm todas as entidades e organizações, desportivas ou não, vêm-se submetidas a constantes alterações no meio ambiente onde estão inseridas. Assim, estas organizações e seus recursos humanos sentem a necessidade de tentar antecipar o futuro, ou seja, de planear. Na nossa vida diária somos forçados a planear. Planeamos o futuro e reflectimos sobre o caminho a seguir para obter aquilo que pretendemos e desejamos. De acordo com Trigo (2005), “em função do que nos rodeia, de experiências passadas, dos recursos humanos e económicos que temos ao nosso dispor, do que pretendemos conseguir, decidimos qual será o caminho a adoptar no futuro”.

Roche (2002) refere que “planear é mais do que fazer planos, é construir o futuro que se deseja”. Segundo este mesmo autor o planeamento pode ser formal (escrito) ou informal, e que exige uma reflexão sobre o ambiente onde estamos inseridos, na tentativa de tomar decisões sobre o que se quer ou não fazer, sempre com estrita relação com o tempo, podendo-se planear a curto, médio ou a longo prazo.

Planear acaba por ser o estabelecer uma linha de orientação e acção para atingir um fim, através de um processo que leva ao desenvolvimento da organização.

Desenvolver o desporto, não pode significar, ter mais desporto de um desporto qualquer (Constantino, 1998). Importa por isso, clarificar o conceito de desenvolvimento.

Segundo Rodrigues (2009), “o desenvolvimento do desporto consiste num conceito que inclui cumulativamente os dois significados: crescimento e desenvolvimento”. Segundo a mesma autora citando Cunha (2003), o primeiro significado diz respeito ao aumento dos diversos indicadores de crescimento desportivo (praticantes, actividades, instalações, etc.), e o segundo traduz-se na melhoria de funcionamento do sistema desportivo, indo ao encontro dos anseios da população no que concerne ao desporto, resultando no acesso generalizado e no aumento da cultura desportiva das populações.

2.5.1. Factores e Princípios de Desenvolvimento Desportivo

*“As estratégias de desenvolvimento desportivo
baseadas unicamente na construção de mais
instalações, mais eventos desportivos internacionais
(...) já demonstraram a sua insustentabilidade”*

Mário Teixeira (2000)

Desenvolvimento desportivo, conforme anteriormente mencionado, implica passar de um estado ou nível para outro tido como melhor.

Pires (2003) citado por Rodrigues (2009), indica-nos os seguintes factores, que são imprescindíveis para que haja uma intervenção eficaz em função das políticas a seguir:

- a) **Orgânica:** conjunto de organismos nacionais e internacionais, governamentais ou não, que enquadram o modo como se desenvolve o desporto;
- b) **Actividades:** acções motoras de origem física, biológica, neurológica e fisiológica, condicionadas pelo meio envolvente. As actividades assumem a forma de uma ou mais modalidades desportivas, podendo ter uma envolvimento organizacional formal, não formal ou informal, decorrendo sob a tutela institucional de diversos sectores, tendo objectivos e alvos específicos;
- c) **Marketing:** em desporto é definido como um conjunto de técnicas que têm como finalidade tornar o mesmo mais conhecido, adequando-o às características e anseios da população, visando obter o máximo de benefícios através de um mínimo de recursos;

- d) **Formação:** processo de transmissão e/ou aquisição de conhecimentos tendo em conta a valorização técnica e humana dos recursos, visando a melhoria da intervenção destes quadros no sistema desportivo;
- e) **Documentação:** diz respeito à literatura que foca a problemática desportiva;
- f) **Informação:** processo pelo qual o desporto é transmitido, circulando pelos diversos intervenientes públicos ou privados, que influenciam directamente o mesmo;
- g) **Instalações:** são infra-estruturas desportivas artificiais, cobertas ou não, criadas como recintos ou áreas especiais, destinadas à prática desportiva. Para além da prática propriamente dita, as instalações deverão ter também unidades de apoio a essa mesma prática (ex. balneários, arrecadações, local para espectadores, etc.).
- h) **Apetrechamento:** é constituído por equipamentos desportivos leves e pesados, individuais ou colectivos destinados à prática desportiva. Apetrechamento colectivo engloba todos os equipamentos de uso colectivo, que pertencem às entidades prestadoras de serviços (clubes, escolas, unidades hoteleiras, etc.);
- i) **Quadros humanos:** são todos os indivíduos que intervêm e dão sentido ao desenvolvimento desportivo (ex. atletas, treinadores, dirigentes, espectadores, etc.);
- j) **Financiamento:** o sistema financeiro é estabelecido pelos diversos mecanismos, através dos quais, as organizações desportivas satisfazem a necessidade de financiamento;
- k) **Legislação:** conjunto de Leis em que o Sistema Desportivo se rege;
- l) **Gestão:** conjunto de ferramentas, nos quais os meios tecnológicos, são organizados e desenvolvidos de modo a provocarem-se os efeitos previstos, que cumpram os objectivos e garantam a sobrevivência do sistema;

2.5.2. Níveis de Planeamento

O planeamento pode classificar-se de diversas formas, porém Chiavenato (1993) propõe-nos uma organização temporal do mesmo, dividindo-se em três tipos de planeamento:

- a) Planeamento estratégico;
- b) Planeamento tático;

c) Planeamento operacional;

Planeamento	Conteúdo	Extensão temporal	Amplitude
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente	Longo prazo	Macro orientado. Aborda organização como um todo
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da organização separadamente
Operacional	Detalhado, específico e analítico	Curto prazo	Micro orientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas

Quadro 1 – os três níveis de planeamento (adaptado de Chiavenato, 1993).

Pires (2005) caracteriza os três tipos de planeamento acima descrito:

- a) Planeamento estratégico – é caracterizado por um conjunto de acções integradas, que nos dão a capacidade de assimilar uma panóplia de manobras estratégicas dotando a organização de melhores possibilidades de cumprir os seus objectivos e de realizar a sua missão.
- b) Planeamento tático – tem como grande objectivo afectar recursos e introduzir sistemas de controlo imprescindíveis para implementar as decisões estratégicas;
- c) Planeamento operacional – define-se como o desenvolvimento de actividades e acções que permitam a consecução do trabalho do dia-a-dia da organização. Traduz-se, em ultima análise, em programas e projectos.

2.5.3. Planeamento Estratégico de uma Organização Desportiva

“A estratégia é uma economia das forças”

Karl von Clausewitz

O Planeamento Estratégico é o processo de selecção das estratégias a implementar que visam atingir metas previamente definidas, após a análise do contexto em que se insere a organização.

Para Roche (2002), Planeamento Estratégico é “o processo pelo qual uma organização, uma vez realizada a análise do ambiente no qual se encontra e definidos os seus objectivos a médio e longo prazo, elege as estratégias mais adequadas para atingir os

seus objectivos e define projectos a serem executados para o desenvolvimento dessas estratégias”. O mesmo autor refere também que Planeamento Estratégico diz respeito a todo o processo que estabelece um sistema de actualização e acompanhamento constante que adapte as estratégias, objectivos e programas da organização e sua relação com as mudanças, externas ou internas, que a afectam directamente.

A realização de um plano estratégico numa organização desportiva comporta as ferramentas necessárias e indispensáveis para a correcta execução dos objectivos da mesma, já que irá fazer com que se pense em concreto quais deverão ser os objectivos dessa mesma organização, e as estratégias para os potenciar. A realização do plano estratégico dá também a possibilidade de possuir um documento orientador, que será do conhecimento de todos os trabalhadores, permitindo assim o seu envolvimento e motivação na consecução dos objectivos propostos por estes (Trigo, 2005). O planeamento é um processo que só por si, incorpora mecanismos de avaliação e controlo, medindo a eficácia e a eficiência da organização, auxiliando quem concebe o plano estratégico nos ajustes necessários (Roche, 2002).

O Planeamento Estratégico deve ser maleável, permitindo que a sua utilização e intervenção consiga adaptar-se a imprevistos e/ou mudanças.

A implementação do Planeamento Estratégico numa organização seja ela qual for, desponta sempre resistências, uma vez que há alterações às normas existentes. É por isso deveras importante, escolher minuciosamente quem será a pessoa responsável pela realização e aplicação do PE. Esta pessoa deverá possuir características de liderança e competências em gestão de equipas e programação, assim como deve conhecer minuciosamente a organização e seus directivos.

2.5.3.1. Fases de Elaboração do Planeamento Estratégico

Através do Plano Estratégico pretende-se estabelecer uma estratégia capaz de potenciar sinergias, aproveitando o seu potencial de transversalidade às outras áreas, celebrando interligações a outros sectores como a saúde, o ambiente, o urbanismo e o turismo, contribuindo assim para a melhoria da qualidade de vida das populações (Pinto, 2006). Segundo Roche (2002) podemos dividir um plano estratégico de uma organização em três fases:

1. Planeamento propriamente dito;

2. Execução (Programação), através do plano operacional anual;
3. Acompanhamento e Avaliação.

A primeira fase corresponde ao que chamamos de Plano Estratégico, ou seja, é a fase analítica, onde se reflecte sobre o que nos envolve, estabelecendo-se assim objectivos e estratégias a médio/longo prazo e se expõem os projectos que deverão ser desenvolvidos a curto prazo. Todas estas decisões deverão ser tomadas pelas equipas de directores da organização.

A segunda fase corresponde à elaboração e desenvolvimento do plano operacional anual. Este plano afigura todos os projectos que deverão ser concluídos a curto prazo, ou seja, a um ano ou época desportiva, com a finalidade de alcançar, total ou parcialmente, os objectivos e estratégias propostas pelo PE (Roche, 2002). É importante compreender que apesar de temporalmente serem diferentes, o plano estratégico e o plano operacional anual são indissociáveis.

A terceira e última fase corresponde à fase que deverá analisar o impacto do plano operacional, fazendo também uma avaliação do desenvolvimento do PE. Sem esta fase o PE de nada serve, já que assim não se poderia perceber os êxitos e fracasso dos projectos desenvolvidos anteriormente. Para Pinto (2006) “esta fase do plano é muitas vezes negligenciada, o que nos faz perguntar como é que se pode gerir o que quer que seja se não o podemos avaliar”.

Após esta última fase, surge então a actualização do PE permitindo a adaptação anual deste às mudanças ocorridas, quer pela mutação das sociedades quer pela avaliação anteriormente feita. Apesar do PE ser elaborado para períodos superiores a 3 anos, deve ser por isso actualizado anualmente. Para Roche (2002), “não se pode confundir o programa político ou de governo ou de presidente de federação com plano estratégico da organização, mesmo quando aquele influir consideravelmente neste”.

O PE não produz milagres nem é um processo linear, e ao contrário do que muitos acreditam poderá não funcionar (Trigo, 2005). Porém, o PE auxilia na organização das acções, oferecendo um rumo a seguir. Por essas razões, é significativamente mais positivo existir a aplicação do planeamento do que a sua não aplicação.

Turuelo *cit. por* Roche (2002) menciona os riscos da inexistência de planificação estratégica:

1. Em entidades com situação actual boa: apesar de existir baixo risco a curto prazo, o futuro desta entidade pode estar comprometido a longo prazo);

2. Em entidades com situação actual degradada: os riscos a curto prazo são elevados, agravados por decisões parciais e conjunturais, que levam a um ciclo vicioso originando uma fragilidade gradualmente acentuada da empresa.

Para Rodrigues (2009) citando Pires (2005), o processo de planeamento deverá ter em conta um conjunto de questões, na medida em que estas estão interligadas, interagindo entre si.

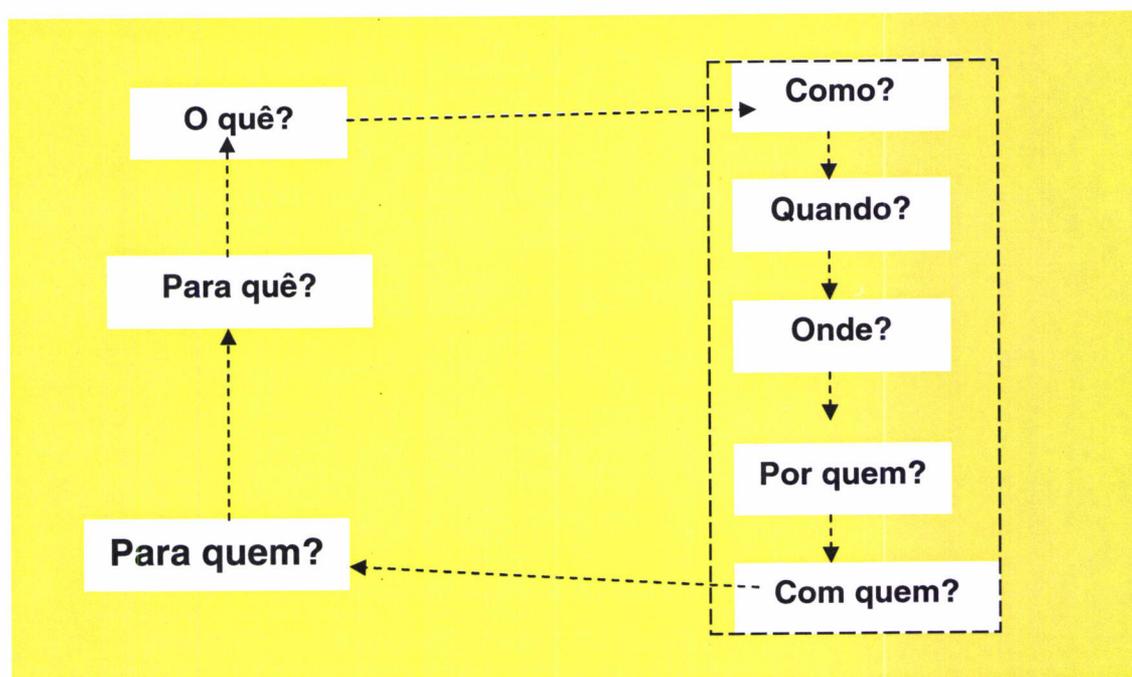


Figura 2 – Dinâmica das questões iniciais (adaptado de Pires, 2005)

Para o mesmo autor, as questões em cima referidas correspondem ao seguinte significado:

- a) O quê? (objecto) – saber o que deseja realizar;
- b) Como? (método e estratégia) – definir como se vai realizar o objecto de planeamento, qual o melhor caminho a seguir, que recursos humanos, materiais e financeiros;
- c) Quando? (tempo) - indica quando a) será realizada;
- d) Onde? (lugar) – diz-nos quando tudo deverá acontecer;
- e) Por quem? (executores) – refere quem são os responsáveis pela aplicação do estabelecido;

- f) Com quem? (envolvidos) – indica os parceiros abrangidos directa ou indirectamente no processo;
- g) Para quem? (destinatário) – indica os destinatários, de acordo com o que se pretende realizar;
- h) Para quê? (objectivos) – exprime os objectivos a alcançar. Estes apenas terão significado se estiverem alinhados com a) e g).

Para o processo de planeamento há que ter em conta todas as questões referidas em epígrafe, sendo estas cruciais no início do processo de PE.

2.5.3.2. Elementos Fundamentais do P.E. de uma Organização Desportiva

A seguir, serão apresentadas duas ilustrações de elementos e processos que configuram o plano estratégico de uma Organização Desportiva.

Na Figura 3 verificamos um organigrama relativo aos elementos do Plano Estratégico numa Organização Desportiva.

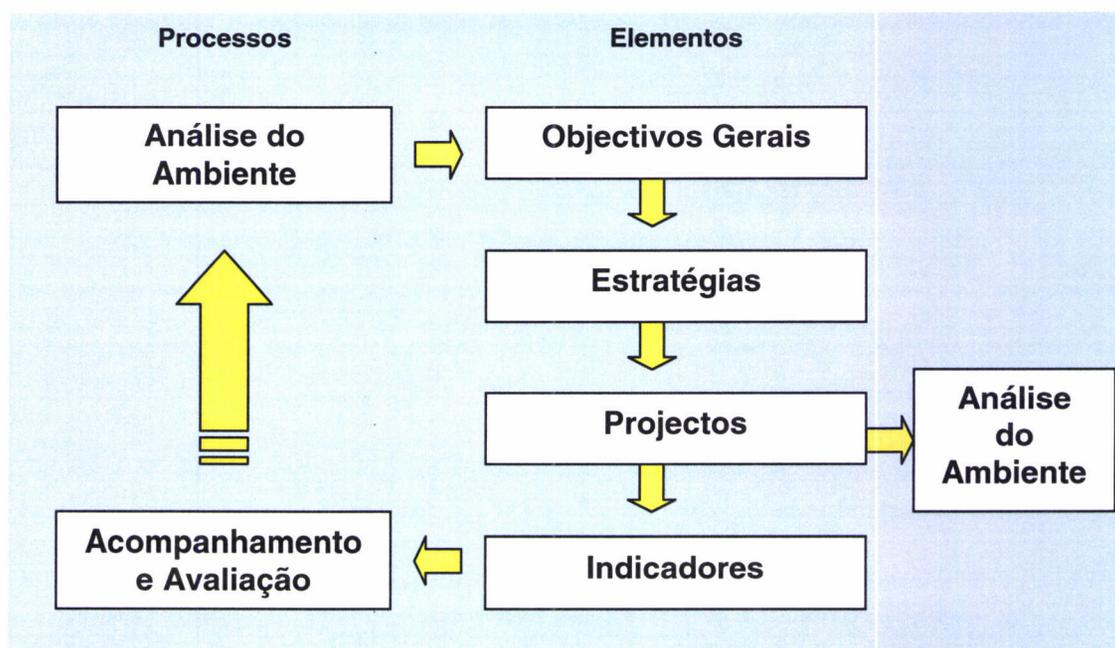


Figura 3 – Organigrama dos Elementos do Plano Estratégico numa Organização Desportiva (Adaptado de Roche, 2002).

Na Figura 4 podemos perceber as fases de elaboração de um Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo Municipal.

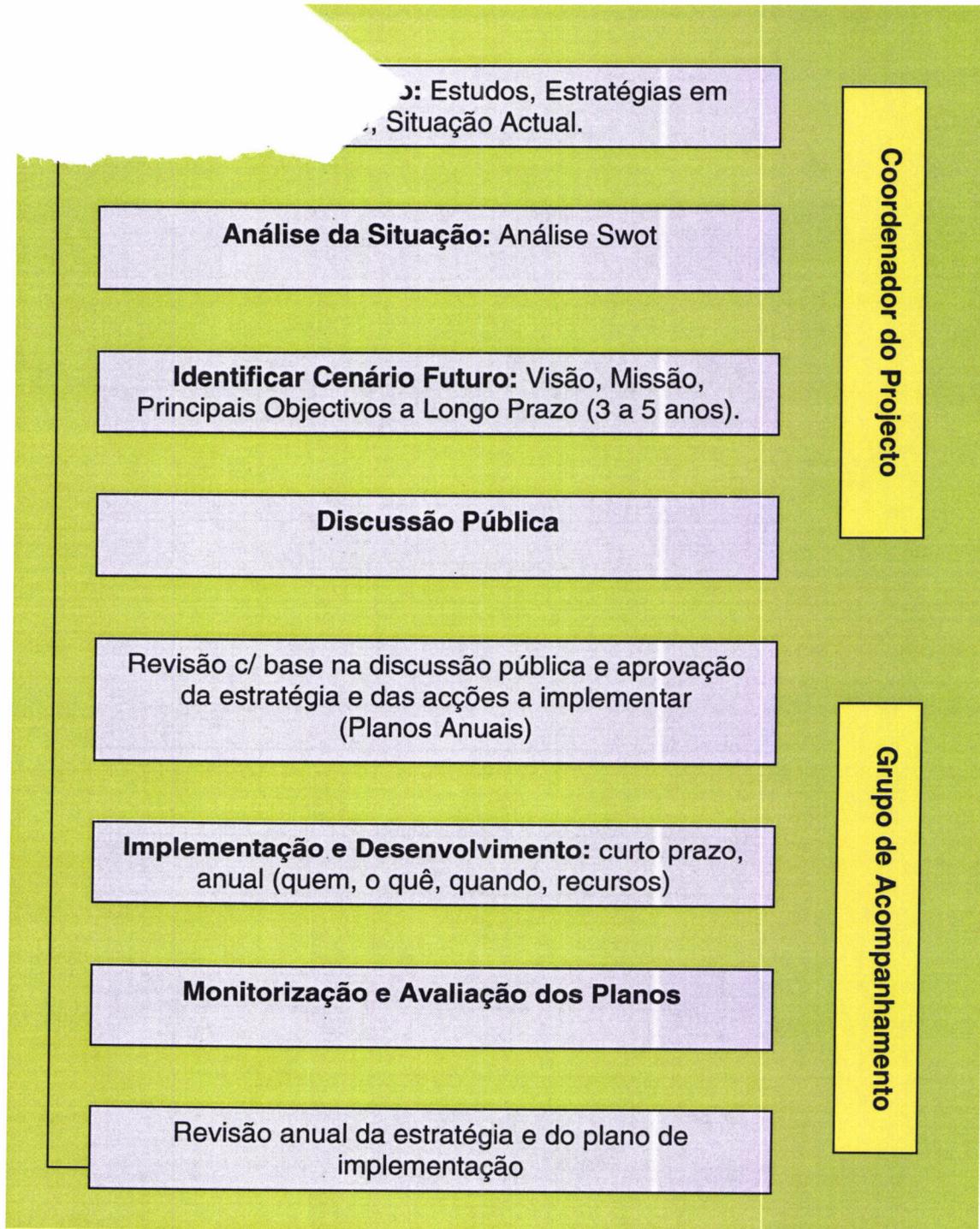


Figura 4 – Organograma de um Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo Municipal (Adaptado de Pinto, 2006).

Comparando as duas figuras 3 e 4, podemos verificar que a primeira diz respeito a uma organização desportiva no geral e a segunda refere-se a uma organização pública, mais precisamente a uma autarquia.

Com base nestes dois organigramas estabelece-se as seguintes fases de elaboração do Plano Estratégico:

- 1) Análise do Ambiente
- 2) Visão, Missão e Objectivos Gerais;
- 3) Discussão Pública;
- 4) Formulação e Selecção de Estratégias;
- 5) Projectos numa Entidade Desportiva
- 6) Plano Operacional Anual;
- 7) Avaliação e Acompanhamento do Plano Estratégico.

2.5.3.2.1. Análise do Ambiente

Nos dias de hoje, é frequente encontrar organizações desportivas que tomam decisões sem conhecer a realidade envolvente e sem que as hierarquias antevejam as consequências trazidas por estas tomadas de decisão.

Para a construção de um Plano Estratégico o primeiro passo a ser dado é a Análise do Ambiente, dando assim início a um processo de reflexão para definir e perceber qual a situação real e meio onde se desenvolve a organização, ou seja, da situação interna e externa inerente à mesma.

Para Pinto (2006) a análise de ambiente ou de situação “corresponde ao processo de obtenção, tratamento e de colocar em interacção toda a informação necessária para fundamentar toda a decisão estratégica”.

Na fase analítica, a análise do ambiente visa oferecer uma visão geral das forças, pressões e conjunturas que condicionam o desenvolvimento da organização e seu meio de actuação. Para esta análise há que reflectir sobre a situação interna da entidade e sobre os factores externos que a influenciam, quer na actualidade quer no futuro.

A Análise Externa, é definida por Roche (2002) como o “conjunto de forças, acções, comportamentos ou tendências externas à própria organização que incidem, ou podem incidir no futuro, directa ou indirectamente, sobre ela”. O mesmo autor refere quatro grandes factores de influência sobre a análise externa:

- a) Factor normativo jurídico - corresponde às mutações normativas e legais, produzidas fora da organização, influenciando-a directamente através dos limites

- legais do sistema desportivo e indirectamente pela forma como afectam as actividades;
- b) Factores políticos – diz respeito às previsões governamentais, influenciando a organização de acordo com os programas políticos. No caso de organizações desportivas de carácter público, a influência deste factor é fortemente sentida;
 - c) Factor sociológico – abrange aspectos sócio-demográficos, os hábitos de comportamentos, estilo de vida, que influenciam a actividade da organização. Este factor permite conhecer aspectos e características da sociedade envolvente, possibilitando que se estabeleça objectivos concretizáveis;
 - d) Opinião dos usuários – ainda que pudesse ser inserido no factor anterior, deve ser analisado separadamente, já que a organização necessita de ir ao encontro às necessidades e expectativas dos usuários e destinatários, influenciando assim qualquer tomada de decisão.

A Análise Interna, para este autor, permite à organização voltar os “olhos para dentro”, conhecendo-se assim as limitações e possibilidades da mesma. Os principais aspectos internos que se devem analisar, antes de definir objectivos e estratégias, são:

- a) Recursos humanos – dizem respeito à equipa humana que forma a organização, independentemente de serem profissionais ou não. Os recursos humanos são a base essencial para o sucesso da organização, condicionando o futuro da mesma;
- b) Estrutura organizacional e procedimentos de uma entidade – é a capacidade de funcionamento da organização, sendo que esta define a melhor forma de abordar a realização dos seus objectivos, execução dos seus programas, na tentativa de agilizar os seus procedimentos;
- c) Recursos financeiros – aludem à capacidade económica actual e futura, que condiciona a definição dos objectivos por parte da organização.

Para análise do ambiente, uma das formas mais comum e utilizada é a metodologia SWOT, que segundo Roche (2002) permite-nos numa mesma análise, integrar aspectos internos e externos, que influenciam positiva ou negativamente a organização. Esta metodologia pode-se apresentar em lista ou mediante uma matriz SWOT.

Segundo Rodrigues (2009) citando Pires & Colaço (2005) podemos sintetizar esta matriz da seguinte forma:

		Factores Internos	
		Forças Internas (F) Strengths	Fraquezas Internas (R) Weaknesses
Factores Externos	Oportunidades Externas (O) Opportunities	Estratégias (FO)	Estratégias (RO)
	Ameaças Externas (A) Threats	Estratégias (FA)	Estratégias (RA)

Quadro 2 – Matriz SWOT de decisão estratégica (Adaptado de Pires & Colaço 2005)

A utilização desta matriz apresenta a vantagem de enumerar uma configuração diferenciada, sob forma de quatro aspectos, das características que influenciam a análise do ambiente (Trigo, 2005).

Por muitas vezes a análise termina após identificação desses pontos fundamentais, porém Rubingh (1998) refere que “todo o processo deve iniciar-se aqui, prosseguindo com a escolha do caminho a tomar, pois é necessário fazer algo com esta análise”.

Para Cunha (2007), esta tabela deve-se definir as estratégias:

- a) Forças face às Ameaças (FA) – as forças da organização são mais fortes e conseguem responder através de actos de repelência;
- b) Forças face às oportunidades (FO) – as forças e vantagens que a organização dispõem respondem positivamente às oportunidades que surgem e promovem a evolução e o desenvolvimento;
- c) Ameaças face às fraquezas (RA) – a organização é seriamente ameaçada e é necessário criar mecanismos de resistência ou de retirada para que esta possa sobreviver;
- d) Fraquezas face às oportunidades (RO) – é necessário, para responder positivamente às oportunidades de efectuar alianças, partilhar algo com mais alguém que possa ser complementar na resposta aos desafios colocados.

Para o mesmo autor, a utilização desta matriz desenvolve-se a partir de dois momentos:

- 1) Pela identificação e descrição dos pares de factores externos e internos à organização;

- 2) Pela identificação de estratégias resultantes das combinações que se possam fazer, tentando uma postura positiva, encarando as ameaças como factores de perturbação que podem condicionar os estímulos aos quais a organização possa responder e possa, assim, transformá-las em oportunidades, bem como às fraquezas.

2.5.3.2.2. Missão, Valores e Visão

Segundo Pinto (2007), o conceito de Missão assume no sector público uma grande importância, já que “os serviços públicos são organizações totalmente orientadas para a missão”. Para o mesmo autor, a Missão de uma organização é a razão de ser da mesma, orientando-a e às pessoas, focalizando-as na acção.

Os Valores são, para Pinto (2007), princípios intemporais que guiam uma organização, representando crenças enraizadas, constituindo assim uma proclamação pública do que a organização espera dos seus colaboradores.

Por sua vez, a Visão de uma organização deve ser construída após a definição da Missão e proclamação dos Valores. A Visão é então uma imagem que a organização pensa poder representar no seu futuro, respondendo à questão “para onde queremos ir?” (Pinto, 2007).

2.5.3.2.3. Objectivos Gerais

Todas as organizações sejam elas desportivas ou não, tem objectivos que ilustram os resultados pretendidos. Os objectivos gerais são por isso elementos imprescindíveis da própria organização, estando relacionado com a política da entidade (Roche, 2002).

Os objectivos gerais variam de acordo com o tempo e com a envolvimento em que a organização desportiva se insere (Trigo, 2005).

Para Roche (2002), os objectivos gerais deverão ter as seguintes características:

- Definir a política da organização e abordar as áreas chave da mesma;
- Ser em número reduzido, ou seja, não mais que quatro ou cinco para que não haja dispersão na identificação das metas a alcançar;
- Ser mensuráveis, que permitam a sua medição.

- Representar um pressuposto a alcançar a médio prazo;
- Serem realistas, evitando assim confusão de objectivos possíveis com objectivos desejados;
- Serem claros, e entendidos por todos os membros da organização;
- Serem motivadores;
- Serem aceites por todos os níveis da organização.

Os objectivos, em relação a sua natureza, podem ser externos ou internos. Os objectivos externos são aqueles que intervêm fora da própria organização e estão ligados à missão da organização. Designam-se por internos quando visam a própria organização (Roche, 2002).

2.5.3.2.4. Discussão Pública

Para Pinto (2006), é “importante que todos os interessados participem e contribuam para a escolha dos indicadores que nos vão permitir aferir os progressos que se vão conseguindo”. Para este mesmo autor a informação conseguida, através da análise estratégica do sistema local, vai originar partilhas, sugerindo que a concepção de desenvolvimento desportivo será partilhada e levada a cabo pela comunidade.

2.5.3.2.5. Formulação e Selecção de Estratégias

A estratégia é o rumo que devemos tomar para atingir os objectivos desejados e definidos (Roche, 2002).

Os termos objectivos e estratégia estão intimamente ligados, nunca devendo ser confundidos, já que a definição de objectivos corresponde aos desejos ou interesse da organização, sendo que a sua formulação não causam problemas, e a formulação e escolha de estratégias é uma tarefa mais complicada, dado existir, para atingir o mesmo fim, diferentes caminhos. As estratégias devem ser específicas e concretas, podendo ser mensuráveis e avaliáveis, tentando chegar a todos os elementos da organização motivando-os, pela sua simplicidade e adequadas à realidade (Roche, 2002).

Dado isto, a formulação, selecção e definição das estratégias é o processo mais complexo do planeamento estratégico, tornando-se por isso muito importante.

Segundo Rodrigues (2009), deve-se ter em conta três aspectos fundamentais quando formulamos e seleccionamos as estratégias a aplicar:

- Calcular os possíveis resultados;
- Calcular os riscos;
- Dispor de recursos para concluir a estratégia;

2.5.3.2.6. Projectos numa Entidade Desportiva

De acordo com Roche (2002), “os projectos são os elementos sobre os quais gira o funcionamento de uma desportiva”. Segundo este autor, os projectos a desenvolver pela organização desportiva permitem potenciar as estratégias definidas, de modo a poder-se atingir os objectivos gerais.

Os projectos de uma organização desportiva surgem por isso como factores de ligação entre o plano estratégico e o plano operacional anual. Os projectos deverão ser constantemente actualizados e revistos, podendo estar enunciados no plano estratégico, sendo fundamentais no plano operacional.

Para Trigo (2005) os projectos “servem para classificar as muitas actividades que se desenvolvem na organização desportiva”.

Roche (2002) menciona que os projectos devem ter as seguintes características:

- a) Ser claros e bem definidos – evitando enunciados complicados e extensos, preferindo formas simples que associem directamente ao seu teor;
- b) Ser avaliáveis – e de forma objectiva, em relação à qualidade (ex.: o que se previu foi melhor ou pior) ou ao desempenho (foi exequível, sim ou não);
- c) Ter sempre um orçamento associado – de modo a integrar consequentemente o orçamento geral da organização;
- d) Ter alguém responsável – com capacidade necessária e autonomia para poder decidir;
- e) Ter a sua duração temporal definida – e que podemos subdividir em três tipos: projectos pontuais; projectos permanentes; e projectos cíclicos.

2.5.3.2.7. Plano Operacional Anual

Uma das grandes dificuldades no processo do planeamento estratégico surge quando o tentamos aplicar, com a tentativa da aplicação dos projectos seguindo os objectivos propostos. O plano operacional anual surge assim como elemento fundamental para a aplicação e concretização do planeamento estratégico.

Segundo Roche (2002), o plano operacional faz com que consiga conduzir “o dia-a-dia da nossa organização de acordo com os objectivos e estratégias definidas”.

Como já referido, o plano operacional anual e o planeamento estratégico são indissociáveis, um não tem sentido sem o outro e vice-versa. O plano operacional anual deve ter uma ligação estreita com aspectos como os orçamentos e recursos humanos, tornando-se numa ferramenta útil de gestão e administração de uma organização desportiva (Trigo, 2005).

Roche (2002), define que construção de um plano operacional anual deve ter em conta os seguintes elementos:

- a) Título do Projecto – deve ser claro e conciso, reflectindo o seu conteúdo;
- b) Responsável e colaboradores – cada projecto deverá possuir um responsável, bem como os seus colaboradores;
- c) Início e término do projecto – deve ser atribuído um carácter temporal ao projecto;
- d) Recursos financeiros – decidir sobre o orçamento necessário para o progresso do projecto;
- e) Potenciar o projecto – dividir o projecto em “marcos”, detalhando-o em acções concretas. Os marcos (que devem rondar entre seis e doze) devem ilustrar passos nítidos no desenvolvimento do projecto, sendo que cada um deve definida a sua acção temporal.

2.5.3.2.8. Indicadores

Uma das características do planeamento estratégico é a sua capacidade e necessidade de adaptação constante. Esta flexibilidade é fruto da indispensabilidade de conhecer o grau de realização dos objectivos propostos, sendo imprescindível o uso de indicadores que dêem a informação desejada.

Segundo Rodrigues (2009), os indicadores surgem como “as ferramentas necessárias ao controlo e avaliação da implementação e desenvolvimento do planeamento estratégico”. Para Pires & Colaço (2005) *cit.* por Rodrigues (2009), “os objectivos e estratégias mostram metas, caminhos e direcções a serem tomadas para que se alcance um determinado alvo, no entanto é necessário quantificar as metas, para saber se o objectivo é alcançado na totalidade, parcialmente ou se há equívoco na direcção tomada”.

De acordo com Roche (2002), podemos encontrar dois tipos de indicadores:

- i). Qualitativos – as suas referências são uma determinada quantidade, percentagem ou número de algo;
- ii). Qualitativos – são determinados sobre a qualidade ou sobre a situação a ser alcançada ou mantida, ou em termos de sim/não.

2.5.3.2.9. Acompanhamento e Avaliação do Plano Estratégico

De acordo com Silva (2008) *cit.* por Rodrigues (2009), “o acompanhamento e avaliação de cada etapa do plano operacional anual e do plano estratégico são um forma de conhecer e estabelecer uma comparação entre os resultados obtidos e as intenções iniciais”.

Roche (2002), define dois níveis de intervenção no acompanhamento do plano estratégico de uma organização desportiva:

- a) Nível operacional – com a avaliação permanente do plano operacional anual;
- b) Nível estratégico – com a avaliação anual do plano estratégico;

O mesmo autor especifica ainda que a avaliação constante do plano operacional anual tem como finalidade:

- a) Identificar o grau de execução dos projectos da organização, verificando se estes estão a ser desenvolvidos como inicialmente previstos.
- b) Analisar os percalços que possam ocorrer na organização, evitando o cumprimento dos objectivos do plano estratégico;
- c) Identificar e examinar os atrasos que possam advir e executar os meios para corrigir;
- d) Antecipar os diversos problemas que possam acontecer na gestão diária;

Para a avaliação anual do plano estratégico, Roche (2002) define dois elementos:

- a) A avaliação final do plano operacional, no seu todo;

- b) O grau de realização dos indicadores estabelecidos no plano estratégico.

Para Roche (2002) e Pires & Colaço (2005) *cit.* por Rodrigues (2009), o grande objectivo do processo de avaliação e acompanhamento é a retroalimentação, que permite estabelecer os sistemas de informação necessários a todos os níveis para modernizar constantemente, os objectivos e as estratégias da organização desportiva. Segundo os referidos autores, a retroalimentação possui as seguintes funções no processo de planeamento estratégico de uma organização desportiva: ao nível geral, com vista a modificar objectivos e estratégias, reforçar actuações, corrigir indicadores e métodos; e ao nível da unidade específica, com a finalidade de corrigir objectivos, delinear prioridades e dificuldades, e motivar.

2.5.3.2.10. Modelo de execução do processo de planeamento estratégico

Existem diversos modelos que podem ser introduzidos na execução do planeamento estratégico, e cada organização deve escolher aquele que mais se adapta sua realidade, modificando-o de acordo com as suas necessidades e anseios. Muitas organizações têm alguma dificuldade em iniciar o referido processo. Por isso, seguir-se-à o modelo proposto por Roche (2002), que se adapta às realidades das autarquias locais.

Para o autor mencionado anteriormente, é importante ter em conta que o processo de planeamento estratégico deve ser gradual e progressivo, e que este gera “resistências” dentro da organização, sendo por isso necessário o envolvimento de todas as pessoas que de alguma forma dirigem ou coordenam pessoas e actividades.

Para Roche (2002) é necessário, mesmo antes de iniciarmos todo o processo, estabelecer duas premissas importantes:

- a) Definir um coordenador do processo – que deve conhecer a organização detalhadamente, dominando técnicas de direcção e planeamento estratégico, sabendo escutar as opiniões, e se possível estar livre de pressões externas e internas à organização;
- b) Criar grupos de trabalho – no caso de uma autarquia de média dimensão propõe-se três grupos, com três níveis distintos, mais concretamente: grupo A ou equipa directiva (presidente da autarquia, vereador do pelouro, director de serviços, chefe de divisão), grupo B ou gerências intermédias (responsáveis técnico,

coordenadores de instalações e projectos), e grupo C ou toda a organização (todas as pessoas da organização, que tenham responsabilidade directa ou indirecta na organização).

Roche (2002) propõe por isso um modelo de planeamento, que a organização poderá aproveitar e alterar em função das suas necessidades, retirando ou adicionando etapas.

ETAPAS	ACÇÃO	GRUPO	PRODUTO
Preliminar – Elaboração dos materiais necessários p/o início do processo	Análise	Coordenador	Relatório
1 – 1ª Definição da Análise do Ambiente, Objectivos, Estratégias e 1ª lista de Projectos	Reunião de Longa duração	A	1º Documento rascunho
2 – Observações da análise prévia, objectivos e estratégias. Formulação de Projectos e Indicadores	Reuniões sectoriais	B	Relatório sectorial
3 – Definição de Objectivos, Estratégias, Projectos e Indicadores	Reunião média duração	A	2º Documento rascunho
4 – Apresentação ao conjunto da organização	Reunião de apresentação	C	Acta reunião
5 – Consulta pública – sugestões	Caixa de sugestões	C	Proposta
6 – Análise de propostas e aprovação do plano estratégico definitivo	Reunião média duração	A	Documento Final plano estratégico
7 – Divulgação plano estratégico	Distribuição do documento	C	
8 – Desenvolvimento de Projectos	Trabalho individual e em grupo	Responsável	1º Rascunho do Projecto
9 – Discussão dos rascunhos de desenvolvimento de projectos	Reuniões sectoriais	Responsável	
10 – Elaboração final de desenvolvimento de projectos e aprovação do plano operacional anual	Reunião média ou longa duração	A + B	Documento final do Plano operacional anual

Quadro 3 – Modelo de planeamento estratégico (adaptado de Roche, 2002).

2.6 Caracterização do Concelho de Portimão

Portimão nasceu junto ao Rio Arade, onde as águas deste já se misturam com o mar. A individualidade desta cidade advém da conjugação harmoniosa da terra, rio e mar.

Terra de mareantes desde as origens, foi também de senhores desde que se fez vila. Próxima de Lagos, voltada para a costa africana, cedo adquiriu o gosto pela viagem, onde povos provenientes de fora deixaram marcas profundas, materializadas em vestígios arqueológicos da sua presença. As necrópoles de Alcalar e de Monte Canelas corroboram a vivência humana desde o período neolítico, assim como ânforas, moedas e

restos de antigos edifícios no Vale da Arrancada, Montemar, Baralha e Abicada atestam a passagem dos romanos. Já a presença árabe é testemunhada por alguma cerâmica, mas particularmente pelas chaminés, noras, pequenas capelas e ainda por singulares tipos de vegetação existentes ainda hoje no concelho. (Ventura *et.al.*, 1993).

Fundada no séc. XV, desanexada de Silves, abre-se para o mar no século seguinte, privilegiando as actividades marítimas, a indústria de conservas de peixe, construção naval e o comércio, atraíram moradores e mercadores de grossos cabedais (Ventura *et.al.*, 1993).

É no reinado de D. Afonso V (1463) que nasce Vila Nova de Portimão, depressa dinamizada pela navegação em África. O interesse e importância da jovem vila levou a que em 1476 se desse a doação de direitos reais à família Castelo Branco. O primeiro Conde foi D. Martinho, no mesmo ano em que D. Manuel lhe concedeu foral próprio, em 1504 (Ventura *et.al.*, 1993).

A 1 Agosto de 1910 abre o primeiro Casino. Em 1924, Portimão é promovida a cidade pelo então Presidente da República, Manuel Teixeira Gomes, um filho da terra.

Em 1936 fazem-se as primeiras estatísticas oficiais, que revelam: Portimão recebeu mil turistas nesse ano (www.visitportimao.com)



Figura 5 – Foto antiga de Portimão (fonte desconhecida).

Nas ligações com as restantes regiões do País a A2 é a única auto-estrada, funcionando como principal via de entrada na região. Em relação a estradas nacionais, Portimão liga-se ao Norte do País pela E.N. 120 (ocidente) e E.N.2 (oriente). A região algarvia possui também uma rede viária que liga os vários centros urbanos, vilas e aldeias.

A rede viária do município de Portimão possui três eixos fundamentais: a primeira e tida como fundamental, liga Portimão à A22 e à E.N. 125; uma segunda que E.N. 124 com ligação a Monchique; e uma terceira ligando as sedes de freguesia e principais lugares do concelho.

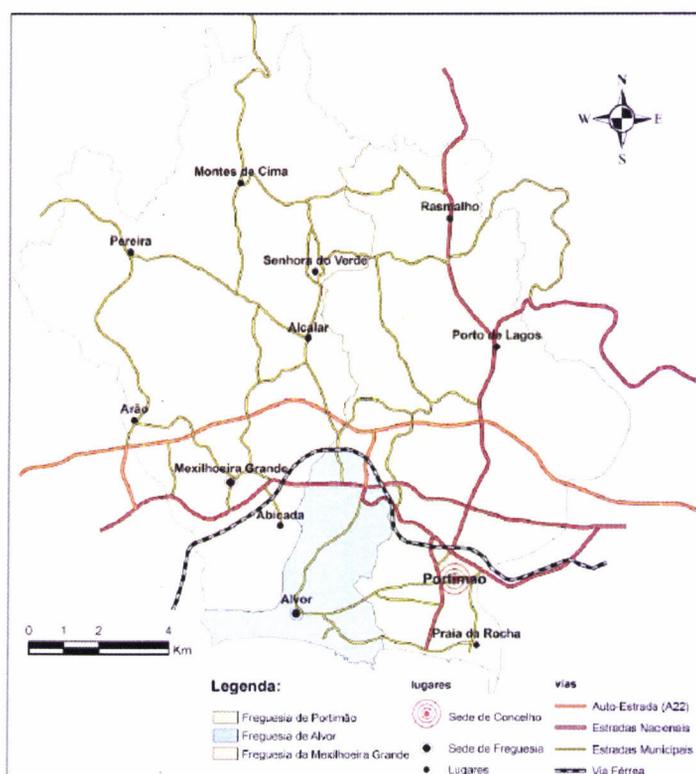


Figura 7 – Rede viária do Concelho de Portimão – principais estradas (Fonte: Carta Educativa).

2.6.1.3. Especificidade do Povoamento

O município de Portimão possui, maioritariamente, uma estrutura de aglomerados urbanos, com a exceção de alguns casos de aglomerados rurais como é o exemplo de Sra. do Verde, Pereira, Poio, Montes de Cima.

2.6.1.4. Mobilidade Intra-concelhios

De acordo com dados POCEC (plano de ordenamento de circulação e do estacionamento da cidade de Portimão), chega-se a algumas premissas importantes, tendo em conta registos de tráfego dos períodos de Inverno e Verão na cidade de Portimão:

- a) No período de Verão há um aumento de 30% no tráfego, com maior incidência nas zonas de transição e periférica da cidade, correspondentes às áreas de lazer e zonas habitacionais.
- b) A zona da Praia da Rocha é a área de maior atracção de tráfego, superando os 50%.

O POCEC realizou também uma análise dos motivos das deslocações, concluindo que para a zona central e zona de transição da cidade (onde se dispõe grande parte dos serviços, escolas, restauração, etc.) as deslocações fazem-se porque:

- a) Aproximadamente 33% por motivos de trabalho;
- b) 25% por serviços;
- c) 5% Escola;
- d) 19% de lazer;
- e) 18% por outros motivos;

No período de Verão:

- a) Cerca de 40% de Lazer;
- b) 25% por motivos trabalho/emprego;
- c) 23% de Serviços;
- d) 12% por outros motivos.

2.6.1.5. Mobilidade e movimentos inter-concelhios

É necessário realçar que a mobilidade e os movimentos inter-concelhios atingem dinâmicas muito marcantes, o que possibilita frisar o impacto que a mobilidade das pessoas tem no Município de Portimão.

Os locais com mais afluência destas pessoas são a baixa de Portimão e a Praia da Rocha, maioritariamente oriundos de Lagoa e Monchique, seguindo-se de Lagos e Silves.

2.6.2. Identificação das dinâmicas sociais e económicas

Segundo dados da Carta Educativa de Portimão (2006), em 2003 cerca de 6125 empresas estão sedeadas em Portimão, representando 11,5% da parcela na região algarvia. O porto de pesca e o facto de ser uma cidade litoral, tem feito com que Portimão tenha a sua actividade económica centrada no Turismo, que por sua vez tem impacto noutras áreas como a pesca, comércio e a indústria.

2.6.2.1. Agricultura e Pecuária

A agricultura no Município, é a actividade do sector primário que tem mais relevância, com maior incidência na Freguesia da Mexilhoeira Grande. Cerca de 4,6% das empresas relacionadas com o sector primário estão sedeadas em Portimão (Carta Educativa de Portimão, 2006).

2.6.2.2. Pesca

O município de Portimão, com grande tradição piscatória ligada à história da indústria conserveira, possui actualmente o segundo porto de pesca do Algarve e o porto comercial com maior volume de mercadorias (Carta Educativa de Portimão, 2006).

2.6.2.3. Indústria

O município de Portimão, no início do século passado, teve o seu desenvolvimento nas actividades industriais através da pesca, à conserva de peixe e à transformação de cortiça. A mão-de-obra masculina era dirigida para actividades relacionadas com a

pesca e a feminina na indústria conserveira. Com o declínio destas actividades, toda esta mão-de-obra foi canalizada para os Serviços e Turismo.

2.6.2.4. Comércio e Serviços

O comércio é também uma actividade tradicional no Município, sendo uma das principais actividades económicas do concelho, sendo que 13% das empresas, 15% do pessoal de serviço e 14% do volume de negócios do sector na região algarvia. No Município estes números representam 67% do total das empresas, 68% do pessoal de serviço e 80% do volume de negócios, apresentando um valor médio do volume de negócios por activo de 45.900 euros (Carta Educativa de Portimão, 2006).

2.6.2.5. Turismo

Após a década de 60, Portimão começou a ter uma posição de destaque no Turismo regional e nacional, devido às suas características naturais (clima, costa, praias, situação geográfica) e pelas características artificiais (diversões, acessibilidades, etc.). Existe ao longo da costa, uma grande concentração de unidades hoteleiras, com forte incidência na zona da Praia da Rocha e Alvor.

Segundo Carta Educativa de Portimão (2006), o município conta com mais de 60 unidades hoteleiras, equivalendo a mais de 17 mil camas. Portimão é por isso, o 2º destino algarvio com mais procura, logo a seguir a Albufeira.

2.6.3. Análise Demográfica

2.6.3.1. Caracterização Demográfica (evolução da população de 1991 a 2001)

O impacto do turismo no Algarve teve uma enorme influência no crescimento demográfico portimonense. Segundo o XIV Recenseamento Geral da População (Censos 2001), o número de habitantes em Portimão é de 44.818 pessoas, perfazendo 12% da população algarvia.

Existem registos da evolução da população de Portimão desde 1864, e perante o gráfico (em baixo) podemos concluir que o crescimento da população portimonense tem evoluído positivamente. É de referir o grande crescimento verificado entre a década de 70 e a década de 80. Conclui-se também que, entre 1981 e 2001, o crescimento populacional de Portimão aumentou cerca de 23%. (Carta Educativa de Portimão, 2006).

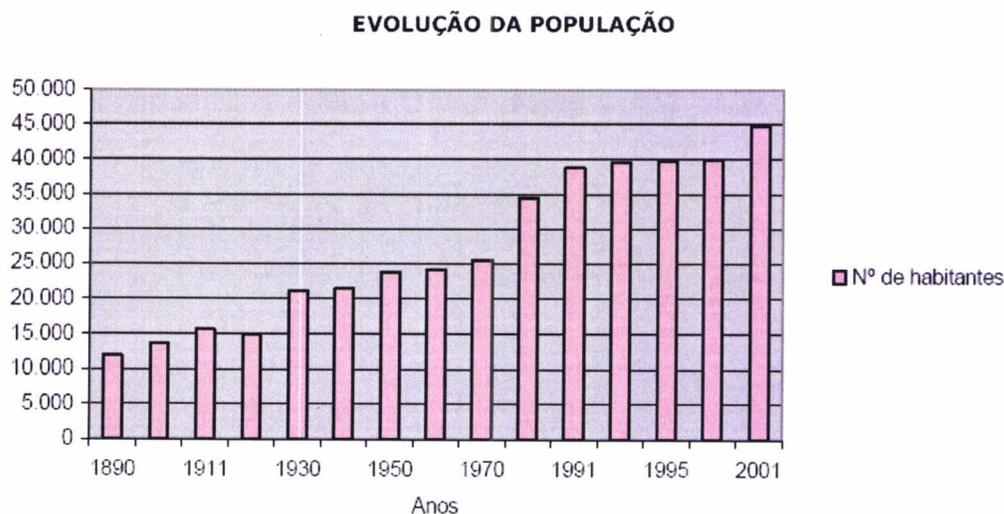


Gráfico 2 – Evolução da População entre 1890 e 2001 (INE, 2001)

Comparando os Censos de 1991 e de 2001, o quadro seguinte ilustra a estrutura da população portimonense por sexo e grupos etários.

Estrutura da População por Grupos Etários e Sexo							Variação Intercensitária da População (1991-2001) HM %
Grupos Etários	População Residente/1991-2001						
	HM		H		M		
	1991	2001	1991	2001	1991	2001	
0 – 14	7.124	6.666	3659	3419	3465	3256	-6.4
15 – 24	5663	5944	2790	2998	2873	2940	5
25 – 64	20213	24456	9927	12082	10286	12345	21
65 +	5833	7752	2532	3398	3301	4380	32.9
TOTAL	38.833	44.818	18.908	21.897	21.842	22.921	15.4

Quadro 4 – Estrutura da População por grupos etários e sexo (INE, 2001)

Ao analisarmos o seguinte gráfico verifica-se que:

- O grupo etário dos 0 aos 14 é o único que sofre uma quebra de efectivos, com uma variação negativa inter censitária de 6,4%;
- No grupo etário das pessoas com mais de 65 anos verifica-se um grande aumento, com uma variação positiva inter censitária de 32,9%;
- Os grupos dos 15 aos 24 e dos 25 aos 64 apresentam variações positivas inter censitárias, de 5% e 21% respectivamente;
- Ocorre uma variação populacional positiva, estimada nos 15,4%;
- Denota-se um envelhecimento claro da população, com especial evidência para o sexo feminino.

O ponto e) é reforçado se observarmos as pirâmides etárias dos censos de 1991 e os censos de 2001. Denota-se também uma alteração na forma das pirâmides.

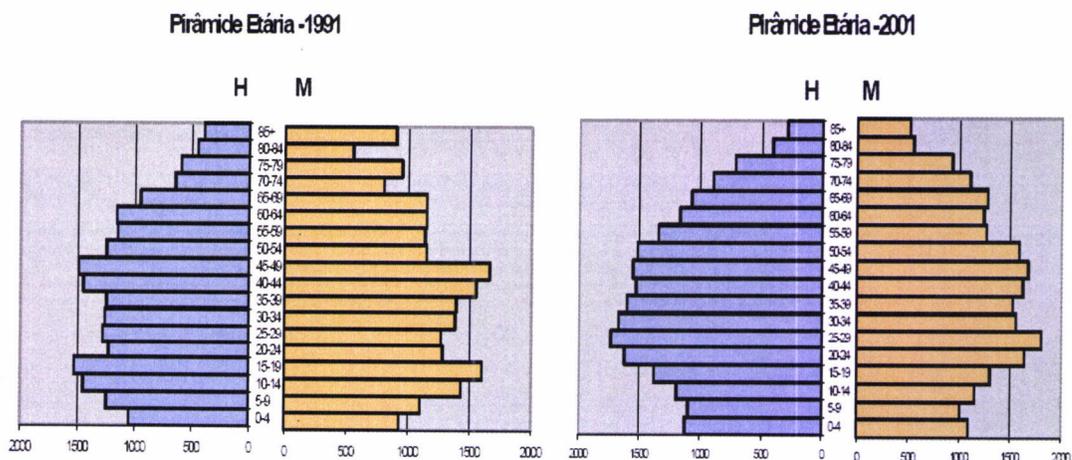


Gráfico 3 – Pirâmides etárias da população portimonense (INE, 2001);

Comparando as duas pirâmides constata-se que houve, efectivamente, um crescimento acentuado no grupo etário 75-79. Ocorre também um crescimento no grupo etário dos 0 aos 4 e um decréscimo nas classes entre os 5 e os 19 anos. Analisando as duas pirâmides constata-se um duplo envelhecimento da população, dada a redução na base e aumento do topo da pirâmide.

Nos últimos dez anos o crescimento demográfico de Portimão e de toda a região algarvia deu-se devido ao aumento da imigração e da natalidade dessas novas populações que se sedearam no Concelho.

Segundo dados do INE (2003), nos últimos 12 anos, verifica-se que o crescimento populacional da região algarvia é superior ao crescimento populacional anual nacional, como podemos verificar pelo quadro seguinte.

CRESCIMENTO POPULACIONAL EM 2003

	Crescimento da População		Saldo Natural		Saldo Migratório	
	1991	2003	1991	2003	1991	2003
Portugal	-0,12	6,4	0,13	0,4	-0,25	6,1
Algarve	0,28	17,4	-0,11	-0,3	0,39	17,8

Quadro 5 – crescimento populacional em 2003 (Fonte: INE, 2003).

2.6.3.2. Evolução da população por Freguesia

De acordo com dados da Carta Educativa de Portimão (2006), a freguesia com maior efectivo populacional é a de Portimão com 36.243, afigurando 81% da totalidade da população do Município, seguindo-se Alvor com 4.977 (11%) e a Mexilhoeira Grande com 3.598 (8%).

VARIAÇÃO POPULACIONAL NO MUNICÍPIO DE PORTIMÃO, POR FREGUESIA ENTRE 1981 E 2001

	1981	Var. %	1991	Var. %	2001
Alvor	4805	-11,8	4236	17,5	4977
Mexilhoeira Grande	3391	-0,5	3374	6,6	3598
Portimão	26268	18,9	31223	16,1	36243
Município	34464	12,7	38883	15,4	44818

Quadro 6 – Variação populacional no Município de Portimão, por freguesia entre 1981 e 2001 (Fonte: Carta educativa de Portimão, 2006)

Podemos verificar com o quadro anterior que a Freguesia da Mexilhoeira Grande teve um aumento populacional significativo (6,6%) entre 1991 e 2001, contrariando assim o decréscimo verificado na década anterior.

A Freguesia de Alvor, durante o período entre 1981 e 1991 perdeu bastante população, engrandecendo bastante na década seguinte demonstrando um aumento populacional de 16,1%.

Por último, a Freguesia de Portimão demonstra um crescimento populacional constante entre 1981 e 2001, o que poderá estar relacionado com os factos de ser sede de Concelho e possuir maior desenvolvimento hoteleiro.

2.6.3.3. Distribuição espacial da população por Freguesia

A Freguesia de Alvor localiza-se junto à ria com o mesmo nome. Alvor é um dos mais típicos centros turísticos do Algarve, a que se ligam a Praia de Alvor com empreendimentos turísticos e a Praia dos Três Irmãos, constituindo o segundo centro do Município de Portimão.

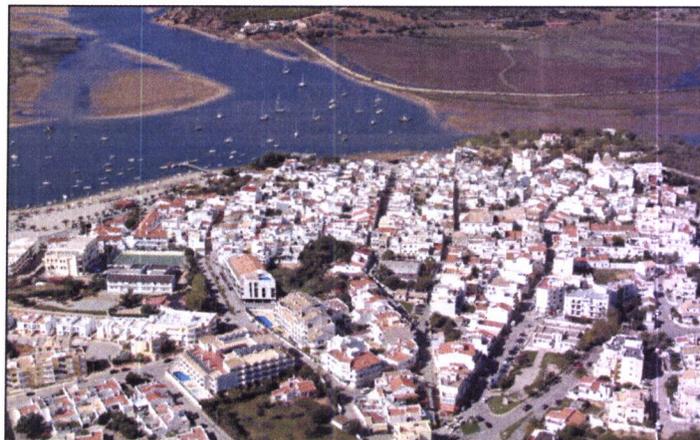


Figura 8 – Vista aérea de Alvor (fonte: desconhecida)

A Freguesia da Mexilhoeira Grande localiza-se na zona mais rural do Município. Esta freguesia, constitui um núcleo urbano muito antigo de origens romanas e localiza-se a oeste da sede de Concelho.

A Freguesia de Portimão, engloba a área da cidade de Portimão juntamente com a Praia da Rocha que é uma das mais belas paisagens do Mundo e um dos mais importantes pólos de diversão nocturna do País.



Figura 9 – Zona Ribeirinha de Portimão (fonte: desconhecida)

De acordo com o quadro em baixo podemos verificar a área de cada freguesia, concluindo que a Mexilhoeira da Grande é a Freguesia com maior área 91,4 Km².

ÁREA DAS FREGUESIAS DO MUNICÍPIO	
Freguesia	Área (Km2)
Portimão	75.1
Alvor	15.1
Mexilhoeira Grande	91.4
TOTAL	181.6

Quadro 7 – Áreas das Freguesias do Município (Fonte: Carta Educativa de Portimão, 2006).

2.6.4. Sistema Educativo

Segundo a Carta Educativa de Portimão (2006), e tendo em consideração o parque escolar do Município de Portimão, verificou-se que no ano lectivo de 2005/06 cerca de 10.527 alunos frequentaram a sistema escolar. Neste documento conclui-se o seguinte:

- Na Educação Pré-escolar, o número foi de 1375 crianças, 827 na rede pública e 548 na rede privada;
- No 1º Ciclo do Ensino Básico a frequência foi de 2441 alunos, 2170 na rede pública e 271 na rede privada;
- O 2º e 3º Ciclo tiveram a frequência de 2979 alunos;
- No Ensino Secundário e Profissional 2886 alunos frequentaram a escola;
- 849 Alunos frequentaram o Ensino Superior em Portimão, sendo que 243 estavam afectos ao Instituto Superior Privado – ISMAT e 606 afectos ao pólo da Universidade do Algarve;

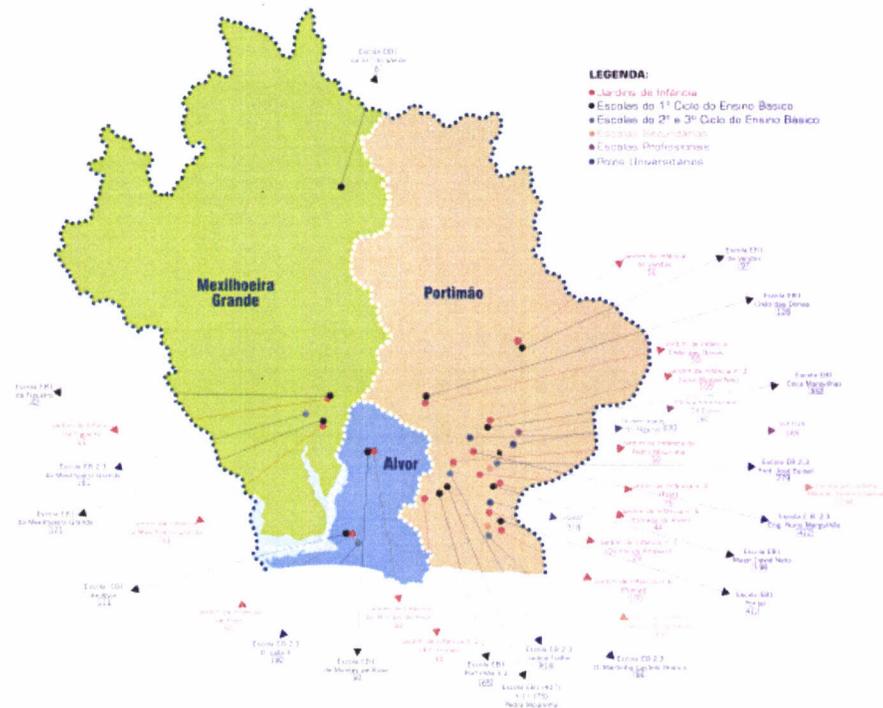


Figura 10 – Estabelecimentos de Ensino e Educação no Município de Portimão (Fonte: Carta Educativa de Portimão, 2006).

2.6.5. Dados da Saúde

No que concerne aos serviços de saúde existem no Concelho dois Hospitais, um público (Centro Hospitalar do Barlavento Algarvio) e um privado (Hospital Privado em Alvor), um Centro de Saúde (Portimão) e duas extensões (Alvor e Mexilhoeira Grande).



Figura 11 – Centro Hospitalar do Barlavento Algarvio (Fonte: C.M. Portimão)

2.6.6. Dados Políticos

Nas últimas eleições autárquicas, realizadas em Outubro de 2009, o Partido Socialista obteve 55,49% dos votos (12849), seguido do Partido Social Democrata/CDS/PPM/MPT com 25,13%, (5818 votos) e Bloco de Esquerda com 6,31% (1460 votos). O número total de eleitores é de 42751.

Podendo influenciar a política local, os dados das eleições legislativas deram a vitória ao Partido Socialista com 36,55% do total da votação (97 deputados), seguido do PSD com 29,11% (81 deputados, o CDS com 10,43% (21 deputados), o BE com 9,82% (16 deputados) e o PCP com 7,18% (15 deputados). Ao nível do distrito de Faro o PS e PSD elegeram ambos 3 deputados, e o Bloco de Esquerda e o CDS um deputado cada.

CAPITULO III – ORGANIZAÇÃO DO DESPORTO NO CONCELHO DE PORTIMÃO

O desenvolvimento desportivo de Portimão passa pela actuação de diversos agentes e entidades, que proporcionam a prática desportiva à população do Concelho.

No Concelho de Portimão para além das Escolas, os serviços desportivos são facultados por três entidades:

- Câmara Municipal de Portimão;
- Clubes e Associações do Concelho;
- Organizações Desportivas com fins lucrativos;

Neste capítulo serão apresentados e caracterizados os vários elementos e agentes desportivos de Portimão.

3.1. Câmara Municipal de Portimão

A Câmara Municipal de Portimão possui um papel fundamental no desenvolvimento desportivo do Concelho, torna-se por isso necessário compreender, analisar e caracterizar o seu funcionamento.

A Câmara Municipal de Portimão está sediada na seguinte morada: Largo 1º de Maio 8500-547 Portimão, com o telefone: 282 470 700.

3.1.1. Orgânica

A Câmara Municipal de Portimão, liderada pelo seu Presidente Dr. Manuel da Luz, possui um organigrama vasto com cinco grandes departamentos, no qual se destaca o Departamento de Educação, Cultura e Desporto, onde se insere a Divisão de Desporto. Poderemos verificar esse facto no gráfico 4.

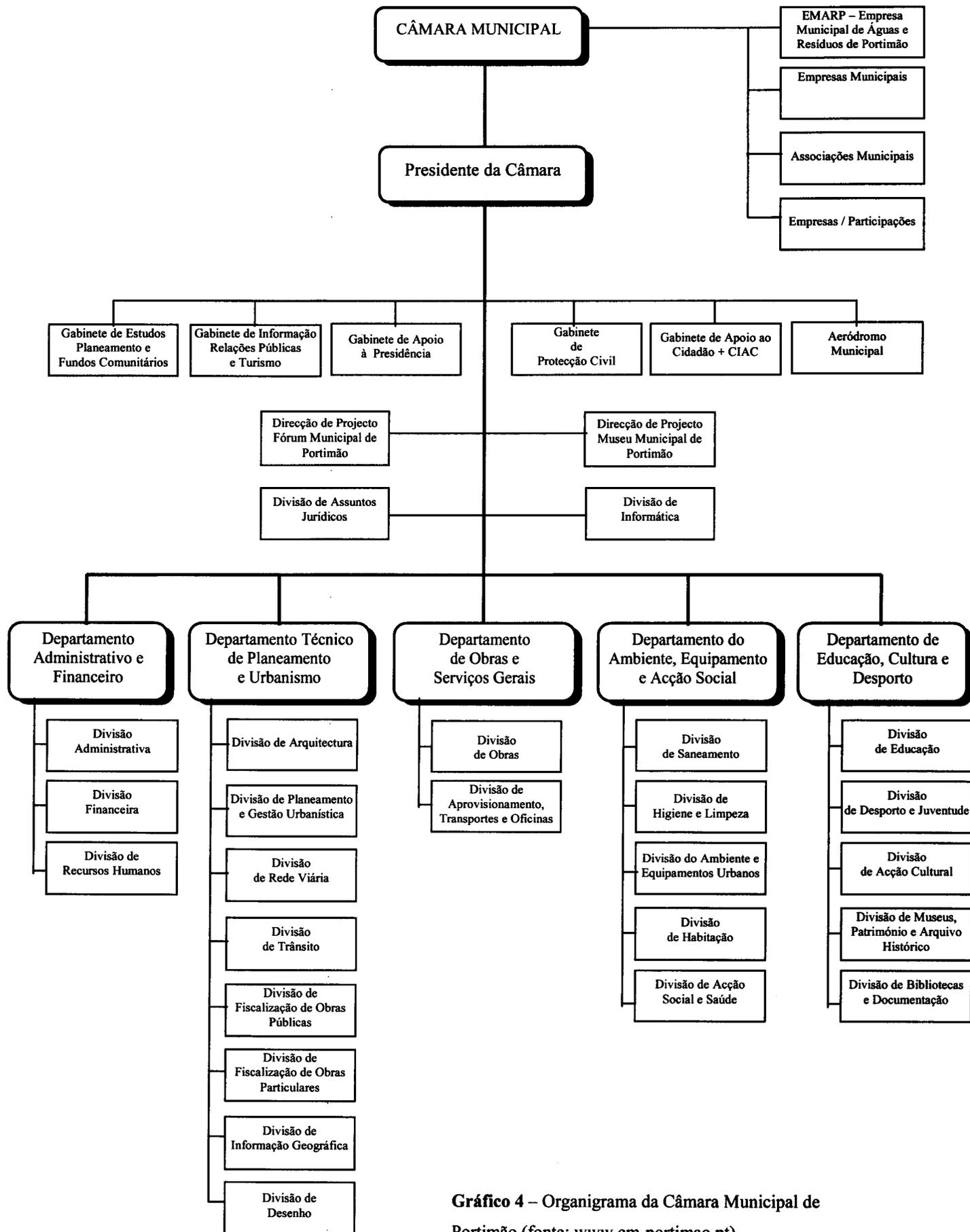


Gráfico 4 – Organograma da Câmara Municipal de Portimão (fonte: www.cm-portimao.pt)

3.1.2. Divisão de Desporto e Juventude

Na Câmara Municipal de Portimão existe um Departamento de Educação, Cultura e Desporto, que por sua vez ramifica-se em 5 Divisões, a Divisão de Desporto e Juventude, a Divisão de Educação, a Divisão de Acção Cultural, Divisão de Museus e Arquivo Histórico e a Divisão de Bibliotecas e Documentação.

A Divisão de Desporto, liderada pela Dr.^a Ana Lucas, subdivide-se em três sectores e uma secção administrativa.



Gráfico 5 – Organograma da Divisão de Desporto e Juventude

Nesta Divisão trabalham, actualmente, 56 pessoas, sendo que 39 com contrato a termo indeterminado e os restantes 17 com contrato a termo certo.

3.1.2.1. Competências dos Sectores

As competências do Sector das Instalações Desportivas são as seguintes:

1. Assegurar a gestão dos equipamentos desportivos municipais que lhe estejam adstritos;
2. Assegurar, em articulação com os correspondentes serviços municipais, a conservação e manutenção dos equipamentos desportivos sob a sua responsabilidade;

3. Promover o levantamento das necessidades de conservação dos parques desportivos municipais;
4. Promover candidaturas a Fundos/Programas Comunitários para construção/melhoramento de infra-estruturas desportivas;
5. Conhecer as características da estrutura física do Concelho e da evolução urbana prevista em planos municipais com vista à criação de novas infra-estruturas desportivas e de lazer;
6. Desenvolver contactos e propor a celebração de acordos e protocolos com instituições educativas, públicas e particulares, colectividades e outras entidades consideradas de interesse para a melhoria do sistema desportivo;

As competências do Sector do Associativismo são as seguintes:

1. Apoiar os clubes e as colectividades através de celebrações de Contratos-Programa de Desenvolvimento Desportivo de acordo com os critérios de atribuição de apoios financeiros, técnicos e logísticos às colectividades do município;
2. Acompanhar e avaliar as actividades desenvolvidas pelos clubes;
3. Apoiar humana e logisticamente os eventos organizados pelos clubes;
4. Apoiar a formação, documentação e investigação desportiva;

As competências do Sector da Promoção Desportiva são as seguintes:

1. Assegurar a colaboração e apoio directo às organizações associativas, Escolas do 1º CEB e outras estruturas formais e informais da comunidade municipal com vista à concretização de projectos e programas desportivos;
2. Promover e incentivar a difusão da prática desportiva nas suas mais variadas manifestações, de acordo com programas no âmbito do desporto para todos os grupos populacionais;
3. Promover e colaborar com outros serviços municipais no desenvolvimento de programas específicos integrados visando a democratização e dinamização da prática desportiva generalizada;

As competências da Secção Administrativa são as seguintes:

1. Apoiar administrativamente os vários sectores da Divisão de Desporto, através da elaboração de informações;

2. Coordenar e controlar Férias, Faltas e licenças, ponto horas extraordinárias e complementares;
3. Elaborar informações internas, requisições de material corrente, requisições para aquisição e prestação de serviços, ofícios;
4. Controlar e processar as dívidas referentes às Taxas de Ocupação dos espaços desportivos;

3.1.2.3. Oferta de Serviços Desportivos da Câmara Municipal

A Autarquia promove e colabora na maioria dos eventos desportivos do Concelho. Podemos subdividir as actividades pela sua duração e carácter, em actividades pontuais e regulares.

3.1.2.3.1. Actividades Regulares

- a) **Programa “Exercício e Saúde”** – é uma iniciativa da Câmara Municipal de Portimão desenvolvido para apoio à comunidade em colaboração com várias instituições do Concelho, que pretende a sensibilização da população para a prática de actividade física, promoção da saúde e de estilos de vida saudáveis. Como actividades possui a Hidroginástica, a Ginástica de Manutenção, a Gerontomotricidade, passeios ambientais, colóquios temáticos, Gabinete de Aconselhamento da Actividade Física e actividades lúdicas. Este projecto é desenvolvido em parceria com clubes e associações do Concelho. Este projecto envolve mais de 700 pessoas regularmente. O programa Exercício e Saúde tem rubrica própria no Plano Actividades Municipais, as despesas são fundamentalmente com o seguro dos participantes, aquisição de material desportivo e equipamento para o programa, aquisição de serviços e outros para actividades ao longo do ano, no valor de 15,000 euros;
- b) **Projecto Mantenha-se em Forma na Praia** - destinado a desenvolver, na Área Desportiva da Praia da Rocha, um programa de animação desportiva, capaz de proporcionar uma actividade física saudável, por um lado, a quem elege a Praia da Rocha como destino de férias, por outro, a todos os munícipes que pretendam

desenvolver a sua actividade física diária num local de excelência, quer seja realizada de forma formal ou informal;

- c) **Férias Desportivas** – realizadas nas férias escolares de verão, para jovens dos 6 aos 15 anos, pretende proporcionar aos jovens portimonenses, uma melhor e mais correcta ocupação dos tempos livres, bem como contribuir, através da prática desportiva, para uma formação ecléctica dos jovens. Esta iniciativa, que decorre por 6 semanas, reúne mais de 1500 jovens. O orçamento para esta actividade é de 35000 euros;
- d) **“Põe-te a mexer”** - projecto de intervencao no 1º ciclo do ensino básico, tendo como actividades: Aprender a Nadar (proporciona aos alunos do pré-escolar e do 1º ciclo a adaptação à água e aprendizagens básicas que permitam movimentar-se na água com confiança e prazer) e Baptismos de Mergulho (pretende proporcionar aos alunos do 1º ciclo o primeiro contacto com o mergulho de garrafas, aproveitando a oportunidade para reforçar a necessidade de preservação do meio marinho);
- e) **Projecto Desportivo dos Bairros Camarários** - totaliza três bairros periféricos e desfavorecidos da cidade, Cruz da Parteira, Cardosas e Coca Maravilhas, onde são desenvolvidas várias actividades físicas e desportivas para a população residente nos locais mencionados. O valor deste projecto é de 5000 euros;
- f) **Projecto “Vitavó”** - corresponde à requalificação de espaços públicos através da construção de um circuito de manutenção por estações que visam proporcionar actividades divertidas de força, flexibilidade e equilíbrio para todas as idades, com especial atenção à população sénior.

3.1.2.3.1. Actividades Pontuais

1. **Taça de Portugal de SkySurf, FreeFly e VF4 em Paraquedismo** - é uma Prova organizada pela Câmara Municipal de Portimão conjuntamente com a Federação Portuguesa de Paraquedismo, realizada no Aeródromo Municipal, e

conta com a presença dos melhores saltadores nacionais, os quais durante dois dias realizam manobras diversas, pontuáveis para a Taça de Portugal. Participam cerca de 50 atletas em cada uma das modalidades. Os saltos são filmados e visionados por um júri.

	2005	2006	2007	2008
Orçamento	3500,00 €	6000,00 €	13000,00 €	13000,00 €
Rec. Humanos	2	2	3	3

Quadro 8 – Custos e RH da Taça de Portugal Sky Surf, Free Fly e VF4 em Paraquedismo (Fonte: DDJ, 2008);

2. **Volta ao Algarve Bicicleta** - é uma organização da Associação de Ciclismo do Algarve em colaboração com as várias autarquias do Algarve e outros parceiros públicos e privados. Os custos associados a esta prova são Contrato Programa com a Associação de Ciclismo do Algarve e custos com alojamento, alimentação e serviços.

	2005	2006	2007	2008
Orçamento	20 000,00 €	20 000,00 €	25 000,00 €	30.000,00 €
Rec. Humanos	2	2	2	2

Quadro 9 – Custos e RH da Volta ao Algarve em Bicicleta (Fonte: DDJ, 2008)

3. **Rallye Casinos Algarve** - é organizado pelo Clube Automóvel do Algarve, é pontuável para o Campeonato Nacional e Regional de Ralis, sendo uma iniciativa bastante competitiva e concorrida, contando com mais de 100 pilotos inscritos. Os custos associados a esta prova são de funcionamento através de Contrato Programa com o Clube Automóvel do Algarve bem como diversos serviços de apoio à prova.

	2005	2006	2007	2008
Orçamento	40 500,00 €	42 000,00 €	48 000,00 €	48 000,00 €
Rec. Humanos	2	2	3	3

Quadro 10 – Custos e RH do Rallye Casinos do Algarve (Fonte: DDJ, 2008)

4. **Corrida da Liberdade** - é uma prova de atletismo organizada pela Câmara Municipal de Portimão, em colaboração com a Associação de Atletismo do Algarve, integrada nas Comemorações do 25 de Abril. Os custos assentam essencialmente na contratação dos serviços técnicos para a prova – Associação de Atletismo, serviços de bombeiros e ambulância, troféus e outros de apoio à prova.

	2005	2006	2007	2008
Orçamento	1500,00 €	3100,00 €	3100,00 €	3100,00 €
Rec. Humanos	2	2	3	3

Quadro 11 – Custos e RH da Corrida da Liberdade (Fonte: DDJ, 2008)

5. **Campeonato do Mundo de F1 em Motonáutica** - Grande Prémio de Portugal/Algarve F1 é uma organização local da Câmara Municipal de Portimão e da Expoarade, com o apoio técnico oficial da Federação Portuguesa de Motonáutica e o apoio local oficial do Clube Naval de Portimão. Por ser um evento coordenado localmente pela empresa municipal, não cabe à Divisão de Desporto cabimentar e pagar qualquer verba neste evento. A verba para a prova está englobada no contrato programa anual celebrado entre a Autarquia e a Expoarade.

6. **Circuito Ibérico Windsurf** - é uma prova composta por cinco etapas da modalidade de windsurf. Para esta prova, os custos assentam essencialmente na contratação dos serviços técnicos para a prova, serviços, troféus e outros serviços de apoio à prova.

	2005	2006	2007	2007
Orçamento	1500,00 €	2500,00 €	4000,00 €	8000,00 €
Rec. Humanos	2	2	3	3

Quadro 12 – Custos e RH do Circuito Ibérico de Windsurf (Fonte: DDJ, 2008)

7. **Taça da Liga Andebol** - é uma iniciativa da Liga Portuguesa de Andebol, realizada em colaboração com a Câmara Municipal de Portimão, e que conta com a presença das seis melhores equipas nacionais da modalidade, em duas fases distintas: 1ª fase não concentrada e 2ª fase concentrada.

8. **Subida Internacional de Canoagem Rio Arade**, voltou a ter a Câmara Municipal de Portimão como organizador a par das Câmaras Municipais de Silves e Lagoa, e com o apoio do Clube Naval de Portimão. Dado ser uma iniciativa organizada pelos Municípios de Silves, Lagoa e Portimão, as despesas foram repartidas praticamente de igual modo, cabendo à Câmara Municipal de Portimão custos na ordem dos 2500,00 €.

3.1.2.3. Recursos Financeiros

Como recursos financeiros, o Município de Portimão disponibilizou no ano de 2008 no seu Plano Plurianual de Investimento 3.190.000 Euros para a área do Desporto, sendo que no seu Plano de Actividades Municipal dispôs de cerca de 2.408.000 Euros, equivalendo a 6,9% do valor total.

Em termos de contratos programa com os clubes e associações desportivas, o Município de Portimão disponibilizou 800.000 Euros para contratos programa propriamente ditos, 635.500 Euros para investimento e 80.000 Euros para Provas Internacionais.

Colectividades	VALOR
Amigos Voleibol de Portimão	16.400 €
Associação Cabo-Verdiana do Algarve	7.500 €
Associação Centro Karaté Shotokan Pedra Mourinha	19.500 €
Associação Cultural e Recreativa Alvorense 1º Dez.	28.500 €
Casa Futebol Clube Porto Barlavento Algarvio	2.000 €
Centro Social, Desportivo e Cultural Companhia	3.000 €
CIRM	4.500 €
Clube Automóvel de Portimão	12.500 €
Clube Bicross de Portimão	12.500 €
Clube Bilhar Flamingo	1.000 €
Clube Bowling Alvor	1.000 €
Clube de Dardos e setas de Portimão – Os Curtes	500 €
Clube Desportivo Manuel Branco de Portimão	2.500 €
Clube Futebol Boavista	22.500 €
Clube Futebol Montes Alvorense	5.000 €
Clube Hípico Santa Isabel	18.500 €

Clube Naval de Portimão	38.000 €
Clube Petanca dos Montes Alvor	3.500 €
Clube Recreativo Chão das Donas	11.500 €
Clube Taekwondo Portimão	2.500 €
Clube Tênis Portimão e Rocha	32.150 €
Clube Xadrez de Portimão	2.000 €
Gejupce	28.500 €
Grupo Desportivo Emarp	11.500 €
Grupo Motard Cavaleiros da Noite	1.000 €
Grupo Petanca Portimão	5.500 €
Hóquei Clube Portimão	15.000 €
IJKA	3.000 €
Judo Clube de Portimão	2.500 €
Moto Clube Portimão	12.500 €
Núcleo Sportinguista Portimão	4.000 €
Portimão TT	500 €
Portisub	24.500 €
Portitrilhos – Clube de BTT de Portimão	500 €
Sociedade Recreativa Figueirense	1.000 €
Associação Pescadores Amadores de Alvor	3.500 €
Casa do Benfica de Portimão	4.000 €
Escola Patinagem de Portimão	2.500 €
Iate Clube Marina de Portimão	2.500 €
Sociedade Columbófila de Portimão	3.000 €
Associação Pescadores Amadores de Alvor	3.500 €
Clube Tiro de Portimão	4.500 €
Centro Ciclismo de Portimão	1.500 €
Liga Karaté Shotokan do Algarve	3.000 €
Portimonense Sporting Clube	215.000 €
Portinado	35.000 €
TOTAL	635.500 €

Quadro 13 – Valores referentes aos contratos-programa com os clubes do Concelho (fonte: DDJ)

3.1.2.4. Outros Aspectos

A DDJ não tem contemplada na sua orgânica e conseqüentemente nas suas competências a área dos grandes eventos desportivos. Esta razão prende-se com uma opção estratégica do Município que desenvolve essas actividades através de uma Empresa Municipal. Um exemplo disso foi a realização de grandes eventos como o Dakar.

A DDJ caso necessite de realizar qualquer tipo de promoção e divulgação, recorre a um gabinete de relações públicas (podemos verificar no Gráfico 4). Este gabinete é responsável por toda a concepção, em articulação com a DDJ, de todos os materiais gráficos (flyers, panfletos, notas de imprensa, etc.).

3.2. Caracterização do Associativismo Desportivo de Portimão

A caracterização do Associativismo Desportivo do Concelho de Portimão foi realizada pela empresa Soluções Sport.

O grande objectivo deste estudo, realizado em Setembro de 2007, pretendeu identificar e ilustrar a envolvimento dos clubes e associações do Concelho.

Apesar de ser um estudo com 2 anos permite-nos tirar algumas conclusões que serão importantes para a definição do Plano Estratégico. Neste estudo saliente-se que:

- a) Mais de 70% dos clubes estão sedeados na Freguesia de Portimão;
- b) O concelho de Portimão apresenta um Índice Habitante/Clube de 0,97, sendo superior à média nacional que é de 0,87 (Censos, 2001);
- c) Apenas 28% dos clubes diz ter um inventário actualizado;
- d) Apenas 38% dos clubes diz ter o Arquivo actualizado;
- e) 69% dos clubes dizem possuir um regulamento interno;
- f) Relativamente as faixas etárias dos dirigentes, os clubes inquiridos responderam que 58% tem entre os 30 e os 50 anos, 28% tem mais de 50 anos e 14% tem menos de 30 anos;
- g) Os dirigentes são maioritariamente do sexo masculino (83%);
- h) A maioria dos mandatos tem a duração de 2 anos;
- i) No que concerne aos recursos humanos concluiu-se que apenas 19 clubes possuem pessoal administrativo, sendo que a maioria é remunerado (54%), não funcionando na sua grande parte em regime de exclusividade (65%);
- j) Apenas 11 clubes dizem possuir pessoal clínico, sendo que 62% são remunerados e 87% trabalham em tempo parcial;
- k) No que concerne ao pessoal técnico dos clubes, a maioria são treinadores;
- l) Na remuneração do pessoal técnico 36,97% são remunerados, 34,60% não sabe ou não responde e 28,44% diz não ser remunerado;
- m) 91% do pessoal técnico trabalha em regime parcial;
- n) No que diz respeito à formação do pessoal técnico é de salientar que 40% possuem o nível 1 da modalidade, 12% são licenciados em desporto, e 14% não tem formação;
- o) 41 Clubes dizem ter sede, sendo que 61% destes refere que encontram-se em bom estado de conservação e 48% tem o local da sede por empréstimo;

- p) 50% dos clubes não possui transporte próprio;
- q) Para a promoção das actividades dos clubes são utilizados maioritariamente os jornais (33%) e cartazes (27%);
- r) Cerca de 53% dos clubes refere fazer promoção junto da população escolar;
- s) Dos clubes inquiridos, 50% não faz promoção via página WEB;
- t) Apenas 33% dos clubes tem clubes responsáveis pela comunicação;
- u) Quase a totalidade dos clubes não possui software de gestão e software de contabilidade;
- v) Cerca de metade dos clubes possui equipamento informático, possui e-mail e usa-o;
- w) Mais de metade dos clubes tem movimentos de gerência inferiores a 25.000 euros;
- x) As principais fontes de receita dos clubes provem do bar, de patrocínios e de quotas;
- y) As principais fontes de despesa são os honorários, as actividades e as obras;
- z) O grande volume dos subsídios dos clubes é proveniente da Autarquia;
- aa) Cerca de 59% dos clubes não promove nem dinamiza formação;
- bb) E cerca de 40% dos recursos humanos dos clubes dizem não fazer formação;
- cc) Dos recursos humanos que fazem formação, cerca de 46% dos inquiridos diz que os custos da mesma são suportados pelo si em conjunto com os clubes;
- dd) As principais dificuldades sentidas pelos clubes relacionam-se com questões financeiras, instalações e transportes;
- ee) Cerca de 51% dos clubes refere ter uma boa relação com a autarquia.

3.2.1. Clubes Existentes no Concelho

Clubes Freguesia de Portimão

Amigos do Voleibol de Portimão
Ass. Artes Marciais de Portimão
Ass. Caboverdiana do Algarve
Ass. Capoeira do Distrito de Faro
Ass. Centro Karaté -Do Shotokan Pedra Mourinha
Ass. Cultural Desportiva da Ladeira do Vau
Ass. De Karaté do Shotokan Portimão
Ass. Desportiva Manuel Teixeira Gomes
Canis Lúpus, Associação Lobos da Estrada
Casa do Benfica de Portimão
Casa do F.C.P. do Barlavento Algarvio
Centro de Ciclismo de Portimão
Centro de Karaté-Do de Portimão
Centro Social Desportivo e Cultural da Companheira
Clube Amparo recreativo e Desportivo
Clube Automóvel de Portimão
Clube Bicross de Portimão
Clube Bilhar Flamingo
Clube de Natação de Portimão – PORTINADO
Clube Taekwondo de Portimão
Clube de Ténis de Portimão & Rocha
Clube de Tiro de Portimão
Clube de Xadrez de Portimão
Clube Desportivo e Recreativo da Pedra Mourinha
Clube Desportivo Manuel Branco de Portimão
Clube Futebol da Boavista
Clube Hípico St^a.Isabel
Clube Naval de Portimão
Clube Recreativo Carrasquense
Clube Recreativo do Chão das Donas

Clube Subaquático de Portimão (PORTISUB)
Escola de Patinagem de Portimão
Gen - 21 - Academia Desporto, Artes e Formação
Geração Benfica – Escolas de Futebol
Gil Eanes Futebol Clube Portimonense (GEJUPCE)
Grupo de Petanca de Portimão
Grupo Desportivo da EMARP
Hóquei Clube de Portimão
Iate Clube Marina de Portimão
Judo Clube de Portimão
Liga de Karaté Shotokan de Algarve
Moto Clube de Portimão
Multidesportos Clube de Portimão
Núcleo Sportinguista de Portimão
Portitrilhos – Clube BTT de Portimão
Portimão TT Clube
Portimonense Sporting Club
Sociedade Columbófila de Portimão
Sociedade Recreativa Figueirense

Clubes Freguesia de Alvor

Aero Clube de Portimão
Ass. Centro de Karaté do Shotokan de Alvor
Ass. Cultural e Recreativa Alvorense 1º Dezembro
Ass. Dos Pescadores Amadores de Alvor
Clube Bowling de Alvor
Clube de Futebol Montes Alvorense
Clube de Petanca de Montes de Alvor

Clubes Freguesia da Mexilhoeira

Academia de Karaté Mexilhoeirense
Clube de Instrução e Recreio Mexilhoeirense
Grupo Motard Cavaleiros da Noite
Instituto de Karaté Tradicional

International Japan Karaté Associação – Portugal

Sociedade Recreativa Figueirense

3.2.1.1. Modalidades Existentes

MODALIDADE	ENTIDADE RESPONSÁVEL
Arte Marcial GEN21 (Nova Arte)	GEN21 - Academia de Desporto, Artes e Formação
Atletismo	Ass. Cabo-verdiana - Algarve
Badminton	Clube Desportivo Manuel Branco Portimão
Ballet	Escola Municipal de Ballet
Basquetebol	Portimonense Sporting Clube
BMX Race e Freestyle	Clube Bicross de Portimão
Bowling	Club de Bowling de Alvor
Canoagem	Clube Naval de Portimão
Capoeira	Ass. De Capoeira do Distrito de Faro
Columbofilia	Sociedade Columbófila de Portimão
Dança Funky Jazz	Particular - Prof.ª Véronique Martine Ghislaine Rodrigues
Futebol 7/11	Ass. Cultural e Desportiva Alvorense 1º de Dezembro
	Geração Benfica
	C.A.R.D.
	Portimonense Sporting Clube
Futsal	Clube de Futebol da Boa Vista
	Clube Desportivo e Recreativo da Pedra Mourinha
	GEJUPCE - Gil Eanes Juventude Portimonense Clube
Ginástica Desportiva, Acrobática e Infantil	Multidesportos Clube de Portimão
Ginástica Rítmica	Clube de Instrução e Recreio Mexilhoeirense
	Grupo Desportivo da EMARP
Hidroginástica	CDA - Complexo Desportivo de Alvor
	PORTINADO - Clube de Natação de Portimão
Hipismo (Equitação, Salto de Obstáculos, Volteio, Horseball)	Centro Hípico do Belmonte
	Clube Hípico de Santa Isabel
Hóquei em Patins	Hóquei Clube de Portimão
Judo	Judo Clube de Portimão
Karaté-Do	Adademia de Karaté Mexilhoeirense
	Ass. Centro de Karaté-Do Shotokan da Pedra Mourinha
	Ass. Centro de Karaté-Do Shotokan de Alvor
	Ass. De Karaté-Do Shotokan de Portimão
	Centro de Karaté de Portimão
	Clube de Instrução e Recreio Mexilhoeirense
	Clube Desportivo e Recreativo da Pedra Mourinha
Instituto de Karaté Tradicional	
Mergulho Amador	PORTISUB - Clube Subaquático de Portimão
Natação	CDA - Complexo Desportivo de Alvor
	PORTINADO - Clube de Natação de Portimão
Patinagem Artística	Escola de Patinagem de Portimão

Patins em Linha	Clube Bicross de Portimão
Petanca	Ass. De Pescadores Amadores de Alvor
	Centro Social, Desportivo e Cultural da Companhia
	Clube de Petanca de Montes de Alvor
	Grupo de Petanca de Portimão
Polo Aquático	PORTINADO - Clube de Natação de Portimão
Remo	Clube Naval de Portimão
Skate	Clube Bicross de Portimão
Surf	Iate Clube Marina de Portimão
	Clube Naval de Portimão
TaeKwonDo	Clube de Taekwondo de Portimão
Ténis	Ass. Cultural e Desportiva Alvorense 1º de Dezembro
	Clube de Ténis de Portimão e Rocha
Vela	Clube Naval de Portimão
Voleibol	Amigos do Voleibol de Portimão
Windsurf	Clube Naval de Portimão
Xadrez	Clube de Xadrez de Portimão
Passeios TT	Portimão Clube TT
BTT	Portitrilhos
Ciclismo	Centro de Ciclismo de Portimão
Jetsky	Clube de Jetsky
Bilhar	Clube Bilhar Flamingo
Setas e Dardos	“Os Curtes”

Quadro 14 – Modalidades existentes no concelho de Portimão (fonte: DDJ).

CAPITULO IV – CARACTERIZAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS DESPORTIVOS

4.2. Caracterização e Estado Actual dos Equipamentos Desportivos

4.2.1. Caracterização dos Equipamentos Desportivos

Na caracterização dos equipamentos desportivos existentes no Município de Portimão, agrupar-se-à as instalações pelos seguintes grupos:

1. Grandes Campos;
2. Pequenos Campos;
3. Salas de Desporto;
4. Piscinas

Pretende-se de forma sumária, abordar as características mais relevantes das instalações desportivas, quer no aspecto físico quer no aspecto da gestão do próprio equipamento desportivo.

Denominação	Proprietário	Gestão	Tipo Piso	Dimensões			Estado Conservação	Ano Construção	Modalidades
				Comprimento (m)	Largura (m)	Área de Jogo (m ²)			
Estádio Municipal de Portimão	Câmara Municipal de Portimão	PSC	Relva	102	64	6528	Bom	1979	Futebol
Estádio Major David Neto	Portimonense SC	PSC	Relva	108	70	7560	Bom	1975	<i>Desactivado</i>
			Sintético	100	64	6400	Bom	2008	Futebol
Estádio Dois Irmãos	Câmara Municipal de Portimão	PSC	Relva	100	51	5100	Bom		Futebol
Campo da Restinga	Domínio Público Marítimo	G.D.R. Alvorense	Relva	100	67,5	6750	Bom	1979	Futebol
			Pelado	90	60	5400	Bom	1979	Futebol
Campo Montes de Alvor	CM Portimão	C.F. Montes Alvorense	Pelado	100,1	68,2	6827	Bom	1969	<i>Desactivado</i>
Campo Municipal da Mex. Grande	Câmara Municipal de Portimão	Câmara Municipal Portimão	Sintético	110	70	7700	Bom	2009	Futebol

Quadro 15 – Grandes Campos do Concelho de Portimão (Fonte: DDJ)

No quadro em cima podemos verificar a existência de grandes campos, que na sua maioria são propriedade da Autarquia, geridos pela mesma ou em parceria com os clubes do Concelho. É de realçar a gestão da maioria deste Grandes Campos ser da responsabilidade do Portimonense Sporting Clube.

Denominação	Proprietário	Gestão	Tipo Piso	Dimensões			Estado Conservação	Ano Construção	Modalidades
				Comp. (m)	Largura (m)	Área de Jogo (m ²)			
Estádio Municipal de Portimão	Câmara Municipal de Portimão	Portimonense Sporting Clube	Outro	40	20	800,00	Bom	1988	Várias
Esc. E.B. 1 N°1 de Portimão	CM Portimão	Esc. EB1 N°1 de Portimão	Outro	24,5	16,6	406,70	Mau		Várias
			Outro	32	19	608	Razoável		Várias
Esc. E.B. 1 N°2 de Portimão	CM Portimão	Esc. EB1 N°2 de Portimão	Betume	30	20	600	Bom		Várias
Esc. E.B. 1 N°3 de Portimão	CM Portimão	Esc. EB1 N°3 de Portimão	Betume	24,3	15,7	381,51	Razoável	1983	Várias
Esc. E.B. 2,3 José Buísel	Min. Educação	Esc. EB2,3 José Buísel	Cimento	45,1	30	1353	Bom	1998	Várias
Esc. E.B. 2,3 Júdice Fialho	Min. Educação	Esc. EB2,3 Júdice Fialho	Betume	49,5	33,7	1668,15	Bom	1998	Várias
Esc. E.B. 2,3 D.M. Castelo Branco	Min. Educação	Esc. EB2,3 D.M.Cast. Branco	Betume	40	20	800	Razoável	1978	Várias
			Betume	18	10	180	Razoável	1987	Várias
			Betume	18	10	180	Razoável	1987	Várias
			Betume	12	6	72	Razoável	1987	Várias
Esc. E.B. 2,3 Eng. Nuno Mergulhão	Min. Educação	Esc. EB2,3 Eng. N. Mergulhão	Outro	43,3	21,9	948,27	Bom	2000	Várias
Esc. Sec. Poeta António Aleixo	Min. Educação	Esc. Sec. Poeta Ant° Aleixo	Betume	27,8	14,1	391,98	Razoável	1960	Várias
			Betume	28	16	448	Razoável	1960	
			Betume	40	20	800	Razoável	1960	Várias
			Betume	37	20	740	Razoável	1960	Várias
Esc. Sec. Manuel Teixeira Gomes	Min. Educação	Esc. Sec. M. Teixeira Gomes	Betume	28	14	392	Bom	1983	Várias
			Betume	28	14	392	Bom	1983	Várias
			Betume	18	9	162	Bom	1983	Várias
			Betume	18	9	162	Bom	1983	Várias
			Betume	40	20	800	Bom	1983	Várias
			Betume	40	20	800	Bom	1983	Várias
CDR da Pedra Mourinha	CDR Pedra Mourinha	CDR Pedra Mourinha	Cimento	43	23,8	1023,40	Bom	1997	Várias
Coca-Maravilhas	CM Portimão	CMP e CF Boavista	Outro	43,7	22,7	991,99	Bom	1997	Várias
Quinta do Amparo	CM Portimão	CM Portimão	Outro	40	20,1	804,00	Bom	1983	Várias
Parque da Juventude	CM Portimão	CM Portimão	Cimento	40,9	26	1063,40	Razoável	1996	Várias
Chão-das-Donas	CR Chão-das-Donas	CR Chão-das-Donas	Sintético	36	20	720,00	Bom	1998	Várias
Ladeira do Vau	CM Portimão	CMP e ACD Ladeira do Vau	Outro	33	18	594,00	Bom	1994	Várias
Gil Eanes	CM Portimão	CM Portimão	Cimento	23,6	15,5	365,80	Razoável		Várias
Centro Regional Segurança Social	CR Segurança Social	CR Segurança Social	Cimento	38	18	684,00	Razoável	1999	Várias
Esc. E.B. 1 Alvor	Min. Educação	Esc. EB1 Alvor	Outro	15,5	21,9	339,45	Bom	2000	Várias

Esc. E.B. 2,3 D. João II - Alvor	Min. Educação	Esc. EB2,3 D. João II - Alvor	Betume	50	35	1750,00	Bom	1994	Várias
Bairro Popular Alvor	J. Freguesia Alvor	Associação de Moradores	Cimento	38	17,4	661,20	Razoável	1977	Várias
Centro Comunitário 1º Dezembro	ACR Alvorense 1º Dez.	ACR Alvorense 1º Dezembro	Outro	42	22	924,00	Bom	2000	Várias
Complexo Desportivo Alvor	CM Portimão	CM Portimão	Outro	40	20	800,00	Bom	2001	Várias
			Sintético	36,5	18,2	664,30	Bom	2001	Ténis
			Sintético	36,5	18,2	664,30	Bom	2001	Ténis
			Sintético	18,3	12	219,60	Bom	2001	Ténis
Montes de Alvor	CM Portimão	CMP, CF Montes Alvor, JF Alvor, C Petanca Montes Alvor	Outro	43,7	22,7	991,99	Bom	1998	Várias
Esc. E.B. 2,3 Mexilhoeira Grande	Min. Educação	Esc. EB2,3 Mex. Grande	Outro	50	33	1650,00	Bom	1998	Várias
Figueira	CM Portimão	CMP, SR Figueirense e JF Mex. Grande	Outro	43,1	23,1	995,61	Bom	1997	Várias
Apart. Clube Praia da Rocha	Clube Praia da Rocha	Clube Praia da Rocha	Sintético	36,4	18,3	666,12	Bom	1990	Ténis
			Sintético	36,4	18,3	666,12	Bom	1990	Ténis
Complexo Municipal de Ténis	CM Portimão	CMP e Clube de Ténis Portimão e Rocha	Sintético	36,5	18,2	664,30	Bom	1983	Ténis
			Sintético	36,5	18,2	664,30	Bom	1998	Ténis
			Sintético	36,5	18,2	664,30	Bom	1998	Ténis
			Sintético	36,5	18,2	664,30	Bom	1998	Ténis
			Sintético	36,5	18,2	664,30	Bom	1998	Ténis
			Sintético	38,5	18,5	712,25	Bom	1983	Ténis
			Sintético	38,9	18,2	707,98	Bom	1983	Ténis
			Sintético	17,9	17,9	320,41	Bom	1983	Ténis
Aldeamento da Prainha	Aldeamento Prainha	Aldeamento Prainha	Sintético	36	18	648,00	Bom	1992	Ténis
Aldeamento da Prainha	Aldeamento Prainha	Aldeamento Prainha	Sintético	36	18	648,00	Bom	1992	Ténis
			Sintético	36	18	648,00	Bom	1992	Ténis
			Sintético	36	18	648,00	Bom	1992	Ténis
Campo Ténis de Alvor	Adeprainha	Adeprainha	Sintético	36	18,4	662,40	Bom	1973	Ténis
			Sintético	36	18,4	662,40	Bom	1973	Ténis
	Torralta	Torralta	Sintético	34,2	18	615,60	Razoável	1974	Ténis
			Sintético	34,2	18	615,60	Razoável	1974	Ténis
Sociedade Turística da Penina	Soc. T. da Penina Lda.	Soc. T. da Penina Lda.	Sintético	37,7	18,7	704,99	Bom	1970	Ténis
			Sintético	37,7	18,7	704,99	Bom	1970	Ténis
			Sintético	36	18	648,00	Bom	1986	Ténis
			Sintético	36	18	648,00	Bom	1986	Ténis
			Sintético	36	18	648,00	Bom	1986	Ténis

Quadro 16 – Pequenos Campos do Concelho de Portimão (Fonte: DDJ)

No quadro em cima referido, verifica-se que a grande maioria dos pequenos campos tem bom estado de conservação. É de realçar um número significativo de pequenos campos estar adequado à modalidade de Ténis.

Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo do Concelho de Portimão

Denominação	Proprietário	Gestão	Tipo Piso	Dimensões				Estado Conservação	Ano Construção	Modalidades
				Comp. (m)	Larg. (m)	Altura (m)	Área de Jogo (m²)			
Esc. E.B. 1 N° 3 Portimão	CM Portimão	Esc. EB1 N°3 Portimão	Sintético	10	6		60	Bom	1982	Várias
Esc. E.B. 2,3 José Buísel	Min. Educação	Esc. EB2,3 José Buísel	Sintético	30,5	18,1	6,3	552	Bom	1998	Várias
			Sintético	15,9	14,2	4,7	226	Bom	1998	Várias
Esc. E.B. 2,3 Júdice Fialho	Min. Educação	Esc. EB2,3 Júdice Fialho	Sintético	30,6	18,1	6,4	554	Bom	1998	Várias
			Sintético	15,9	14,1	4,7	224	Bom	1998	Várias
Esc. E.B. 2,3 D. Mart° Cast. Branco	Min. Educação	Esc. EB2,3 DM Cast. Branco	Madeira Rígida	40	20	10	800	Bom	1978	Várias
Esc. E.B. 2,3 Eng. Nuno Mergulhão	Min. Educação	Esc. EB2,3 Eng. N. Mergulhão	Sintético	30,5	18,1	6,4	552	Bom	2000	Várias
			Sintético	15,9	14,1	4,7	224	Bom	2000	Várias
Esc. Sec. Poeta António Aleixo	Min. Educação	Esc. Sec. Poeta Ant.º Aleixo	Madeira Rígida	25	12	9	300	Bom	1960	Várias
			Sintético	17	6,1	3,1	104	Bom	1960	Várias
Esc. Sec. Manuel Teixeira Gomes	Min. Educação	Esc. Sec. M. Teixeira Gomes	Sintético	44,5	25,8	7,2	1148	Bom	1995	Várias
CDR Pedra Mourinha	CDR Pedra Mourinha	CDR Pedra Mourinha	Madeira	9	6,34	4	57	Bom	1999	Várias
			Mosaico	14,8	12,35	4,7	183	Bom	1983	Várias
Esc. E.B. 2,3 D. João II - Alvor	Min. Educação	Esc. EB2,3 D. João II - Alvor	Sintético	30,5	18,1	6,3	552	Bom	2000	Várias
			Sintético	15,9	14,9	4,7	237	Bom	2000	Várias
Centro Comunitário 1º Dezembro	ACR Alvorense 1º Dez.	ACR Alvorense 1º Dezembro	Madeira	10,8	6,7	4,7	72	Bom	2000	Várias
Esc. E.B. 2,3 Mexilhoeira Grande	Min. Educação	Esc. EB2,3 Mex. Grande	Sintético	44	24	7,2	1056	Bom	2002	Várias
			Sintético	14	14	3,2	196	Bom	1998	Várias
Pav. Gimnodesportivo Municipal	CM Portimão	CM Portimão	Madeira Rígida	44	23,2	7	1021	Bom	1983	Várias
			Madeira Rígida	9,7	9,7	3	94	Bom	1983	Ballet e Ginástica
			Madeira Rígida	11,2	7,5	3	84	Bom	1983	Ballet e Ginástica
			Outro	9,7	9,7	3	94	Bom	1983	Judo
Apart. Clube Praia da Rocha	Clube Praia da Rocha	Clube Praia da Rocha	Madeira Flexível	9,7	6,4	6	62	Bom	1990	Várias
			Madeira Flexível	9,7	6,4	6	62	Bom	1990	Várias
Hotel Squash	Hotel Squash	Hotel Squash	Madeira Flexível	9,2	5,4	6,2	50	Bom	1998	Várias
			Madeira Flexível	9,2	5,4	6,2	50	Bom	1998	Várias
Polícia de Segurança Pública	PSP	PSP	Madeira	23,5	12	6	282	Bom	1992	Várias
Bombeiros Voluntários de Portimão	BV Portimão	CM Portimão e BV Portimão	Sintético	33,5	16,7	6	559	Razoável		Várias
Alvor Ténis Clube	Alvor Ténis Clube	Alvor Ténis Clube	Madeira Rígida	9,7	6,4	6,2	62	Bom	1987	Várias

			MadeiraRígida	9,7	6,4	6,2	62	Bom	1987	Várias
Clube de Futebol Montes Alvoreense	CF Montes Alvoreense	CF Montes Alvoreense	MadeiraRígida	9,1	7,1	3,4	65	Bom	1975	Várias

Quadro 17 – Salas de Desporto do Concelho de Portimão (Fonte: DDJ)

Piscinas

No quadro em baixo, podemos verificar a existência de quatro Piscinas, sendo que três são da propriedade e gestão da CMP. Estas piscinas são relativamente novas, à excepção da piscina municipal de Portimão que data da década de 90.

Denominação	Proprietário	Gestão	Caract.	Dimensões				Estado Conservação	Ano Construção	Modalidades
				Comp. (m)	Largura (m)	Prof. (m)	Área de Jogo (m ²)			
Complexo Desportivo de Alvor	CM Portimão	CM Portimão	Piscina Coberta	25	12,5	1,10m e 2,20m	313	Bom	2001	Vários
Piscina Municipal de Portimão	CM Portimão	CM Portimão e Portinado	Piscina Coberta	25	12,5	2,10m e 2,20m	313	Bom	1987	Vários
Centro Paroquial da Mex. Grande	CP Mex. Grande	CP Mex. Grande	Piscina Ar Livre	17,7	6,5	3m	115	Bom	1986	Vários
Complexo de Piscinas da Mexilhoeira Grande	C.M. Portimão	C.M. Portimão	Piscina Coberta	25	12,5	1,10 e 1,80	313	Bom	2008	Vários

Quadro 18 – Piscinas do Concelho de Portimão (Fonte: DDJ)

4.2.2. Dotação Global de Equipamentos Desportivos

Para a análise geral dos equipamentos formativos de base, através da sua superfície total que os mesmos ocupam por Freguesia e Tipologia, podemos verificar que é na Freguesia de Portimão onde se encontram 71% dos equipamentos desportivos do Concelho, justificado pelo facto de 80% (48.611 habitantes) da população do Concelho residir em Portimão (INE, 2006).

Equipamentos	Alvor		Mexilhoeira		Portimão	
	n.º	m ²	n.º	m ²	n.º	m ²
Grandes Campos	3	18.977m ²	1	7.700m ²	4	23.688m ²
Pistas de Atletismo	0	0m ²	0	0m ²	2	5.280m ²
Pequenos Campos	9	7.015m ²	2	2.646m ²	38	24.398m ²
Salas de Desporto	3	861 m ²	1	196m ²	16	4.149m ²
Pavilhões	0	0m ²	1	1.056m ²	3	2.969m ²
Piscinas Cobertas	1	313m ²	1	312,50m ²	1	313m ²
Piscinas de Ar Livre	0	0m ²	0	0m ²	0	0m ²
Índice m² / Hab.	5,45m²/hab		3,3m²/hab		1,7m²/hab	

Quadro 19 – Dotação global dos equipamentos do concelho de Portimão por Freguesia (Fonte: Soluções Sport, 2008).

Segundo o Relatório Preliminar da Soluções Sport (2008), mais de 52% dos equipamentos desportivos tem mais de 20 anos de vida, e que nos últimos 5 anos apenas foi construída uma nova instalação desportiva, a Piscina da Mexilhoeira Grande. Segundo este mesmo relatório, o estado de conservação de grande parte das instalações é considerado bom, tendo apenas uma instalação classificada sido classificado como mau.

Relativamente à propriedade de instalações desportivas, verifica-se que as Escolas Publicas detêm 35,6% do total de instalações inventariadas. O município de Portimão por seu lado possui 32,7% dos equipamentos, e os privados possuem 16,8% do total. Os clubes do Concelho têm a menor parcela (10%) da propriedade do total de instalações desportivas. Não foram consideradas instalações especiais (Fonte: Relatório Preliminar da Soluções Sport, 2008).

Podemos verificar também que os pequenos campos de jogos são a tipologia de equipamento mais comum no Concelho, e a inexistência de piscinas de ar livre.

	Município	Clubes	Escolas	Privados	Outros	Total
Grandes Campos	2	4	0	0	2	8
Pistas Atletismo	0	0	2	0	0	2
Pequenos Campos	23	4	20	0	2	49
Salas Desporto	3	2	12	0	3	20
Pavilhões	1	0	3	0	0	4
Piscinas Cobertas	3	0	0	0	0	3
Piscinas Ar Livre	0	0	0	0	0	0
Total	34	10	36	16	5	101

Quadro 20 – Dotação global dos equipamentos do concelho de Portimão por proprietários (Fonte: Soluções Sport, 2008).

Considerando os dados existentes, e segundo as instalações desportivas e a população do concelho em 2006, podemos verificar as seguintes premissas:

- Existe carência de grandes e pequenos campos;
- Existe carência de pistas de atletismo;
- Existe carência de piscinas cobertas e de ar livre;
- Existem pavilhões suficientes;
- Existem salas de desporto suficientes.

Tipologia	Nº Equipamentos	Superfície m ²	Parâmetro m ² /hab	Superfície Mínima	Défice/Satisfação (n.º)	Défice/Satisfação (m ²)
Grandes Campos	8	50.365m ²	2.0	97.222m ²	-6	-46.857m ²
Pistas de Atletismo	2	5.280m ²	0.80	38.889m ²	-2	-33.609m ²
Pequenos Campos	49	34.059m ²	1.0	48.611m ²	-10	-14.552m ²
Salas de Desporto	20	5.207m ²	0.15	7.292m ²	4	1.940m ²
Pavilhões	4	4.025m ²			1 ou 2	
Piscinas Cobertas	3	939m ²	0.03	1.458m ²	-1	-519m ²
Piscinas de Ar Livre	0	0m ²	0.02	972m ²	-2	-972m ²

Quadro 21 – Superfície útil em Equipamentos Desportivos e Indicadores de satisfação em 2006 (Fonte: Soluções Sport, 2008).

Porém, é de referir que estes dados deverão ser analisados cruzando com outras informações (áreas de influência, procuras desportivas, utilização das instalações, etc.).

4.2.3. Caracterização de Futuras Instalações

As obras que arrancaram, no dia 1 de Setembro de 2009 no Barranco do Rodrigo integram um Estádio Municipal, com oito mil lugares sentados, que terá salas para congressos, conferências e exposições, bem como um Pavilhão Desportivo Multiusos apetrechado para a prática de modalidades como desportos de sala, ginástica, andebol, hóquei em patins, basquetebol e ténis, possuindo 3160 lugares sentados.

No que diz respeito ao Complexo Municipal de Piscinas, estará preparado para a prática de alta competição desportiva, nomeadamente natação, pólo aquático e natação sincronizada, numa piscina olímpica coberta com 1400 lugares sentados, existindo ainda uma piscina de aprendizagem infantil.

Numa área envolvente existirá um Jardim Botânico terá 7140 m² com espaços verdes diferenciados, onde irá existir um jardim sensorial, um jardim geriátrico e um palmetum, com palmeiras de várias espécies, integrando cerca de 140.000 m² de áreas verdes. No projecto do Complexo Desportivo de Portimão estão previstos outros espaços de lazer, ciclovias, circuito de manutenção e espelhos de água, além de um centro comercial e um empreendimento imobiliário de baixa densidade.



Figura 12 – Complexo Desportivo de Portimão (fonte: www.cm-portimao.pt)

CAPITULO V – CARACTERIZAÇÃO DA PROCURA DESPORTIVA

5.1. Procura Desportiva do Concelho de Portimão

A caracterização da procura desportiva do Concelho de Portimão foi realizada pela empresa Soluções Sport, com orientação do Prof. Dimas Pinto e coordenação técnica da Dr.^a Cláudia Norte.

O grande objectivo deste estudo é assim a caracterização da procura desportiva do Concelho de Portimão.

5.1.1. Universo em Estudo

Considerou-se como objecto de estudo a população residente no Concelho de Portimão com idade superior a 15 anos, com base nos censos da população realizados em 2001 pelo INE.

Não foram considerados os indivíduos com menos de 15 anos porque:

- Ao estarem integrados no sistema de ensino possuem obrigatoriamente a disciplina de Educação Física no currículo, e caso lhes fosse perguntado se fazem desporto responderiam que sim;
- E devido à veracidade das suas intenções, o que poderia comprometer a fidelidade do estudo.

5.1.2. Metodologia

Para este estudo o método utilizado foi uma abordagem quantitativa, permitindo quantificar atitudes, conhecimento, interesses e comportamentos presentes e futuros.

A recolha de informação foi feita através da Entrevista Pessoal, implicando por isso a presença física de um entrevistador, garantindo a compreensão das questões e a utilização dos elementos visuais como estímulo, se necessário.

O questionário utilizado foi dividido em várias partes, de forma a abranger atitudes e comportamentos, através de temas estruturados e com perguntas abertas e fechadas. Os temas foram os seguintes:

- a) Envolvência com actividades de lazer;
- b) Caracterização da prática desportiva;
- c) Caracterização da inactividade desportiva;
- d) Caracterização do potencial de procura desportiva;
- e) Notoriedade das instalações desportivas e participação em eventos desportivos;
- f) Grau de satisfação com os complexos desportivos existentes no Concelho;
- g) Caracterização sócio-demográfica;

O procedimento da amostragem escolhido para a realização deste estudo foi o não probabilístico por quotas de representatividade.

A distribuição amostral, tendo em conta a zona residencial e faixa etária, foi a seguinte:

<i>Freguesia</i>	<i># Indivíduos</i>	<i>15/24</i>	<i>25/64</i>	<i>+65</i>	<i>%</i>
<i>Portimão</i>	771	183	492	96	65%
<i>Mex. Grande</i>	204	42	134	28	17%
<i>Alvor</i>	204	36	133	35	17%
	1179	261	759	159	100%

Quadro 22 – Distribuição amostral do estudo (Fonte: Soluções Sport, 2007)

5.1.3. Dados dos questionários

5.1.3.1. Actividade Desportiva

Na parte da actividade desportiva, os dados dos questionários foram divididos pelas seguintes áreas:

- a) Actividade desportiva do Concelho;
- b) Problemas da oferta de serviços desportivos;
- c) Notoriedade dos eventos desportivos;
- d) Consumo de notícias desportivas;
- e) Consumo de espectáculos;

f) Associativismo.

Serão abordadas, de seguida, cada uma destas alíneas, apresentando os resultados para cada uma das mesmas.

Relativamente à prática desportiva no Concelho de Portimão, 34% dos inquiridos diz praticar uma actividade desportiva com regularidade, ficando acima da média nacional que é de 23%.

Pratica algum desporto com frequência?

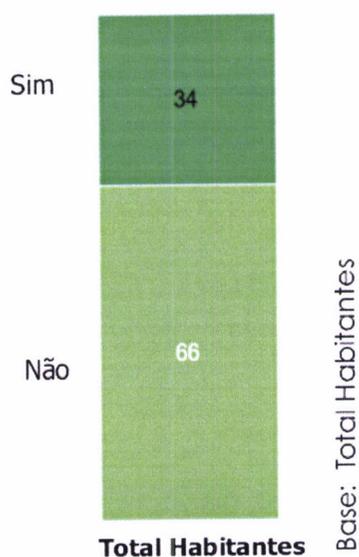


Gráfico 6 – Questão: pratica algum desporto com frequência? (Fonte: Soluções Sport, 2007).

No que concerne à oferta de Serviços Desportivos, cerca de 75% dos inquiridos revelam algumas problemáticas, sendo as mais relevantes a falta de instalações desportivas e a fraca qualidade das instalações.

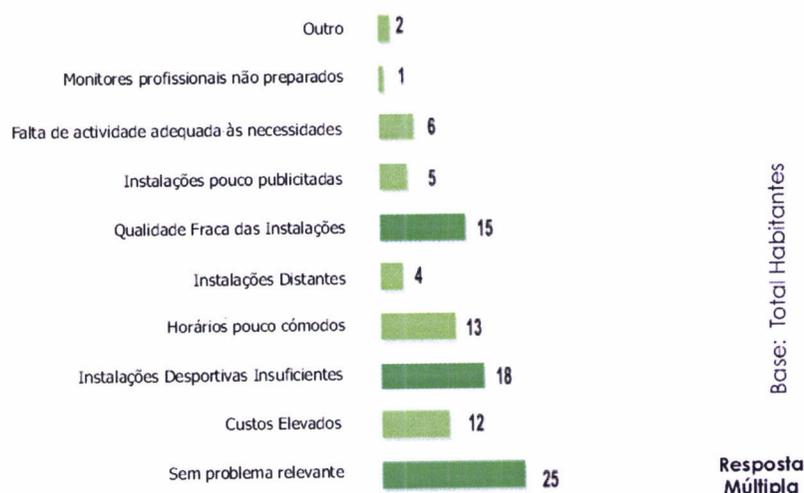


Gráfico 7 – Questão: Oferta desportiva no Concelho? (Fonte: Soluções Sport, 2007).

Relativamente a problemas na oferta desportiva, mais de 60% dos inquiridos mencionaram desejar um centro de assistência médica nas instalações desportivas. Os inquiridos mencionam também, com alguma relevância, a existência de espaços com sauna e hidromassagem (38%) e espaços infantis com supervisora (32%). É de salientar que apenas 3% dizem querer um Centro Comercial junto aos serviços desportivos.

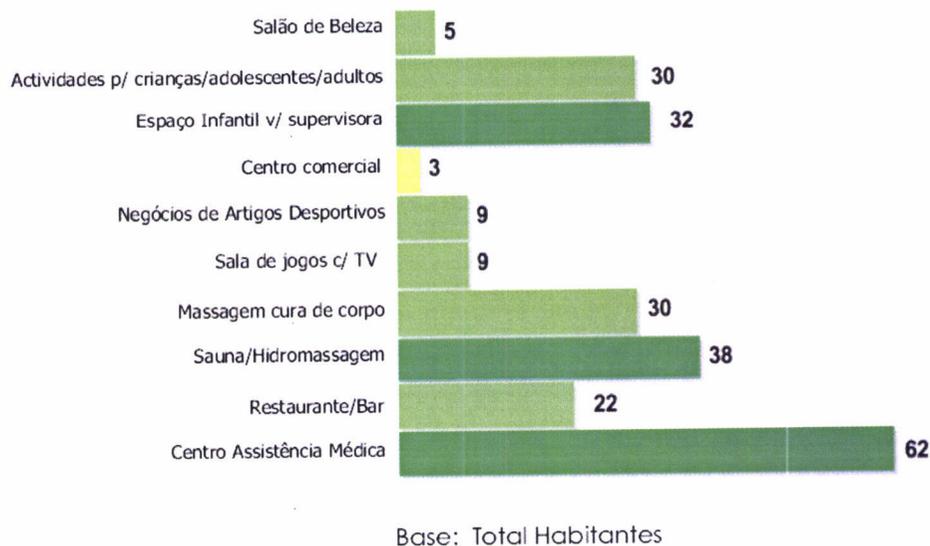
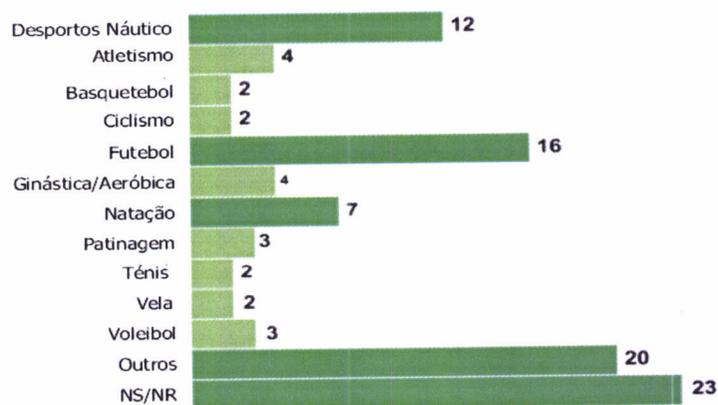


Gráfico 8 – Questão: Serviços desejados para as instalações desportivas? (Fonte: Soluções Sport, 2007).

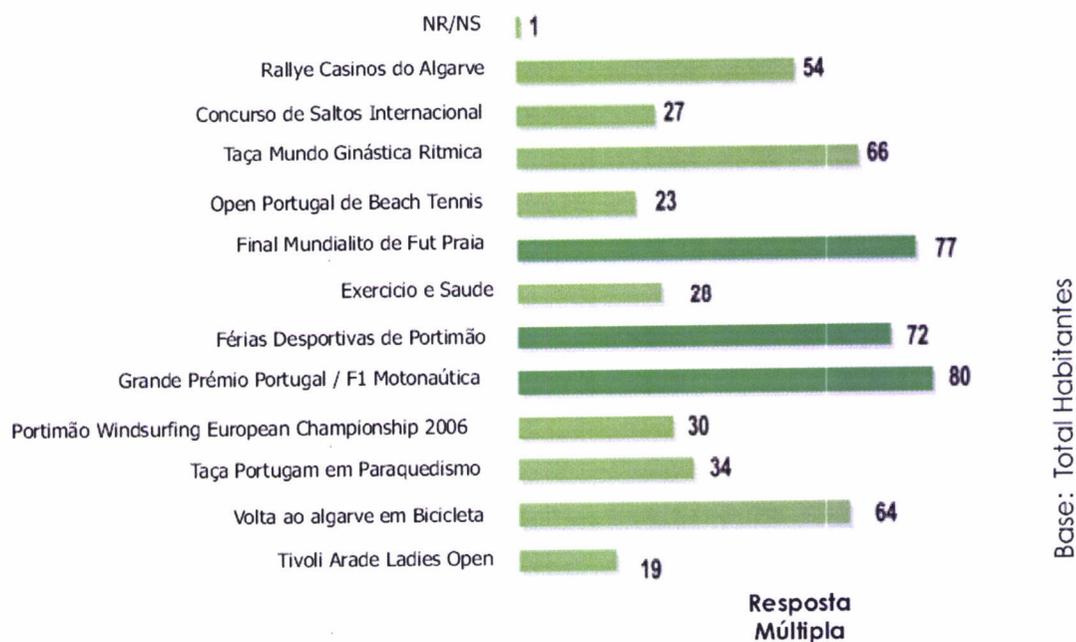
Quando questionados sobre que modalidades devem ser desenvolvidas pelo Município, os inquiridos dizem que os desportos náuticos e o futebol devem ser as modalidades de excelência. É de referir que cerca de 20% responde que deverão ser outras modalidades.



Base: Total Habitantes

Gráfico 9 – Questão: Tendo em conta as características naturais do concelho de Portimão, que modalidades desportivas deveriam ser uma aposta por parte das autarquias? (Fonte: Soluções Sport, 2007).

Numa pergunta de escolha múltipla acerca da notoriedade de eventos desportivos e actividades realizadas em Portimão, cerca de 80% revela conhecer o Grande Prémio de Portugal F1 Motonáutica, 77% o Mundialito de Futebol de Praia e 72% as Férias Desportivas do Concelho.



Base: Total Habitantes

Gráfico 10 – Questão: Que programas desportivos conhece promovidos pela autarquia? (Fonte: Soluções Sport, 2007).

No consumo de notícias desportivas os jornais locais foram os mais mencionados, sendo que cerca de 54% referiram o Jornal “Barlavento” como veículo de aceder às notícias desportivas do Município.

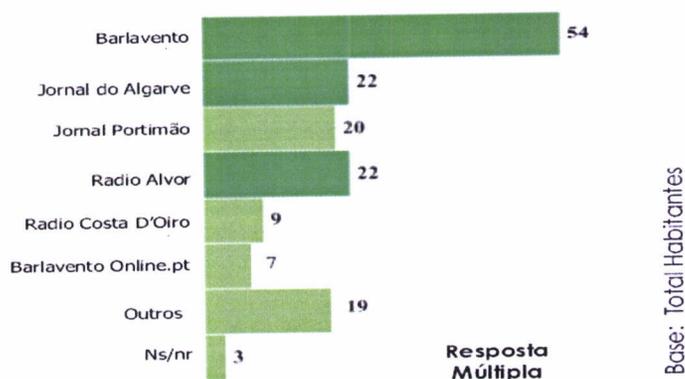


Gráfico 11 – Questão: Meios de comunicação que acede para notícias desportivas de Portimão? (Fonte: Soluções Sport, 2007).

No consumo de espectáculos desportivos, cerca de 80% dos inquiridos refere não assistir frequentemente a espectáculos desportivos (Soluções Sport, 2007).

No gráfico em baixo verificamos algumas questões feitas aos inquiridos, com o objectivo de conhecer algumas características do Concelho de Portimão em relação à actividade desportiva. Da análise deste mesmo quadro podemos aferir que:

- Mais de 60% das pessoas diz concordar que as instalações têm acesso fácil;
- 54% dos inquiridos diz concordar que o preço praticado para o uso das instalações é aceitável;
- 54% dos inquiridos refere que as instalações estão desajustadas à quantidade da população;
- Cerca de 49% refere discordar da qualidade das instalações desportivas;
- Há uma divisão da opinião em relação à adaptação das instalações em relação as modalidades existentes;
- Cerca de 55% dos inquiridos menciona que a quantidade de eventos desportivos realizados são suficientes;
- Existe um equilíbrio de opinião em relação à relevância que a autarquia dá ao desporto comparativamente a outras áreas;
- Cerca de 58% refere não conhecer o plano desportivo da autarquia;

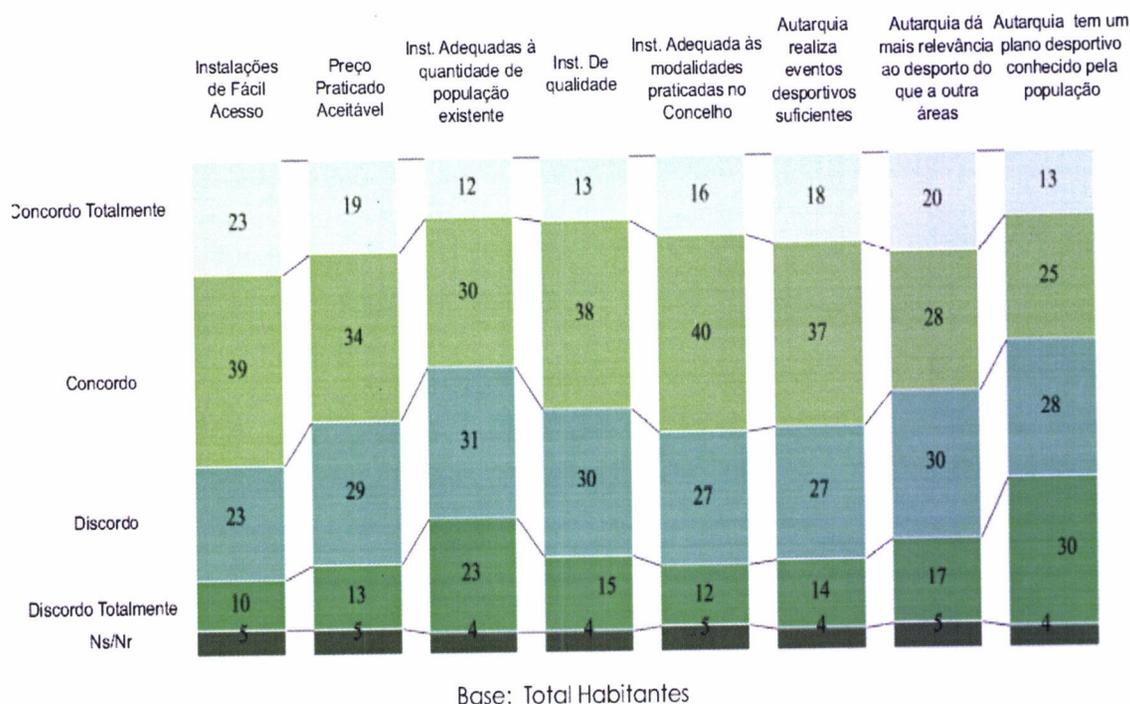


Gráfico 12 – Questões sobre características do Concelho de Portimão em relação à actividade desportiva (Fonte: Soluções Sport, 2007).

Os inquiridos considera que, na área do desporto, a autarquia deve dar especial atenção ao desporto para todos e ao desporto escolar.

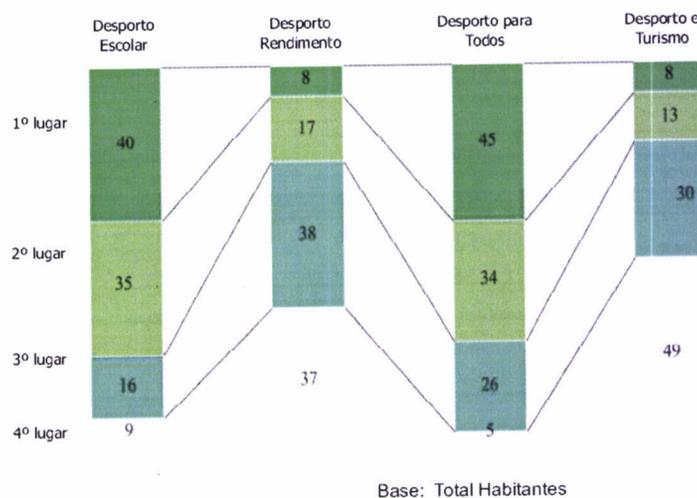


Gráfico 13 – Questão: das áreas de desenvolvimento desportivo que lhe vou ler, ordene-as de 1 a 4 para o Concelho de Portimão (Fonte: Soluções Sport, 2007).

Relativamente ao meio envolvente do inquirido, isto é, ao entorno familiar e amigos verifica-se que o número de pessoas próximas do inquirido que fazem desporto é maioritariamente inferior a 5 pessoas, atingindo os 64% (Soluções Sport, 2007).

No tópico Associativismo verifica-se que apenas 23% da população pertence a algum clube/associação, e que maioritariamente na forma de sócios ou atletas.

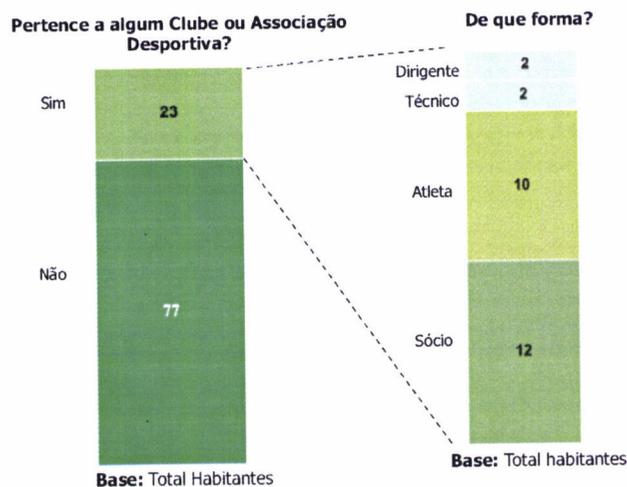


Gráfico 14 – Questão de resposta múltipla: pertence a algum clube/associação e de que forma? (Fonte: Soluções Sport, 2007).

5.1.3.2. Análise dos praticantes

Dos inquiridos que mencionaram ser praticantes de alguma modalidade (34%) com regularidade, podemos observar que o Futebol, a Hidroginástica e a Ginástica são as modalidades mais praticadas.

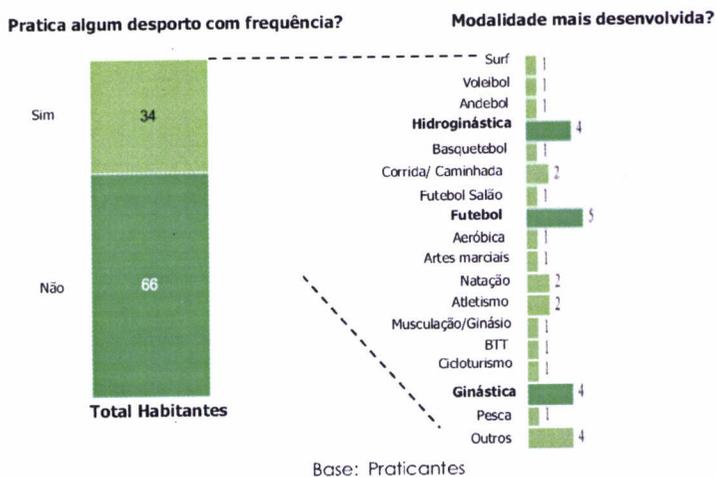


Gráfico 15 – Questão: qual a modalidade mais desenvolvida? (Fonte: Soluções Sport, 2007).

Quando questionados sob que forma é exercido o desporto, 39% refere fazer a actividade de forma espontânea.



Gráfico 16 – Questão: Que tipo de prática? (Fonte: Soluções Sport, 2007).

Cerca de 40% dos inquiridos referem que o motivo principal porque fazem actividade desportiva é por divertimento, seguida pela opção de “aspecto físico/manter a forma” com 23%..

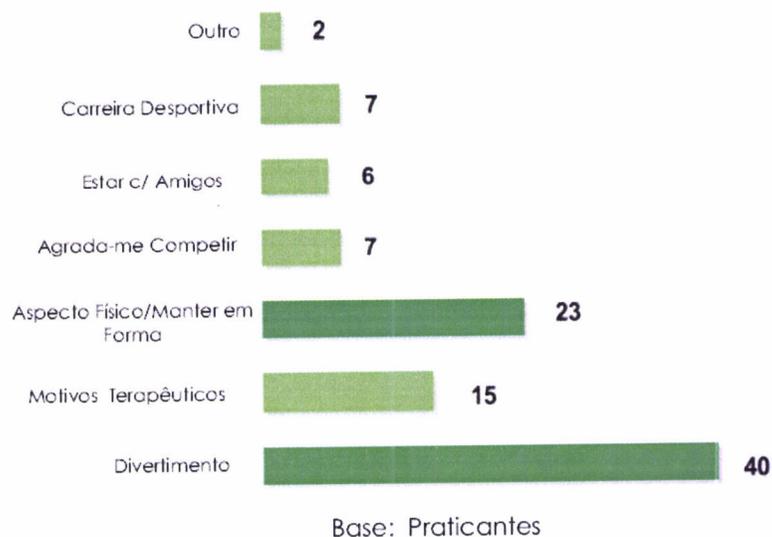


Gráfico 17 – Questão: Motivo da prática (Fonte: Soluções Sport, 2007).

Quando questionados sobre as instalações frequentadas, 50% dos inquiridos referem praticar actividade ao Ar livre.

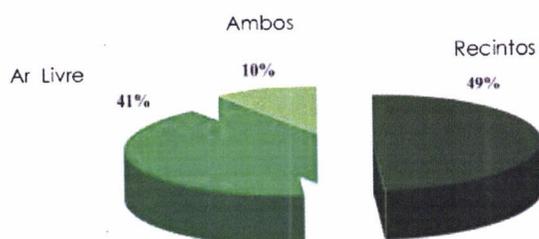


Gráfico 18 – Instalação desportiva frequentada (Fonte: Soluções Sport, 2007).

Quando questionados acerca dos motivos pela escolha das instalações, ou seja, satisfação com as instalações, podemos verificar na opinião dos praticantes que:

- O índice de satisfação com a qualidade das instalações é muito baixo (12%);
- Cerca de 51% revela insatisfação relativamente à existência de serviços adicionais nas instalações;
- Todas as outras questões suscitaram um índice de satisfação igual ou superior a 70%.

	Qualidade das Instalações	Flexibilidade de Horários	Condições de Higiene	Equipamento Disponível	Pessoal Competente	Serviços Adicionais	Quantidade de Utilizadores	Custo das Instalações
Muito Satisfeito	2%	28%	20%	20%	31%	8%	18%	32%
Satisfeito	10%	52%	55%	51%	43%	41%	52%	44%
Pouco Satisfeito	62%	10%	14%	17%	6%	23%	18%	12%
Nada Satisfeito	24%	2%	3%	3%	7%	17%	4%	3%
NS/NR	2%	8%	8%	9%	13%	11%	8%	9%
Índice Satisfação	12%	80%	75%	71%	74%	49%	70%	76%

Quadro 23 – Satisfação com as instalações (Fonte: Soluções Sport, 2007).

Em dados mencionados pela Soluções Sport (2007) cerca de 35% dos praticantes mencionam fazer a sua prática ao final da tarde, e 21% em horário livre. Grande parte dos inquiridos menciona a segunda-feira, a terça-feira e a quinta-feira como dias preferenciais para a prática da actividade.

No trajecto para as instalações desportivas, verifica-se os inquiridos deslocam-se maioritariamente a partir de casa (79%), levando menos de 20 minutos para chegar à instalação (90%), usando maioritariamente o carro como meio de transporte (62%).

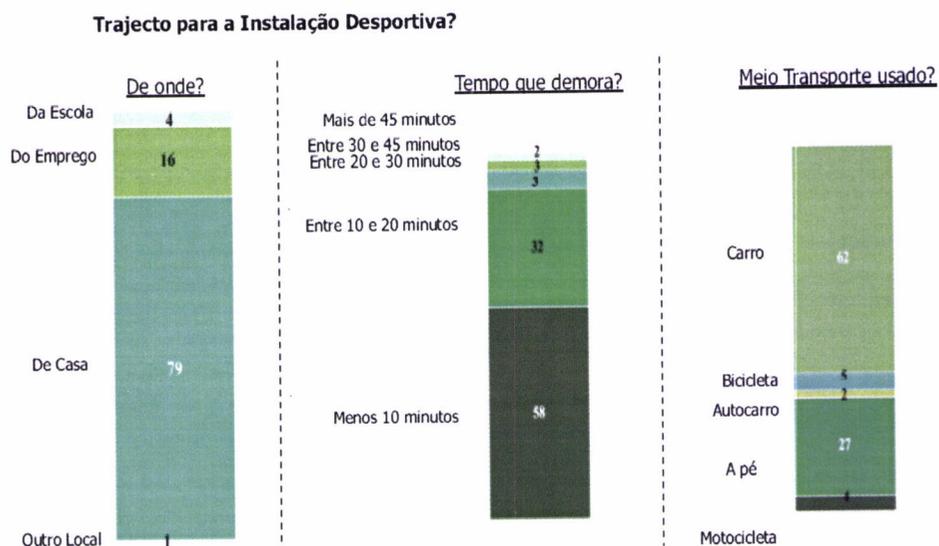


Gráfico 19 – Trajecto para a instalação desportiva (Fonte: Soluções Sport, 2007).

Os praticantes, questionados sobre a eventualidade de praticar outras actividades, responderam positivamente (47%), sendo que o impedimento para o fazer centra-se fundamentalmente com a falta de tempo (40%),

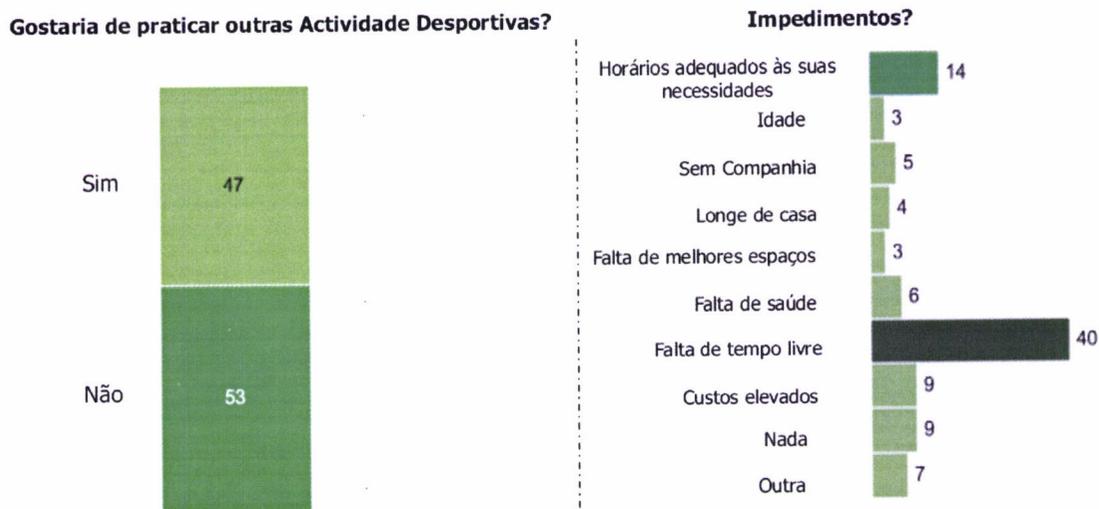


Gráfico 20 – Gostaria de praticar outras actividades desportivas? Impedimentos? (Fonte: Soluções Sport, 2007).

Da análise do contexto em que se inserem os munícipes, verificou-se que cerca de 55% destes tem mais de 6 amigos que praticam desporto (Soluções Sport, 2007).

Quando questionados sobre o Associativismo, cerca de 44% pertence a um clube ou associação, maioritariamente sob a forma de atleta.

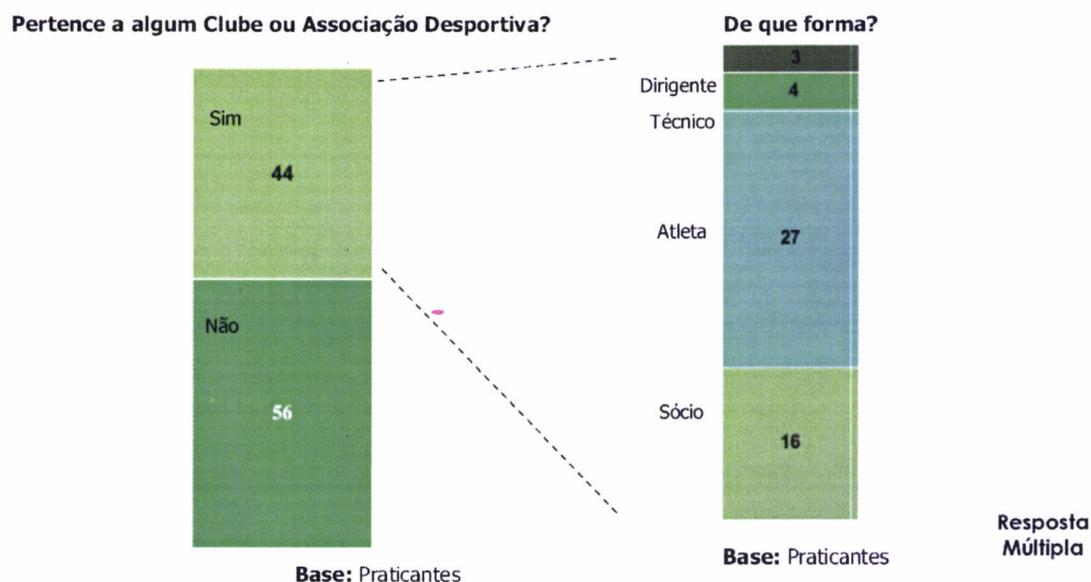


Gráfico 21 – Pertence a algum clube ou associação desportiva? De que forma? (Fonte: Soluções Sport, 2007).

Na caracterização sócio-demográfica dos praticantes verifica-se que, maioritariamente, pertencem à freguesia de Portimão e com idades compreendidas entre os 15 e os 34 anos (55%).

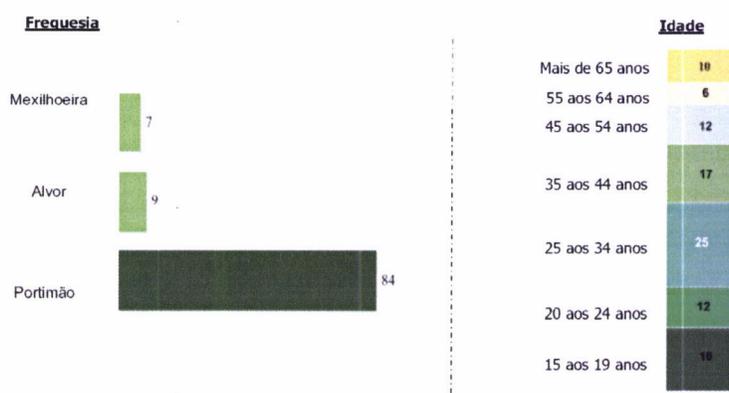


Gráfico 22 - Caracterização Sócio-demográfica dos praticantes por freguesia e por idade (Fonte: Soluções Sport, 2007).

No Perfil Sócio-demográfico dos praticantes constata-se que:

- a) As pessoas que praticam actividade desportiva têm, na sua maioria, a escolaridade mínima obrigatória;

- b) São predominantemente solteiros (51%);
- c) Os praticantes são de ambos os sexos, sendo que o masculino ronda os 51% e o feminino a percentagem de 49%;

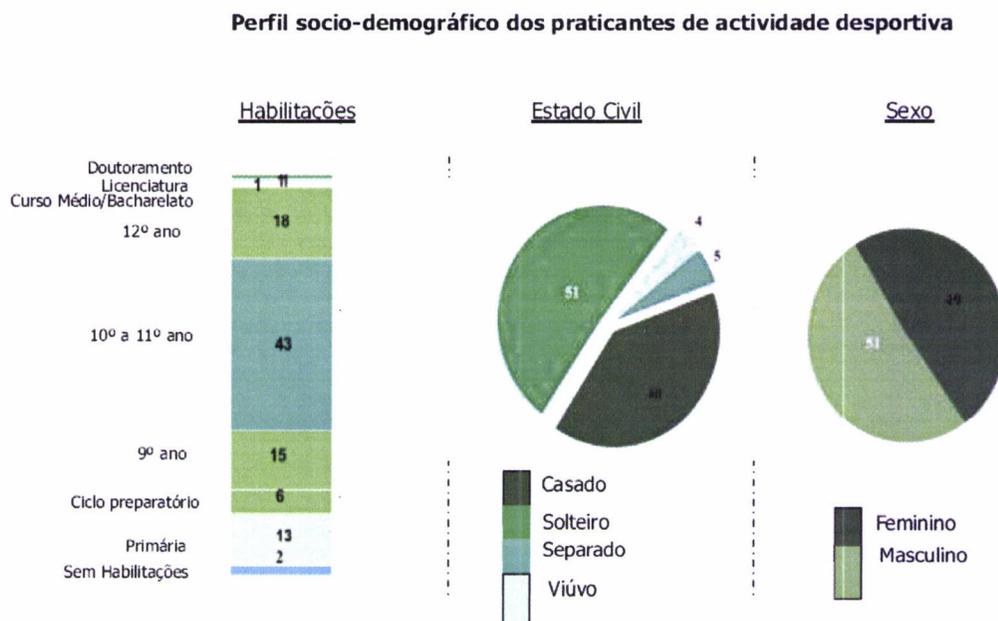


Gráfico 23 - Perfil Sócio-demográfico dos praticantes (Fonte: Soluções Sport, 2007).

5.1.3.3. Análise dos não praticantes e potenciais praticantes

Quando questionados sobre a motivos da sua inactividade física, os inquiridos apresentaram como principais motivos a Falta de tempo (41%), a pouca comodidade do horário (16%) e motivos de saúde (13%).

Dos indivíduos actualmente não praticantes 77% não pretendem retomar a actividade desportiva, ou seja, o concelho de Portimão apresenta um potencial de procura desportiva nos 23%. É possível verificarmos que nos não praticantes 45% já praticou actividade física mas não pretende retomá-la.

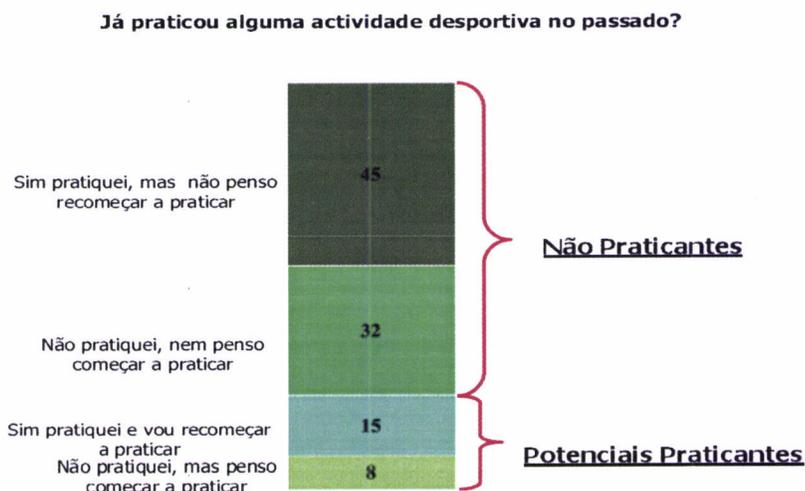


Gráfico 24 - Análise dos não praticantes e potenciais praticantes (Fonte: Soluções Sport, 2007).

A grande percentagem (77%) dos indivíduos não praticantes inquiridos revelou ter menos de 5 amigos que praticam desporto (Soluções Sport, 2007).

Os inquiridos não praticantes são maioritariamente de Portimão (79%) e de faixas etárias mais velhas, mais concretamente acima dos 35 anos (61%).

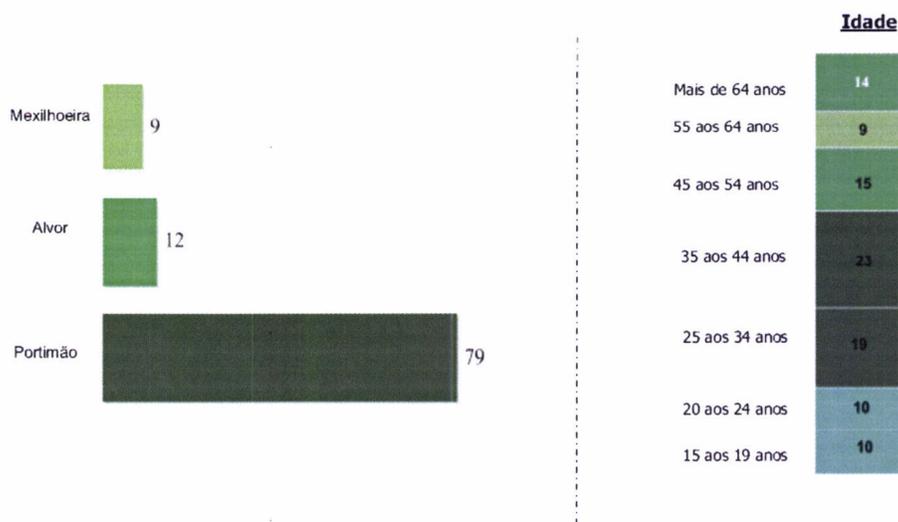


Gráfico 25 - Caracterização Sócio-demográfica dos não praticantes (Fonte: Soluções Sport, 2007).

Na caracterização sócio-demográfica dos não praticantes, mais precisamente ao nível das suas habilitações, estado civil e sexo verificamos que:

- Grande percentagem dos não praticantes (50%) possui uma escolaridade igual ou inferior à escolaridade mínima;
- São maioritariamente casados (53%);
- E predominantemente do sexo feminino (60%).

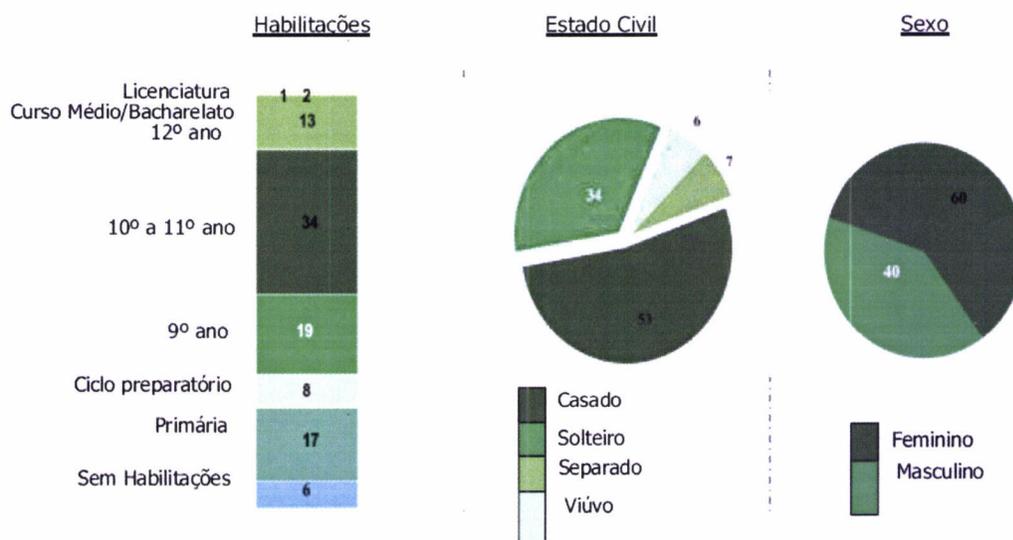


Gráfico 26 - Caracterização Sócio-demográfica dos não praticantes, por habilitações, estado civil e sexo (Fonte: Soluções Sport, 2007).

Da totalidade dos potenciais praticantes (23%), 6% pretendem realizar a actividade de natação e 3% a actividade de ginástica.

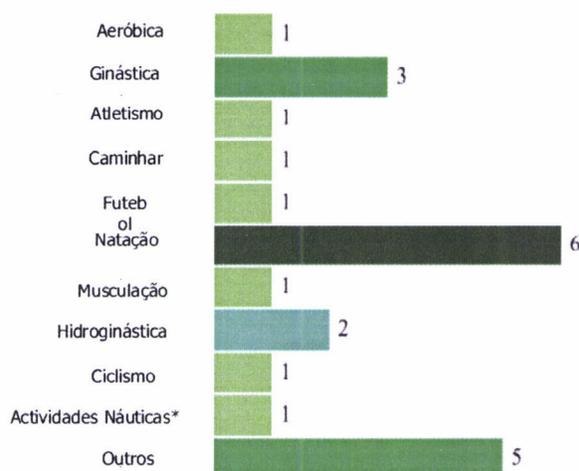


Gráfico 27 - Modalidade desportiva a recomendar – potenciais praticantes (Fonte: Soluções Sport, 2007).

No que concerne ao entorno dos não praticantes, cerca de 66% dos inquiridos revela ter menos de 5 amigos a praticar desporto (Soluções Sport, 2007).

Na caracterização sócio-demográfica verificamos que a grande maioria dos potenciais praticantes é da freguesia de Portimão (75%) e com idades inferiores a 44 anos (62%).

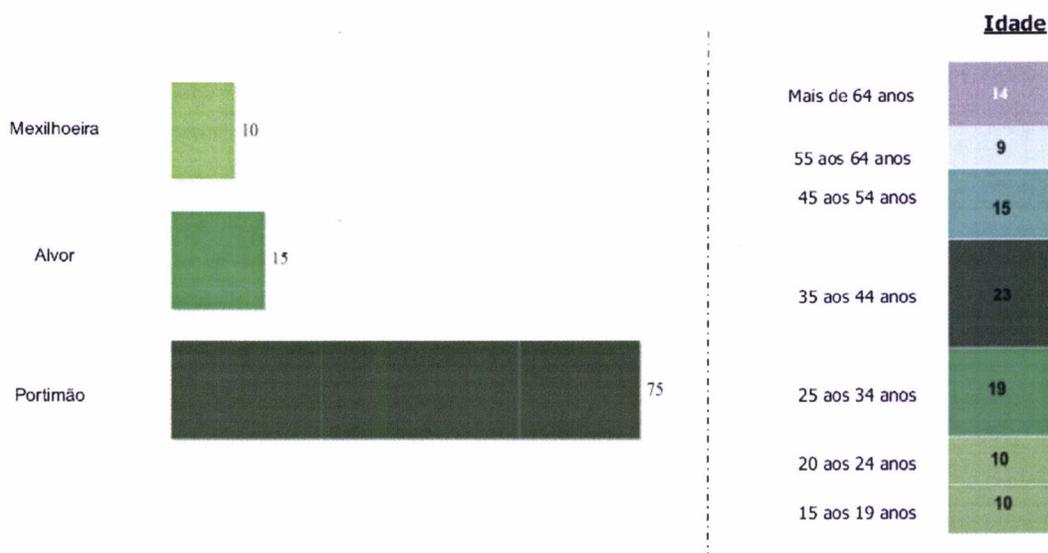


Gráfico 28 - Entorno familiar e amigos dos potenciais praticantes (Fonte: Soluções Sport, 2007).

Ainda na caracterização sócio-demográfica dos potenciais praticantes verificamos que:

- Têm, maioritariamente, habilitações académicas baixas ou médias;
- Possuem na sua maioria um estado civil casado (53%);
- E do sexo feminino (60%);

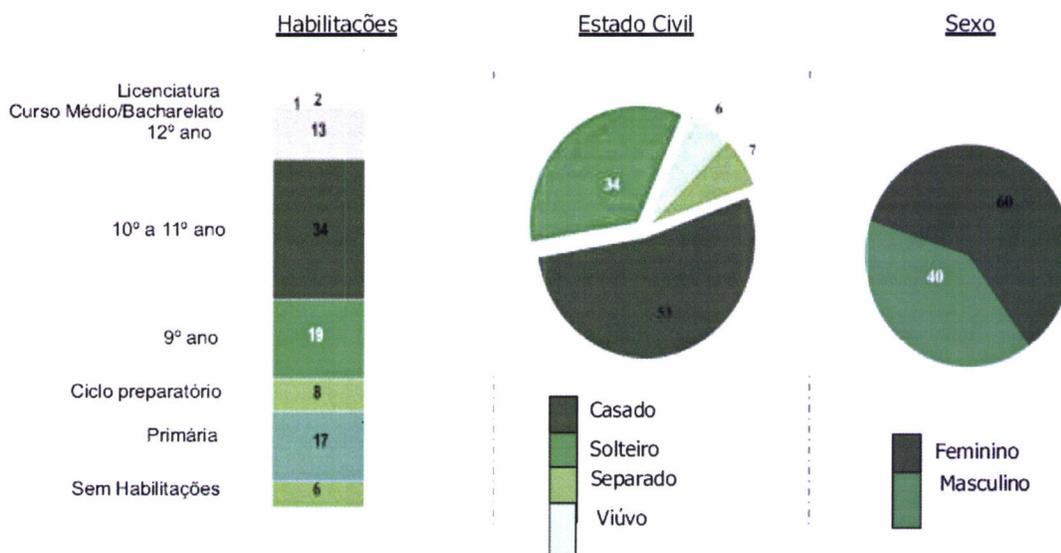


Gráfico 29 - Perfil Sócio-demográfico dos potenciais praticantes (Fonte: Soluções Sport, 2007).

CAPITULO VI – PROPOSTA DE CENÁRIOS EVOLUTIVOS

A definição de uma estratégia robusta para o Concelho de Portimão pressupõe, em articulação com a Análise SWOT, a construção de cenários de evolução do contexto regional, nacional e internacional, de forma a avaliar as perspectivas estratégicas para o Concelho, bem como as condicionantes e ameaças a médio-longo prazo.

6.1. Contexto Internacional

Para o contexto internacional, apresenta-se 3 hipóteses ou eventualidades de evolução, no horizonte de 10 a 20 anos:

↳ **Hipótese tendencial – “Europa alargada a 25 e mais países”**

Na eventualidade de, nos próximos anos, não existir alterações na política europeia, a Europa do alargamento apresentará fortes indícios económicos e fracos níveis políticos, com grandes problemas de governabilidade;

↳ **Hipótese otimista – “Retorno a uma fase euro-otimista”**

Na próxima década, poderá ressurgir uma fase de optimismo ilustrada pelo crescimento mais acelerado do mercado único europeu e por avanços significativos na integração política dos países europeus no seio na União Europeia.

↳ **Hipótese negativista – “Europa desmembra-se em vários blocos”**

A Europa, abandonada pelos EUA que se viram para mercados como a China, Índia, Japão, entra em crise económica e desmembra-se em blocos de vários países

6.2. Contexto Nacional

Para o contexto nacional, apresenta-se 3 hipóteses ou eventualidades de evolução, no horizonte de 10 anos:

↳ **Hipótese tendencial – “Portugal estagnado e em perda perante uma Europa alargada”**

O alargamento da Europa a mais Países vem condicionar o posicionamento de Portugal na concorrência a fundos comunitários. Pela falta de dinamismo económico e social, Portugal tende a descolar do “pelotão da frente”, tornando-se menos competitivo.

↳ **Hipótese optimista – “Retorno ao período de desenvolvimento”**

O conjunto de actos eleitorais de 2009 (legislativas e autárquicas) poderão desencadear um dinamismo semelhante vivido nos anos 1985-91 e 1995-2000, coincidindo com a retoma económica europeia.

↳ **Hipótese pessimista – “o País dos resultados medíocres”**

Após os actos eleitorais, não se conseguir ultrapassar a crise económica vivida, potenciando uma situação de bloqueio estratégico, distanciando-se dos países mais desenvolvidos da Europa caindo na “cauda do pelotão”.

6.3.Contexto Regional

Para o contexto regional, apresenta-se 3 hipóteses ou eventualidades de evolução, no horizonte de 5-10 anos:

↳ **Hipótese tendencial – “Região Algarvia como destino turístico internacional”**

O continuar do desenvolvimento da Região Algarvia como região turística e balnear, a nível nacional e internacional, na tentativa de atrair grandes correntes turísticas que procuram “o sol e a praia”, tentando desenvolver outros serviços de cultura, lazer e divertimento.

↳ **Hipótese optimista – “Algarve porta da Europa”**

O Algarve deixa de ser um destino unicamente “sol e praia” e passa a ser um destino de excelência e qualidade, onde as qualidades naturais são combinadas com aspectos culturais e de lazer, fomentando o comércio e a indústria com produtos de valor acrescentado.

↳ **Hipótese pessimista – “Vulnerabilidade do Algarve”**

A Região Algarvia unicamente centrada no “turismo de massas e grandes fluxos”, perdendo qualidade e competitividade para outros Países Europeus e Caraíbas.

6.4.Contexto Local

Para o contexto local, apresenta-se 3 hipóteses ou eventualidades de evolução, no horizonte de 4 anos:

↳ **Hipótese tendencial – “Portimão como destino turístico”**

Com a aposta continua em eventos mediáticos de natureza diversa, a marca Portimão reforça a sua condição de destino turístico, sobretudo no mercado nacional, atraindo muitos turistas.

↳ **Hipótese optimista – “Portimão o ano inteiro”**

Aproveitando o referido anteriormente, contrariar a sazonalidade turística, desenvolvendo estratégias e acções que permitam o aumento do volume turístico o ano inteiro, reforçando por isso o comércio, indústria e hotelaria locais. O turismo desportivo pode ser uma das ferramentas para este sucesso.

↳ **Hipótese pessimista – “Portimão mais um destino do Algarve”**

Com a concorrência de outras cidades, nomeadamente Albufeira e Vilamoura, Portimão torna-se em mais um destino do Algarve, não se destacando destas.

CAPITULO VII – ANÁLISE DO AMBIENTE

Como já referido anteriormente, é frequente encontrar organizações desportivas que tomam decisões sem conhecer a realidade envolvente. Para a construção de um Plano Estratégico o primeiro passo é a Análise do Ambiente, dando início a um procedimento de reflexão para interpretar a situação concreta e o meio onde se desenvolve a organização, ou seja, da situação interna e externa inerente à mesma.

Com base nos Capítulos anteriores, procede-se a Análise SWOT nos seguintes vectores:

- Concelho de Portimão;
- Serviços de Desporto (Divisão de Desporto e Juventude);
- Associativismo;
- Equipamentos desportivos;
- Consumo do Desporto no Concelho de Portimão.

Esta Análise SWOT contempla os vectores que influenciam directamente o desenvolvimento da organização, neste caso a Divisão de Desporto e Juventude.

7.1. Concelho de Portimão

Forças

- ↳ A mobilidade e os movimentos inter-concelhios atingem dinâmicas muito marcantes;
- ↳ Condições naturais para a prática desportos náuticos;
- ↳ Condições naturais para a prática desportos de verão;
- ↳ Existência de uma faculdade com opção de desporto;
- ↳ Vontade política para apostar no desporto;

Debilidades

- ↳ Grau de sazonalidade da económica local, nomeadamente no ramo hoteleiro;
- ↳ Crescimento populacional elevado a norte da N125, não tendo sendo acompanhado pela construção de equipamentos de base;

Oportunidades

- ↳ Crescimento populacional no Concelho de Portimão;

- ✧ População jovem e com índices de natalidade acima da média nacional;
- ✧ Possuir a sede distrital do I.D.P.;
- ✧ Possuir um Porto de embarque e desembarque prestigiado;
- ✧ Possuir uma Marina reconhecida internacionalmente;
- ✧ Aposta no turismo desportivo;
- ✧ Projectos de investimento de natureza privada no Concelho (ex. Autódromo);
- ✧ Mediatismo do Concelho de Portimão;

Ameaças

- ✧ O aumento da densidade populacional;
- ✧ Competição crescente com as diversas regiões do Algarve;
- ✧ Crescente aumento na oferta de instalações desportivas e serviços nos Concelhos vizinhos;
- ✧ O forte crescimento populacional verificado nos concelhos limítrofes, mais precisamente Lagos e Lagoa;
- ✧ Crescente dificuldade em comunicar com os munícipes;
- ✧ Estilos de vida cada vez mais exigentes;

7.2. Divisão de Desporto e Juventude

Forças

- ✧ Recursos económicos à disposição da DDJ;
- ✧ Espírito empreendedor dos recursos humanos dos técnicos da autarquia;
- ✧ Experiência no desenvolvimento e apoio a Eventos Desportivos de prestígio nacional e internacional;
- ✧ Bom relacionamento com o tecido associativo do Concelho;
- ✧ Profundo conhecimento do funcionamento do associativismo;
- ✧ Objectivos da DDJ focados nos anseios da população;

Debilidades

- ✧ Baixa qualificação dos Recursos Humanos ligados à DDJ;
- ✧ Pouca articulação com os restantes sectores desportivos (Desporto escolar, desporto rendimento, desporto turismo, etc.)

- ↳ Inexistência de uma gestão integrada e comum com vista à rentabilização dos Recursos Humanos e Equipamentos Desportivos;
- ↳ Dependência de inúmeras secções e divisões da autarquia;
- ↳ Taxas municipais de utilização das instalações desportivas desactualizadas;
- ↳ Falta de um sistema eficaz de comunicação e acompanhamento do tecido associativo pela DDJ;
- ↳ Recursos humanos limitados face às exigências;
- ↳ Os grandes eventos desportivos tem pouca participação por parte da DDJ;

Oportunidades

- ↳ Construção de novas instalações de base;
- ↳ Programas de Formação com apoios comunitários (QREN);
- ↳ Construção de um Complexo desportivo;
- ↳ Elaboração de um Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo;

Ameaças

- ↳ Crise Económica nacional e internacional;
- ↳ Capacidade de Gestão de futuros equipamentos desportivos;

7.3. Associativismo

Forças

- ↳ Vasto tecido associativo;
- ↳ Existência de clubes com reconhecimento nacional e internacional;
- ↳ Diversidade das modalidades existentes no Concelho;
- ↳ Os clubes para além da valência competitiva desenvolvem projectos de natureza recreativa;

Debilidades

- ↳ Níveis de formação dos Recursos Humanos dos Clubes, nomeadamente Técnicos e Dirigentes, com pouca formação;
- ↳ Pouco uso das novas tecnologias de forma a potenciar o desenvolvimento do Clube;

- ↻ Clubes “estagnados”, incapazes de encarar a mutação das sociedades;
- ↻ Poucos sócios afectos aos clubes;

Oportunidades

- ↻ Maior consciencialização, por parte dos cidadãos, dos benefícios da actividade física e desportiva;
- ↻ Algumas modalidades desportivas possuem grande capacidade de crescimento;
- ↻ Plataformas tecnológicas de interacção entre agentes desportivos;
- ↻ Novas formas de comunicação;
- ↻ Maior envolvimento por parte dos pais dos praticantes;

Ameaças

- ↻ Tecido associativo pouco aberto à mudança;
- ↻ Crise económica vivida, que não beneficia a obtenção do patrocínio desportivos, bem como a venda de serviços desportivos;
- ↻ Falta de renovação da massa dirigente;
- ↻ Extrema subsidio-dependencia por parte de alguns clubes;
- ↻ Fragilidade económica de alguns clubes;

7.4. Equipamentos desportivos

Forças

- ↻ Existência de uma área desportiva na Praia da Rocha;
- ↻ Existência de condições naturais únicas para o desenvolvimento dos desportos náuticos;
- ↻ Cerca de 36% das instalações desportivas no Concelho encontram-se na Rede escolar, potenciando a rentabilização dos espaços, devida a gestão mista das mesmas (Escola/Autarquia);

Debilidades

- ↻ Muitos equipamentos desportivos com mais de 20 anos de existência (52% do total de equipamentos);
- ↻ Grande concentração geográfica dos equipamentos desportivos;
- ↻ Inexistência de utilização de energias renováveis nas instalações desportivas;

- ↳ Instalações desportivas com défices ao nível da gestão, ou seja, pouco sustentáveis economicamente;
- ↳ Rede deficitária de instalações desportivas no 1º Ciclo do Ensino Básico;

Oportunidades

- ↳ Construção de um complexo desportivo municipal, com condições para albergar um vasto leque de modalidades;
- ↳ Aumento da procura e consumo da actividade física e desportiva por parte da população;
- ↳ Aumento da prática desportiva informal;

Ameaças

- ↳ Envelhecimento das instalações desportivas;
- ↳ Com a construção das Complexo Desportivo, a grande quantidade de piscinas que irão trazer dificuldades na gestão, nomeadamente a piscina de 50m;

7.5. Consumo do Desporto no Concelho de Portimão

Forças

- ↳ Elevado Índice pratica desportiva no Concelho de Portimão (34%) superior ao nacional;
- ↳ Número elevado de alunos na rede escolar;
- ↳ Notoriedade dos eventos desportivos realizados;
- ↳ A prática desportiva é maioritariamente realizada de forma informal;
- ↳ Na maioria dos utentes, o tempo de deslocação para a instalação desportiva é inferior a 20 minutos;

Debilidades

- ↳ A maioria das pessoas não pratica actividades físicas e desportivas por falta de tempo;
- ↳ Inexistência de serviços adicionais nas instalações desportivas;
- ↳ No que concerne à qualidade, a maioria dos utentes consideram que as instalações são “nada satisfatórias”;
- ↳ Actividades maioritariamente de cariz pontual;

- ↳ Baixa participação desportiva nas freguesias de Alvor e Mexilhoeira Grande;

Oportunidades

- ↳ 23% dos não praticantes inquiridos demonstra vontade de praticar desporto;
- ↳ O desporto para todos e o desporto escolar são as prioridades da população;
- ↳ A população pretende que a Autarquia aposte no Futebol, Desportos Náuticos e Natação;

Ameaças

- ↳ Crise económica, que leva a que as pessoas coloquem a prática desportiva no fim das suas prioridades;
- ↳ Os potenciais praticantes apontam a falta de instalações desportivas, bem como problemas na oferta desportiva;

CAPITULO VIII - PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DO CONCELHO DE PORTIMÃO

8.1. Perspectivas de Intervenção

Tendo em conta a transversalidade do desporto e com base nos estudos realizados que caracterizaram a realidade desportiva do Concelho, procede-se assim à identificação de cinco perspectivas de intervenção:

<i>Perspectivas de Intervenção</i>	<i>Objectivos</i>
<i>P1 – Servir os munícipes e a comunidade</i>	Aperfeiçoar os serviços prestados aos munícipes, fomentando ambientes que favoreçam a criação e desenvolvimento de valor no Desporto
<i>P2 – Processos internos e desenvolvimento organizacional</i>	Melhorar o funcionamento dos processos internos do pelouro do desporto
<i>P3 – Aprendizagem e crescimento da organização</i>	Desenvolver uma equipa pluridisciplinar, com grandes índices motivacionais para atingir a excelência na prestação de serviços
<i>P4 – Envolvimento e Participação dos grupos interessados</i>	Desenvolver grupos de trabalho que facilitem a comunicação e a cooperação
<i>P5 – Gestão financeira</i>	Implementar uma gestão financeira eficaz.

Quadro 24 – Perspectivas de Intervenção no Desporto no Concelho de Portimão (fonte: própria).

8.2. Visão

Portimão será um modelo de excelência na aplicação do desporto como elemento fundamental na promoção da saúde, educação, inclusão social e criação de valor para os seus munícipes e comunidades desportivas. Recursos humanos qualificados e motivados, irão buscar a melhoria da qualidade de vida dos munícipes. Assim, poderá definir-se a Visão como:

“Portimão cidade de excelência no Desporto”

8.3. Valores

Os valores propostos têm como grande objectivo desenvolver uma política de desenvolvimento desportivo, conduzindo assim a generalização da prática desportiva para aumentar a qualidade de vida dos munícipes. Centrando-se nos cidadãos, os valores propostos são:

- 1) Equidade;
- 2) Excelência;
- 3) Participação;
- 4) Cooperação;

8.4. Missão

Através da Divisão de Desporto e Juventude da C. M. Portimão, incrementar, melhorar, potenciar e diversificar a oferta desportiva no Concelho de Portimão, balizada por uma gestão inovadora e racional, generalizando o desporto nos mais diversos segmentos da população, criando condições logísticas, materiais e humanas para a prática desportiva de excelência, fomentando o estabelecimento de parcerias com o tecido associativo e privado.

8.5. Organização

Relativamente à DDJ será propõe-se uma nova organização do serviço, criando uma área funcional denominada Sector de Inovação. Para este sector propõe-se as seguintes competências:

- Estudar continuamente o fenómeno desportivo, com o objectivo de adaptar a organização às mudanças ocorridas na sociedade;
- Promover um plano de formação interno, que abranja as necessidades individuais e colectivas;
- Operacionalizar o Plano de Marketing e controlar a eficácia das acções de marketing;
- Acompanhar o desenvolvimento do Plano Estratégico junto dos diversos agentes desportivos;
- Compreender a multifactoralidade da mudança organizacional, usar novas ideias e cadeia de valores com vista a melhorar os processos ou diferenciar produtos e/ou serviços;
- Realizar estudos de mercado, estudar concorrencialmente e internamente a organização;

Para além destas competências, este sector deverá estudar a viabilidade da criação de uma Empresa Municipal para a gestão das instalações desportivas do Concelho, na tentativa de contornar o processo burocrático vivido nas autarquias nas questões de gestão de pessoal.

8.6. Programas Propostos

De acordo com as quatro grandes áreas de desenvolvimento do desporto (Desporto para Todos, Desporto Rendimento, Desporto Turismo, Desporto Escola) propõe-se assim que o espectro de actuação da DDJ seja dividido em diferentes Programas, que serão integrados nos diversos eixos de intervenção:

1. Programa “Exercício e Saúde” – Destinado fundamentalmente às populações especiais, nomeadamente idosos, inactivos, grávidas e pessoas portadora de algum tipo de deficiência;
2. Programa “Cuida da tua forma” – Destinado a sensibilizar a população para os benefícios do exercício físico;
3. Programa “Eventos desportivos” – Intervenção no desporto concelhio através de eventos desportivos;
4. Programa “Movimento Associativo” – Intervenção no tecido associativo do Concelho de Portimão;
5. Programa “Aposta em ti aposta no desporto” – Desenvolver projectos e actividades na comunidade escolar;
6. Programa “Portimão vive o desporto” – Programa de intervenção no triângulo desporto, turismo e promoção desportiva;
7. Programa “Manutenção, Apetrechamento e Construção de Instalações Desportivas” – intervenção nas instalações desportivas existentes bem como fomentar a construção de novas instalações;
8. Programa “Inovação e Desenvolvimento Organizacional” – destinado a intervir na forma de agir da própria DDJ, quer internamente (serviços) quer externamente (parcerias);

8.7. Eixos de Intervenção

Para este plano estratégico desenvolve-se a através de eixos estratégicos, que têm por objectivo organizar as diferentes áreas de desenvolvimento desportivo. Pretende-se assim definir quatro grandes eixos de intervenção, sendo estes:

Eixo I - Mais prática e a cultura desportiva;

Eixo II – Mais e melhores locais de prática;

Eixo III – Melhor Gestão e Desenvolvimento Organizacional;

Eixo IV – Apoio ao Movimento Associativo;

Dentro destes eixos irão estar os 8 programas de desenvolvimento anteriormente mencionados.

Em cada eixo serão referidos, de uma forma sucinta, os programas, projectos, indicadores, financiadores, parceiros, e os responsáveis. Em termos de implementação temporal definiu-se como início da implementação do P.E. o ano de 2010, contemplando 4 anos. Dependendo de aspectos como a prioridade e/ou capacidade de execução, os projectos poderão iniciar em momentos diferentes. Na linha temporal estão definidos os objectivos (em percentagem) para cada projecto, de acordo com os indicadores específicos de cada um.

Alguns projectos, por serem sugeridos neste P.E., têm estimativas de participação.

8.7.1. Eixo 1 - Mais prática e a cultura desportiva

A necessidade de aumentar os índices de participação desportiva, ou seja, tornar a população mais activa, originará que esta seja mais saudável. A alta participação desportiva no Concelho (34%), que é muito superior à média nacional leva-nos a crer que Portimão poderá atingir níveis de prática desportiva benéficos, tornando o Concelho num pólo referência das boas práticas.

No estudo da procura mencionado anteriormente, verifica-se que a população define como prioridades as seguintes áreas de desenvolvimento do Desporto:

1. Desporto para Todos;
2. Desporto Escolar;
3. Desporto Rendimento;
4. Desporto Turismo.

Apesar do Desporto Escolar e o Desporto para Todos terem uma importância muito grande para a população, pensamos que o Desporto Rendimento e o Desporto Turismo não devem ser descurados, não só pela sua importância do desenvolvimento global desportivo, mas também pela utilidade e impacto que poderão ter na vida dos portimonenses, nomeadamente noutras áreas de desenvolvimento concelhio como a hotelaria, os serviços, o comércio, entre outras. É necessário criar condições também para que todas as crianças e jovens tenham a oportunidade de explorar e potenciar todas as suas capacidades.

Nas linhas estratégicas em baixo mencionadas não foi contemplada a linha estratégica de “aumentar o índice de prática desportiva”, já que esse deve ser o objectivo central do Eixo 1, estando inerente ao mesmo. Todas as linhas estratégicas referidas vão promover o aumento dos índices de prática desportiva.

Seguindo esta lógica, e com base na análise SWOT realizada, poderemos definir as seguintes linhas estratégicas, que nos irão orientar para o desenvolvimento das acções:

LE1.E1. Desenvolver a prática desportiva em populações especiais e desfavorecidas;

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Indicadores	Financiamento	Parcerias
LE1.E1	Programa “Exercício e Saúde”	Gerontomotricidade	Nº de Classes Nº de participantes	Autarquia Clubes	Clubes IDP
		Hidroginástica	Nº de Classes Nº de participantes	Autarquia	Clubes IDP
		Gin. Manutenção	Nº de Classes Nº participantes	Autarquia Clubes	Clubes IDP
		Preparação para o Parto	Nº Participantes	Autarquia	Clubes CHBA
		Pós-Parto	Nº Participantes	Autarquia	Clubes CHBA
		Desporto Adaptado	Nº de Participantes	Autarquia	CRACEP Patrocinadores
	Programa “Cuida da tua forma”	Intervenção em Bairros Sociais	Nº de Classes Nº de participantes	Autarquia	Clubes; IPJ Juntas Freguesia
		Programa de inserção de populações imigrantes em act. do município	Nº participantes	Autarquia	Associações de inserção social IPJ

Quadro 25 – Programas inseridos na Linha Estratégica 1 do Eixo 1 (fonte: própria);

A LE1.E1 pretende chegar as pessoas com pouca oferta desportiva, nomeadamente as populações especiais, onde incluímos os idosos, as grávidas e as pessoas portadoras de deficiências motoras e/ou psicológicas. Este Eixo pretende também atingir as populações inseridas nos bairros sociais e imigrantes, evitando assim a exclusão social.

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Índice	2010	2011	2012	2013	Responsável
LE1.E1	Programa “Exercício e Saúde”	Gerontomotricidade	700/23	+10%	+15%	+20%	+25%	Sector PAFD
		Hidroginástica						
		Gin. Manutenção	253	+15%	+20%	+25%	+30%	
		Preparação p/ o Parto	100	+10%	+15%	+20%	+25%	
		Pós-Parto	100	+10%	+15%	+20%	+25%	
	Desporto Adaptado	30		+20%	30%	40%		
	Programa “Cuida da tua forma”	Intervenção em Bairros Sociais	30/2	+10%	+10%	+15%	+20%	
	Programa de inserção de populações imigrantes em act. do município	200		+20%	+30%	+40%		

Quadro 26 – Implementação temporal da Linha Estratégica 1 do Eixo 1 (fonte: própria);

A prioridade destes projectos é máxima, porém e por questões de natureza logística o Desporto Adaptado e o Programa de Inserção de populações emigrantes apenas deverão iniciar em 2011. Prevê-se que haja um aumento da população/participantes envolvidos nestes projectos desportivos.

LE2. E1. Consolidar e fomentar a prática desportiva nos diferentes níveis de Ensino escolar obrigatório

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Indicadores	Financiamento	Parcerias
LE2.E1	Programa Aposta em Ti aposta no Desporto	Convívios Desportivos	Nº participantes Nº actividades	Autarquia Escolas 2º e 3º Ciclo	DRE Alg Patrocínios
		Alunos de Excelência da Disciplina de Educação Física	Nº de registos enviados pelos professores	Autarquia Escolas	DRE Alg Patrocínios
		Encontro de Jogos Tradicionais	Nº participantes Nº Actividades	Autarquia Escolas	DRE Alg ARS Algarve
		Actividades de Enriquecimento Curricular	Nº participantes Nº de turmas	Autarquias	Escolas DRE Alg ARS Algarve
		Aprender a nadar	Nº participantes Nº de turmas	Autarquia	Escolas
		Baptismos de Mergulho	Nº participantes Nº de turmas	Autarquia	Escolas Portisub

Quadro 27 – Programas inseridos na Linha Estratégica 2 do Eixo 1 (fonte: própria);

A LE2.E1 pretende focar na população escolar através de actividades pontuais no 2º e 3º Ciclo do Ensino Básico e de actividades de enriquecimento curriculares no 1º Ciclo. Pretende-se generalizar o desporto, fazendo com que esta tenha inserida nos benefícios físicos, aspectos de integração social e de convívio. Estas acções deverão ser inseridas no âmbito do Projecto Escola Activa da Direcção Geral de Educação do Algarve.

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Indice	2010	2011	2012	2013	Responsável
LE2.E1	Programa Aposta em Ti aposta no Desporto	Convívios Desportivos	1000/4	+10%	+10%	+20%	+20%	Sector PAFD
		Alunos de Excelência da Disciplina de Educação Física	40	+10%	+15%	+15%	+20%	
		Encontro de Jogos Tradicionais	1000/5	+10%	+20%	+20%	25%	
		Actividades de Enriquecimento Curricular	900	+5%	+5%	+10%	+10%	
		Aprender a nadar	621/28	+10%	+10%	+15%	+15%	
		Baptismos de Mergulho	304/15	+10%	+10%	+15%	15%	

Quadro 28 – Implementação temporal da Linha Estratégica 2 do Eixo 1 (fonte: própria);

A implementação destas actividades depende directamente da quantidade de alunos existentes nas Escolas, assim como a integração das mesmas nestes projectos desportivos.

LE3. E1. Desenvolver actividades de promoção desportiva para os municípios

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Indicadores	Financiamento	Parcerias
LE3.E1	Programa “Cuida da tua forma”	Bike Tour	Nº de participantes	Autarquia	Empresa Clubes Juntas Freg.
		Passeio Intermunicipal em Kayak	Nº de participantes	Autarquias Portimão e Lagoa	Clubos Patrocínios
		Passeio Ciclo turismo	Nº de participantes	Autarquias Portimão e Lagoa	Clubos Patrocínios
		Dia europeu sem carros	Nº participantes Nº Actividades	Autarquia	Governo Regional Clubes Juntas Freguesia
		25 Abril – Liberdade e Desporto	Nº Actividade Nº Participantes	Clubos Autarquia	Patrocínios
		Dia Mundial do Coração	Nº Actividade Nº Participantes	Autarquia FPCardiologia	Clubos CHBA
	Programa “Exercício e Saúde”	Olimpíadas Seniores	Nº participantes	Autarquias de Lagoa, Lagos, Portimão e Silves	Patrocínios
		Marchas Passeio	Nº Participantes Nº Actividades	Autarquia IDP	Clubos Juntas Freguesia
		Encontro Intergerações	Nº participantes Nº actividades	Autarquia	Escolas Junta Freguesia
		Encontro “Entre pais e filhos é mais divertido”	Nº participantes Nº actividades	Autarquia	Escolas Juntas Freguesia
Programa	Hidroginástica na Área	Nº Participantes	Autarquia	ISMAT	

	“Portimão vive o Desporto”	Desportiva da Praia da Rocha	Nº de Actividades	Patrocinadores	
		Fitness na Área Desportiva da Praia da Rocha	Nº Participantes Nº de Actividades	Autarquia Ginásios Patrocinadores	ISMAT
		Actividades Desportivas da Área Desportiva da Praia da Rocha	Nº Participantes Nº de Actividades	Autarquia Clubes	Federações ISMAT
		Férias Desportivas	Nº Participantes	Autarquia Clubes	Juntas Freguesia Escolas

Quadro 29 – Programas inseridos na Linha Estratégica 3 do Eixo 1 (fonte: própria);

Esta linha estratégica pretende criar acções/actividades que estimulem a prática desportiva, quer sob forma de actividades pontuais (como por exemplo nas actividades do Programa “Cuida da tua forma”), quer na perspectiva de actividades de apoio a classes regulares (como o caso do Programa “Exercício e Saúde) ou de actividades destinadas aos veraneantes (o exemplo do Programa “Portimão Vive o Desporto”). Nesta linha estratégica há um papel fundamental dos clubes, juntas de freguesia e universidade de desporto (ISMAT) como parceiros, que do ponto de vista técnico, são fundamentais para o sucesso destas actividades. Os patrocínios atingem aqui uma importância significativa, já que são essenciais para colaborar com a autarquia no financiamento.

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Índice	2010	2011	2012	2013	Responsável
LE3.E1	Programa “Cuida da tua forma”	Bike Tour	600	+10%	+10%	+15%	+20%	Sector PAFD
		Passeio Intermunicipal em Kayak	153	+10%	+15%	+20%	25%	
		Passeio Ciclo turismo	127	+20%	+20%	+30%	+30%	
		Dia europeu sem carros	2009/10	+10%	+10%	+15%	+20%	
		25 Abril – Liberdade e Desporto	271	+15%	+15%	+20%	+20%	
		Dia Mundial do Coração	350/4	+10%	+15%	+15%	+20%	
	Programa “Exercício e Saúde”	Olimpíadas Seniores	800	-	-	-	-	
		Marchas Passeio	1500/15	+10%	+10%	+10%	+10%	
		Encontro Intergerações	180/1	+10%	+20%	+25%	+30%	
	Programa “Portimão vive o Desporto”	Encontro “Entre pais e filhos é mais divertido”	100/1	+10%	+20%	+20%	+30%	
		Hidroginástica na Área Desportiva da Praia da Rocha	3000/60	+20%	+20%	+30%	+30%	
		Fitness na Área Desportiva da Praia da Rocha	2400/60	+15%	+15%	+17%	+20%	
		Actividades Desportivas da Área Desportiva da Praia da Rocha	5000/60	+5%	+10%	+15%	+15%	
Férias Desportivas	2500	+5%	+5%	+10%	+10%			

Quadro 30 – Implementação temporal da Linha Estratégica 3 do Eixo 1 (fonte: própria);

As actividades desta linha estratégica também terão um aumento significativo, que será reflexo do aumento da participação desportiva. Porém nas actividades do Programa “Portimão vive o Desporto” poderão não ter um aumento tão significativo, dependendo muito da situação financeira vivida em Portugal, facto que é difícil controlar.

LE4. E1. Desenvolver e potenciar a filiação dos municípios nos Clubes, fazendo com que estes alarguem o seu espectro de acção na área de Desporto para Todos.

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Indicadores	Financiamento	Parcerias
LE4.E1	Programa “Associativismo desportivo”	Actividades de Desporto para Todos	Nº de participantes	Autarquia Clubes	Empresa Juntas Freguesia

Quadro 31 – Programas inseridos na Linha Estratégica 4 do Eixo 1 (fonte: própria);

Esta linha irá estimular os clubes e associações, juntamente com as autarquias, a desenvolver projectos e iniciativas na área do desporto para todos, deixando assim o modelo tradicional do associativismo demasiadamente virado para a competição. Esta nova abordagem por parte dos clubes terá impacto no número de associados do mesmo, bem como aumentará a capacidade de atrair patrocinadores.

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Índice	2010	2011	2012	2013	Responsável
LE4.E1	Programa “Associativismo desportivo”	Actividades de Desporto para Todos	300	+10%	+15%	+20%	+30%	Sector PAFD

Quadro 32 – Implementação temporal da Linha Estratégica 4 do Eixo 1 (fonte: própria);

Esta linha estratégica terá um grande aumento, já que será a grande aposta do associativismo e da oferta que estes poderão fazer à sociedade, nomeadamente aos seus associados.

LE5. E1. Promover o voluntariado, através de programa de ocupação de tempos livres e aquisição de competências;

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Indicadores	Financiamento	Parcerias
LE5.E1	Programa “Inovação e Desenvolvimento Organizacional”	Voluntariado Jovem	Nº participantes	Autarquia	Empresa Clubes Juntas Freg.
		Voluntariado Senior	Nº participantes	Autarquias	Clubes Patrocínios
		Formação de Voluntários	Nº participantes Nº Actividades	Autarquias	Clubes Patrocínios

Quadro 33 – Programas inseridos na Linha Estratégica 5 do Eixo 1 (fonte: própria);

Enquadrado no Programa “Inovação e Desenvolvimento Organizacional”, os projectos de voluntariado são imprescindíveis, permitindo à DDJ recrutar pessoas para as diversas actividades aumentando a qualidade das mesmas. Estes projectos irão permitir também que haja uma ocupação dos tempos livres das pessoas inseridas nos projectos, contribuindo para a sua formação pessoal.

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Indice	2010	2011	2012	2013	Responsável
LE5.E1	Programa “Inovação e Desenvolvimento Organizacional”	Voluntariado Jovem	200	+10%	+10%	+20%	+20%	Sector Inovação
		Voluntariado Senior	100		+20%	+30%	+40%	
		Formação de Voluntários	100/5	+10%	+10%	+20%	+20%	

Quadro 34 – Implementação temporal da Linha Estratégica 5 do Eixo 1 (fonte: própria);

Com o aumento da prática desportiva, irá ocorrer o aumento dos voluntários jovens. Por sua vez, o implementar do voluntariado será relativamente fácil, já que a sensibilização será feita nas classes de Gerontomotricidade.

LE6. E1. Atingir notoriedade através de eventos desportivos de qualidade

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Indicadores	Financiamento	Parcerias
LE6.E1	Programa “Eventos Desportivos”	Taça de Portugal de SkySurf, FreeFly e VF4 em Paraquedismo	Nº Participantes	Autarquia Federação Patrocinadores	R.T. Algarve CHBA
		Volta ao Algarve Bicicleta	Nº Participantes	Autarquia Ass. Regional Patrocinadores	Empresas Privadas
		Rallye Casinos Algarve	Nº Participantes	Autarquia Patrocinadores	Centros de Saúde
		Corrida da Liberdade	Nº Participantes	Autarquia Patrocinadores	PSP
		Campeonato do Mundo de	Nº Participantes	Autarquia	GNR

		F1 em Motonáutica		Federação Patrocinadores	Bombeiros
		Circuito Ibérico Windsurf	Nº Participantes	Autarquia Federação Patrocinadores	
		Subida Internacional de Canoagem Rio Arade	Nº Participantes	Autarquias de Lagoa, Lagos e Portimão Federação Patrocinadores	
		Torneio Internacional de Ginástica	Nº Participantes	Autarquia Federação Patrocinadores	

Quadro 35 – Programas inseridos na Linha Estratégica 6 do Eixo 1 (fonte: própria);

Na LE6.E1, que como o próprio nome indica, pretende atingir notoriedade através de eventos desportivos, implica não só a realização de actividades que promovam as modalidades existentes no Concelho, mas também actividades no âmbito do espectáculo desportivo. Pretende-se assim, estimular a prática desportiva do ponto de vista do espectador desportivo.

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Índice	2010	2011	2012	2013	Responsável
LE6.E1	Programa “Eventos Desportivos”	Taça de Portugal de SkySurf, FreeFly e VF4 em Paraquedismo	400	+5%	+5%	+10%	+10%	Sector PAFD Empresa Municipal
		Volta ao Algarve Bicicleta	S/ dados	-	-	-	-	
		Rallye Casinos Algarve	S/ dados	-	-	-	-	
		Corrida da Liberdade	300	+5%	+10%	+15%	+20%	
		Campeonato do Mundo de F1 em Motonáutica	S/ dados	-	-	-	-	
		Circuito Ibérico Windsurf	S/ dados	-	-	-	-	
		Subida Internacional de Canoagem Rio Arade	320	+5%	+10%	+10%	+15%	
Torneio Internacional de Ginástica	302	+5%	+5%	+10%	+10%			

Quadro 36 – Implementação temporal da Linha Estratégica 6 do Eixo 1 (fonte: própria);

O aumento dos participantes nestas actividades dificilmente será muito grande, devido aos quadros competitivos das federações. Existe um indicador que não foi colocado devido à dificuldade de mensurar estes eventos desportivos, que é o espectador desportivo. Em recintos fechados, cobertos ou não, será relativamente fácil contabilizar esses espectadores. Em espaço aberto este controlo será mais difícil. Por essas razões, não foi considerado como indicador o Espectador.

LE7. E1. Conseguir uma cultura desportiva que influencie a população a ter um estilo de vida activo

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Indicadores	Financiamento	Parcerias
LE7.E1	Programa “Exercício e Saúde”	Colóquios Tématicos “Exercício e Saúde”	Nº participantes Nº Actividades	Nº Actividades	CHBA ISMAT
		Gabinete de Aconselhamento da Actividade Física	Nº Participantes	Autarquia	CHBA
	Programa “Cuida da tua forma”	Centro Local de Marcha Corrida	Nº Participantes	Autarquia	IDP CHBA
		Ações de Sensibilização em eventos	Nº Participantes Nº Actividades	Autarquia	IDP CHBA ISMAT
	Programa “Movimento Associativo”	Formação de Atletas e Encarregados de Educação	Nº Participantes Nº formações	Autarquia Clubes	ISMAT Bombeiros Federações Escolas

Quadro 37 – Programas inseridos na Linha Estratégica 7 do Eixo 1 (fonte: própria);

A Linha Estratégica 7 do Eixo 1 pretende promover uma consciencialização pública os benefícios da actividade física, através de acções de formação relacionadas com exercício e saúde, e de iniciativas que promovam a auto-monitorização e o desporto informal. Nesta linha há também a necessidade de formar os pais e/ou encarregados de educação, para que estes contribuam para uma prática saudável dos seus filhos e educandos no meio desportivo.

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Índice	2010	2011	2012	2013	Responsável
LE7.E1	Programa “Exercício e Saúde”	Colóquios Tématicos “Exercício e Saúde”	105/3	+15%	+20%	+20%	+25%	Sector PAFD
		Gabinete de Aconselhamento da Actividade Física	200	+15%	+20%	+20%	+25%	
	Programa “Cuida da tua forma”	Centro Local de Marcha Corrida	100	+10%	+15%	+20%	+30%	
		Ações de Sensibilização em eventos	500/20	+10%	+20%	+20%	+30%	
	Programa “Movimento Associativo”	Formação de Atletas e Encarregados de Educação	200/10		+20%	+20%	+30%	

Quadro 38 – Implementação temporal da Linha Estratégica 7 do Eixo 1 (fonte: própria);

A implementação desta linha estratégica terá grandes aumentos, já que devido ao aumento da informação disponível sobre treino, quer nos meios de comunicação (revistas, etc.) quer na Internet, denota-se um aumento pela prática informal.

LE8. E1. Realizar campanhas de promoção da prática desportiva;

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Indicadores	Financiamento	Parcerias
LE8.E1	Todos	Plano de Marketing	Documento apresentado	Autarquia	Empresa de Marketing
		Plano de Comunicação	Documento apresentado	Autarquia	

Quadro 39 – Programas inseridos na Linha Estratégica 8 do Eixo 1 (fonte: própria);

Na linha estratégica 8 pretende-se promover todos os programas e projectos da DDJ. Pretende-se por isso uniformizar toda a informação exterior (panfletos, newsletter, etc.).

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Índice	2010	2011	2012	2013	Responsável
LE8.E1	Todos	Plano de Marketing	Documento apresentado	100%	100%	100%	100%	DDJ Gabinete de Informação
		Plano de Comunicação	Documento apresentado	100%	100%	100%	100%	

Quadro 40 – Implementação temporal da Linha Estratégica 8 do Eixo 1 (fonte: própria);

Para além dos documentos apresentados, é importante uniformizar toda a intervenção da DDJ no que diz respeito à promoção, à publicidade, entre outras.

LE9.E1 – Desenvolver acções para potenciar aproximação da comunidade aos equipamentos especiais;

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Indicadores	Financiamento	Parcerias
LE9.E3	Programa “Portimão vive o Desporto”	Dia do Golf	Nº participantes Nº actividades	Autarquias Entidades Privadas	IDP
		Batismo de Voo	Nº participantes Nº actividades	Autarquia Aeródromo	IDP
		Dia do Autódromo	Nº participantes Nº actividades	Autarquia Autódromo Algarve	IDP

Quadro 41 – Programas inseridos na Linha Estratégica 9 do Eixo 1 (fonte: própria);

A linha estratégica 5 deste eixo visa aproximar o munícipe das instalações especiais, mais precisamente Campos de Golf, Autódromo e Aeródromo, com iniciativas de parceria com as entidades privadas gestoras destes espaços.

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Índice	2010	2011	2012	2013	Responsável
LE9.E1	Programa “Portimão vive o Desporto”	Dia do Golf	200/5	+20%	+25%	+25%	+30%	Sector PAFD
		Batismo de Voo	20/1	+50%	+60%	+70%	+80%	
		Dia do Autódromo	500/1	+10%	+20%	+30%	+30%	

Quadro 42 – Implementação temporal da Linha Estratégica 9 do Eixo 1 (fonte: própria);

Estas iniciativas terão uma grande adesão por parte da população devido à possibilidade de acesso a instalações de acesso restrito.

Esta acção depois de implementada terá grande impacto mediático, contribuindo assim para o aumento da prática desportiva.

8.7.2. Eixo 2 – Mais e melhores locais de prática

A maioria das instalações desportivas existentes no Concelho de Portimão são da propriedade da Rede Escolar e da Autarquia, o que se torna um aspecto positivo vendo-se assim o uso público aumentado;

De acordo com as necessidades identificadas junto da população, justifica-se a construção de uma pista de atletismo e um campo de grandes jogos.

É importante ter em atenção os locais de prática ligados à natureza e espaços públicos. A necessidade de rentabilizar o Rio Arade, tentando desenvolver programas e projectos que potenciem os desportos náuticos, nomeadamente a Canoagem, a Vela, o Remo, entre outras, quer a nível formal quer a nível informal. A criação de espaços públicos, como por exemplo Ciclo-vias ou redes de percursos pedestres, dará a capacidade de aumentar índices de prática desportiva informal com baixos custos de manutenção para a autarquia.

Em parceria com os diversos serviços da autarquia, nomeadamente a Divisão de Acção Social, deve-se identificar nas populações locais problemas financeiros, ou seja, indivíduos ou grupos que muitas vezes se vêm privados da frequência nas instalações, de modo a combater estas barreiras sociais;

É necessário que durante todo o trabalho de planeamento de construção de instalações desportivas, se garanta um acompanhamento de equipas multidisciplinares (Engenheiros, Arquitectos, Técnicos de Desporto, Responsáveis pela manutenção, Políticos, etc.). Estas equipas multidisciplinares irão fazer com que a instalação seja idealizada com vista a máxima rentabilização.

As instalações desportivas deverão ser versáteis, permitindo a prática de diversas modalidades desportivas, o que exige áreas úteis desportivas adequadas às polivalências pretendidas.

As instalações deverão ser acessíveis, partindo do princípio que “todas as horas são boas”, garantindo os interesses horários (horas de almoço, manhã cedo, ect.) dos utentes, adequando sempre à procura existente.

Deve dar-se especial atenção às energias renováveis, na tentativa de garantir a “sustentabilidade” das instalações, criando um padrão de instalações amigas do ambiente.

Considera-se por isso as seguintes linhas estratégicas orientadoras para o Eixo 2:

LE1.E2 – Planear novas instalações adequadas às necessidades das populações e aos níveis de prática desportiva, integrando os profissionais do Desporto nas equipas de planeamento e concepção das instalações;

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Indicadores	Financiamento	Parcerias
LE1.E2	Programa “Manutenção, Apetrechamento e Construção de Instalações Desportivas”	Plano de instalações até 2017	Documento apresentado	Autarquia	IDP Governo Civil Escolas Associações
		Construção de Instalações Desportivas	Nº de Instalações construídas	Autarquia	IDP Governo Civil Escolas Associações
		Promover regras de segurança e acessibilidade	Nº de instalações envolvidas	Autarquia	Associações CRACEP IDP DRE

Quadro 43 – Programas inseridos na Linha Estratégica 1 do Eixo 2 (fonte: própria);

Esta linha estratégica pretende promover o planeamento ajustado às necessidade, devendo ser acompanhado da definição de equipas multidisciplinares nas mais diversas áreas do desporto, e que realizem trabalhos de concepção e planeamento nas instalações desportivas;

De acordo com a vontade politica e com as necessidades demonstradas em estudos de procuras e ofertas realizados, é necessário desenvolver um Plano de Instalações a longo prazo (8 anos), orientando a política desportiva local para o desenvolvimento de uma rede de instalações que seja sensível às constantes mutações da população. Este plano deve ser cruzado com as normas/regras de segurança e acessibilidade.

Deve ser dada especial atenção também à conversão de espaços de escolas e associações em espaços desportivos de excelência.

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Índice	2010	2011	2012	2013	Responsável
LE1.E2	Programa “Manutenção, Apetrechamento e Construção de Instalações Desportivas”	Plano de instalações até 2017	1		70%	100%		Sector Instalações Desportivas
		Construção de Instalações Desportivas	-	-	-	-	-	
		Promover regras de segurança e acessibilidade	Todas	80%	100%	100%	100%	

Quadro 44 – Implementação temporal da Linha Estratégica 1 do Eixo 2 (fonte: própria);

O plano de construção de instalações deverá estar totalmente concluído em 2012, para que até 2017 as instalações planeadas sejam construídas. As regras de seguranças nas instalações dependem de barreiras arquitectónicas, daí que em 2010 apenas 80% das instalações tenham estas regras bem definidas.

LE2.E2 – Realizar a manutenção, remodelação e apetrechamento necessários nas instalações desportivas existentes;

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Indicadores	Financiamento	Parcerias
LE2.E2	Programa “Manutenção, Apetrechamento e Construção de Instalações Desportivas”	Caracterização das instalações	Nº instalações verificadas	Autarquia	DRE Algarve IDP Associações
		Conceber ficha de obra	Nº de fichas realizadas	Autarquia	DRE Algarve IDP Associações
		Conceber ficha das necessidades	Quantidade de material	Autarquia	DRE Algarve IDP Associações Empresas

Quadro 45 – Programas inseridos na Linha Estratégica 2 do Eixo 2 (fonte: própria)

Nesta linha estratégica dá-se especial atenção à requalificação de instalações desportivas existentes, através de um levantamento exaustivo das características das mesmas instalações, definindo prioridades e necessidades.

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Índice	2010	2011	2012	2013	Responsável
LE2.E2	Programa “Manutenção, Apetrechamento e Construção de Instalações Desportivas”	Caracterização das instalações	Todas instal.	100%	100%	100%	100%	Sector Instalações Desportivas
		Conceber ficha de obra	Todas instal.	70%	80%	100%	100%	
		Conceber ficha das necessidades	Todas instal.	80%	100%	100%	100%	

Quadro 46 – Implementação temporal da Linha Estratégica 2 do Eixo 2 (fonte: própria);

Dadas as limitações de pessoal vividas pela DDJ, estes projectos apenas conseguirão ser totalmente implementados em 2012.

LE3.E2 – Estabelecer parcerias com diversas entidades do Concelho;

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Indicadores	Financiamento	Parcerias
LE3.E2	Programa “Inovação e Desenvolvimento Organizacional”	Protocolos de utilização de instalações de entidades privadas	Nº Entidades	Autarquia Entidades Privadas	Clubes
		Protocolos de utilização de instalações de entidades escolares	Nº Entidades	Autarquia Escolas	DRE Algarve
		Protocolos de utilização de instalações do movimento associativo	Nº Entidades	Autarquia Clubes	Entidades Privadas

Quadro 47 – Programas inseridos na Linha Estratégica 3 do Eixo 2 (fonte: própria);

A linha estratégica 3 do eixo 2 pretende a rentabilização das instalações disponíveis no Concelho de Portimão, através de protocolos de utilização com entidades privadas (entidades hoteleiras, etc.), movimento associativo e entidades escolares.

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Índice	2010	2011	2012	2013	Responsável
LE3.E2	Programa “Inovação e Desenvolvimento Organizacional”	Protocolos de utilização de instalações de entidades privadas	7	+20%	+30%	+30%	+40%	Sector Associativismo
		Protocolos de utilização de instalações de entidades escolares	6	-	-	-	-	
		Protocolos de utilização de instalações do movimento associativo	10	+20%	+20%	+30%	+30%	

Quadro 48 – Implementação temporal da Linha Estratégica 3 do Eixo 2 (fonte: própria);

Pretende-se aumentar, de ano para ano, o número de parcerias com as entidades mencionadas no Quadro 45 e 46.

LE4.E2 – Potenciar a prática de desportos em espaços naturais;

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Indicadores	Financiamento	Parcerias
LE4.E2	Programa “Cuida da tua forma”	Projecto “Vem descobrir o rio arade”	Nº participantes	Autarquia Clubes Náuticos	Entidades Privadas IDP
		Projecto “Bici-Portimão”	Nº utilizadores Nº locais de prática	Autarquias Clubes	Entidades Privadas IDP
	Programa “Manutenção, Apetrechamento e Construção de Instalações Desportivas”	Identificar espaços naturais e definir rede de percursos pedestres	Nº Espaços	Autarquia	Associações ambientais
		Implementação Circuito de Manutenção no Parque da Juventude	-	Autarquia	IDP

Quadro 49 – Programas inseridos na Linha Estratégica 4 do Eixo 2 (fonte: própria);

Nesta linha estratégica dá-se especial importância aos espaços naturais. Nos dois primeiros projectos pretende-se, em parceria com os clubes do Concelho, definir planos de intervenção no Rio Arade através da realização de actividades regulares (passeios de kayak, velejar no rio até ao mar, windsurf na Praia da Rocha) no rio Arade e nos locais onde se possa introduzir o uso da bicicleta.

Deve ser também realizada a construção de circuito de manutenção e definir uma rede de percursos pedestres, sejam estes em campo ou urbanos.

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Índice	2010	2011	2012	2013	Responsável
LE4.E2	Programa “Cuida da tua forma”	Projecto “Vem descobrir o rio arade”	250		+20%	+25%	+30%	Sector PAFD
		Projecto “Bici-Portimão”	300		+10%	+10%	+20%	
	Programa “Manutenção, Apetrechamento e Construção de Instalações Desportivas”	Identificar espaços naturais e definir rede de percursos pedestres	5		+25%	+40%	+50%	Sector Instalações
		Implementação Circuito de Manutenção no Parque da Juventude	1		-	-	-	

Quadro 50 – Implementação temporal da Linha Estratégica 4 do Eixo 2 (fonte: própria);

Esta linha depende de diversos factores para a sua implementação, incluindo a questão financeira, daí estar contemplado apenas em 2011.

LE5.E2 – Criação de uma rede de Espaços de Jogo e Recreio.

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Indicadores	Financiamento	Parcerias
LE5.E2	Programa “Manutenção, Apetrechamento e Construção de Instalações Desportivas”	Rede de Parques Infantis	Nº Parques	Autarquia Entidades Privadas	Clubes Escolas
		Rede de Parques de Mini-golf	Nº Parques	Autarquia Entidades Privadas	Clubes Escolas Entidades Hoteleiras

Quadro 51 – Programas inseridos na Linha Estratégica 5 do Eixo 2 (fonte: própria);

Na LE5.E2 surge a necessidade de criar mais parques infantis, uniformizando-os em termos de imagem, respeitando a legislação que regula os parques infantis.

A criação da rede de parques de mini-golf surge como forma de estimular o desporto em família, criando também uma instalação que esteja preparada para uma utilização independente da condição física geral da pessoa.

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Índice	2010	2011	2012	2013	Responsável
LE5.E2	Programa “Manutenção, Apetrechamento e Construção de Instalações Desportivas”	Rede de Parques Infantis	10		+20%	+40%	+60%	Sector Instalações
		Rede de Parques de Mini-golf	3		+33%	+33%	+66%	

Quadro 52 – Implementação temporal da Linha Estratégica 5 do Eixo 2 (fonte: própria);

Esta linha estratégica, à semelhança da anterior, depende de factores financeiro, sendo necessária a sua implementação apenas em 2011.

8.7.3. Eixo 3 – Melhor Gestão e Desenvolvimento Organizacional

A autarquia, como já mencionado anteriormente, é um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento desportivo do concelho, com impactos significativos a nível regional e nacional.

Porém, a Autarquia é responsável pela grande parte do financiamento dos factores de desenvolvimento desportivo do concelho, logo terá que ter a capacidade de determinar prioridades nos mais diversos níveis.

Este Eixo é fundamental para o sucesso da implementação do Plano Estratégico, pois impõe uma gestão racional de programas, projectos, recursos e equipamentos existentes ou projectados.

Sendo assim, as linhas estratégicas propostas para este eixo são:

LE1.E3- Criar uma nova dinâmica na estrutura organizacional para dirigir o desporto municipal, coordenando os serviços e sectores desportivos;

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Indicadores	Financiamento	Parcerias
LE1.E3	Programa “Inovação e Desenvolvimento Organizacional”	Modelos de Gestão para futuras instalações	-	Autarquia	Entidades Privadas
		SIADAP	Objectivos pessoais do funcionário Objectivos da DDJ	Autarquia	-
		Software de Gestão de Instalações comum	Nº Instalações com programa	Autarquia	-

Quadro 53 – Programas inseridos na Linha Estratégica 1 do Eixo 3 (fonte: própria);

Nesta linha estratégica o grande objectivo é promover uma dinâmica organizacional na Divisão de Desporto e Juventude, pretendendo definir um modelo de gestão das organizações desportivas, com a ajuda do Sistema de Avaliação da Função da Função Pública.

Será necessário, sobretudo em Piscinas e Pavilhões desportivos, existir um software de gestão de instalações e utilizadores que seja comum às mesmas, facilitando não só a gestão, como a possível flutuação de pessoal.

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Índices	2010	2011	2012	2013	Responsável
LE1.E3	Programa “Inovação e Desenvolvimento Organizacional”	Modelos de Gestão para futuras instalações	Todas Inst.		100%			Chefe de Divisão
		SIADAP	Todos Func.	100%	100%	100%	100%	
		Software de Gestão de Instalações comum	1	100%	100%			Sector Instalações

Quadro 54 – Implementação temporal da Linha Estratégica 1 do Eixo 3 (fonte: própria);

O SIADAP terá que ser implementado em todos os funcionários, porém os modelos de gestão para futuras instalações deverão ser concebidos em 2011. O Software de Gestão de Instalações ao ser instalado servirá todas as instalações, encontrando-se em rede.

LE2.E3 – Promover inovação nos serviços prestados à comunidade;

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Indicadores	Financiamento	Parcerias
LE2.E3	Programa “Inovação e Desenvolvimento Organizacional”	Site do Desporto	Conclusão do Site	Autarquia	Entidades Privadas Clubes IDP

Quadro 55 – Programas inseridos na Linha Estratégica 2 do Eixo 3 (fonte: própria);

Na LE2.E3, haverá a necessidade de promover a inovação nos serviços à comunidade, nomeadamente através da criação de um site dinâmico e interactivo onde os munícipes e a comunidade poderão:

- i). Consultar a utilização de todas as instalações portimonenses, verificando a disponibilidade *in loco* da mesma;
- ii). Disponibilizar informação acerca de todos os serviços prestados pelo município, e por todas as outras entidades desportivas que pretendam fazer promoção da sua actividade;
- iii). Realizar pré inscrições para as actividades pontuais e regulares;

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Índice	2010	2011	2012	2013	Responsável
LE2.E3	Programa “Inovação e Desenvolvimento Organizacional”	Site do Desporto	1		80%	100%		Sector Inovação

Quadro 56 – Implementação temporal da Linha Estratégica 2 do Eixo 3 (fonte: própria);

Este Site demorará 2 anos até ter as funcionalidades pretendidas e mencionadas anteriormente.

LE3.E3 – Envolver os diferentes interessados em projectos com finalidades comuns;

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Indicadores	Financiamento	Parcerias
LE3.E3	Programa “Inovação e Desenvolvimento Organizacional”	Criação de uma Equipa de Acompanhamento do Plano Estratégico	Nº Reuniões realizadas	Autarquias	Clubes IDP Escolas Entidades Privadas
		Criar um Conselho Municipal de Desporto	Nº de Reuniões tidas	Autarquia	Associações de Pais Clubes Escolas

Quadro 57 – Programas inseridos na Linha Estratégica 3 do Eixo 3 (fonte: própria);

Nesta linha estratégica pretende-se criar grupos de interessados, criando uma equipa de acompanhamento do plano estratégico verificando o seu desenvolvimento aos longo da sua duração, e um Conselho de Desporto que potencie o aparecimento de novas ideias e reflexões acerca do desporto municipal.

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Índice	2010	2011	2012	2013	Responsável
LE3.E3	Programa “Inovação e Desenvolvimento Organizacional”	Criação de uma Equipa de Acompanhamento do Plano Estratégico	3 Elem.	-	-	-	-	Sector Inovação
		Criar um Conselho Municipal de Desporto	1		100%	100%	100%	Sector Associativismo

Quadro 58 – Implementação temporal da Linha Estratégica 3 do Eixo 3 (fonte: própria);

LE4.E3 – Promover a formação interna dos serviços de modo a aumentar as competências dos recursos humanos, nas mais diversas áreas;

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Indicadores	Financiamento	Parcerias
LE4.E3	Programa “Inovação e Desenvolvimento Organizacional”	Formação 21	Nº horas de formação	Autarquias	Entidades Privadas

Quadro 59 – Programas inseridos na Linha Estratégica 4 do Eixo 3 (fonte: própria);

Nesta linha estratégica pretende-se que todos os funcionários da DDJ façam formação, ou seja, que cada funcionário faça pelo menos 21 horas de formação por ano

(equivalente a 3 dias por ano), com especial atenção às competências e funções que o mesmo desempenha na unidade orgânica.

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Índice	2010	2011	2012	2013	Responsável
LE4.E3	Programa “Inovação e Desenvolvimento Organizacional”	Formação 21	56%	50%	70%	80%	100%	Sector Inovação

Quadro 60 – Implementação temporal da Linha Estratégica 3 do Eixo 3 (fonte: própria);

O projecto formação 21 deverá estar articulado com o SIADAP, e implementado em 2010 com conclusão em 2013. Deverá ser implementado em 50% dos funcionários, ou seja, em funcionários que se detecte maiores lacunas de formação específica para o posto/cargo que ocupa.

8.7.4. Eixo 4 – Apoio ao Movimento Associativo Desportivo

O movimento associativo é um dos pólos de desenvolvimento desportivo, por isso deve ser um dos eixos para este plano estratégico. O Concelho de Portimão possui um vasto leque de clubes, apresentando uma grande variedade de modalidades desportivas.

LE1.E4. – Dispor de Instrumentos ao nível das tecnologias de informação que aproximem clubes e autarquia;

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Indicadores	Financiamento	Parcerias
LE1.E4	Programa “Inovação e Desenvolvimento Organizacional”	Plataforma On-line	Nº Clubes envolvidos	Autarquia	Clubes IDP
		Apoio a aquisição de material informático	Nº Clubes envolvidos	Autarquia	Clubes

Quadro 61 – Programas inseridos na Linha Estratégica 1 do Eixo 4 (fonte: própria);

Nesta linha estratégica pretende-se que os clubes estejam sensíveis à necessidade actual de utilização das novas tecnologias de informação e comunicação, para isso deverá fomentar-se a aquisição de material informático, em que todos os clubes terão acesso a uma base de dados, dispendo de materiais informativos, newsletters, etc.

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Índices	2010	2011	2012	2013	Responsável
LE1.E4	Programa “Inovação e Desenvolvimento Organizacional”	Plataforma On-line	74		70%	80%	100%	Sector Inovação
		Apoio a aquisição de material informático	74		80%	100%		

Quadro 62 – Implementação Temporal da Linha Estratégica 1 do Eixo 4 (fonte: própria);

LE2.E4. – Possuir um Plano de formação para os agentes desportivos;

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Indicadores	Financiamento	Parcerias
LE2.E4	Programa “Associativismo desportivo”	Plano de formação para dirigentes desportivos	Nº Participantes	Autarquia	Clubes
		Plano de formação para técnicos desportivos	Nº Participantes	Autarquia	Clubes

Quadro 63 – Programas inseridos na Linha Estratégica 2 do Eixo 4 (fonte: própria);

Definir planos de formação junto dos diversos agentes desportivos, nomeadamente de técnicos e dirigentes, de modo a poder qualifica-los nas mais diversas áreas de

intervenção do clube/associação, desde aspectos do treino até ferramentas de gestão. É necessário fazer um levantamento das necessidades de formação dos clubes.

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Índice	2010	2011	2012	2013	Responsável
LE2.E4	Programa “Associativismo desportivo”	Plano de formação para dirigentes desportivos	74		100%	+120 %		Sector Associativismo
		Plano de formação para técnicos desportivos	74		100%	150%		

Quadro 64 – Implementação temporal da Linha Estratégica 2 do Eixo 4 (fonte: própria);

Estes planos de formação estarão interligados com os programas de apoio ao associativismo, ou seja, a Autarquia ao realizar acções de formação irá beneficiar nos contratos programa os clubes que participam nas actividades.

LE3.E4. – Possuir um Plano de Apoio ao Associativismo a médio prazo;

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Indicadores	Financiamento	Parcerias
LE3.E4	Programa “Associativismo desportivo”	Programa de Apoio ao Associativismo Desportivo	Nº Clubes Envolvidos	Autarquia	-
		Plano Especial de Apoio ao Desporto Feminino	Nº Clubes Envolvidos	Autarquia	-
		Projecto “Gestor Desportivo”	Nº Clubes Envolvidos	Autarquia	-

Quadro 65 – Programas inseridos na Linha Estratégica 3 do Eixo 4 (fonte: própria);

A LE3.E4 pretende que haja um programa de apoio ao Associativismo Desportivo a médio prazo (dois ou três anos consoante a vontade política) de modo a possibilitar a definição de objectivos a curto e médio prazo, beneficiando os clubes/associações organizadas e que sejam geridas visando alcançar metas ambiciosas mas realistas. Outro projecto consiste em financiar clubes com alguma dimensão e organização, a ter um gestor desportivo. O Projecto “Gestor Desportivo” será direccionado para os clubes que possuam uma dimensão desportiva considerável.

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Índice	2010	2011	2012	2013	Responsável
LE3.E4	Programa “Associativismo desportivo”	Programa de Apoio ao Associativismo Desportivo	74	100%	100%	100%	100%	Sector Associativismo
		Plano Especial de Apoio ao Desporto Feminino	10		+20%	+25%	+30%	
		Projecto “Gestor Desportivo”	3		+20%	+40%	+60%	

Quadro 66 – Implementação temporal da Linha Estratégica 3 do Eixo 4 (fonte: própria);

LE4.E4. – Dispor de um programa de apoio ao rendimento desportivo;

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Indicadores	Financiamento	Parcerias
LE4.E4	Programa “Associativismo desportivo”	Programa de Apoio ao Rendimento Desportivo	Nº Clubes Nº Atletas	Autarquia	IDP

Quadro 67 – Programas inseridos na Linha Estratégica 4 do Eixo 4 (fonte: própria);

Com esta linha estratégica pretende-se conseguir prestar um apoio aos atletas que estão em percurso e em regime de alta competição, dotando-os dos apoios necessários, financeiros e materiais, para o sucesso desportivos. Este apoio terá a contrapartida de a marca Portimão aparecer em todo o material que o atleta usa.

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Índice	2010	2011	2012	2013	Responsável
LE4.E4	Programa “Associativismo desportivo”	Programa de Apoio ao Rendimento Desportivo	2/4	+0%	+25%	+25%	+50%	Sector Associativismo

Quadro 68 – Implementação temporal da Linha Estratégica 4 do Eixo 4 (fonte: própria);

Este programa dependerá do desenvolvimento desportivo dos clubes, sendo que o objectivo para 2013 é que hajam 6 atletas em regime de alta competição e 3 clubes que tenham estes atletas.

LE5.E4. – Dispor de Serviços de apoio aos Clubes;

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Indicadores	Financiamento	Parcerias
LE5.E4	Programa “Associativismo desportivo”	Apoio Jurídico aos Clubes	Criação do Gabinete Nº de Clubes	Autarquia	Gabinetes Privados de Advogados
		Centro de Medicina Desportiva	Nº atletas Nº clubes	Autarquia	CHBA IDP

Quadro 69 – Programas inseridos na Linha Estratégica 5 do Eixo 4 (fonte: própria);

Os serviços a serem prestados aos Clubes serão a criação de um gabinete que dê apoio jurídico aos mesmos e a criação de um centro de medicina desportiva.

O gabinete de apoio jurídico deverá ser on-line, para poder reduzir os custos de funcionamento do mesmo.

O Centro de medicina desportiva servirá os clubes na execução de exames médico-desportivos. Este centro servirá para concentrar todos os exames médicos, havendo assim uma poupança na atribuição dos subsídios.

Linha Estratégica	Programas	Projectos	Índice	2010	2011	2012	2013	Responsável
LE5.E4	Programa “Associativismo desportivo”	Apoio Jurídico aos Clubes	1/74	100%	100%	100%	100%	Sector Associativismo
		Centro de Medicina Desportiva	1/1500	100%	100%	100%	100%	Sector PAFD

Quadro 70 – Implementação temporal da Linha Estratégica 5 do Eixo 4 (fonte: própria);

Pretende-se que todos os clubes e atletas sejam abrangidos por esta linha estratégica, logo em 2010. No caso do Centro de Medicina Desportiva apenas iniciaria o seu funcionamento em Agosto/Setembro de 2010, já que é na altura em que a maioria das federações inicia a sua actividade.

CAPITULO IX – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

9.1. Conclusões

O reconhecimento e valorização social de um comportamento tão complexo como a actividade física e desportiva têm sido caracterizados pela fina associação com diversos indicadores que especificam a qualidade de vida e a saúde das populações.

Assim, o desenvolvimento desportivo de um município deverá considerar as diversas áreas de prática desportiva do meio envolvente, sejam estas sob o ponto de vista formal ou informal, organizadas ou não, qualitativas ou quantitativas no que diz respeito à generalização da prática.

É com base nestas premissas que os municípios devem agir, considerando as necessidades e anseios da população, tendo como alicerce um processo de planeamento criteriosos e também ambicioso. Pretende-se por isso, avançar para um processo de definição de linhas orientadoras, que darão o rumo para um desenvolvimento sustentado do desporto no Concelho de Portimão.

Com base neste documento podemos verificar que Portimão possui algumas vantagens que não poderão ser esquecidas nomeadamente: demonstra vontade política para intervir no desporto, ou seja, ao nível das decisões tem elementos que estão sensibilizados para os benefícios do desporto, compreendendo o seu impacto na vida dos munícipes e da comunidade; possui uma taxa de participação desportiva acima da média nacional, que poderá ser aproveitada já que quanto mais indivíduos praticarem desporto, maior será a influência sobre a comunidade sedentária; a previsão de construção de instalações desportivas destinadas a todos e não apenas a alguns, tendo em conta as necessidades da população, evitando ser instalações com baixas taxas de utilização por não serem demasiadamente especializadas e unicamente viradas para o rendimento; um tecido associativo que poderá ser um parceiro fundamental para o aumento da prática desportiva no Concelho.

A necessidade de existir uma política de construção de instalações desportivas é primordial. Este facto prende-se com as necessidades emergentes, onde devemos ir ao encontro das necessidades da população, privilegiando a construção de instalações desportivas polivalentes. Instalações desportivas formais e tradicionais, como pavilhões,

piscinas, pistas de atletismo, estádios, não esgotam o vasto leque de modalidades desportivas, já que a procura de novos espaços, nomeadamente espaços ao ar livre, têm vindo a alterar as necessidades convencionais. Assim, o Concelho de Portimão pelas suas condições naturais, deve converter espaços naturais em locais de fomento e sensibilização da prática desportiva. Existem diversos espaços naturais que deverão ser potenciados: o Rio Arade, promovendo modalidades aquáticas de rio, quer para praticantes formais quer para praticantes informais. A ria de Alvor deverá ser também fortemente explorada, adicionado às premissas vistas anteriormente com o Rio Arade, a componente turismo náutico, onde em conjunto com parceiros privados (hotéis, etc.) poderão ser desenvolvidas actividades náuticas, sejam elas de cariz regular ou pontual. A zona da Mexilhoeira Grande poderá ser explorada em actividades desportivas de natureza, mais precisamente BTT e Orientação. Outros locais como a zona ribeirinha ou o passadiço da Praia da Rocha deverão potenciar o aparecimento de praticantes informais de marcha e corrida.

O concelho de Portimão, à semelhança da maioria dos Concelhos com grande desenvolvimento económico e social, deve ter em conta o desporto escolar. O desporto na escola serve para criar hábitos de prática desportiva e estilos de vida saudáveis, que quando adquiridos nestas idades perduram para sempre. O Município de Portimão, dado a vasta rede escolar, deve continuar a apoiar iniciativas da Escola, estando particularmente atento às questões relacionados com a Obesidade Infantil.

Particularizando, a Divisão de Desporto e Juventude deve dar enfoque a processos de inovação nos seus serviços, recorrendo às novas tecnologias, criando uma plataforma comum de ligação entre clubes, escolas, autarquia, utentes/atletas. A formação dos recursos humanos deve ser prioritária podendo-se recorrer a entidades privadas que promovam a formação específica nos diversos sectores da DDJ, de acordo com as competências definidas para as chefias e funcionários.

No tecido associativo é imprescindível a formação dos recursos humanos, com especial atenção aos dirigentes desportivos. A estratégia mais viável surge através da valorização, por parte da autarquia, da participação dos agentes associativos em acções de formação específica.

A autarquia tem a incumbência de identificar quais os clubes que têm capacidade de planeamento e de sustentabilidade, ou seja, deverá fomentar essas capacidades através de programas de apoio que facilitem a organização interna dos clubes, de modo a que estes possam resolver problemas de falta de técnicos, instalações, dirigentes e atletas.

Ainda no aspecto associativo, a autarquia deve definir modalidades-chave, de acordo com a sua história, tradição e resultados desportivos a nível regional e nacional, para que se possa efectuar planos de desenvolvimento da mesma modalidade com vista ao rendimento desportivo. Este processo não poderá ser estanque, dependendo sempre da dinâmica dos clubes e da mutação das sociedades.

O aspecto social do desporto deve ser uma das prioridades para a Autarquia. Com vimos anteriormente no Capítulo II, o desporto é um elemento facilitador na integração das comunidades estrangeiras e de populações desfavorecidas (quer em termos económicos quer em termos sociais). Em sinergia com os Serviços de Acção Social da Autarquia, devem ser promovidas acções e actividades integradoras, bem como facilitar o acesso às instalações desportivas a estas comunidades.

Com a aplicação deste Plano Estratégico, o Concelho de Portimão irá beneficiar do aumento da qualidade de vida dos munícipes, caminhando para a excelência na área do desporto. Voltando a citar Roche (2002), Planeamento Estratégico é “o processo pelo qual uma organização, uma vez realizada a análise do ambiente no qual se encontra e definidos os seus objectivos a médio e longo prazo, elege as estratégias mais adequadas para atingir os seus objectivos e define projectos a serem executados para o desenvolvimento dessas estratégias”. O Concelho de Portimão, pelo seu crescimento nos últimos 20 anos, necessita de projectar o seu desenvolvimento desportivo num período não inferior a 4 anos.

A realização de um plano estratégico para o Concelho de Portimão comporta as ferramentas necessárias e indispensáveis para a correcta execução dos objectivos da mesma organização, já que irá fazer com que se pense em concreto quais deverão ser os objectivos dessa mesma organização, e as estratégias para os potenciar.

A realização deste documento dará também a possibilidade de possuir um diploma orientador, que será do conhecimento de todos os trabalhadores, permitindo assim o seu envolvimento e motivação na obtenção dos objectivos propostos por estes.

9.2. Considerações Finais

No meu ponto de vista, apesar deste PE ser um documento valioso que poderá resultar num processo de enorme desenvolvimento desportivo, creio que a organização DDJ terá algumas dificuldades de implementação nomeadamente no tecido associativo. O tecido associativo em Portimão, à semelhança do resto do País, encontra-se estagnado. Esta estagnação advém da falta de legislação que promova a valorização e a renovação do dirigismo desportivo. O PE terá alguma resistência por parte do tecido associativo no acto de implementação, já que este mesmo documento prevê dotar os clubes de ferramentas para o seu desenvolvimento, contrariando a política comum da “subsidiopendência” e beneficiando os clubes mais dinâmicos.

Caso este PE seja implementado com sucesso nos quatro anos que se seguem, acredito que o Município de Portimão irá aumentar em muito o seu índice de pratica desportiva, aproximando-se da fasquia dos 40%. Esse aumento será resultante da combinação do esforço desenvolvido nos quatro eixos estratégicos, onde se pretende que: hajam mais e melhores instalações; mais e melhores praticantes que beneficiam de mais e melhores actividades, podendo estas serem na óptica do espectador ou do participantes; melhor gestão que promova a excelência; e um tecido associativo com mais dinâmica, adaptados às novas tendências da sociedade, no plano social e tecnológico. A DDJ deverá criar, na minha opinião, um sector de inovação e planeamento, que dê seguimento a este e outros documentos.

Porém, este PE necessita de uma pessoa que dê um acompanhamento à sua implementação, contribuindo para a sua aplicação no terreno. O Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo do Concelho de Portimão não deverá ser somente um documento de prateleira. A minha experiência na área do planeamento do desporto nas autarquias, bem como o conhecimento da realidade desportiva do Concelho de Portimão demonstrados na elaboração deste PE, poderão ser fundamentais na implementação deste documento na DDJ.

9.3. Limitações e Propostas Futuras

Este estudo tem algumas limitações que deverão ser abordadas, nomeadamente pelo facto dos dados recolhidos relativos à oferta desportiva terem sido feitos por uma entidade exterior, bem como por alguma dificuldade no acesso a informação restrita à DDJ, influenciando por isso a análise, revelando-se em alguns aspectos algo superficial. No estabelecimento dos objectivos a curto, médio e longo prazo de cada linha estratégica seriam necessários mais dados.

No que concerne a propostas futuras poderemos considerar que este projecto poderá estar articulado com outros projectos de desenvolvimento desportivo de outras autarquias vizinhas, e caso Portugal adira a um modelo de regionalização, este projecto poderá ser integrado num plano de desenvolvimento desportivo para a região Algarvia. Este PE deverá ser articulado com outras áreas de intervenção da autarquia e respectivos serviços, como a Acção Social, a Cultura, Saúde, etc. Este trabalho no futuro poderá contemplar uma previsão custos de cada projecto.

Apesar deste PE parecer um documento extenso, de facto não o é, já que do ponto de vista de quem o aplica há uma possibilidade de ter toda a informação compilada de forma objectiva. A compilação deste PE permite também a quem consulta e/ou aplica, poder isolar determinadas áreas de intervenção (ex.: Instalações desportivas).

Capítulo X – BIBLIOGRAFIA

- ↗ **Barata, T.** (1997); *Actividade Física e Medicina Moderna*, Lisboa, Edição Europress;
- ↗ **Bessa, J. P.** (2006); *Equipamentos Desportivos e Autarquias* - Revista Autárquica, nº3 Ano 2 (p. 24/28);
- ↗ **Carta Educativa de Portimão** (2006). *Portimão*. Disponível em www.cm-portimao.pt;
- ↗ Constituição da Republica Portuguesa. Disponível em www.parlamento.pt (consulta a 12 de Fevereiro de 2009).
- ↗ **Chiavenato, I.** (1993); *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw Hill. 4ª Edição;
- ↗ **Constantino, J. M.** (1990); *Desporto e Municípios*, Lisboa, Edição Livros Horizonte;
- ↗ **Constantino, J. M.** (1992); *Desporto Português, as soluções adiadas*, Lisboa, Edição Livros Horizonte;
- ↗ **Constantino, J. M.** (1999); *Desporto, Política e Autarquias*, Lisboa, Edição Livros Horizonte;
- ↗ **Cunha, L.** (2007); *Os Espaços do Desporto – uma gestão para o desenvolvimento humano*, Lisboa, Edições Almedina;
- ↗ **DGS (2007)**; *Circular Informativa nº30 /DICES, de 27/08/2007- Actividade Física e Desporto: actuação ao nível da educação para a saúde*. Disponível em www.dgs.pt (consulta a 10 de Novembro de 2008);
- ↗ **Eurobarometer 197** (2003); *Les citoyens de L'Union Europeenne et le Sport*. Comissão Europeia. Disponível em www.ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb_special_en.htm (Consulta em 15 de Janeiro de 2009);
- ↗ **Eurobarometer 213** (2004); *The citizens of European Union and Sport*. Comissão Europeia. Disponível em www.ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb_special_en.htm (Consulta em 15 de Janeiro de 2009);

- ✦ **Baganha, A.** (2008); *Políticas Públicas e Governação no Desporto*, Apontamentos do Mestrado de Gestão e Direcção do Desporto, Universidade de Évora e Universidade da Extremadura.
- ✦ **Godinho, L. e Susana, O.** (2004); *Carta do Associativismo Desportivo*, Câmara Municipal de Paredes.
- ✦ **Gordinho, C.** (2006); *Desenvolvimento Desportivo Local – quais as competências das autarquias*; Revista Horizonte vol. XIX nº113 pág. 10-14, Lisboa, Edições Horizonte;
- ✦ **INE** (2006); *Anuário Estatístico da Região do Algarve*, Lisboa, INE;
- ✦ **INE** (2003); *Anuário Estatístico da Região do Algarve*, Lisboa, INE;
- ✦ **INE** (2001); *Censos 2001*, Lisboa, INE;
- ✦ **Lei de Bases da Actividade Física e Desporto**, Lei nº5 de 2007, de 16 de Janeiro;
- ✦ **Marivoet, S.** (2001); *Hábitos Desportivos da População Portuguesa*. Ministério da Juventude e do Desporto. Centro de Estudos e Formação Desportiva;
- ✦ **Meirim, J. M.** (2007); *Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto – Estudo, notas e comentários*. Coimbra. Coimbra Editora;
- ✦ **Nunes, M.** (1999); *Os grandes desafios da Autarquia no âmbito do desporto – uma proposta de elaboração de um plano de desenvolvimento desportivo municipal*. Revista Horizonte, Vol. XV nº89, Maio/Junho (p. 33-39);
- ✦ **Orientações Europeias para a actividade física** – Sumário Executivo – Comunidade Europeia/Instituto Português do Desporto, 2008;
- ✦ **Pereira, E.** (1997); *O Desporto e as Autarquias*. Revista Horizonte, Vol. XIII nº 76, Março/Abril (p. 22-25);
- ✦ **Pereira** (2003); *Serviços de Desporto Autárquico*. Marketing do Desporto: curso de pós-graduação. Lisboa. FMH;
- ✦ **Pinto, F.** (2007); *Balanced Scorecard – Alinhar mudança, estratégia e performance nos Serviços Públicos*, Lisboa, Edições Sílabo;
- ✦ **Pinto, D.** (2006); *O Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo Municipal*. Revista Autárquica, nº3 Ano 2 (p. 19/23);
- ✦ **Pires, G.** (1993); *Autarquias e Planeamento Democrático* – Revista Horizonte, Vol. X nº56 Jul/Ago (p.63/73);
- ✦ **Pires, G.** (2005); *Gestão do Desporto – Desenvolvimento Organizacional*, Porto, Edições APOGESD, 2ª Edição;

- ↳ **Roche, F.** (2002); *Gestão Desportiva – Planeamento Estratégico nas Organizações Desportivas*, Porto Alegre, Artmed Editora, 2ª Edição;
- ↳ **Rodrigues, S.** (2009); *Pressupostos para a elaboração de um plano estratégico de desenvolvimento desportivo – Análise da procura e consumo desportivo do Concelho de Tavira*. Tese de Mestrado da Faculdade de Motricidade Humana;
- ↳ **Rubingh, Berend** (1998); *Marketing, Federações e Desporto*, Lisboa, Edições Centro de Estudos e Formação Desportiva;
- ↳ **Sá, Carlos e Sá, Daniel** (1999); *Marketing para o Desporto – um jogo empresarial*, Porto, Edições IPAM.
- ↳ **SoluçõesSport** (2007); *Associativismo Desportivo do Concelho de Portimão – Relatório Preliminar*. Documento não editado;
- ↳ **SoluçõesSport** (2008); *Equipamentos Desportivos do Concelho de Portimão – Relatório Preliminar*. Documento não editado;
- ↳ **SoluçõesSport** (2007); *Hábitos Desportivos do Concelho de Portimão – Relatório Preliminar*. Documento não editado;
- ↳ **Sousa, G.** (2006); *O Papel das Autarquias no Desenvolvimento Desportivo*; Revista Horizonte vol. XXI nº121 pág. 24-30, Lisboa, Edições Horizonte;
- ↳ **Trigo, M.** (2005); *Políticas de Desenvolvimento Desportivo – Casos práticos dos Municípios de Elvas e Badajoz*, Tese de Mestrado Faculdade de Motricidade Humana;
- ↳ **Teixeira, M.** (2000)
- ↳ **Ventura, M. e Marques, M** (1993); *Portimão*, Lisboa, Editorial Presença;
- ↳ http://www.arsalgarve.minsaude.pt/site/index.php?view=article&catid=62%3Acentrosaude&id=89%3Acentrodesaudeportimao&option=com_content&Itemid=60;
- ↳ www.visitportimao.com.

