

SAMUEL DAVID GRÁCIO PEDRO

**A INOVAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO
ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES
DESPORTIVAS DIRIGIDO À INCLUSÃO E À
MUDANÇA SOCIAL**

Júri nomeado pelo Despacho Reitoral nº 96/2018:

Presidente: Professor Doutor Jorge dos Santos Proença Martins

Arguente: Professor Doutor: José Gregório Viegas Brás

Orientadora: Maria Salomé Fernandes Martins Marivoet

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Mestrado em Sociologia do Desporto, Organização e Desenvolvimento

Faculdade de Educação Física e Desporto

Lisboa

2017

SAMUEL DAVID GRÁCIO PEDRO

**A INOVAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO
ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES
DESPORTIVAS DIRIGIDO À INCLUSÃO E À
MUDANÇA SOCIAL**

Dissertação defendida em Provas Públicas para a obtenção do Grau de Mestre em Sociologia do Desporto, Organização e Desenvolvimento, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidade e Tecnologias de Lisboa, no dia 19 de março pelo Despacho Reitoral nº96/2018, com a seguinte composição de júri:

Presidente: Professor Doutor Jorge dos Santos Proença Martins

Arguente: Professor Doutor: José Gregório Viegas Brás

Orientadora: Professora Doutora Maria Salomé Fernandes Martins Marivoet

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Mestrado em Sociologia do Desporto, Organização e Desenvolvimento
Faculdade de Educação Física e Desporto

Lisboa

2017

“Like getting into a bleeding competition with a blood bank.” – Richard Brandson

DEDICATÓRIA

Aos meus Avós por desde cedo me criarem e serem exemplo de boa humanidade, aventura e trabalho duro.

Ao meu Pai por todo o amor duro e desafiante que me coloca onde estou hoje, deixando-me saber que tenho sempre um chão onde colocar os pés.

À minha Mãe por toda a proteção e amor, que me lembra que também nas pequenas coisas é possível ser feliz.

Ao meu Irmão por me suster, sempre lado a lado, com um sorriso e um abraço sempre disponíveis.

Ao meu sobrinho por lembrar que podemos continuar a sonhar!

As Amigas e Amigos por estarem sempre a meu lado e ensinarem-me a viver e a aprender, que a vida é o hoje e só temos esta.

Aos estagiários (Carolina, Filipe e o Ivo) do Curso Técnico de Apoio à Gestão Desportiva da Sporting Training Academy, que me têm suportado ao longo deste processo, a quem eu desejo muito sucesso e uma aprendizagem efetiva, e ainda que os possa acompanhar ao longo da vida e ajudá-los no que precisarem.

Ao Universo, a Deus (não sei) por me permitir estar onde estou e junto daqueles que gosto.

Convosco sei que posso questionar, sonhar, pensar, olhar, sentir, cair e levantar – Nunca esquecendo que o caminho é em frente.

AGRADECIMENTOS

A todos os professores e mentores da minha vida quero agradecer por todos os pedaços que foram deixando cair em mim, de forma a me poder construir.

Á Rita Barata por todo o apoio nas revisões de texto em cima da hora!

A todos os Clubes Desportivos e seus Agentes envolvidos neste estudo pela aceitação, auxílio e interesse de fazer parte de mais uma das minhas aventuras.

RESUMO

A investigação teve por objetivo saber como as Organizações Desportivas estão a inovar e desenvolver-se estrategicamente para melhorarem a sua performance organizacional, e produzir resultados e impactos positivos nas comunidades, considerando aspetos de inclusão e mudança social.

Isto é importante, pois a chegada do Novo Milénio trouxe vários desafios às Organizações Desportivas e ao Desporto.

O estudo é de cariz transversal, exploratório, com auxílio de métodos mistos. Foram realizadas seis (6) entrevistas semiestruturadas a gestores desportivos.

Os resultados obtidos mostram que apesar das dificuldades, falta de conhecimento e competências, as Organizações Desportivas vão introduzindo nas suas atuações algumas ações e mecanismos inovadores que permitem a inclusão, porém estas são de baixo risco e desenvolvidas de forma incremental.

Observam-se ainda mecanismos e estratégias com vista à Inclusão e Mudança Social, direcionadas a públicos tendencialmente com rendimentos inferiores, tais como minorias étnicas e portadores de deficiência, excluindo as suas orientações estratégicas para públicos associados a orientações sexuais e religiosas.

Conseguem ainda ir diversificando, promovendo e divulgando a sua oferta através de parcerias e eventos inter-organizacionais. Porém, destaca-se a tendência em manter a dependência quase exclusiva do erário público.

Este estudo permitiu compreender como as Organizações Desportivas têm conseguido desenvolver algumas dinâmicas de inovação e mecanismos de desenvolvimento estratégico inclusivo geradores de mudança nas suas comunidades. Por fim são ainda colocadas algumas linhas orientadoras no sentido da Inovação, Desenvolvimento Estratégico, Inclusão Social e Mudança Social nas Organizações Desportivas.

Palavras-Chave: Inovação, Desenvolvimento Estratégico, Inclusão Social, Mudança Social, Organizações Desportivas

ABSTRACT

This study aims to understand how Sports Organizations are strategically innovating and developing their work, in order to enhance their performance and produce positives impacts and outcomes on the communities, considering aspects of inclusion and social change.

Such matter is important since the rise of the New Millenium brought several challenges to Sports Organizations and to Sport.

This is a cross-sectional, exploratory and mix method study. Six (6), semi-structured interviews were undertaken with sports managers.

The results, allow us to understand that despite some constraints, lack of expertise and skills, Sports Organizations have been able to introduce some innovative actions and mechanisms to promote social inclusion, however, those are low risk and incremental.

Besides, Sports Organizations are developing, some dynamics and strategies regarding Social Inclusion and Social Change, addressed to population segments of low socioeconomic status, ethnic minorities, and physically challenged people, excluding on their strategic orientation sexual orientation and religious segments.

They are also being able to diversify their offer through partnerships and inter-organizational events. Finally, regarding their funding capacity, it is still noticed that they rely on public funding. This study, allow us to understand that Sports Organizations are being able to develop some innovation dynamics and inclusive development mechanisms triggering change in their communities. To conclude, are presented some guidelines regarding Innovation, Strategic Development, Social Inclusion and Social Change in Sport Organizations.

Key Words: Innovation, Strategic Development, Social Inclusion, Social Change, Sports Organizations

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	3
AGRADECIMENTOS.....	4
RESUMO	5
ABSTRACT.....	6
ÍNDICE GERAL	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS	9
ÍNDICE DE TABELAS	9
INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO 1 A INOVAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS.....	13
1.1 Novas Procuras e Desafios	17
1.1.1 Millenials e a gravítica futura do desporto	20
1.2 Gestão e Desenvolvimento Responsável da Inovação	22
1.3 Estratégias de Inclusão para uma Mudança Social	28
CAPÍTULO 2 FINANCIAMENTO, OBSTÁCULOS E NOVOS DESAFIOS ORGANIZACIONAIS	32
2.1 Configurações no Financiamento do Desporto	33
2.2 A Tradicional Dependência Financeira do Estado e as Novas Apostas na Captação de Novos Recursos	36
CAPÍTULO 3 INOVAÇÃO, INCLUSÃO, DESENVOLVIMENTO E MUDANÇA SOCIAL	39
3.1 Definição da Problemática	40
3.2 Objeto de Estudo	42
3.3 Questões de Investigação	43
CAPÍTULO 4 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	44
4.1 Modelo de Análise	45
4.2 Métodos e Técnicas de Recolha e Análise dos Dados	49
4.3 Universo e Critérios da Seleção da Amostra.....	51
4.4. Caracterização da Amostra.....	52
4.4.1 Gestores desportivos	52
4.4.2 Organizações desportivas.....	54
CAPÍTULO 5 INOVAÇÃO, DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO, INCLUSÃO E MUDANÇA SOCIAL	56
5.1 Inovação e Desenvolvimento Estratégico nas O.D.	57

5. 2 Inclusão e Mudança Social.....	62
5.3 Síntese	69
CAPÍTULO 6 ESTRATÉGIAS INOVADORAS DE DIVERSIFICAÇÃO, PROMOÇÃO E DIVULGAÇÃO DA OFERTA DESPORTIVA	73
6.1 A Diversificação da Oferta das Organizações Desportivas.....	75
6.2 Promoção e Divulgação nas Organizações Desportivas	78
6.3 Síntese	84
CAPÍTULO 7 CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS NAS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS	87
7.1 O Financiamento e a Captação de Novos Recursos	88
7.2 Síntese	91
CONCLUSÕES.....	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
Documentos Consultados.....	110
Documentos e Informações Extraídos de Sítios da Internet.....	111
ANEXOS.....	112
Anexo 1- Guião de Entrevista Semiestruturada	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Frequências Relativas sobre Conceções e Atitudes referentes às Estratégias de Diversificação nas Organizações Desportivas.....	77
Gráfico 2 Frequências Relativas sobre as Conceções e Atitudes referentes à Divulgação e Promoção nas Organizações Desportivas.....	79
Gráfico 3 Identificação de Atitudes referentes à cultura de Marketing, Desenvolvimento e Investigação nas Organizações Desportivas.....	80
Gráfico 4 Frequências Relativas das Fontes de Receita das Organizações Desportivas.....	Erro! Marcador não definido. 90

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Identificação dos Clubes da Amostra	52
Tabela 2 Caracterização dos Agentes Sociais Desportivos Entrevistados	52
Tabela 3 Caracterização Geral das Organizações Desportivas da Amostra.....	54
Tabela 4 Médias, Frequências e Desvio Padrão das Conceções e Atitudes referentes à Inovação e Desenvolvimento Estratégico nas Organizações Desportivas	58
Tabela 5 Médias, Frequências e Desvio Padrão das Conceções e Atitudes referentes à Inclusão Social através das práticas, produtos e direitos.....	63
Tabela 6 Médias, Frequências e Desvio Padrão dos Valores nas Organizações Desportivas..	64
Tabela 7 Médias, Frequências e Desvio Padrão dos Valores nas Organizações Desportivas..	65
Tabela 8 Resultados referentes aos Tipos de Produtos e Serviços nas Organizações Desportivas	76
Tabela 9 Conceções e Atitudes referentes às Tendências Futuras do Desporto nas Organizações Desportivas	81

INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo saber de que forma as Organizações Desportivas estão a inovar e desenvolver o seu desempenho organizativo, e quais os resultados que daí têm advindo (desportivos, financeiros, organizacionais e sociais), através de ações de inclusão e mudança social na sua comunidade. Tal é importante ao considerarmos a chegada do Novo Milénio, e alguns dos desafios levantados ao fenómeno desportivo e às suas Organizações.

Além disto, são poucos os estudos em Portugal focados nestas temáticas e nestes novos desafios colocados às Organizações Desportivas, a saber:

- 1) A necessidade de compreender a adaptação a um contexto atual mutante, rápido, exigente e complexo, e criar transformações na atuação perante as novas formas de procura, sentir, viver e experienciar o Desporto nas diferentes gerações;
- 2) A necessidade de conseguir inovar e desenvolver as suas atividades de gestão, performance organizacional e promoção de práticas inclusivas e indutoras de mudança social nas comunidades, no sentido de promoverem a superação de desafios sociais (decrésimo da participação desportiva, aumento das doenças associadas à inatividade física, e ainda outras assimetrias e desigualdades sociais em grupos minoritários).
- 3) Superação dos condicionamentos organizacionais dentro do Desporto, devido à escassez e dependência do Estado no que diz respeito a recursos financeiros e humanos e os impactos que estes fatores têm no desenvolvimento de ações que permitam capacitar tanto as organizações como as comunidades.

Tais desafios podem comprometer e reconfigurar o crescimento, a valorização e o desenvolvimento do desporto nacional e sujeitá-lo a resultados menos positivos, como por exemplo menores impactos e resultados na transferência de competências pessoais e sociais, bem como valores e ideais associados à participação desportiva que a longo prazo poderão ter consequências nos processos de desenvolvimento humano, social e comunitário.

Assim definimos como objetivos para este estudo:

(1) –Conhecer as atuais dificuldades e desafios das Organizações Desportivas no planeamento e implementação de mecanismos de desenvolvimento e inovação, de forma a poderem abranger o maior número de pessoas possível estimulando processos de inclusão e mudança social através da sua ação comunitária;

(2) – Identificar os mecanismos, processos e práticas das Organizações Desportivas, subjacentes à Inovação, Desenvolvimento, Inclusão e Mudança Social;

No sentido de ir ao encontro com tal enquadramento e objetivos, definiram-se as seguintes questões de investigação:

1ª Questão de Investigação - Estão as Organizações Desportivas a conseguir desenvolver estratégias e mecanismos inovadores que permitam a inclusão de grupos minoritários (étnicos, género, orientação sexual e deficiência) e mudança social nas suas comunidades?

2ª Questão de Investigação - Estão as Organizações Desportivas a encetar estratégias e práticas com vista à diversificação da sua oferta desportiva, em particular, intercâmbios com entidades parceiras de forma a desenvolverem as suas modalidades, diversificarem os seus produtos e serviços na dinamização de oportunidades e eventos interação social?

3ª Questão de Investigação - Estão as Organizações Desportivas a desenvolver estratégias de promoção e divulgação inovadoras, tais como utilização de redes sociais, *merchandising*, roadshows, entre outros?

4ª- Questão de Investigação - Estão as Organizações Desportivas a promover a sua independência financeira face ao Estado através da angariação de recursos decorrentes de eventos desportivos, comercialização de *merchandising*, eventos sociais, *parcerias comerciais e institucionais*, mecenato e fidelização de praticantes, associados e adeptos?

De forma a cumprir os objetivos e responder a tais questões, partimos de um estudo transversal, indutivo e exploratório, apoiado em métodos mistos e enquadrado no Paradigma Fenomenológico Interpretativo. Foram realizadas seis (6) entrevistas semiestruturadas Organizações Desportivas, nas figuras dos seus Presidentes e/ou Diretores de Desenvolvimento Desportivo.

No que diz respeito à estrutura deste trabalho encontra-se dividido em 7 capítulos.

O primeiro capítulo aborda as questões teóricas relacionadas com a inovação e o desenvolvimento estratégico nas organizações desportivas, aspetos de mudança social no fenómeno desportivo, e novas formas de procura desportiva nas novas gerações, mais especificamente na geração *Millenial*. Tem-se ainda em atenção aspetos associados à gestão e desenvolvimento responsável da Inovação, e a sua relação com as estratégias de inclusão para mudança social. O segundo capítulo analisa questões associadas ao financiamento e aos novos obstáculos e desafios presentes no quotidiano das Organizações Desportivas. São destacados os temas das configurações do financiamento e a sua tradicional dependência financeira do Estado e as novas apostas na captação de novos recursos.

O terceiro capítulo, discute as pontes teóricas que ligam os constructos de Inovação, Desenvolvimento Estratégico, Inclusão e Mudança Social, define-se a problemática e o objeto de estudo e as questões de investigação. O quarto capítulo cinge-se à metodologia da investigação, tendo como elementos o modelo de análise, os métodos e as técnicas de recolha e análise dos dados, definição do universo e critérios de seleção da amostra, e por fim a caracterização da amostra. No quinto, sexto e sétimo capítulos são analisados e discutidos os resultados tendo em conta as questões associadas, em primeiro lugar à Inovação, Desenvolvimento, Inclusão e Mudança Social, em segundo à Diversificação, Promoção e Divulgação da Oferta Desportiva e em terceiro questões associadas ao Financiamento e Captação de Recursos.

A dissertação termina com conclusões e algumas linhas orientadoras para futuras discussões sobre os temas analisados.

CAPÍTULO 1

A INOVAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS

‘The creation of something new is not accomplished by the intellect, but by the play instinct arising from inner necessity. The creative mind plays with the object it loves.’

Carl Jung

1. A INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS

O Desporto e as suas Organizações gozam de um potencial múltiplo na criação e desenvolvimento de relações com as outras estruturas sociais, tendo cedo tido vindo a ser alvos e simultaneamente agentes de evolução, mudança e transformação nos diversos tecidos sociais.

Porém, denotam-se alguns condicionalismos que evidenciam a dificuldade de aperfeiçoamento de ferramentas e mecanismos inovadores capazes de promover, desenvolver e aproveitar as potencialidades e os efeitos possíveis de transferir para a sociedade através do desporto. Tais como a aproximação de pessoas, culturas e nações através de dinâmicas de socialização capazes de irromper barreiras étnicas, políticas, religiosas e culturais. Além disto o Desporto é um fenómeno capaz de enraizar identidades, sentidos de pertença e outras diversas formas de inclusão e mudança social, porém tais mecanismos encontram-se num quadro de crescentes desafios oriundos dos diversos processos de globalização, incremento tecnológico e multiculturalidade (Castells, 1999; COP, 2015; COI, 2015; ONU, 2015).

Logo, é necessário desenvolver formas de corresponder aos atuais desafios sociais, através de um impulso no sentido do desenvolvimento de estratégias, práticas e mecanismos inovadores que facilitem a difusão dos benefícios do desporto e a valorização dos seus valores e princípios estruturais de fomento da tolerância e inclusão social através das suas Organizações. Porém, destaca-se que a coordenação e partilha de tais projetos de inovação e desenvolvimento requerem uma estruturação, análise, implementação e avaliação dos seus níveis de impacto, que não devem esquecer a necessidade de garantir a unicidade de processos de administração e tomada de decisão, de forma a satisfazer as necessidades individuais e das comunidades envolvidas (Pires, 2007; COP, 2015)

A acrescentar a tais mecanismos de inovação e desenvolvimento organizacional, o COP (2015), salienta ser necessária a atenção aos aspetos de especialização, formas de divisão do trabalho, princípios de racionalidade, dimensões externas/internas, práticas, estratégias, mecanismos, produtos e serviços, objetivos e a qualificação dos recursos humanos. Isto para melhor potenciar os processos de inovação e desenvolvimento.

Todavia, é fulcral compreender que as Organizações Desportivas são sistemas complexos de ação humana e coletiva, onde existem coligações de interesses, crenças, valores, preferências, perspetivas e perceções, que quando submetidas a um processo de inovação,

transformação e desenvolvimento, irão levar a que num determinado espaço, tempo, cultura e movimento seja necessária a adaptação dos agentes e da própria organização a um novo ambiente e orgânica comportamental.

A literatura refere que o êxito na prossecução desse desiderato tende a associar-se a relações horizontais, abertas e flexíveis, com configurações em rede, capazes de capacitar indivíduos e grupos, sem nunca esquecer a diversidade, o real valor da paz e os padrões de equilíbrio organizacional e humano sustentável. Que em última análise devem incrementar os elementos de convívio e qualidade da vida humana, através da cooperação e partilha de informação em todos os níveis, de forma flexível, com visão, relações positivas e sensíveis à mudança, e que permitam criar novos canais de comunicação e conduzam à emergência de novos modelos de desenvolvimento organizacional desportivo (Scrambler, 2005; Shafritz, Ott & Jang, 2011).

Para que novos modelos de desenvolvimento desportivo surjam é fulcral que existam capacidades e competências (*know-how*) suficientemente disseminadas para dirigir as O.D. no caminho da inovação e desenvolvimento social, podendo tal acontecer de forma quantitativa e qualitativa, através da criação de novos valores e práticas que mesmo nos momentos de desequilíbrio organizacional (devido à introdução de novos processos), consigam promover e difundir dinâmicas de mudança eficazes e sustentáveis (Pires, 2007).

A Solidariedade Olímpica (2007) destaca que nos momentos de planeamento, implementação e avaliação de tais modelos desportivo versados na inovação e desenvolvimento estratégico os seguintes elementos são essenciais: Ambiente Operativo (ambiente complexo e interdependente, segundo fatores políticos, socioculturais, económicos e legais); Natureza da Organização Desportiva (Pessoas, regras, fins, objetivos, propósitos, recursos, receitas, serviços, tempo); Tomada de Decisão (Mais centralizada ou descentralizada); Tamanho da Organização; Complexidade de tarefas (formalização, standardização das tarefas); Nível de profissionalização; Tipo de *Stakeholders*; Missão, Visão, Papel Social, Obrigações, Responsabilidade, Competências; Cultura Organizativa; Poderes e Políticas; Papel da Direção; Gestão do Risco; Gestão da Informação e Tecnologia; Gestão de Mudança; Gestão da Estratégia; Gestão do Marketing; Gestão de Patrocínios e Financiamento; Gestão e Organização de Eventos e Atividades.

No mesmo sentido, Pires (2007) identifica outros elementos a considerar para este tipo de projetos: Orgânica – os organismos nacionais e internacionais, governamentais e não governamentais que configuram, enquadram e fomentam o processo de desenvolvimento desportivo; Atividades – ações de diversas modalidades desportivas; Marketing – aplicado ao desporto, é o conjunto de técnicas que procura divulgar e fomentar a prática desportiva, satisfazendo as necessidades da população através da utilização mínima de recursos; Formação – processo de aquisição ativa de conhecimentos, o que se traduz numa valorização técnica e humana dos participantes no processo desportivo; Documentação – conjunto de produção literária de natureza desportiva; Formação – engloba os mecanismos de transmissão de conteúdo de interesse desportivo pelos intervenientes que representam o processo desportivo; Instalações – inclui as infraestruturas necessárias à prática desportiva. As instalações englobam as áreas de prática desportiva como as unidades de apoio a esta (balneários, arrecadações, etc.); Apetrechamento – engloba todo o equipamento necessário para a prática desportiva; Quadros Humanos – indivíduos que participam no processo de desenvolvimento desportivo (praticantes, técnicos, dirigente, espectadores, etc.); Financiamento–mecanismos que as organizações desportivas utilizam para obter os recursos financeiros fundamentais para a sua atividade; Normativo–conjunto de legislação que envolve o sistema desportivo; Gestão–conjunto de funções que levam as organizações a cumprir a sua missão.

Em conclusão, observa-se que o Desporto é um fenómeno capaz de contribuir para a emancipação e capacitação de indivíduos e das estruturas sociais em domínios tão amplos e diversos como a educação, a cultura e o desenvolvimento económico e social. Porém, é crucial que perante tais fatores se viabilizem decisões de definir formas planeadas de implementação e avaliação, entendidas como processos globalizantes e indissociáveis do desenvolvimento desportivo, recrutando o contributo de instrumentos, avaliações e políticas que pretendam atingir e melhorar a mudança, o progresso social, através de transformações mentais, materiais, culturais, sociais tanto dos agentes sociais e desportivos como das dinâmicas de interação social dentro e fora do desporto (Pires, 2007; Martins, 2014).

1.1 Novas Procuras e Desafios

“Se pensar é o destino do ser humano, continuar sonhando é o seu grande desafio. E isto, é lógico, implica em trajetórias com riscos, em vitórias, com muitas lutas, e não poucos obstáculos pelo caminho. Apesar de tudo, seja ousado. Liberte sua criatividade. E nunca desista de seus sonhos, pois eles transformarão sua vida em uma grande aventura.”

Augusto Cury

As transformações concomitantes entre o Desporto e a Sociedade têm aumentado a necessidade de as O.D. se adaptarem às novas formas de sentir, viver e experienciar o Desporto, pois parece que estas são pouco eficazes no momento de responder a tais necessidades de inovar, desenvolver e satisfazer novas formas de procura desportiva. Segundo o Comité Olímpico de Portugal (2015) caso estas não se renovem, subsistam, cresçam e adaptem-se estão condenadas ao fracasso (COP, 2015).

Primeiro é fundamental compreender os processos de inovação e desenvolvimento, como algo complexo, pois requerem a transformação e alteração do funcionamento organizacional e social, em diversos aspetos, como por exemplo: reorganização de objetivos, missões e visões, que levam a uma (re)construção e uma (re)configuração da realidade e cultura organizacional, em ordem a valores, práticas, ideologias e mecanismos de desenvolvimento (Sousa, 2012; Vojinovic, Maksimovic, Kokovic, Raic & Matic, 2015). Logo, é necessário que as O.D. reúnem as condições de transformar e mudar, por forma a superarem os desafios presentes e melhorarem a sua capacidade de intervir na comunidade, tendo em conta os novos desafios, por exemplo nos modelos de gestão, aproveitamento e (re)utilização de recursos e capacidade de “navegar” na incerteza e turbulência dos mercados (Mcanany, 2010).

Outro dos autores que se debruça sobre estes novos desafios do novo milénio, é Chowdhury (2014). Em resumo, este refere que os desafios se inserem na ordem experiencial dos fenómenos por parte das pessoas e aumento das suas necessidades, o que leva a que as organizações tenham de gerir de forma bastante eficaz, a redistribuição do crescimento, a valorização das necessidades básicas, mudança de paradigmas, escolher entre modernização/difusão vs dependência, e integrar tais fatores no seu discurso sobre o desenvolvimento, de forma a contextualizar e expressar a global consciência da contribuição de todos para as diversas esferas humanas (Mcanany, 2010).

Particularmente no desporto, tal se traduz em perceber e definir como este pode contribuir para o desenvolvimento humano e social sustentável, a paz, o desenvolvimento económico, os direitos humanos, promoção da saúde, promoção e valorização da educação através da

promoção de competências para a vida através do desporto, criação de emprego, valorização das infraestruturas, bens e serviços, equidade, igualdade, inclusão, voluntariado, comunicação, eventos, mobilização social, parceiras (ONU, 2015).

Com estas alterações observa-se que estratégias tradicionais de desenvolvimento desportivo e organizacional, caem no risco de se tornar obsoletas, na capacidade de resolução e contributo para o desenvolvimento das comunidades envolventes e de outros problemas organizacionais. Neste sentido, Sousa (2012), refere que as O.D., necessitam de reconhecer a sua capacidade e o seu papel nas respostas necessárias à sua adaptação a tais novos desafios e oportunidades. Sendo necessário a modernização da missão singular das O.D. onde por norma apenas se procura por fomentar uma prática desportiva de forma divertida e desafiadora para as crianças, os jovens e os adultos, é necessário descobrir que respostas e estratégias permitem um desenvolvimento inovador e sustentável, adaptado às necessidades e realidades diversas das comunidades e seus ambientes complexos e ubíquos (Kirk & MacPhail, 2003; Sousa, 2012).

Ainda Fay e Wolf (2009), em linha com a ONU (2015), referem que as O.D. necessitam de ter em atenção, outros fatores como o direito de acesso à prática desportiva a todos. Pois, a literatura refere que tal acesso não é democraticamente distribuído por exemplo, em grupos sociais minoritários e mais desfavorecidos. Assim, é essencial que se discuta, e se rompa e se desafie as O.D. a responderem dentro da sua capacidade de governança a tais desafios, para que se ultrapassem tradicionalismos, preconceitos e aculturações desajustados dos desafios e ameaças que enfrentam.

Observa-se ainda que até aqui têm sido colocados entraves à inovação e desenvolvimento das O.D., em assuntos como inclusão e mudança social. Os autores referem ainda que tais mudanças têm de ser capazes de atingir as questões críticas de identificação, análise e enquadramento dos níveis de progressão e regressão relativos a entendimentos sobre questões socioculturais, políticas, legais, económicas, ambientais, tecnológicas, de equidade e justiça (Fay & Wolff, 2009). Tais objetivos, só podem ser alcançados através da criação de novos modelos de desenvolvimento e pensamento sobre o desporto, reconhecendo que dentro das O.D. não só se socializam crianças, jovens, adultos e idosos para e pelo desporto, mas procura-se também a facilitação e promoção de valores e práticas educativas e formativas, que pretendem a elevação e potencialização tanto da organização como dos seus agentes e

comunidades envolvidas em diferentes prismas e realidades, que procuram em última instância o progresso pessoal, social e humano (Kremer, Trew & Ogle, 1997).

Sousa (2012), destaca ainda que para se poder atingir tais objetivos, a missão, visão, valores, práticas e estratégias, são elementos indispensáveis na intenção de atuação perante a comunidade, pois é através destes, que se (des)constroem, constituem, reproduzem, modificam posições e se negociam os diversos conflitos, expectativas e diferentes aspirações; por exemplo, no que diz respeito à coexistência e/ou orientações, sejam competitivas, de lazer, ou outras. Assim, compreende-se alguns dos novos desafios nas O.D., porém ainda não foram destacados, que tipo de objetivos é possível estas desenvolverem, para contribuírem para o progresso humano, social e comunitário, de forma a se construir um mundo mais justo e sustentável.

Nesta linha a Agenda 2030 da ONU, onde o COI (2015) participa também, são salientados os seguintes objetivos a poderem ser desenvolvidos pelas O.D.: Objetivo 3- Assegurar vidas saudáveis e promover o bem-estar em todas as idades; Objetivo 4- Assegurar uma qualidade de educação inclusiva e igualitária e promoção de aprendizagens ao longo da vida para todos; Objetivo 5- Assegurar a igualdade de género e capacitar todas as mulheres e raparigas; Objetivo 11- Tornar as cidades e os acordos humanos mais inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis; Objetivo 16- Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, providenciando acesso à justiça para todos e instituições efetivas, prestadoras de contas e inclusivas a todos os níveis; Objetivo 17- Fortalecer os meios de implementação e revitalização de parcerias globais para o desenvolvimento sustentável.

Deste modo, observa-se que já é possível ter algum tipo de orientação estratégica para as O.D. de forma a que a mudança e o desenvolvimento, não aconteçam por acaso, mas sim como algo planeado capaz de produzir mudanças positivas num sistema (Fay & Wolff, 2009). Mais especificamente a escolha de suporte neste documento Agenda 2030, apoia-se no facto de este conter um conjunto de linhas orientadoras que pretendem auxiliar os governos, os *stakeholders* e as organizações, neste caso as desportivas, a trabalharem para e com os atores da sociedade civil e outras agências de desenvolvimento.

Além disto pretende-se que seja possível maximizar as abordagens dos programas de desenvolvimento desportivo num caminho de um desenvolvimento humano e social sustentável por linhas orientadoras políticas, construção de capacidade e assistência técnica

direta, sempre com auxílio de mecanismos e estratégias maximizadoras na contribuição para prioridades do desenvolvimento desportivo nacional (ONU, 2015). Chowdhury (2014) e Volberda e Henk (2004) referem ainda que, além de se poder trabalhar em direção a um determinado tipo de objetivos para atingir uma modernização sustentável é fulcral perceber de que forma estes vão ser recebidos e percebidos pelas novas gerações.

Concluindo, observa-se a uma crescente necessidade de inovar e modernizar as O.D., através de um planeamento estratégico orientado para as novas necessidades e novas realidades sociais e comunitárias, tendo em consideração os aspetos de gestão, organização, desenvolvimento, e capacidade de criar novos mecanismos que incrementem e fomentem novas oportunidades para superar novos desafios de mudança e inclusão social. Tal aposta, poderá permitir um desenvolvimento humano, social e organizacional mais compreensivo e conhecedor das novas gerações, como a *Millennial*, e das formas de como esta se diferencia no mercado, em questões de valores, práticas, objetivos e visões futuras do mundo; isto através de modelos de inovação e desenvolvimento sustentáveis e adaptados às características desta nova realidade e desta nova geração (Moreira & Freitas, 2009; Barton, Koslow, Fromm & Egan, 2012).

1.1.1 *Millenials* e a gravítica futura do desporto

As transformações e mudanças trazidas ao longo do tempo, têm conseguido promover novas reformulações no sentir, viver e experienciar os fenómenos sociais, o desportivo em particular, e têm levado à necessidade de perceber como é possível integrar o progresso e o desenvolvimento humano e social, em linha com as novas formas de pensar e procurar das novas gerações.

Isto é cada vez mais importante para as O.D., pois são elas que distribuem o “produto” desportivo, e é através das suas decisões e ações tomadas hoje, que terão um impacto de legado no desporto e no seu futuro. Até aqui entende-se que os modelos desportivos estão num momento de progresso, contudo convém perceber se estes estão em linha com as características das novas gerações, e a sua capacidade de deixar para estas um desporto mais positivo e enquadrado com as suas necessidades e aspirações. Isto para que seja possível colher os melhores resultados possíveis de tais transformações e mudanças.

Freitas (2014) sugere que uma organização, que conheça e perceba as novas procuras da Geração *Millennial* tem maiores possibilidades de criar relações e interações mais eficazes

que lhes permitam tomar decisões mais concretas e assim implementar planos de desenvolvimento, marketing e *branding* mais eficazes. Neste aspeto, convém salientar, que o que diferencia as gerações é a forma como foram educadas na sua infância, os acontecimentos presenciados na adolescência e a missão tomada na vida adulta (Straus & Howe, 1991). Isto dentro das O.D. é ainda mais essencial, pois a máquina desportiva, de modelo piramidal “alimenta-se” das novas gerações para a sua continuidade e sustentabilidade.

Passamos de seguida, a descrever algumas das características da Geração *Millennial*. Em primeiro esta é nascida entre 1980 e 2000, sendo apelidada de geração da “*revolução da consciência*”. Straus e Howe (1991) referem que, ao contrário das gerações anteriores, esta tem grande poder sobre políticas, economia, constructos socioculturais, muito devido a amplificação do seu poder interventivo, através da Internet e tecnologias associadas. Sendo esta uma característica essencial a ter em conta, pois permitiu transformar formas de sentir, pensar e agir nas diversas esferas sociais, acrescentando-lhe a realidade *online*. Devido a isto, está habituada a uma fácil difusão e partilha de informação, fazendo também emergir novos valores, atitudes e comportamentos, por exemplo, associados à imigração, relações inter-raciais, interculturalidade, ligação entre a importância da estrutura familiar, pais e crianças, estando aqueles que já são pais cada vez mais envolvidos nas atividades dos filhos, tanto *on-line* como *off-line* (Freitas, 2014; Corvi, Bigi&Gabrielle, 2007; Straus&Howe, 1991).

Relativamente aos seus traços, é possível referir que estão habituados à rotina, estrutura, organização, pressões e prazos temporais, desde muito cedo. Valorizam a multiculturalidade, têm uma maior compreensão sobre a diferença, maior sentido de responsabilidade, traços de heroísmo, proteção e dever social para com a comunidade, e não identificam barreiras geográficas. São, orientados para o civismo, solidariedade, expressão individual, importância de pertencer a um grupo e a redes sociais massivas, que lhes permitam interagir socialmente tanto *online* como *offline*, devido a estas características têm uma capacidade de influência enorme no comportamento de consumo da família, amigos, e completos estranhos. Porém, necessitam de gratificação instantânea, valorizam o acesso a serviços e produtos de forma fácil e rápida, interessam-se pelas sinergias organizacionais, creem na mudança social, incorporam e aplicam valores ambientais, todavia demonstram um egocentrismo elevado para a sua fase da vida, e preferem viver no momento (Corvi, Bigi & Gabrielle, 2007; Freitas, 2014).

Segundo Freitas (2014) os *Millennials* portugueses preferem marcas tecnológicas, novos media, grande retalho, bens de consumo rápido, têm grande apelo ao estético, desenho de espaços e comodidades, são ainda nativo-digitais, informados, empreendedores, confiantes, valorizam o lazer e preferem que o conhecimento seja evolutivo, flexível e que permita o seu desenvolvimento quando associado a experiências. Como características menos positivas são obcecados pela fama, intitulados inativos, preguiçosos, delirantes, demasiado confiantes, desligados da realidade, narcisísticos, não respondem bem à crítica, contornam leis e são demasiado envolvidos com os pais (Freitas, 2014; Deluca & Braunstein-Mikove, 2016). Por fim, esta é uma geração que caminha num sentido de maior equidade social, onde as pessoas não devem ser deixadas para trás se puderem ser ajudadas e cada pessoa pode escolher estar sempre ligada e conectada, e ninguém deve esperar para atingir alguma coisa, e por fim cada um deve dar de volta à comunidade (Deluca & Braunstein-Mikove, 2016).

Concluindo, observa-se que as O.D. que conheçam e tenham capacidade de desenvolver estratégias que considerem as características acima referidas, podem conseguir um aumento da sua performance através de uma relação mais eficaz com o público jovem. Neste sentido, a empresa American Delaware North, realizou um estudo em 2016, que descreve as tendências do futuro desportivo e a sua relação com os *Millennials*, salientando os seguintes aspetos: i) a emergência da componente ‘*hipersocial*’; ii) as novas formas de consumo do produto e do serviço desportivo associado às novas tecnologias; iii) novos modelos de gestão; iv) os novos tipos de adeptos desportivos e formas de despertar os seus interesses; v) o crescimento do turismo desportivo; vi) o futuro do treino desportivo, as diversificação e massificação de diversos tipos de eventos desportivos e sua relação com a realidade online; vii) a emergência de novos desportos e o aparecimento dos *eSports*; viii) o aumento das relações entre as universidades e o fenómeno desportivo; ix) e a reformulação dos sistemas desportivos nacionais. Assim, denota-se que estes são elementos informacionais fundamentais para as organizações desportivas, no momento em que pensam criar e desenvolver produtos, serviços e processos inovadores, sejam elas em questões de performance organizacional, seja em mecanismos de inovação, inclusão ou mudança social.

1.2 Gestão e Desenvolvimento Responsável da Inovação

“Vision without action is merely a dream. Action without vision just passes the time. Vision with action can change the world.”

Joel A. Baker

Observa-se até aqui a necessidade de reformulação e transformação de certas práticas e estratégias dentro do sistema desportivo, principalmente no que diz respeito à atuação das O.D., perante a sua comunidade e os impactos que daí podem advir. Isto, pois, é esperado que através da intervenção das O.D. existam efeitos em questões como a valorização do desporto ou promoção de desenvolvimento local, comunitário e nacional. Porém, no momento de concretizar tais objetivos, observa-se que as O.D. não são capazes de inovar e desenvolver-se suficientemente para atingir tais realidades, pois existe uma escassez de recursos, ferramentas e mecanismos, e uma falta de conhecimento sobre as novas formas e desejos de procura do fenómeno desportivo por parte das novas gerações (Kent & Walker, 2008; Thibault, 2009; COP, 2015; MacLean, 2015).

Outro aspeto importante a considerar é a potencialidade que as O.D. têm no aumento de capital financeiro, humano e social, porém podemos questionar até que ponto são responsáveis no momento de agir. Isto é, serão estas “obrigadas” a pensar e assumir responsabilidades sobre a sua vida, e comportamentos e opções tomadas. Segundo Martins (2014) estas podem assumir uma perspetiva de responsabilidade social, isto é, existe um grau de conexão com os diferentes elementos da sociedade, e um grau de preocupação com a ajuda e apoio aos outros, mais especificamente dentro das O.D., estas podem ser socialmente responsáveis devido a produzirem produtos e serviços desportivos que são consumidos pela comunidade e adeptos, o que de certa forma reforça afiliações comunitárias e sociais (Kent & Walker, 2008).

Kent e Walker (2008), referem ainda que se tem observado o aumento do apoio das O.D., ligas e equipas, de forma a capitalizar receitas, através de patrocínios e outras associações simbióticas, o que eleva as relações entre o desporto, o tecido económico e a responsabilidade social. Um outro elemento presente no ambiente das O.D. é o desafio, isto é, estas através dos seus produtos e serviços desportivos podem de forma orientada desenvolver iniciativas sociais, onde se incluem códigos de conduta, direitos humanos, práticas de trabalho justo e programas ambientais, por norma em parceria com outras organizações e com os consumidores, podendo ter como objetivo fazer frente a problemas sociais, e é neste sentido que surge nas O.D. a responsabilidade social (Thibault, 2009).

Assim, observa-se que sendo instituições sociais, a maioria sem fins lucrativos, a questão da responsabilidade social pode ser um elemento fulcral e diferenciador que permita uma maior conexão com a comunidade através das suas respostas sociais. Esta pode ainda ter duas

realidades, isto é, pode ser dirigida internamente, considerando preocupações voltadas para os trabalhadores e seus dependentes, ou orientada a nível externo, tendo ações voltadas para a comunidade em geral e para os seus sócios e parceiros organizacionais, podendo recair em dimensões económicas, sociais, legais, éticas e filantrópicas (Kent & Walker, 2008; Santos, Moreno, Gutiérrez, & Carvalho, 2014). Ainda dentro da responsabilidade social, e a relação com a comunidade e adeptos desportivos, as organizações podem ter em consideração as seguintes motivações dos adeptos: busca pela obtenção de realizações emocionais pessoais e sociais, aquisição de conhecimento, estética, drama, escape, família, atração física, competências físicas e interação social (Martins, 2014).

Com isto observamos que através da responsabilidade social as O.D., podem ser capazes de responder a tais desafios e necessidades da atualidade, como por exemplo atingir as seguintes áreas (patrocínio, voluntariado, saúde, deficiência, desporto de base, grupos minoritários e ambiente, iniciativas educativas, desenvolvimento comunitário, modernização de negócios, promoção da saúde) (Kent & Walker, 2008; Bason & Anagnostopoulos, 2015).

Tais tipos de iniciativas podem promover tanto o desenvolvimento da organização como o desenvolvimento das relações e seus impactos nas comunidades, nas pessoas e nas suas organizações parceiras. Tal fato torna-se ainda mais importante quando se tem em consideração a onipresença do desporto na sociedade, o que permite ganhar um valor secundário além do escopo do produto principal, legitimando ao desporto a sua ‘obrigação’ em criar e sustentar uma melhor qualidade de vida, através da capacitação de respostas para a sociedade enquadradas num quadro de gestão estratégica (Kent & Walter, 2008; Walker & Parent, 2010). Assim, até aqui percebemos que as O.D. têm em si uma responsabilidade, já que trabalham com um produto que consegue ter um impacto assinalável em diversos domínios do desenvolvimento humano, social, económico, político, educativo e comunitário, e à escala local, nacional e global.

Porém, também já se constatou que, apesar de tal impacto, a concretização de tais responsabilidades encontra-se num momento de dificuldade de inovação e desenvolvimento estratégico, que têm contribuído para o decréscimo da importância social do desporto, da importância social das O.D. e o subaproveitamento das potencialidades do desporto. Logo, torna-se fulcral perceber como estas podem decidir estrategicamente que tipo de assuntos e mudanças a abordar, seja em parceria com o Estado, seja de forma autónoma, em perspetivas autonomizadas ou de colaboração com outras entidades e esferas sociais.

Neste sentido, MacLean (2015) salienta que para tal desenvolvimento estratégico organizacional possa ser possível é necessário ter em consideração alguns aspetos, tais como: i) Necessidade de conhecimentos inter-pluri-transdisciplinares, de forma a permitir ter equipas pluridisciplinares que elevem o potencial de desenvolvimento, transformação e intervenção; ii) Compromisso, apoios, envolvimento dos gestores e dos recursos humanos, para que seja possível envolver de forma responsável todos os agentes responsáveis pelos processos; iii) Cultura Organizacional, diagnósticos estratégicos (internos e externos) e climas, para que se possa desenvolver culturas capazes de diagnosticar as novas necessidades e promover os novos comportamentos, valores, atitudes, normas e práticas (capitalistas/humanitárias), sempre em linha com a missão, visão, estrutura e planeamento, isto de forma a potenciar as tomadas de decisão, e realizar uma adequada gestão de conflitos, que podem surgir das operações, processos e informações.

Porém, estes processos de desenvolvimento estratégico não podem perder de vista os seus usuários, pois é através destes que se obtém o sucesso organizacional. Pires (2005), sugere ainda que é essencial, identificar e definir as estratégias de desenvolvimento e inovação, tendo em consideração as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, comportamento e reações dos concorrentes.

Apesar da premente necessidade de desenvolvimento e inovação estratégica dentro das O.D. torna-se importante perceber qual o grau de mudança, estratégia, desenvolvimento e inovação que as O.D. precisam ou pretendem introduzir, pois estas decisões terão diferentes impactos a nível organizacional, de gestão, administração, parcerias, tecnológicos, produtos e serviços, sociais, entre outros (Howaldt, Domanski & Kaletka, 2016). Neste sentido, é de salientar que o tema da inovação tem vindo a ganhar bastante relevo dentro das ciências sociais, da gestão, e mesmo dentro do desporto, muito devido aos impactos que podem ter a nível dos processos e efeitos sociais (Harrison, 2012). Em primeiro lugar é necessário perceber que ao falarmos de Inovação dentro das O.D. esta pode acontecer em duas vertentes, a primeira a nível de gestão, tendo impactos maioritariamente na forma de funcionamento, gestão e resultados da organização, e a segunda pode acontecer numa perspetiva de inovação social. Aqui é de salientar a extrema potencialidade do fenómeno desportivo e das O.D. em contribuírem para ambas as vertentes da Inovação.

Quando falamos de inovação esta pode basicamente ser entendida como a adoção ou criação de uma nova ideia ou comportamento dentro de uma organização, mesmo quando

desenvolvida por outros. Podendo ser aplicada a produtos, serviços, tecnologias, administração, gestão esta pode ainda acontecer com ou sem estudo prévio, a partir de uma necessidade reconhecida à posteriori. Caracterizam-se ainda por questões de novidade, complexidade, atratividade, tempo, radicalismo, custo, valor acrescentado observável, tipo, integração de membros, eficiência e qualidade (Pires & Lopes, 2001; Hipp & Grupp, 2005; Damanpour & Scheinder, 2006; Damanpour & Aravind, 2012).

Em complemento, conceber e implementar um plano de desenvolvimento estratégico e de inovação dentro de uma organização deve ser entendido como um processo dinâmico e contínuo, pois encontra-se dependente das redes sociais, relações e forças entre os produtores e consumidores, estágios de processo e compromissos. Porém, Damanpour e Scheinder, (2006) referem para que o mesmo aconteça é essencial que as organizações tenham culturas pro-inovação, capacidade e desenho organizativo que permita abarcar as possíveis demandas tanto a nível micro, meso e macro.

Porém, como Howaldt, Domanski e Kaletka (2016) referem, a grande potencialidade das inovações que possam ser desenvolvidas ou introduzidas nas O.D. estão mais relacionadas com o seu potencial de impacto social do que tecnológico ou económico, pois podem contribuir, e muito, para a mudança social e a capacidade de alavancar diversos sistemas e processos sociais. Com isto é possível identificar cinco tendências comuns nas O.D. que desenvolvem inovações sociais: i) Um carácter sistémico e social que não pode ser reduzido a inovações tecnológicas ou organizacionais; ii) Existem em aspetos de complexidade, risco e reflexão; iii) Têm incompatibilidades com o planeamento e gestão limitada; iv) Podem levar ao aumento da heterogeneidade entre os agentes envolvidos; v) as suas trajetórias não são lineares, como também têm um alto nível de intervenção do contexto, contingências e interações (Howaldt, Domanski & Kaletka, 2016).

Segundo os mesmos autores, outro aspeto importante na definição de inovações sociais dentro das O.D. é assegurar que as mesmas se enquadram dentro das seguintes cinco dimensões: i) Os conceitos de inovação social que incluem relações entre a tecnologia e a inovação de negócios; ii) Os objetivos procuras e demandas sociais, desafios sociais, e mudanças sistémicas que se tenta abordar; iii) Os atores, redes de governança (incluindo o papel do empreendedorismo social, redes e envolvimento do utilizador) de mudança social e desenvolvimento; iv) As dinâmicas do processo; v) Os recursos, capacidades e constrangimentos incluindo finanças e regulações de indústrias financeira, recursos humanos

e capacitação. Com isto, observa-se que o desenvolvimento de programas de desenvolvimento das O.D. versados na Inovação Social são de extrema importância, devido à sua capacidade de superar barreiras e problemas sociais diversos, tanto nas organizações, como nos seus contextos envolventes sociais e desportivos.

Contudo, não podemos menosprezar a importância que as questões de financiamento, alocação e tipo de recursos têm no desenvolvimento e sucesso de tais programas. Logo neste sentido é essencial compreender outros dois aspetos que determinam o sucesso de tais programas. O primeiro é a estrutura da organização, que tendo em conta o seu tamanho pode ter influência na eficiência, comercialização, racionalização nas medidas, planos e projetos implementados, que irão em última instância ter diferentes impactos na própria estrutura e nos seus valores, crenças, culturas de decisão, configurações organizacionais, arquétipos de design, padrões, redes sociais, estruturas, tipos e modos de governança (Gomez, Opazo & Marti, 2008).

O segundo aspeto a ter em consideração são os recursos humanos, pois é através destes que se dá a aplicação dos projetos, o desenvolvimento de estratégias inovadoras, resposta às necessidades e enquadramento e congregação de ideias novas e eficazes. Sendo ainda através destas, que se permitem realizar e envidar esforços para alterar rumos, seja em pequenos grupos ou em maiores movimentos sociais. Concluindo, é nos recursos humanos que se encontram as maiores potencialidades para as parcerias, difusão das inovações e das ideias e desse modo maiores dinâmicas de inovação, seja pelos indivíduos, pelas organizações, ou pelas sociedades (Pires & Lopes, 2001; Egan, 2002; Pires, 2005; Lam, 2014).

Por fim, é importante referir que estas inovações estratégicas dentro das O.D. podem e devem ter impacto a quatro níveis, a saber: nos atores, nos processos, na estrutura e nas lógicas organizativas e sociais. É através destas novas ideias e projetos que é possível melhorar o desenvolvimento, as estruturas, as eficiências, as sustentabilidades, e rejuvenescer as indústrias. Porém destaca-se a necessidade de melhorar conhecimentos, competências, perspetivas, que sejam capazes de contribuir para dimensões extraeconómicas, aumentem a coesão e justiça social, fortaleçam os direitos humanos e a autonomia, de forma a diminuir as desigualdades globais em oportunidades e outras questões de marginalização individual (Gomez, Opazo & Marti, 2008; OCDE, 2008; Devecioglu, Sahan, Tekin & Yildiz, 2012).

1.3 Estratégias de Inclusão para uma Mudança Social

As mudanças que ocorrem na sociedade levaram a que tanto o desporto como as suas organizações tivessem de se adaptar a uma nova realidade, de modo a conseguirem encontrar novos moldes dentro das suas formas de gestão e dos resultados, tanto internos como externos, que pretendem atingir no momento da sua atuação comunitária. Um dos principais desafios apresentado às O.D. na atualidade é a sua sobrevivência dentro de um mercado e de um contexto cada vez mais complexo, rápido e onde emergem novas formas de procura, sentir e viver e experienciar o desporto e a própria vida e orgânica das suas organizações.

Um outro desafio apresenta-se no que diz respeito à necessidade de circunscrever as suas potencialidades e responsabilidades de atuação perante os atuais desafios sociais emergentes, e quais as estratégias que permitiram fazer frente a tais problemas, como a diminuição da prática desportiva, aumento dos problemas de saúde derivados da inatividade física e o aumento das práticas de exclusão social e discriminação com base nas etnias, género, orientação sexual e deficiência (ONU, 2015; Nery, 2016; Tjonndal, 2016). Neste sentido, Giddens (1984) salienta que para suplantarmos tais problemas e desafios as diversas organizações sociais, necessitam de ser capazes de desenvolver estratégias, tendo em consideração quais as formas, causas e consequências e como pensam planejar, implementar e avaliar a sua interação com os ambientes internos e externos das suas comunidades. Mais, por sua vez, as O.D. são agentes de ação social coletiva que se encontram em relações biunívocas com diversas estruturas sociais, portanto, têm de conseguir gerir interesses, membros, estruturas e preferências.

Porém, de forma a melhorar e potenciar a sua intervenção, várias literaturas salientam a necessidade de estas alterarem os seus *modus operandi*, isto para que seja possível continuarem a estar presentes, serem competitivas no mercado e conseguirem corresponder às exigências do mesmo. No entanto, como alerta Hedberg (1981), para que o mesmo aconteça estas têm de estar disponíveis a aprender e a mudar, o que depende em grande escala dos seus atores, da própria organização e das suas relações internas e externas, pois pretende que a mudança seja um ajustamento a um determinado estímulo, seja este do ambiente interno como

externo, que permita a aprendizagem organizacional e se consiga compreender as razões que levam a tais mudanças ambientais para além das respostas (Slack & Parent, 2006).

Tais aprendizagens organizacionais podem acontecer em variadas ordens e dependem de níveis de compreensão, adaptação, relações causais, tipo e níveis de dificuldade, e são ainda processos vastos e complexos que se subordinam ao encadeamento de causas e respetivos efeitos subjacentes a um acontecimento, às associações cognitivas entre as ações passadas, presentes e futuras, bem como a eficácia desses encadeamentos com as novas produções de saberes, sejam estáticos ou dinâmicos (Slack & Parent, 2006). Para que tal mudança organizacional aconteça, as organizações necessitam de passar pelas seguintes fases: 1) constatação da sua necessidade, num momento inicial, em que se decide ou se é constrangido a levá-la a cabo; 2) os momentos de implementação, definidos enquanto períodos de transição de um estado para outro; 3) o estado final, em que é dada como finalizada ou não, total ou parcialmente a transformação.

Além disto, a literatura salienta que as O.D. para realizarem tais mudanças organizacionais, podem recorrer a dois níveis de mudança diferentes. Em primeiro, a nível interno e da gestão das organizações, e em segundo nas suas estratégias em relação a desafios e problemas sociais do novo milénio que têm impacto na sua comunidade. Além disto salienta-se a necessidade de tais estratégias serem inovadoras e inclusivas de forma a promoverem mudança social. Quando falamos de mudança social, referimo-nos a transformações dentro e fora das estruturas que são motivadas pela ocorrência de certos fenómenos socioculturais, e que são capazes de afetar comportamentos, atitudes, sistemas de valores e promover mudança na cultura (Slack & Parent, 2006). Além disso, são por norma mecanismos e fenómenos coletivos, identificáveis no tempo, têm uma marca, têm uma época, carácter de permanência e envolvem complexidade, na medida em que precedem a uma desorganização da ordem anterior (Castro, 2006).

Todavia, não podemos deixar de referir que tais processos devem ser planeados e desenvolvidos tendo sempre em mente uma ideia de progresso capaz de melhorar as condições da vida humana. Segundo alguns autores, Macedo, Boava e Antonialli, (2012) e Julliani, (2014) as O.D. que se comprometam em criar e desenvolver tais estratégias inovadoras e inclusivas com vista à mudança social, podem conseguir obter os seguintes benefícios para si e para a sua comunidade: i) Desenvolver um olhar inclusivo sobre a promoção do desporto nas comunidades; ii) Identificação de elementos de generalização

estratégica tanto da prática desportiva como das formas de funcionamento das organizações; iii) Desenvolvimento de um melhor entendimento sobre a segmentação de mercado, tanto nos produtos e serviços como nas estratégias; iii) Distinção e segmentação de públicos alvos; iii) Reforço do entendimento sobre o *mix* de produtos e estratégias possíveis de implementar; iv) Aprendizagem sobre ferramentas que facilitem este tipo de trabalho; v) Familiarização com a aplicação de estratégias de inclusão social dentro das O.D.

Um outro aspeto importante de referir, será a definição de inclusão social e os seus diferentes mecanismos e formas de manifestação do fenómeno desportivo. Marivoet (2012, p.8) distingue duas formas e manifestações da inclusão social no desporto, em primeiro a inclusão social “no” desporto, onde se considera a existência igual no que diz respeito a oportunidades de acesso, constituição de boas práticas e uma promoção da prática desportiva de forma generalizada, tendo em presença pessoas tendencialmente expostas a mecanismos de exclusão social nas diversas atividades dirigentes e técnicas. Nesta perspetiva, não existe discriminação no acesso a tais cargos ou práticas por razões raciais, étnicas, religiosas, deficiência, género, orientação sexual, classe social ou outros.

Porém, a autora distingue ainda que é possível, proceder ao desenvolvimento e manifestação de mecanismos e processos de inclusão social “através” do desporto. Nesta vertente procura-se desenvolver competências pessoais, sociais, motoras ou outras, capazes de capacitar de grupos-alvo através de boas práticas dirigidas à promoção do desporto formativo, princípios éticos e valores associados ao desporto em crianças e jovens em situação de meio escolar ou em situações de risco de discriminação.

Assim, coloca-se como hipótese heurística neste trabalho, que será através de estratégias inovadoras e inclusivas que as O.D. podem promover inclusão e mudança social. Mais especificamente, será através de estratégias inovadoras versadas em atividades e planeamentos inclusivos que será certamente possível utilizar o desporto como ferramenta para uma sociedade mais igual, coesa e pacífica. O que por sua vez pode, em muitas formas, contribuir para o desenvolvimento social, onde através do desporto e das suas organizações, diversos indivíduos podem viver experiências de igualdade, liberdade e dignificação através de diferentes meios para a sua capacitação, sendo isto especialmente importante em grupos de minorias étnicas, raparigas ou mulheres, diferentes orientações sexuais e pessoas com deficiência.

Concluindo, o debate sobre a inclusão social dentro do desporto e das suas organizações não é algo assim tão recente, porém, a capacidade que tanto o desporto como as suas organizações têm em fazer com que todos os cidadãos se sintam valorizados e possam usufruir de oportunidades para uma participação total na vida social e económica dentro de suas comunidades deve ser uma preocupação que leve em consideração desideratos dependentes de políticas e capacidades de liderança, tanto das O.D. como das comunidades, que permitam aspirar à resolução de tensões associadas à exclusão e marginalização de certos grupos sociais. É neste sentido que a inclusão através das O.D. surge como uma plataforma capaz de melhorar as conexões sociais, promover a integração social, justiça social, cidadania ativa, isto é, o desenvolvimento do capital social. Contudo, não existem grandes resultados no que diz respeito a iniciativas deste género (Maxwell, 2013).

CAPÍTULO 2

FINANCIAMENTO, OBSTÁCULOS E NOVOS DESAFIOS ORGANIZACIONAIS

'To have a healthy culture, you have to have a stable health care financing and a stable arts financing and stable sports financing, and if you don't have that, your culture becomes parking lot.'

Douglas Coupland

2. FINANCIAMENTO, OBSTÁCULOS E NOVOS DESAFIOS ORGANIZACIONAIS

Cada vez mais as O.D. se debatem com o desafio de obterem e captarem novos recursos financeiros. Para o efeito, necessitam de desenvolver novas formas de financiamento tendo em vista a implementação de desenvolvimentos estratégicos inovadores e inclusivos, a fim de alcançarem melhores resultados na sua vida organizacional e comunitária (COI, 2015; COP, 2015; ONU, 2015).

2.1 Configurações no Financiamento do Desporto

De acordo com Tenreiro (2012), a realidade financeira das O.D., caracteriza-se por uma crescente indisponibilidade de recursos e maior necessidade do financiamento público, o qual tem vindo a decrescer (Tenreiro, 2011, 2012; COP, 2015). Ao cruzar tais debilidades com a escassez de informações, competências e conhecimentos sobre modelos de gestão sustentáveis para as O.D., salienta-se a grande dificuldade destas se manterem à tona da realidade social, e desse modo conseguirem contribuir para o avanço e progresso humano, social e comunitário. Logo, é importante perceber como é que as O.D. podem diversificar formas de obtenção de receitas, recursos, e perceber quais destes dão o melhor retorno face a outros, para que seja possível desenvolver as O.D. e o Desporto de forma mais ativa e sustentável (Pires, 2007; Tenreiro, 2011).

O artigo 79º da Constituição da República Portuguesa (CRP) garante o direito à cultura física e ao desporto, determinando a incumbência ao Estado de, em colaboração com as Escolas, Associações e Coletividades Desportivas a promoção, estimulação, orientação e apoio à prática desportiva, bem como a difusão da cultura física e do desporto. Com isto, percebe-se que é obrigação do Estado viabilizar este preceito constitucional, seja através da sua ação, seja através da capacitação dos seus agentes, como por exemplo a Administração Pública Desportiva, ou ainda em colaboração com o Movimento Desportivo Associativo ou com as Empresas do Desporto.

Tal promoção de competências às O.D. seria um elemento fulcral na promoção de melhorias a nível estrutural e de gestão, porém não nos podemos esquecer que estas gozam do direito a uma gestão autónoma, e que através das suas estruturas podem definir claramente as políticas e os modelos de gestão e financiamento mais adequados às suas realidades, seja em

quesitos de aumentar o seu lucro, seja no combate às assimetrias e desigualdades sociais, ou ainda ao desenvolvimento do desporto e dos seus agentes de forma harmoniosa (Tenreiro, 2011; Sousa, 2012). Contudo, é necessário que os seus gestores, aquando da criação autónoma de formas e fontes de receita, tenham em consideração que o financiamento, os recursos humanos, o património, e a prestação de contas, são pilares basilares da gestão, e assuntos fundamentais para um bom funcionamento e justificação do financiamento ao desporto, seja este realizado autonomamente, ou estabelecido através de parcerias e protocolos estratégicos com autarquias, escolas, turismo, universidades e ou federações (Garcia, 2007).

Se às Autarquias se pede que assumam como missão a generalização da prática desportiva e a sua infraestruturização, à Escola pede-se que eduque, forme e sensibilize os jovens para uma cultura desportiva capaz de remeter o desporto a um fator integrante e propício ao desenvolvimento de competências. Ao movimento associativo, exige-se que coordene, promova e organize numa panóplia de funções e competências, uma formação aos vários agentes do sistema que permita desde a recreação, à competição, à especialização, à excelência na alta competição, o desenvolvimento de boas práticas e bons valores assentes naquilo que o desporto representa (Oliveira, 2006; COP, 2015). Com tais funções e desafios, é cada vez mais premente que cada elemento do sistema desportivo tenha em consideração que para desenvolver, inovar, incluir e mudar a sociedade são necessárias cada vez mais e maiores competências em gestão de recursos, gestão de financiamento, gestão e qualidade estratégica, clarividência e pragmatismo na definição de políticas gerais ou sectoriais, de forma a que se consigam rentabilizar recursos e implementar modelos de desenvolvimento que permitam a excelência das O.D. e do Desporto.

De forma a percebermos melhor como funciona o financiamento desportivo, é fulcral entender como funciona o seu mercado. Segundo Tenreiro (2010), este caracteriza-se por uma concorrência imperfeita, que utiliza a economia como instrumento de apoio à tomada de decisão política, tendo sempre como objetivo de fundo a maximização e generalização da prática desportiva e o bem-estar dos países. O autor salienta que Portugal, no que diz respeito ao desenvolvimento de tais políticas desportivas, não tem conseguido acompanhar as diretrizes dos documentos orientadores da União Europeia. Contudo, Tenreiro (2010) conclui que, quando se analisa tais orientações políticas, se observa que estas são diversas, mas que têm como objetivo promover a eficiência económica e aumentar a competitividade do

desporto, seja entre os seus parceiros económicos e sociais, seja a nível local, nacional ou internacional (Tenreiro, 2010).

O mesmo autor refere ainda que, no que diz respeito ao desenvolvimento desportivo em Portugal, este foi desacompanhado das linhas de desenvolvimento económico nos últimos 50 anos. Além disto, refere que existe um desconhecimento da eficácia da legislação associada ao dirigismo desportivo, aos praticantes desportivos e aos seus parceiros privados; que existe pouca ou nenhuma investigação sobre as características nacionais desportivas e o porquê de termos organizações desportivas a funcionar abaixo da sua potencialidade e atletas que não atingem lugares de pódio de forma constante. Estas constatações levam então o autor a concluir que isto acontece, devido ao desenvolvimento e promoção de políticas desportivas desajustadas, avulsas e insuficientes face ao percurso percorrido até agora pela Europa (Tenreiro, 2010).

Por fim, observa-se a necessidade de promover e desenvolver nas O.D. capacidades que lhes permitam desenvolver os seus produtos, serviços e mecanismos, sejam estes em perspetivas informais, recreativas ou de alto rendimento. Porém, não podemos esquecer que tal só poderá acontecer se existirem pessoas a trabalhar para tal. Como têm vindo a referir vários autores, este é um outro ponto fulcral para o desenvolvimento do desporto: Ter pessoas empregadas e a trabalhar para e pelo Desporto (Pires & Lopes, 2001; Sarmiento, Pinto & Oliveira, 2016).

Segundo Tenreiro (2010), deve-se ainda realizar esforços no sentido de aumentar o investimento no desporto, dando alguns indicadores financeiros tais como: o Estado e as Famílias em termos totais apenas gastam 128 euros/ano, cada praticante custa ao Estado 86 euros/ano, sendo que no desporto escolar apenas se gasta 35 euros/ano, que em comparação com os ginásios, estes gastam 47 euros/ano. As próprias autarquias somando praticantes federados, escolares e INATEL, gastam 440 euros/ano (Tenreiro, 2010). Em jeito de conclusão, é ainda necessário frisar que apesar do Estado atender às diferentes necessidades específicas de cada federação, isto não deixou de ter resultados negativos ou menos visíveis no desenvolvimento desportivo e nos seus indicadores. Tal aspeto, assenta por exemplo, na ineficiência da regulação pública desportiva na inspeção, auditoria e escrutínio de prestação de contas, tendo em conta os investimentos realizados e os resultados reais que daí poderiam advir.

2.2 A Tradicional Dependência Financeira do Estado e as Novas Apostas na Captação de Novos Recursos

Como temos vindo a analisar, observamos que um dos maiores obstáculos ao desenvolvimento desportivo em Portugal é a crescente alta dependência financeira das O.D. do erário público, e a sua incapacidade de diversificar e desenvolver outras formas e fontes de receita que lhes permita acompanhar as mudanças do mercado.

Logo estudar o financiamento desportivo permite perceber que este é um complexo conjunto de políticas e estratégias que se afiguram no modelo de desenvolvimento desportivo nacional. Quando nos debruçamos como este acontece, pode-se retirar a seguinte leitura, por exemplo de 1996 a 2014, o financiamento às federações desportivas teve uma taxa de crescimento negativo de -94.36% (IPDJ, 2014). Segundo a mesma fonte, a nível de financiamento de programas, no mesmo período de anos, obtiveram-se as seguintes taxas de crescimento negativo: i) A nível do programa de Desenvolvimento da Prática Desportiva registou-se uma taxa de crescimento de -95%; ii) o Enquadramento Técnico de -83%; Apetrechamento -87%; iii) Alto Rendimento e Seleções Nacionais -94%; iv) Eventos Desportivos Nacionais -95%; v) Formação de Recursos Humanos -95%; vi) Programas não regulares -87%.

Tendo como referência estes números, observa-se que é fundamental viabilizar as políticas e os recursos que permitem às O.D. ampliar e delimitar formas de gestão que promovam o desenvolvimento harmonioso do fenómeno, através de políticas, práticas e modelos que tenham em consideração os diversos objetivos possíveis de atingir com o Desporto. É aqui que entra a discussão sobre a capacitação das O.D. desenvolverem outras formas de obter receita, como patrocínios, mecenato, *merchandising*, entre outras formas.

De acordo com Oliveira (2006), o sistema desportivo nacional é demasiado sistémico (a)ssistémico, fraco em recursos, descontrolado a nível operacional ativo, mas sem nexo, onde as ações de desenvolvimento e financiamento tomadas em nada contribuem para o desenvolvimento do fenómeno. Logo, são necessárias formas de desenvolvimento e financiamento inovadoras que permitam mudar as visões estratégicas, a qualidade do

planeamento e orçamentação, para que se possam definir de forma pragmática políticas gerais e sectoriais que rentabilizem recursos e programas de desenvolvimento.

Nas principais dificuldades observadas sobre o financiamento ao desporto a literatura aponta: i) Existência de um financiamento díspar entre desporto de formação e elite; ii) O desporto de base obtém o seu maior financiamento por parte das autoridades locais; iii) Estas, por sua vez, têm cada vez menos recursos, levando a uma redução cíclica do financiamento e da viabilidade de certos clubes; iv) ao se reduzir o financiamento, as quotas dos membros e dos associados terão de aumentar, o que pode levar à redução de participação desportiva; v) A solidariedade entre media e outras disciplinas é insuficiente para o desporto; vi) e por fim o trabalho dentro dos clubes é maioritariamente realizado por voluntários (Oliveira, 2006; COP, 2015).

Segundo o a Comissão Europeia e publicado no Documento Oficial do COP (2015) , sobre o contributo do desporto para o crescimento económico e emprego, é ainda necessário entender o desporto como um sector económico importante, sendo comparável à agricultura, floresta e pesca combinadas. O desporto representa uma indústria de trabalho intensivo em expansão, geradora de emprego, podendo ainda ajudar ao cumprimento das metas de Europa 2020 e Agenda 2030. O desporto pode promover a convergência dos Estados Membros da União Europeia, contudo tem características económicas de um bem de luxo, com uma elasticidade de rendimento superior, o que leva a perceber que a produção e serviços de desporto irão crescer mais rapidamente em países de baixos rendimentos do que em países com elevados rendimentos.

Quando falamos de financiamento e obtenção de recursos dentro do contexto organizacional desportivo, Garcia (2007) recorda que é essencial ter em atenção alguns aspetos, como por exemplo, o contexto comercial do desporto, tendo em conta as suas transformações no que diz respeito ao aumento da diversidade, ao papel do Estado, do mercado e da sociedade civil, às formas de prática, ao significado social do desporto e à relação dos adeptos e da sua mudança. Aspetos como a movimentação de dinheiro e o fenómeno desportivo, as transformações comerciais, as finanças dos clubes, a literacia financeira são também apontados por Slack e Parent (2006).

Um outro aspeto a ter em conta, no que diz respeito à superação dos desafios financeiros e de recursos dentro das organizações desportivas, é a alteração e desenvolvimento de novos

modelos de gestão e de negócio. Neste aspeto é possível considerar alguns aspetos a ter em conta aquando a tentativa de transformar estes modelos, a saber: a) a profissionalização da organização e os seus recursos humanos, b) a sua capacidade de obter diversas formas e fontes de financiamento, c) a obtenção de recursos humanos especializados no fenómeno desportivo que conheçam as características únicas do desporto, como a valorização dos membros e associados antes da receita, d) os diferentes níveis de jogo, a sua qualidade variável, e) a necessidade de organização e gestão de materiais e infraestruturas, f) a necessidade de cooperar vs competir, e g) as identificações e vinculações emocionais nos adeptos que levam a comportamentos e atitudes de lealdade a produtos e marcas (COP, 2015; Slack & Parent, 2006).

Concluindo, da análise realizada neste capítulo percebe-se, que é essencial que as O.D. tenham a capacidade de gerar maior número de receitas, de forma a poderem desenvolver melhor e de forma mais eficaz e abrangente as suas atividades e outras formas de intervenção. Segundo a literatura, entende-se que uma das melhores formas para aumentar as receitas é o conceito de diversificação de receitas e de financiamento, que pode permitir às O.D. uma eficiência organizativa mais sustentável, e assim permitir levar a cabo projetos a longo prazo que as levem a desempenhar melhor o seu papel dentro da sua comunidade (Wicker, Feiler & Breuer, 2013).

CAPÍTULO 3

INOVAÇÃO, INCLUSÃO, DESENVOLVIMENTO E MUDANÇA SOCIAL

'Many small people, in small places, doing small things can change the world'

Eduardo Galeano

3. INOVAÇÃO, INCLUSÃO, DESENVOLVIMENTO E MUDANÇA SOCIAL

3.1 Definição da Problemática

O Desporto é um fenómeno social que tendo a simultaneidade e interdependência tanto dos seus diversos agentes como das suas organizações, tem colaborado para vários desenvolvimentos, transformações e inovações na(s) sociedade(s) ao longo dos tempos. Tais fenómenos, têm vindo a acontecer através de momentos e eventos histórico-sociais que romperam com práticas, costumes e saberes dos diversos agentes sociais, permitindo a emergência de novos conhecimentos, oportunidades e novas formas de sentir, viver e experienciar o desporto como ação e prática social.

Outro aspeto a salientar é a ação central das Organizações Desportivas no ganho e incremento do relevo social, maior autonomia, liberdade e distanciamento do poder central, através da evolução dos modelos de organização e desenvolvimento do fenómeno desportivo. Porém denota-se que apesar da existência de tais particularidades, a taxa de participação desportiva das crianças e jovens em Portugal, principalmente no desporto de competição têm vindo a decrescer, como também têm aumentado os problemas de saúde associados à inatividade física e desportiva (IPDJ, 2014; Marques, Peralta, Martins, Sarmento, Routen & Carreiro da Costa, 2016). Em complemento, constata-se ainda sérias dificuldades de modernização, desenvolvimento e inovação nas O.D. e nos seus agentes, resultando numa incapacidade de responder às novas necessidades e tendências do mercado, como também das novas gerações.

Tais dificuldades, têm posto em causa a eficiência das O.D. em intervirem de forma eficaz nos problemas sociais e comunitários, levando à proliferação de lacunas sociais principalmente no que diz respeito a questões de igualdade, coesão e justiça social. Isto coloca em evidência as fragilidades do sistema desportivo nacional em questões económicas, financeiras, fiscais, organizacionais e mesmo culturais, sendo essencial realizar esforços em questões como desenvolvimento organizacional e de outras esferas sociais.

Neste sentido, nota-se a premente necessidade de promover novos conhecimentos e competências que permitam inovar e modernizar os modelos de desenvolvimento organizacional na esfera desportiva, para que seja possível responder e adaptar-se às novas realidades emergentes no fenómeno desportivo. Quer isto dizer, que as O.D. tendo em consideração os aspetos como a crescente globalização, multiculturalidade e democratização de práticas, atividades e serviços, devem conseguir inovar e criar estratégias sustentáveis que

capacitem uma melhor atuação comunitária, e que respondam às necessidades da nova geração de jovens portugueses.

Todavia, para que isto possa acontecer, as O.D. devem conseguir envolver-se mais com as suas comunidades e com outras instituições sociais ou empresariais, de forma a cumprirem as suas responsabilidades perante a sociedade. Contudo, não basta criar parcerias e alianças estratégicas para que se obtenham efeitos positivos e duradouros que elevem o potencial de mudança social nas comunidades envolventes, mas também através de mecanismos e processos inovadores indutores de capacidades de diversificação de produtos, serviços, instrumentos e sistemas que abranjam o máximo de pessoas e instituições possível, dentro das Organizações para além do desporto de forma a maximizar a sua atuação social.

Tanto quanto nos é dado observar as Organizações Desportivas necessitam de evoluir, porém não podem esquecer o tempo e espaço onde se inserem, pois só assim podem desenvolver e aplicar estratégias e planos inovadores e inclusivos, com sustentabilidade financeira geradores de impactos positivos nas comunidades envolventes. Atendendo às restrições financeiras existentes, aludidas no capítulo anterior, tais programas e projetos, devem ainda ser desenvolvidos com o objetivo de conseguir a emancipação da dependência do Estado, podendo acontecer se forem desenvolvidos e empregues novos modelos de gestão mais profissionais (COP, 2015; Tenreiro, 2010, 2012). Será também do interesse nacional que as Organizações Desportivas consigam inovar e desenvolver a sua ação comunitária através de práticas e estratégias inclusivas que permitam aos seus agentes ser parte de uma mudança social efetiva promotora de competências pessoais e sociais para uma vida mais saudável, justa, coesa e inclusiva, onde a participação de todos é valorizada e bem-vinda (Marivoet, 2012; Martins 2014; COP, 2015; ONU, 2015; COI, 2015; Hoeber, Doherty, Hoeber & Wolfe, 2015).

Pretende-se com este estudo, criar novos conhecimentos relativos ao tema da Inovação, Desenvolvimento Estratégico, Inclusão e Mudança Social dentro e através das Organizações Desportivas. Neste sentido Sotiriadou e Shilbury (2008), salientam a necessidade de desenvolver conhecimentos, que permitam dentro da gestão, organização e desenvolvimento desportivo, suplantando as lacunas referentes a um conhecimento sólido e específico, que tenha em consideração as especificidades do fenómeno desportivo dentro do campo da gestão das organizações desportivas e os seus efeitos nas sociedades.

3.2 Objeto de Estudo

A presente dissertação tem como objetivo, responder à seguinte questão: De que forma as Organizações Desportivas estão a inovar e desenvolver o seu desempenho organizativo e quais os resultados desportivos, financeiros, organizacionais e sociais advindos das ações de inclusão e mudança social na sua comunidade?

Responder a esta questão é importante, pois como referimos nos capítulos anteriores, observa-se no sistema desportivo português algumas fragilidades e *deficits* sistémicos com impacto na capacidade das Organizações Desportivas, principalmente dos Clubes Desportivos em desenvolverem práticas e mecanismos estratégicos inovadores que permitam o desenvolvimento organizacional e a promoção de mudança social e de inclusão social dentro das suas comunidades (COP, 2015).

Foi possível denotar através do enquadramento teórico, que mesmo as O.D. quando desenvolvem estratégias (isto é, um caminho ou uma linha orientadora que permite atingir de forma sistemática algum objetivo previamente definido) e mecanismos (entenda-se elementos internos ou externos a uma organização que permite alavancar o funcionamento e desenvolvimento de algum tipo de projeto) inovadores tendem apenas a procurar resultados a nível do desempenho organizacional, pondo de parte questões associadas a inovações e resultados sociais, por exemplo, no que diz respeito ao desenvolvimento de projetos orientados à inclusão social de grupos minoritários (étnicos, género, orientação sexual e deficiência), e que através destes se procure mudança social (alteração de uma ordem ou forma de funcionamento de algum fenómeno social, seja na sua natureza, instituições sociais, comportamentos sociais e organizacionais e ainda nas relações entre estes) nas suas comunidades.

Além do identificado anteriormente, denota-se que nas formas mais comuns utilizadas pelas O.D. para inovarem e desenvolverem as suas atividades, se encontram práticas com vista à diversificação da sua oferta desportiva orientadas para um público-alvo mais abrangente, tendo em vista o aumento dos praticantes desportivos, e ainda o reforço e a qualificação do seu capital humano. Tais estratégias e práticas de diversificação da oferta desportiva, tendem a ser deslocadas a organizações parceiras de forma a desenvolverem as suas modalidades, diversificarem os seus produtos e serviços de cuidados do corpo e bem-estar, e dinamização de eventos de sociabilidade.

Um outro aspeto a salientar que permite fomentar de forma mais eficaz o exposto anteriormente, são evidências relativas à utilização e desenvolvimento de estratégias de

promoção e divulgação inovadoras dos seus produtos e serviços por parte das O.D., tais como a utilização de redes sociais, merchandising, roadshows, entre outros.

Interessará, pois, com o presente estudo saber se existe por parte das organizações a tendência de contrariar a dependência exclusiva de financiamento público através da comercialização de produtos associados à participação e competição desportiva. A acontecer, interessará saber se será através da angariação de recursos decorrentes de eventos desportivos, comercialização de merchandising, eventos sociais, *ventures partners business*, atração de financiamento da responsabilidade social das empresas ou instituições, e angariação de receitas junto dos praticantes, associados e adeptos.

3.3 Questões de Investigação

De modo a aprofundar o objeto de estudo através da análise empírica definiram-se as seguintes quatro questões de investigação:

Q1- Estão as Organizações Desportivas a conseguir desenvolver estratégias e mecanismos inovadores que permitam a inclusão de grupos minoritários (étnicos, género, orientação sexual e deficiência) e mudança social nas suas comunidades?

Q2- Estão as Organizações Desportivas a encetar estratégias e práticas com vista à diversificação da sua oferta desportiva, em particular, deslocações a organizações parceiras de forma a desenvolverem as suas modalidades, diversificarem os seus produtos e serviços de cuidados do corpo e bem-estar, dinamização de eventos de sociabilidade, entre outros?

Q3- Estão as Organizações Desportivas a desenvolver estratégias de promoção e divulgação inovadoras, tais como utilização de redes sociais, merchandising, roadshows, entre outros?

Q4- Estão as Organizações Desportivas a criar a sua independência financeira face ao Estado através da angariação de recursos decorrentes de eventos desportivos, comercialização de merchandising, eventos sociais, *ventures partners business*, atração de financiamento da responsabilidade social das empresas ou instituições e angariação de receitas junto dos praticantes, associados e adeptos?

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

'Though this be madness, yet there is method in't...!'

William Shakespeare

4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1 Modelo de Análise

De acordo com Oliveira & Ferreira (2014, p.79), o modelo de análise é "(...) é o esquema orientador da conceção teórica que identifica os aspetos que influenciam a situação que está a ser investigada e organiza, de forma lógica e integradora, as diversas variáveis e a dinâmica da situação a ser investigada”, e que serve de base para a construção dos instrumentos de recolha de dados da pesquisa. No caso da presente dissertação, o questionário semiestruturado, como explicitaremos mais à frente. De modo a podermos dar resposta às questões de investigação em discussão, construímos o Modelo de Análise Desagregado (MAD) apresentado na Tabela 1 nas páginas seguintes, que nos permite uma leitura da realidade tendo presente as diferentes variáveis, e indicadores a observar em cada uma das questões de investigação definidas.

Tabela 1 Modelo de Análise Desagregado

Questões de investigação	Variável	Indicadores	Número de Pergunta
Q.1 Estão as Organizações Desportivas a conseguir desenvolver estratégias e mecanismos inovadores que permitam a inclusão de grupos minoritários (étnicos, género, orientação sexual e deficiência) e mudança social nas suas comunidades? Dimensão: Inclusão e Mudança social	Diversidade Cultural	Coexistência e troca de práticas culturalmente diferentes	P.9; P.9.1
		Provisão e Consumo de produtos e serviços culturais diferentes	P.10; P.10.1
			P.11
		Liberdade de expressão e de informação em todas as formas de troca cultural, especialmente no que diz respeito a serviços audiovisuais	P.12; P.12.1
		Acesso a desenvolvimentos tecnológicos respeitantes à produção, provisionamento e troca de produtos, serviços e práticas culturalmente diversas	P.12.2
	Valores e Atitudes	Diferentes culturas identificadas na organização	P.13; P.13.1 -6;
		Igualdade	P.14.1
		Confiança	P.14.2
		Respeito	P.14.3
		Comunidade	P.14.4
		Não violência	P.14.5
		Participação	P.14.6
		Direitos	P.14.7
		Coragem	P.14.8
		Honestidade	P.14.9
		Sustentabilidade	P.14.10
		Alegria	P.14.11
		Qualidade	P.14.12
		Fair-Play	P.14.13
	Tipos de Estratégias e Práticas	Políticas e procedimentos que acomodem as diferenças	P. 16; P.16.1
		Assegurar que todos os membros sabem do dever de acomodação	P. 17; P.17.1
		Linguagem inclusiva como norma	P. 18; P.18.1
		Aspirar a um nível de inclusão e acessibilidade que torne a acomodação desnecessária	P. 19
		Identificar e remover barreiras de participação a quaisquer grupos ou indivíduos	P. 20; P.20.1
		Encorajar o dialogo	P. 21; P.21.1
		Encorajar a tutoria	P. 22; P.22.1
Q.2 Estão as Organizações Desportivas a desenvolver estratégias e práticas com vista à diversificação da sua oferta desportiva, em particular, deslocações a organizações parceiras de forma	Tipos de Produtos e Serviços	Desportivos	P.23
		Não desportivos	P.24
	Estratégias de Diversificação	Parcerias	P.25; P.25.1
		Tipos de Eventos	P.26; P.26.1
		Estratégias de Diversificação de Produtos e Serviços	P.27; P.27.1

a desenvolverem as suas modalidades, diversificarem os seus produtos e serviços de cuidados do corpo e bem-estar, dinamização de eventos de sociabilidade, entre outros?			
Dimensão: Inovação e Desenvolvimento estratégico			
Questões de investigação	Variável	Indicadores	Número de Pergunta
Q.3 Estão as Organizações Desportivas a desenvolver estratégias de promoção e divulgação inovadoras, tais como utilização de redes sociais, merchandising, roadshows, entre outros?	Tipos de Estratégias de Promoção e Divulgação	Tipos de Canais de Comunicação	P.28; P.28.1
		Tipos de Eventos de Promoção e Divulgação dos seus produtos e serviços	P.29; P.29.1
		Estratégias e Atividades utilizadas Promoção e Divulgação	P.30; P.30.1
		Promoção e divulgação do desporto associado a produtos, serviços e atividades não desportivos	P.30; P.30.1
	Estratégias direcionadas ao futuro do fenómeno desportivo	<i>Hipersocial</i>	P.31.1
		Consumo desportivo	P.31.2
		Convergência de Sectores	P.31.3
		Modelos de Gestão	P.31.4
		Fans / Adeptos	P.31.5
		Turismo Desportivo	P.31.6
		Tecnologia associada ao Treino Desportivo	P.31.7
		<i>E-Sports</i>	P.31.8
		Parceiras com Universidades	P.31.9
Q.4 Estão as Organizações Desportivas a criar a sua independência financeira face ao Estado através da angariação de recursos decorrentes de eventos desportivos, comercialização de merchandising, eventos sociais, <i>ventures partners business</i> , atração de financiamento da responsabilidade social das empresas ou instituições e angariação de receitas junto dos praticantes,	Fontes de Receita	Quotas de Membros	P.32.1
		Quotas de Admissão	P.32.2
		Doações	P.32.3
		Subsídios de Parcerias com outras organizações	P.32.4
		Subsídios do Estado	P.32.5
		Subsídios de C.M e J. F	P.32.6
		Subsídios da U. E	P.32.7
		Subsídios de associações amigáveis	P.32.8
		Subsídios de outros programas	P.32.9
		Gestão de Fundos	P.32.10
		Bares/Restaurantes	P.32.11
		Eventos	P.32.12
		Quotas de serviços	P.32.13
		Patrocínios	P.32.14
		Direitos de transmissão televisiva	P.32.15
		Divulgação de patrocínios	P.32.16
		Ter uma empresa	P.32.17
		Quotas de colaboração com outras instituições	P.32.18
		Aluguer de Instalações	P.32.19
		Créditos	P.32.20
		Outros	P.32.21

associados e adeptos?			
Dimensão: Inovação e Desenvolvimento estratégico			
Caracterização da Organização e Conceções e Atitudes face à Inovação e Desenvolvimento Estratégico	Conceção de Inovação e Desenvolvimento estratégico	Importância de Inovação e Desenvolvimento	P.1
		Razão/Razões da Importância	P.1.1
	Conceção de Visão Estratégica	Importância da Visão Estratégica	P.2
		Extensão temporal da Visão Estratégica	P.2.1
	Planos de Desenvolvimento	Importância de um Plano de Desenvolvimento	P.3
		Existência de um Plano de Desenvolvimento	P.3.1
		Áreas contempladas	P.3.2
	Colaboradores	Número e áreas de trabalho	P.4
	Estudo da Oferta e Procura	Perceber as necessidades de Oferta e Procura Desportiva e Não Desportiva	P.5
		Estratégias e práticas	P.5.1
	Missão	Elite, Lazer, Saúde, Barato, Qualidade, Comercial, Tradicional, Convívio, Não Desportivo, Juventude	P.6
	Cultura Organizativa	Investigação em Marketing, Desenvolvimento e Gestão	P.7
			P.7.1
	Estrutura Organizativa	Departamentos e Responsabilidades	P.8
Perfil dos entrevistados		Sexo (Masculino / Feminino)	P.34
		Idade	P.35
		Escolaridade	P.36
		Profissão	P.37
		Tempo no Cargo e Motivação	P.38; P40
		Ligação anterior ao Desporto	P.39; P41

4.2 Métodos e Técnicas de Recolha e Análise dos Dados

Este é um estudo transversal que utiliza como recursos as metodologias mistas (quantitativas e qualitativas) para a recolha de dados, inserido num paradigma hipotético-dedutivo, sendo utilizado para a análise dos dados uma abordagem de análise de conteúdo numa análise fenomenológica interpretativa, que nos permite entender como os participantes percecionam e fazem sentido das suas experiências, ainda que não assumindo que as perspetivas dos participantes se referem a algum tipo de realidade verificável, por isso ficando o processo de interpretação à responsabilidade do investigador. Este tipo de análise, permite ainda reconhecer um tipo de negociação entre o investigador e os entrevistados, de forma a produzir o conteúdo da perspetiva do entrevistado, estando tanto o investigador como o investigado “presentes” (Hancock, Ockleford & Windridg, 2009)

Ainda neste sentido, Frisby (2005) considera que a fim de ser possível entender de forma “total” todas as dimensões da gestão desportiva, é necessário conduzir a investigação em diferentes paradigmas, onde a aceitação que múltiplos paradigmas e inovações a nível metodológico podem expandir os horizontes da investigação e trazer novos olhares teóricos e práticos. Mais, a utilização das metodologias mistas, permite-nos focar nas perceções de como as pessoas, neste caso os presidentes e/ou diretores desportivos, tendem a olhar para o fenómeno de desenvolvimento estratégico e inovação dentro das suas organizações desportivas, e de que forma estes mecanismos podem contribuir para a inclusão social e mudança social, tendo em conta diversos aspetos da realidade social, tanto desportiva como não desportiva (Gil, 1999; Hancock, Ockleford & Windridg, 2009). Com isto, tendo o método e as metodologias auxiliares definidas, passamos a descrever as técnicas que permitiram a recolha de dados para esta investigação.

A técnica escolhida para a recolha dos dados foi a entrevista por questionário semiestruturada, por isso a estrutura das perguntas encontra-se dentro de perguntas fechadas e abertas (Hancock, Ockleford & Windridg, 2009). No momento de preparação das entrevistas semiestruturadas foram definidos tópicos guias que se enquadravam nos seguintes constructos primários: Desenvolvimento Estratégico, Inovação, Inclusão Social e Mudança Social. Sendo através deste criado um Modelo de Análise Desagradado (apresentado anteriormente), que teve como objetivo orientar e programar a construção das questões e restringir a natureza do questionário.

Assim, tendo em conta os constructos primários, para avaliar a Inovação e o Desenvolvimento Estratégico, foram definidas as seguintes variáveis: Conceções sobre a Inovação, Desenvolvimento Estratégico, Visão Estratégica, Colaboradores, Estudo da Oferta e Procura, Missão, Cultura organizativa, Estrutura organizativa, Tipos de Produtos e Serviços, Estratégias de Diversificação, Estratégias de Promoção e Divulgação, Estratégias direccionadas tendo em conta as tendências futuras e as fontes de receita. Para os constructos de Inclusão e Mudança Social, consideraram-se as dimensões de Diversidade Cultural, Valores e Atitudes, e Tipos de Estratégia e Práticas.

Estes serviram de tópicos guias e programadores das questões de forma a restringir a natureza da entrevista, o que permitiu também conduzir a entrevista de forma mais sensível e flexível, tendo em consideração os pontos de intersecção de interesses tanto do entrevistador como do entrevistado (Hancock, Ockleford & Windridg, 2009).

O questionário foi composto por 9 Secções (ver Anexo1), a saber: I- Caracterização da Organização Desportiva e Conceções sobre a Inovação e o Desenvolvimento Estratégico; II- Diversidade Cultural; III- Valores e Atitudes; IV- Tipo e Direção de Estratégias e Práticas; V- Tipos de Produtos e Serviços; VI- Estratégias de Diversificação; VII- Tipo de Estratégias de Divulgação e Promoção; VIII Fontes de Receita; IX- Perfil Sociodemográfico.

No que diz respeito às questões, este era composto por um total de 41 questões. Sendo 8 correspondentes a questões quantitativas, avaliadas através de uma escala de *Likert* de 1 (*nada importante*) a 5 (*de extrema importância*), como por exemplo: *“Pensa que a Inovação e o Desenvolvimento Estratégico são importantes para as Organizações Desportivas?”*.

Dentro das questões de natureza qualitativa, 19 são de resposta fechada ou dicotómica onde as respostas dadas poderiam tomar a forma de *“sim”* ou *“não”*, como por exemplo *“Existe um plano de desenvolvimento estratégico na organização?”*

As outras 14 questões são de resposta aberta, como por exemplo *“A Organização desportiva preocupa-se em perceber as necessidades e a procura da comunidade envolvente, no que diz respeito às atividades, produtos e serviços da O.D.?”*

A condução das entrevistas decorreu num ambiente calmo e confortável dentro das instalações dos clubes desportivos, de forma a facilitar a abordagem e o diálogo entre o entrevistado e o entrevistador. Antes de iniciar as entrevistas foram apresentados o âmbito e

os objetivos do estudo e gravado o consentimento informado por parte de todos os participantes. A gravação áudio da entrevista foi realizada com auxílio de um computador portátil, *Mac Airbook*, tendo as entrevistas uma duração média de 1 hora. As entrevistas foram realizadas durante os meses de Abril, Maio e Junho de 2017.

No que diz respeito à análise dos dados e aos instrumentos realizados para este estudo, estes foram divididos de acordo com a sua natureza, os quantitativos foram analisados através do programa estatístico *Social Package for Social Science 21*, de acordo com a sua média, frequência relativas/absolutas e desvio padrão. No que diz respeito aos dados qualitativos, estes foram analisados através do programa *Maxqda 12*, tendo sido efetuadas as transcrições *verbatim* das entrevistas realizadas, seguida de uma análise de conteúdo de cada uma delas, tendo em conta a contagem e frequência de palavras, frases e temas, passando para a identificação dos temas emergentes, codificação, observação de relações, e por fim os resultados das 6 entrevistas foram comparados, interpretados e confrontados com a literatura (Hancock, Ockleford & Windridg, 2009).

4.3 Universo e Critérios da Seleção da Amostra

A Amostra do Universo de estudo, tendo em conta à natureza exploratória da presente dissertação, foi escolhida por uma amostragem de conveniência, isto é, considerou-se a disponibilidade e vontade de participar no estudo num determinado tempo por parte dos responsáveis de Clubes Desportivos da região geográfica de Lisboa e Vale do Tejo, onde existisse a figura de presidente ou diretor desportivo/diretor de desenvolvimento. No que concerne à nossa amostra, a escolha determinou-se através de um método não probabilístico de sujeitos-tipo, isto é, o processo de seleção foi informal e por conveniência, desde que no ano de 2017 tivessem em funcionamento mais do que uma modalidade desportiva federada e mais de 50 associados.

Foram selecionados seis (6) casos (Club Desportivos) por conveniência, sendo realizadas seis (6) entrevistas a Presidentes e/ou Diretores desportivos dos clubes em questão, que nos permitiu uma primeira abordagem exploratória ao tema e objeto de estudo da dissertação. Na Tabela 1 identificam-se os Clubes Desportivos selecionados na nossa amostra.

Tabela 1 Identificação dos Clubes da Amostra

Clubes Desportivos pertencentes à Amostra do Estudo (Total=6)

Nome	Região Geográfica
Clube Atlântico de Esgrima	Alcabideche – Cascais
Clube Desportivo e Cultural de Carnaxide	Carnaxide - Oeiras
Ginásio Clube Português	Rato – Lisboa
Sport Algés e Dafundo	Algés - Lisboa
Ginásio Atlético Clube	Baixa da Banheira – Setúbal
União Desportiva e Cultural Banheirense	Baixa da Banheira – Setúbal

4.4. Caracterização da Amostra

4.4.1 Gestores desportivos

Na Tabela 2 é possível observar uma breve caracterização da amostra de gestores das O.D. integradas no presente estudo.

Tabela 2 Caracterização dos Agentes Sociais Desportivos Entrevistados

	Clube Atlântico	Clube Desportivo e Cultural de Carnaxide	Ginásio Atlético Clube	União Desportiva Banheirense	Ginásio Clube Português	Sport Algés e Dafundo
Cargo na O.D.	Presidente e Treinador	Diretor Desportivo	Presidente	Presidente	Diretor Desportivo	Presidente
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Idade	45	34	63	43	61	50
Escolaridade / Área	Licenciado / Desporto	Licenciado / Desporto	9º Ano	12º Ano	Mestrado / Desporto	Licenciatura/ Direito
Profissão	Professor de Educação Física / Treinador / Presidente	Coordenador Técnico Desportivo / Treinador de Artes Marciais	Reformado – Bancário / Presidente	Administrativa /Autarca / Presidente	Professor de Educação Física/ Diretor Desportivo	Jurista/Presidente
Tempo no cargo	9 anos	6 anos	9 anos	1, 5 ano	1 ano	8 Anos
Remuneração	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não
Presença no Clube	Diária	Diária	Diária	Diária	Diária	Diária
Ligação anterior ao Desporto	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Outros Cargos	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim

Foram entrevistados mais homens do que mulheres, contudo, salientamos que este resultado não foi propositado, isto é, no momento da escolha dos clubes a entrevistar o género

do gestor não foi um fator a ter em conta. Referente à idade, os gestores da nossa amostra encontram-se entre os 34 e os 63 (M=49,33 anos). Em relação à escolaridade, ao nível e área de ensino, apenas 2 dos entrevistados não possuíam um grau superior de educação, onde os restantes 4, 3 tinham um grau superior em desporto e 1 um grau superior em direito. Contudo, dentro da nossa amostra é ainda de salientar que apenas um dos entrevistados com grau superior possuía formação em Gestão Desportiva.

No que se refere à profissionalização da posição, nenhum dos entrevistados exerce a função a tempo inteiro, e quando acumulam têm outras atividades profissionais associadas. Isto permite-nos perceber que a profissionalização da gestão desportiva poderá ainda estar algo imatura dentro das organizações desportivas portuguesas, sendo necessários esforços para que o mesmo cenário possa ser invertido. Tendo em consideração o tempo no cargo de gestão, este vai de 1 a 9 anos. Sobre remuneração dos entrevistados, apenas aqueles na posição de diretores desportivos, são remunerados, mas não esquecer que esta não é a sua única ocupação profissional.

Relativamente a uma anterior ligação ao fenómeno desportivo, apenas 1 dos entrevistados refere não ter essa ligação passada, o mesmo sucede com o resultado obtido no que diz respeito a ligações com outros cargos dentro das organizações desportivas. No que concerne às tarefas os resultados obtidos permitem-nos identificar que os gestores entrevistados tem por norma as seguintes funções e tarefas: administração, gestão do marketing, gestão e organização de eventos, gestão de instalações, gestão de projetos e gestão de recursos humanos.

Comparativamente às motivações destes para o cargo, destaca-se a vinculação à organização desportiva, ao desporto, e à comunidade, pois desde cedo na sua vida frequentam ou participam nas atividades da organização, e como tal sentem-se na obrigação de retribuir. Outra motivação é a vinculação e obrigação, o que aumenta nesta amostra, quando existe a presença de membros familiares, principalmente crianças e jovens, o que de certa forma incrementa as ligações e vínculos emocionais, identitários, sociais e de pertença à organização ou ao desporto.

Por fim, será de salientar que num dos clubes de menor dimensão (Clube Atlântico), uma das motivações para o cargo de presidente assenta numa decisão própria de criar um projeto só seu, vinda tal necessidade de experiências passadas em outras organizações desportivas,

onde existiam bastantes conflitos associados à distribuição de receitas, tendo então o entrevistado optado por empreender o seu próprio clube e projeto em parceria com uma escola, permitindo-lhe assim criar a sua independência.

4.4.2 Organizações desportivas

Como referimos, o nosso estudo baseou-se numa pequena amostra de conveniência, cujos resultados não podem ser generalizados às Organizações Desportivas, pois trata-se de um estudo de natureza exploratória. Na Tabela 3 é possível observar as características gerais das organizações desportivas entrevistadas.

Tabela 3 Caracterização Geral das Organizações Desportivas da Amostra

	Clube Atlântico	Clube Desportivo e Cultural de Carnaxide	Ginásio Atlético Clube	União Desportiva Banheirense	Ginásio Clube Português	Sport Algés e Dafundo
Localização	Alcabideche–Cascais	Carnaxide-Oeiras	Baixa da Banheira – Setúbal	Baixa da Banheira – Setúbal	Rato – Lisboa	Algés-Lisboa
Número de Colaboradores	10	52	37	42	210	100
Número de Associados	50	1000	1200	1200	10000	10000
Produtos / Serviços	Desporto de Competição	Desporto de Competição / Fitness/ Outros	Desporto de Competição / Fitness/ Outros	Desporto de Competição / Fitness/ Outros	Desporto de Competição / Fitness/ Outros	Desporto de Competição / Fitness/ Outros
Tipo de Estrutura	Amadora	Profissional	Amadora	Quási-Profissional	Profissional	Profissional

Tendo em conta a sua localização geográfica, os clubes situam-se nas zonas geográficas de Lisboa e Vale do Tejo, o 1º e 5º distrito com maior número de clubes e praticantes desportivos em Portugal (IPDJ, 2014). Relativamente à dimensão dos clubes, tendo como indicadores o número de colaboradores, associados, complexidade da estrutura organizativa, número e tipos de produtos e serviços, observa-se que temos 1 clube de pequena dimensão, 3 de média dimensão e 2 de grande dimensão.

Com esta caracterização é ainda possível inferir que, quanto maior a estrutura e profissionalização dos clubes maior é a sua capacidade de diversificação da oferta de serviços, produtos e atividades. Por exemplo, o Clube Atlântico tem apenas 2 modalidades como oferta,

enquanto que os outros clubes conseguem obter quantitativamente um maior número de produtos e serviços para oferta à comunidade, não cingindo apenas a sua ação ao desporto de competição, tendo associados à sua atividade, fitness, saúde, entre outros produtos.

Por fim, caracterizando o perfil dos clubes entrevistados, apenas um não possuía instalações próprias, utilizando instalações de uma escola para realizar as suas atividades desportivas.

CAPÍTULO 5

INOVAÇÃO, DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO, INCLUSÃO E MUDANÇA SOCIAL

'The Universe is under no obligation to make sense to you'

Neil deGrasse Tyson

5. INOVAÇÃO, DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO, INCLUSÃO E MUDANÇA SOCIAL

Com a entrada no século XXI, observámos que vários foram os desafios colocadas tanto às O.D., como aos seus agentes em questões de Inovação, Desenvolvimento Estratégico, Inclusão e Mudança Social. Isto é possível de afirmar, já que destacamos que o desafio principal é fazer com que o Desporto e as suas Organizações consigam inovar, tanto a nível interno, isto é, na sua performance organizativa, como também inovar a nível social, isto é, nos resultados que pretendem atingir. Contudo, como vários autores têm salientado, isto só pode ser conseguido através de um planeamento e desenvolvimento estratégico eficaz e conhecedor das novas procuras, características tanto das novas gerações como do mercado (Pires, 2005; Tenreiro, 2010; Freitas, 2014; COP, 2015). Mas tais inovações e desenvolvimentos organizacionais e sociais, devem, todavia, ter em foco a potencialidade do desporto e das organizações no seu impacto comunitário em frentes de inclusão e mudança social.

Assim, nesta direção, passamos a apresentar os resultados referentes à análise da nossa primeira questão de investigação que pretendia saber se estão as Organizações Desportivas a conseguir desenvolver estratégias e mecanismos inovadores que permitam a inclusão de grupos minoritários (étnicos, género, orientação sexual e deficiência) e mudança social nas suas comunidades?

5.1 Inovação e Desenvolvimento Estratégico nas O.D.

Em primeiro lugar apresentamos os resultados obtidos sobre a Inovação, tendo em conta (1) Conceções e Atitudes e (2) Desenvolvimento, Aplicação e Utilização de Inovações.

Na Tabela 4 é possível observar as respostas dos responsáveis das Organizações Desportivas no que diz respeito à Inovação e ao Desenvolvimento Estratégico.

Tabela 4 Médias, Frequências e Desvio Padrão das Concepções e Atitudes referentes à Inovação e Desenvolvimento Estratégico nas Organizações Desportivas

Questões	Organizações Desportivas (Média e Desvio Padrão)	Frequência Relativa (%) e Absoluta
Pensa que a Inovação e o Desenvolvimento Estratégico são importantes para as Organizações Desportivas portuguesas?	De extrema Importância 4,0 ± 0,0	100% (6)
Pensa ser importante que uma O.D. defina e tenha uma visão estratégica com uma determinada extensão temporal?	De extrema Importância 4,0 ± 0,0	100% (6)
Qual a importância de um Plano de Desenvolvimento Estratégico numa O.D.?	De extrema Importância 3,83 ± 0,40	MI= 16,7% (1) EI = 83,3% (5)

Escala: 0= Nada Importante (NI); 1= Pouco Importante (PI); 2= Importante (I); 3= Muito Importante (MI); 4= De Extrema Importância (EI)

Fonte: Inquérito por entrevista a responsáveis de clubes desportivos: Inovação e o Desenvolvimento Estratégico nas O.D.– A Inclusão e a Mudança Social, 2017

No que concerne às Concepções e Atitudes, todos os gestores das O.D. da nossa amostra consideram importante ter esta ideia presente do seu trabalho diário, pois é importante porque lhes permite solucionar diversos problemas, perceber tendências e ‘‘modas’’, ‘‘movimentarem-se’’ em momentos mais turbulentos, aproximarem-se e tornarem-se mais visíveis para as pessoas e para o mercado e desenvolver mecanismos que permitem melhorar a performance e intervenção tanto na gestão como na ação na comunidade. Isto está em linha com os resultados de Hoeber, Doherty & Wolf (2015), onde se salienta que através da Inovação as organizações conseguem melhorar a sua eficácia organizacional, sobreviver ao mercado e ganhar vantagem competitiva.

No que concerne aos mecanismos que fomentam a necessidade de inovar, os nossos entrevistados referem que estes são provocadas pelas crescentes mudanças, transformações e outras formas de progresso da vida social, o que complementa o pensamento de Hoeber, Doherty & Wolf (2015), onde a identificação e necessidade de inovar, surgem muito devido às pressões do mercado e dos ambientes operativos.

No que se refere aos obstáculos para inovar, os gestores referem a falta de conhecimentos, ferramentas e competências necessárias à inovação. Dificuldades em perceber as necessidades dos públicos e dos mercados em manter as pessoas mais tempo nos clubes. Dificuldade no domínio das novas tecnologias, e ainda debilidades associadas à estrutura, recursos humanos e financeiros.

Tais resultados vão ao encontro da literatura onde se salienta a necessidade de capacitar as O.D. em conhecimentos, ferramentas e mecanismos de apoio à inovação e à análise do mercado e das procuras (COP, 2015). Contudo, apesar de tais dificuldades, observa-se que algumas O.D. estão interessadas em inovar, e vão conseguindo fazê-lo progressivamente com pequenas mudanças estratégicas a nível social ou tecnológico (Goorha, 2016). Os resultados contrariam ainda Taylor (2004) e de Thiel & Mayer (2009), que apontam o cariz voluntário e comunitário como condicionantes à inovação das O.D., com maior pendor para o tradicionalismo e informalismo.

No que concerne ao Desenvolvimento, Aplicação e Utilização de Inovações, os resultados salientam que as O.D. têm desenvolvido inovações em duas ordens: desenvolvimento e disseminação de projetos e a utilização de tecnologias. Relativamente, ao desenvolvimento, empreendimento e disseminação de projetos, as inovações acontecem sobre a forma de núcleos satélite fora das instalações das O.D., em parceria com outras entidades sociais (escolas, creches, associações de cariz social, empresas, câmaras municipais e juntas de freguesia), o que lhes garante um maior raio de ação comunitária e promoção da O.D. e suas atividades.

No que diz respeito às inovações em questões tecnológicas, estas aparecem em duas componentes – melhoria da performance organizacional e melhoria da aproximação dos agentes com o clube e as suas atividades. Na componente de melhoria do desempenho organizacional, as inovações aplicadas são utilização de redes sociais, computações em nuvem, programas e aplicações informáticas de comunicação e gestão. As redes sociais permitem alargar a visibilidade do trabalho do clube a nível interno e externo, o que reforça a marca, torna-as mais competitivas e permite uma melhor interação com o público.

Estes resultados vão de encontro os de Wang (2014), na medida que os clubes desportivos utilizam cada vez mais as redes sociais como mecanismo de inovação, para criarem relações mais próximas com o público e fortalecer a sua marca, o que segundo Ferguson (1984) permite criar uma relação organização-público mais próxima, de confiança e baseada em interesses comuns, favorecendo influências, satisfações e compromissos de ambas as partes.

Na componente de utilização das inovações tecnológicas como forma de aproximação dos diversos agentes com o clube e suas atividades, os projetos desenvolvidos assentam em permitir aos pais um maior acompanhamento e presença na vida e carreira desportiva dos

filhos. Fazendo que o clube tenha um papel ‘ativo’ na promoção de maior proximidade no quadro da relação clube-desporto-família. Utilizam ainda as tecnologias, mais especificamente as redes sociais, site, WhatsApp e os telemóveis, para facilitar a comunicação entre o treinador e os atletas e para a melhoria da performance desportiva através da gravação e visualização de vídeos.

Os resultados obtidos vão na linha dos estudos de Doherty, Misener e Cuskelly (2014) e Hoeber, Doherty & Wolf (2015), onde são salientadas a introdução das questões da utilização das novas tecnologias (criação de website, criação de *Facebook*, partilha e criação de conteúdo), como formas de atingir e integrar novos grupos e novos públicos, aumentar as parcerias, desenvolver patrocínios, apostar na formação dos colaboradores, engajar em atividades de cariz social, promoção de marca-produtos-serviços. Por fim é de salientar que as O.D. referem a importância que as questões de estrutura e recursos têm na capacidade de inovação, podendo ser um fator limitador ou potenciador na qualidade das experiências, relações e formação, tanto dentro como fora da organização.

Assim se conclui no que diz respeito à Inovação, que segundo os gestores entrevistados, as O.D. em estudo têm conceções atuais e em certos casos conseguem promover algumas inovações, sendo estas direcionadas ou à melhoria da performance organizacional ou a projetos de cariz social, por exemplo, melhoria da relação entre família-desporto-clube. Apesar de algumas destas ideias serem conhecidas, logo não muito arriscadas, são identificadas como algo novo dentro da organização capaz de responder às necessidades e promover novos conhecimentos e ideias.

No que diz respeito às conceções, atitudes, desenvolvimento, aplicação e utilização das Organizações Desportivas sobre o Desenvolvimento Estratégico, salientam-se os seguintes resultados, tendo em conta o Planeamento, a Implementação e a Avaliação. Segundo os nossos entrevistados todos os clubes têm um Plano de Desenvolvimento Estratégico, sendo que os consideram importantes pois permitem planear e desenvolver atividades, perceber necessidades de recursos, definir ações e atividades, porém destacam que é apenas uma ferramenta orientadora que consoante os resultados, vai sofrendo ajustes.

No que diz respeito ao momento de Planeamento, os horizontes temporais de visão estratégica das O.D. em análise, variam entre 1 a 10 anos. Esta disparidade prende-se maioritariamente com questões estruturais, missões, capacidade de utilização e recolha de

recursos. Destacaram ainda os nossos entrevistados, que por vezes a missão não está alinhada com a visão estratégica, e os planos de desenvolvimento apenas abrangem atividades a serem realizadas, não desenvolvendo questões como objetivos de cariz mais social ou ainda indicadores de melhoria da performance organizativa. Os indicadores presentes são por norma número de praticantes e associados, ou então o aumento de uma determinada fonte de receita.

Tais resultados permitem-nos identificar as principais características associadas ao momento de planeamento estratégico, permitem-nos ainda perceber que as O.D. em análise segundo a opinião dos seus gestores têm um fraco conhecimento sobre como conceber e implementar um plano de desenvolvimento e em que áreas se focar. Certamente que fomentar a capacitação dos conhecimentos sobre esta ferramenta estratégica seria importante, já que é um dos elementos essenciais à celebração de contratos programa e recolha de verbas do erário público, tais mudanças poderiam permitir robustecer, capacitar e melhor autoafirmar as O.D. perante as instituições reguladoras e financiadoras na busca de oportunidades de parceria ou patrocínios.

No que se refere ao momento da implementação estratégica, este ocorre em três dimensões. A primeira dimensão assenta em questões de desenvolvimento das ofertas competitivas direcionadas às crianças e jovens, recreativas e não desportivas associadas mais aos adultos e idosos. A segunda dimensão, refere-se à realização de parcerias e eventos (Federações, Câmaras, Juntas de Freguesia, diferentes localidades e diferentes países). A terceira dimensão é sobre a gestão da organização (gestão de recursos financeiros, recursos humanos, materiais, outsourcing de entidades/individuais para o marketing, promoção e divulgação).

Relativamente ao momento de avaliação estratégica, denota-se que as O.D. vão avaliando o seu trabalho e o próprio plano de desenvolvimento através dos mecanismos de experimentação e *feedback* dos associados, acontecendo, por norma, face a face. Concluindo, a informação recolhida aponta para que a inovação e o planeamento estratégico são elementos importantes para a realidade das Organizações Desportivas estudadas. Principalmente no que concerne à alteração de modelos de gestão, de forma a permitir melhores resultados organizacionais e sociais, podendo ser, por exemplo, aproveitadas as questões de formação e tutoria em que quase todas tinham este tipo de programas (escolas e faculdades) que poderiam ser úteis em secretariado, gestão, marketing e comunicação.

Durante as entrevistas foi ainda reforçado que para ser possível inovar e desenvolver dentro das Organizações Desportivas é essencial romper com o atual paradigma político-desportivo, que é débil na capacidade de manter relações reais entre os diversos níveis e organizações do desporto, e não conhece a realidade e o quotidiano dos clubes desportivos.

5. 2 Inclusão e Mudança Social

Através da informação recolhida nas entrevistas aprofundámos: (1) As conceções e Atitudes (práticas, produtos e serviços, liberdades e valores, e grupos minoritários), (2) Mecanismos Organizacionais (Formas de Identificação e Estratégias de Fomento) e (3) Formas de Expressão na Organização (Expressão dentro da Organização, Promoção e Tipos de Canais e Estratégias Desenvolvidas). Os resultados referentes às conceções de Inclusão Social e Mudança Social são apresentados na Tabela 5, na página seguinte.

Os resultados salientam que todas as O.D. têm conceções e atitudes favoráveis à Inclusão e à Mudança Social, pois são práticas ligadas à essência do desporto e aos valores do movimento associativo e da democracia, nas palavras de um dos nossos entrevistados:

“A inclusão é um elemento essencial dentro dos clubes desportivos, pois somos instituições de educação e ensino, para além do desporto, logo temos a obrigação de perceber e trabalhar no sentido de fomentar essa inclusão e mudança.” – Ginásio Clube Português

Referem ainda que a existência de diversas pessoas com diversas capacidades é o que torna o desporto rico, logo não faz sentido discriminar, pois o desporto torna todos iguais, apesar das diferenças, por exemplo:

“O desporto é um veículo para isso, quando falamos de incluir alguém, tínhamos de considerar essa pessoa como diferente, contudo não é assim que a percebemos, não são nem têm de ser diferentes, por força do desporto e pela natureza das modalidades, são automaticamente incluídas” Clube Atlântico

Tabela 5 Médias, Frequências e Desvio Padrão das Concepções e Atitudes referentes à Inclusão Social através das práticas, produtos e direitos

	Organizações Desportivas(Média e Desvio Padrão)	Frequência Relativa (%)e Absoluta
Qual a importância que dá a que uma O.D. promova práticas desportivas e outras sociais e não desportivas que fomentem experiências e trocas culturais diferenciadas para a sua comunidade?	Muito Importante 3,17 ± 0,75	I= 16,7% (1) MI= 50,0% (3) EI= 33,3% (2)
Qual a importância que dá a que uma O.D. desenvolva práticas, produtos e serviços que integrem e incluam diferentes culturas e grupos minoritários?	Muito Importante 2,83 ± 0,75	I= 33,3% (2) MI= 50,0% (3) EI= 16,7% (1)
Qual a importância dada à liberdade de expressão e de informação que permita melhores trocas de experiências entre culturas e grupos minoritários diferentes?	De extrema Importância 3,83 ± 0,40	MI= 16,7% (1) EI = 83,3% (5)

Escala: 0= Nada Importante (NI); 1= Pouco Importante (PI); 2= Importante (I); 3= Muito Importante (MI); 4= De Extrema Importância (EI)

Fonte: Inquérito por entrevista a responsáveis de clubes desportivos: Inovação e o Desenvolvimento Estratégico nas O.D.– A Inclusão e a Mudança Social, 2017

Quando questionadas sobre o desenvolvimento de práticas inclusivas, referem que estas dependem de elementos estruturais e concepções organizativas ligadas à necessidade de inclusão dentro das O.D., onde em estruturas maiores as diferenças são mais facilmente diluídas, contudo destacam que a tendência em Portugal, pelo menos é haver cada vez menos discriminação, o que não lhes retira a responsabilidade de contribuir para tal. Passamos de seguida a apresentar os resultados referentes a valores presentes nas O.D. na Tabela 6, na página seguinte. No que diz respeito aos seus produtos e serviços, observa-se que três das O.D. têm modalidades desportivas versadas no desporto para pessoas com deficiências, referindo, por exemplo:

“O que temos tem que dar para o todo”- Ginásio Atlético Clube

Tabela 6 Médias, Frequências e Desvio Padrão dos Valores nas Organizações Desportivas

	Organizações Desportivas(Média e Desvio Padrão)	Frequência Relativa (%)e Absoluta
Fair-Play	De extrema Importância (4,0 ± 0,0)	100% (6)
Qualidade	De extrema Importância (4,0 ± 0,0)	100% (6)
Alegria	De extrema Importância (4,0 ± 0,0)	100% (6)
Sustentabilidade	De extrema Importância (3,83 ± 0,40)	MI= 16,7% (1) ; EI = 83,3% (5)
Honestidade	De extrema Importância (4,0 ± 0,0)	100% (6)
Coragem	De extrema Importância (3,83 ± 0,40)	MI= 16,7% (1) ; EI = 83,3% (5)
Direitos	De extrema Importância (4,0 ± 0,0)	100% (6)
Participação	De extrema Importância (3,83 ± 0,40)	MI= 16,7% (1) ; EI = 83,3% (5)
Não Violência	De extrema Importância (4,0 ± 0,0)	100% (6)
Comunicação	De extrema Importância (3,83 ± 0,40)	MI= 16,7% (1) ; EI = 83,3% (5)
Respeito	De extrema Importância (4,0 ± 0,0)	100% (6)
Confiança	De extrema Importância (4,0 ± 0,0)	100% (6)
Igualdade	De extrema Importância (3,83 ± 0,40)	MI= 16,7% (1) ; EI = 83,3% (5)

Escala: 0= Nada Importante (NI); 1= Pouco Importante (PI); 2= Importante (I); 3= Muito Importante (MI); 4= De Extrema Importância (EI)

Fonte: Inquérito por entrevista a responsáveis de clubes desportivos: Inovação e o Desenvolvimento Estratégico nas O.D.– A inclusão e a Mudança Social, 2017

Salientam ainda que os seus produtos e serviços (judo, karaté, quizomba, ioga), podem ser mecanismos importantes para a promoção de inclusão e diversidade, pois podem permitir a aculturação e incorporação de valores e ideais de outras culturas. De referir que as práticas culturais não desportivas destinam-se a adultos e idosos. No que concerne a concepções e atitudes sobre liberdades e valores, as O.D. não identificam barreiras à prática desportiva, para grupos minoritários, pois afirmam que nos seus clubes se encontram um ambiente familiar, por exemplo:

“Estamos numa sociedade democrática, para o bem e para o mal, todos somos livres”-

União Banheirense

Destacam ainda que a passagem de valores e atitudes, dependem da forma como a organização trabalha, comunica e forma os seus colaboradores e estes passam exemplos aos diversos utentes. Referem também que a liberdade de expressão e de associação são pilares centrais, e que não têm conhecimento sobre atitudes ou eventos discriminatórios. Salientam ainda que todos os valores identificados se sobrepõem a uma medalha, e que o desporto é um meio privilegiado para a transferência e aquisição de valores, competências e experiências entre todos os envolvidos.

Os resultados sobre as conceções e atitudes face às estratégias de inclusão de grupos minoritários, acontecem dentro das organizações direcionadas a minorias de línguas, idades, estatuto socioeconómico e deficiências, não existindo práticas específicas para religião, orientação sexual. Pode-se observar estes resultados na Tabela 7.

Tabela 7 Médias, Frequências e Desvio Padrão dos Valores nas Organizações Desportivas

Questão: Que diferentes grupos minoritários são identificados na Organização?	Organizações Desportivas(Média e Desvio Padrão)	Frequência Relativa (%)e Absoluta
Estatuto Socioeconómico	Sim (1,0 ± 0,0)	S= 100% (6)
Género	Não (1,67 ± 1,03)	S= 66,7% (4); N= 0% (0); NS/NR= 33,3% (2)
Orientação Sexual	Não Sei / Não Respondo (2,67 ± 0,82)	S= 16,7% (4); N= 0% (0); NS/NR= 83,3%(2)
Deficiências	Sim (1,33 ± 0,52)	S= 66,7% (4); N= 33,3% (2); NS/NR= 0% (0)
Religião	Não (2,33 ± 1,03)	S= 33,3% (2) ;N= 0% (0); NS/NR= 66,7% (4)
Etnias	Sim (1,0 ± 0,0)	S= 100% (6)

Escala: 1= Sim (S); 2= Não (N); 3= Não sei/ Não Respondo(NS/NR)

Fonte: Inquérito por entrevista a responsáveis de clubes desportivos: Inovação e o Desenvolvimento Estratégico nas O.D.– A Inclusão e a Mudança Social, 2017

Sobre a questão das orientações sexuais deparamo-nos ainda com alguns tabus como é referido na citação seguinte:

“Penso que a questão da orientação sexual, ainda é um pouco tabu no desporto, não se fala muito nisso. Mas como presidente, considero que temos de aceitar todas as pessoas, isso mesmo pessoas, não nos devemos preocupar com o que fazem em casa, desde que não tratem mal ninguém e sejam felizes”- Clube União Banheirense

Ainda no que concerne a práticas de identificação de grupos minoritários, referem que tirando aqueles que mais facilmente são identificados ‘*a olho nu*’, não consideram ser necessário, pois as pessoas têm o seu espaço e partilham se assim quiserem, por exemplo:

“sabemos de situações em que os atletas falam com os treinadores e estes tentam ao máximo ajudar no que for preciso, mesmo falar com os pais. Os treinadores funcionam muito como um modelo de confiança” – Clube Carnaxide

É ainda de salientar algumas O.D. que referem que a questão da inclusão também acontece, por exemplo, em assuntos associados às modalidades, onde no seio da ginástica existe uma maior cultura feminina e não consideram que os homens se sintam discriminados dentro do clube, nas palavras de um dos nossos entrevistados:

“Sim temos diversos grupos, cada um com as suas características, porém não acredito que seja necessário por parte do clube tentar identificar, temos de levar as coisas com normalidade, seja fora ou dentro do clube, no treino, no bar, no lobby ou mesmo no balneário” – Ginásio Clube Português

Outro aspeto referido é a questão das instalações, em que algumas das O.D., já tentaram ou estão a tentar reformular o acesso às mesmas para pessoas que tenham mobilidade reduzida. Por fim, é de destacar que ao longo das entrevistas, uma das coisas mais importantes que as O.D. referem em questões de inclusão é a linguagem e o discurso utilizado, por exemplo:

“Utilizamos uma linguagem inclusiva para todos, nunca nos deparámos com questões de discriminação...olhe por acaso lembrei-me agora...devíamos ter sinalização em braille. Outras situações mais difíceis de dar conta, por exemplo, as instalações desportivas, aqui é sempre escada acima escada abaixo.” - Sport Algés e Dafundo

Em relação aos Mecanismos Organizacionais de Inclusão e Mudança Social, estes dividem-se em Formas de Identificação e Estratégias de Fomento. Além disso, observa-se que todos os entrevistados, quando questionados sobre a existência de diferentes grupos sociais e culturais dentro da O.D. referem que sim, isto é, em todas as O.D. existem diferentes culturas e diferentes grupos sociais.

No que se associa às formas de identificação de estratégias, nenhuma O.D., realiza esforços nesse sentido, dizem que apenas se intervém nesse sentido, quando as pessoas falam, e que por norma até são as próprias estruturas organizacionais que tentam perceber como isso é possível alterar o estado das coisas, como elucida a seguinte resposta:

“ O clube é gerido 24h, logo temos a obrigação de ouvir todos os sócios, seja por que mecanismo for.”- Ginásio Atlético Clube

No que concerne aos mecanismos de fomento das estratégias, observa-se que apesar das O.D. não realizarem esforços no sentido de perceber a necessidade de as realizar dentro da estrutura interna e externa, estas têm de facto estratégias já implementadas capazes de promover a inclusão e mudança social. Isto acontece principalmente, através da celebração de parcerias com instituições mais carenciadas ou de cariz social (escolas, câmaras, eventos).

Outro aspeto salientado é a própria natureza da competição desportiva, onde atletas, treinadores, pais e dirigentes se movem para outras localidades, e são “obrigados” a lidar com outras visões da realidade. Aqui destacam o papel dos treinadores onde por exemplo, em localidades mais carenciadas estes têm um papel fundamental em alterar hábitos, como regras de higiene, respeito e bom trato dos outros e dos recursos disponíveis. Outro elemento importante para fomentar estratégias inclusivas, é a abertura para ouvir e dialogar com todos, e saber ouvir as críticas, porém destaca-se que é necessário adequar o discurso a um nível a que todos entendam, como é referido através da seguinte resposta:

“Pois, isto é, como os livros, uns dão para todos outros não”- União Banheirense

Em relação às Formas de Expressão na Organização, estas dividiram-se em Expressão dentro da Organização, Promoção e Tipos de Canais e Estratégias Desenvolvidas.

No que diz respeito às formas de expressão dentro da Organização nenhuma das organizações reconhece existir tais barreiras na sua prática quotidiana, porém caso existissem tinham de ser removidas. Além disto, referem que a questão da inclusão social dentro das O.D. acontece de forma muito natural através do diálogo e das relações estabelecidas entre os diversos agentes sociais, como é salientado com o próximo trecho de entrevista:

“É óbvio que por vezes as coisas não são como nós desejávamos, depende da importância que damos às coisas e às situações, contudo, não quer dizer que não possamos concretizar tudo, leva é tempo. Haja confiança e honestidade que são a base de tudo, que as coisas correm bem, senão correrem falamos e resolvemos”- União Banheirense

Referem ainda que o desporto é um mecanismo importantíssimo no que diz respeito à troca de experiências capazes de fomentar a mobilidade e mudança social, sendo possível observar isto através da seguinte afirmação:

“nós participamos num diverso conjunto de iniciativas, fóruns, reuniões, eventos, que têm como objetivo promover ou discutir estas questões da mudança social”

Outra das estratégias a referir é os clubes dentro da sua estrutura conseguirem identificar quando necessário, estas necessidades dos seus agentes, como por exemplo, na oferta de equipamentos, mensalidades e procura de bolsas para atletas mais carenciados, como se observa de seguida:

“Por vezes, nota-se dificuldades financeiras, e os próprios grupos das modalidades juntam-se de forma informal e angariam os meios necessários para a atividade”- Sport Algés e Dafundo

Por fim, referem que o mais importante, dentro das estratégias de inclusão para as O.D., é a sua capacidade de ler a realidade e necessidades das pessoas, para a elas se adaptar da melhor forma. No que se prende com a promoção e ao tipo de canais utilizados para a promoção de estratégias destacam que as formas mais utilizadas e com maior impacto é o contacto direto e face a face e as interações dentro do clube, onde alguns têm caixas de sugestões. Destacam, porém, que é possível e útil, por vezes, utilizar as redes sociais (site e Facebook) e tecnologias para comunicar mais facilmente, contudo existe um menor controlo por parte da O.D. da informação que circula, o que pode dar azo a males entendidos.

No que se refere às estratégias desenvolvidas as O.D. destacam a utilização frequente das redes sociais como forma de expor algum tipo de estratégia, atividade ou evento com esse tipo de cariz. Outro tipo de estratégia referenciada por uma das O.D. assenta em questões de promoção de valores e ideais desportivos, por exemplo nos mais novos, como referenciado no exemplo a seguir:

“Nós já tivemos essas experiências, por exemplo, no mini basquete. Uma vez fomos jogar a uma zona mais desfavorecida, onde existiam alguns problemas sociais. A equipa adversária era de meios mais humildes, e na primeira parte só se ouvia os pais, a gritarem “empurra”, “dá um pontapé”, “atira-te ao chão”, e o ambiente estava a ficar quente. Durante o intervalo, o nosso treinador, pediu aos pais que na segunda parte, se juntassem na bancada com os outros pais. No início do jogo, quando alguns dos outros pais tinha um comentário menos feliz, os nossos pais diziam “não vale a pena, não vê que são só crianças, deixe-as divertirem-se”, esta foi uma estratégia que permitiu reduzir bastantes esses comentários, e daí para a frente as coisas melhoraram.”- Sport Algés e Dafundo

Destaca-se ainda que algumas O.D. que têm atividades para pessoas com deficiências, têm o hábito de realizar jogos, onde as equipas são constituídas por uma mistura grande de pessoas. Além deste tipo de estratégias, referem que têm parcerias com várias instituições de vertente social, como IPSS, que têm como objetivo a promoção destas boas práticas de inclusão, para grupos como etnias ou de estatuto sócio económico mais baixo, sendo a sua capacidade de abertura ao exterior o elemento mais importante para desenvolver tais parcerias e protocolos, questões de inclusão com pessoas que cometam pequenos delitos.

“Aqui no Ginásio não temos nenhuma prática ou estratégia específica para estimular a inclusão, apenas as coisas acontecem normalmente, pois temos tudo aberto” - Ginásio Clube Português

Uma das O.D. tem ainda atividades em datas específicas como o Natal, a Páscoa e o Carnaval, onde são convidadas diversas instituições de cariz social a levarem os seus utentes e a usufruírem das instalações e atividades promovidas pelo clube. Outra das estratégias que algumas O.D. desenvolvem e identificam como algo com grande potencialidade de promover mudança social é a formação e tutoria, em parceria com outras entidades, na consolidação e acompanhamento da relação com ex atletas e ex sócios, pois:

“Temos um pouco do Algés por todo o Mundo” - Sport Algés e Dafundo

5.3 Síntese

Passamos a salientar os principais resultados obtidos referentes aos constructos de Inovação, Desenvolvimento Estratégico, Inclusão Social e Mudança Social, que pretendem responder à primeira questão de investigação, isto é “Estão as Organizações Desportivas a conseguir desenvolver estratégias e mecanismos inovadores que permitam a inclusão de grupos minoritários (étnicos, género, orientação sexual e deficiência) e mudança social nas suas comunidades?”.

No que concerne aos aspetos associados à Inovação, salienta-se que em todas as entrevistas os responsáveis das O.D. detinham uma conceção e atitude positiva e favorável à inovação principalmente, pois esta permite criar novas ideias, ou até mesmo “copiar” ideias de outras organizações que lhes permitiam sobreviver no mercado, aumentar a sua eficácia e desempenho organizativo e competitivo. Além disto, é através da Inovação que as O.D,

conseguem criar maiores relações com o público e ter uma maior visão sobre o mercado e as suas necessidades e particularidades.

Quando questionadas sobre o que incitava à necessidade de Inovação, as respostas recaem nas crescentes mudanças, transformações e pressões do mercado e dos públicos. Porém, observa-se que as O.D. ainda se confrontam com alguns desafios que dificultam a Inovação, como por exemplo a falta de conhecimento e de competências, e a dificuldade de conhecer as necessidades e exigências dos públicos, o que por vezes faz que estes estejam cada vez menos tempo dentro das O.D. Tais dificuldades, parecem estar associadas a questões de vertente tecnológica, estruturais, e de gestão/angariação/manutenção de recursos humanos e financeiros.

Ainda assim, algumas O.D tem conseguido desenvolver e introduzir algumas inovações de forma progressiva através de pequenas e incrementais mudanças estratégicas de cariz social ou tecnológico. No que diz respeito aos resultados referentes ao desenvolvimento, aplicação e utilização de inovações dentro das O.D. entende-se que estas acontecem maioritariamente através da disseminação de projetos (núcleos extraorganização e relações/parcerias inter-organizacionais) e através de utilização de tecnologias e recursos *online*, que permitem criar uma maior aproximação entre a tríade clube-desporto-família, e criar maiores apetências de confiança, visibilidade e aproximação. Tais mecanismos permitem ainda, aumentar a capacidade de integrar novos grupos, novos públicos, criar novas parcerias, conseguir patrocínios. Porém destacam que tais inovações e tais mecanismos dependem bastante da estrutura organizativa, e da sua capacidade de potenciar ou minimizar tais resultados.

Um outro aspeto a salientar são as conceções associadas ao Desenvolvimento Estratégico. Como principais resultados, denota-se que todas as organizações possuem um plano de um plano de atividades, o que é diferente de um plano de desenvolvimento. Estas referem que é através destes planos que é possível planear e desenvolver atividades, identificar recursos necessários e as consequentes ações ou atividades. Contudo, denota-se que o horizonte destes planos é bastante díspar nas diversas organizações indo, de 1 a 10 anos. Tais diferenças prendem-se maioritariamente com questões estruturais, de missão e capacidade de utilização e angariação de recursos. Além disto, observa-se alguns défices nos planos de desenvolvimento, como por exemplo o desalinho entre a missão e a visão, e a utilização de indicadores bastantes básicos, como número de atletas e ou aumento da receita.

Tais dificuldades no momento de planeamento assentam maioritariamente em questões como desconhecimento de áreas de desenvolvimento organizacional que possam favorecer a melhoria do desempenho e eficácia organizacional. No momento de implementação dos planos de desenvolvimento observa-se que os mesmos tendem a acontecer em três ordens: ofertas das atividades, em segundo realização de parcerias e terceiro aspetos associados à gestão e performance organizativa. Ainda no momento de avaliação destes planos, este tende de acontecer por tentativa erro, ou por feedback face a face com associados ou parceiros, porém as organizações indicam que estes servem por vezes como instrumentos que permitem identificar lacunas e perceber de que forma é possível alterar modelos de gestão.

Por fim, observa-se ainda que a maioria das O.D. tendem a utilizar como mecanismo de desenvolvimento a tutoria e a formação que permite ir preenchendo algumas lacunas dentro das organizações. As O.D. referem ainda de forma veemente a necessidade de rompimento com o atual paradigma político e desenvolver um desenvolvimento desportivo assente nas reais necessidades das O.D..

No que diz respeito aos principais resultados referentes à Inclusão e à Mudança Social dentro das Organizações passamos a salientar os seguintes resultados: No que diz respeito às conceções e atitudes das O.D. em matéria de Inclusão Social, observamos que estas têm uma posição favorável e referem ser um mecanismo importante, pois encontra-se associado a um propósito do movimento desportivo, associativo e democrático. Referem ainda que é a existência das diferenças que torna o desporto algo rico e um veículo privilegiado para a inclusão social. Todavia, apontam que a estrutura e a própria orgânica interna da O.D. é o que dita o desenvolvimento ou não de tais práticas e mecanismos. Destacam ainda que quanto maior a estrutura maior será a diluição das diferenças.

Dentro das diversas atividades e programas das organizações observa-se que algumas têm possibilidades já desenvolvidas para questões associadas ao desporto adaptado, questões associadas ao estatuto socioeconómico e minorias linguísticas. Além disto salientam ainda que a Inclusão Social acontece de forma facilitada através das atividades desenvolvidas, isto é, existem produtos ou atividades de devido às suas raízes podem facilitar a internalização e aculturação de valores e ideias de multiculturalidade e de diversidades. No que concerne à identificação ou existência de barreiras, os responsáveis entrevistados, referem que estas não existem, porém, caso existissem teriam de ser tomadas medidas que as removessem. Contudo, este é um mecanismo que depende bastante da forma como a estrutura e os seus os

colaboradores coexistem e se movem dentro da organização e dos valores e atitudes que vão promovendo, através das suas ações, atitudes e discurso.

No que concerne à direção de estratégias e práticas de inclusão, os grupos onde não existe intervenção são os associados à religião e orientação sexual sendo isto justificado, através da ideia de que cada um deve ter o seu espaço. Ainda dentro das questões da Inclusão e Mudança Social observa-se que nenhuma das O.D. analisadas, desenvolve ou tem no seu *modus operandi* algum mecanismo de identificação e fomento de estratégias ou práticas inclusivas a grupos minoritários, acontecendo estes apenas quando as pessoas falam ou quando a estrutura assim reconhece essa necessidade. Porém, destaca-se que, apesar de não realizar tal identificação, as O.D. fomentam as práticas de Inclusão e Mudança Social, através da celebração de parcerias e protocolos, com organizações de cariz social, como escolas, câmaras municipais e eventos.

Por fim, a Inclusão e Mudança Social tendem a ser expressas dentro das organizações através da própria prática desportiva e das ações, valores e atitudes dos seus agentes. São promovidas tais ações através de ferramentas *off-line* (contacto direto), *on-line* (redes sociais e sites) e eventos em parcerias com instituições de cariz social.

CAPÍTULO 6

ESTRATÉGIAS INOVADORAS DE DIVERSIFICAÇÃO, PROMOÇÃO E DIVULGAÇÃO DA OFERTA DESPORTIVA

'Dream, diversify- and never miss an angle.'

Walt Disney

6. ESTRATÉGIAS INOVADORAS DE DIVERSIFICAÇÃO, PROMOÇÃO E DIVULGAÇÃO DA OFERTA DESPORTIVA

O novo milénio, trouxe vários desafios às O.D., em quesitos de Inovação, Desenvolvimento Estratégico, Inclusão e Mudança Social. Além de tais desafios poderem ser superados tendo em atenção questões de funcionamento e gestão de orgânica interna (i.e. planeamentos e desenvolvimentos), como observado no ponto anterior não é possível pôr de parte a influência de questões como a diversificação, promoção e divulgação do trabalho, produtos e serviços das O.D., já que estes são elementos importante que podem permitir o desenvolvimento e superação de tais desafios, e assim poder potenciar a capacidade das O.D. em chegar a novos públicos, às novas exigências de mercado e às novas gerações de forma mais eficaz e produtiva (Straus & Howe, 1991; Freitas, 2014; COP, 2015; American Delaware North, 2016).

Assim, neste capítulo passamos a apresentar os resultados referentes às seguintes questões de investigação: No Ponto 6.1 apresentamos os resultados associados à questão 2: Estão as Organizações Desportivas a desenvolver estratégias e práticas com vista à diversificação da sua oferta desportiva, em particular, deslocações a organizações parceiras de forma a desenvolverem as suas modalidades, diversificarem os seus produtos e serviços de cuidados do corpo e bem-estar, dinamização de eventos de sociabilidade, entre outros?

Em quesitos como o tipo de produtos e serviços (desportivos e não desportivos) e as diferentes formas de estratégias de diversificação tendo em conta parcerias, eventos e produtos /serviços.

No ponto 6.2 apresentamos os resultados referentes à questão: Estão as Organizações Desportivas a desenvolver estratégias de promoção e divulgação inovadoras, tais como utilização de redes sociais, merchandising, roadshows, entre outros?

Em matérias de tipos de estratégias de promoção e divulgação, e o tipo de estratégias e conceções associadas às tendências futuras do fenómeno desportivo.

6.1 A Diversificação da Oferta das Organizações Desportivas

A preocupação em saber como as O.D. tendem a diversificar a sua oferta de produtos, serviços e a forma como este mecanismo influencia a sua capacidade de inovarem e se desenvolverem não têm sido alvo de muita atenção na literatura. Todavia, observa-se que este é um mecanismo essencial que pode permitir um maior crescimento e maior segurança face às incertezas e mudanças presentes no mercado.

No que concerne à diversificação da oferta, esta é identificada em dimensões de capacidade de penetração e desenvolvimento de mercado, desenvolvimento tecnológico, financeiro ou merchandising. Porém, um dos elementos essenciais para uma boa e eficaz diversificação dentro de uma organização é a sua estrutura organizacional e a forma como esta consegue criar, melhorar e diversificar os seus produtos, serviços e processos de forma a contribuir para um melhor bem-estar da sua comunidade (Ansoff, 1959; Jarrar & Smith, 2011).

Além dos aspetos elencados é de destacar que no momento de diversificação do portefólio de uma O.D., como referido na literatura, deve-se ter em atenção os seguintes aspetos em relação às suas potencialidades: i) Permitir alocar investimento (financeiro, humano, social) em diferentes unidades da organização; ii) Permitir diversificar produtos desportivos e não desportivos; iii) Permitir aumentar o raio de ação das organizações; iv) Fortalecer relações com outras entidades e estruturas; v) Criar parcerias; criar posição e remover produtos e serviços que não interessam. Tal capacidade, como salientado por Wicker, Feiler e Breuer (2013) é o que pode permitir às organizações tornarem-se menos suscetíveis a crises e aumentar a viabilidade financeira.

Porém, isto depende também da atividade e missão das O.D., pois estas costumam ter missões com mais do que um objetivo, pois promovem atividade física e desportiva, promovem a competição, promovem o desporto de massas e ainda ordens de integração e sociabilidade (Kirk & MacPhail, 2003; Sousa, 2012).

Logo, no momento da diversificação é essencial que as O.D. tenham em consideração e conheçam as necessidades das comunidades, e como a sua diversificação pode contribuir para um melhor bem-estar público e coesão social, e melhorar a sua posição perante os decisores políticos (Chang & Tuckman, 1994; Wicker, Feiler & Breuer, 2013).

Assim na Tabela 8 passamos a apresentar os resultados obtidos neste estudo relativos ao tipo de produtos presentes nas O.D. estudadas desde desportivos, fitness/saúde, a produtos não desportivos.

Tabela 8 Resultados referentes aos Tipos de Produtos e Serviços nas Organizações Desportivas

Clubes	Produtos Desportivos	Produtos Fitness/Saúde	Produtos Não Desportivos
Clube Atlântico	Esgrima e Ginástica	Não tem	Não tem
Clube Desportivo e Cultural de Carnaxide	Futsal, Corfebol, Judo, Karaté	Aulas de Grupo, Yoga, Tai-chi, Pilates, Ballet, Contemporânea, Danças de Salão, Hip-Hop	Excursões, Eventos de Convívios, Festas
Ginásio Atlético Clube	Halterofilismo, Karaté, Ginástica de Trampolins, Luta Greco-Romana, Capoeira	Zumba, Pilates, Hip-Hop, Ginástica Infantil, Ginástica Sénior	Teatro, Excursões, Festas, Creche
União Desportiva Banheirense	Futebol, Patinagem, Ginástica Aeróbica, Ténis de Mesa, Damas	Fitness, Zumba, Sevilhanas, Kizomba, Danças Orientais	Jogo da Malha, Excursões, Festas, Eventos
Ginásio Clube Português	Broadway, Jazz, Capoeira, Dança Clássica, Futebol, Voleibol, Esgrima, Ginásticas, Judo, Shorinji Kempo, Tiro com Arco, Aikido	Ginásio, Kizomba, Localizada, Aulas de Grupo, TRX, Salsa, Sevilhanas, Tango, Yoga, Zumba	Excursões, Teatro, Coro, Outsourcing de outros negócios (Cabeleireiro, Nutricionista, Massagem, SPA, Psicologia)
Sport Algés e Dafundo	Natação, Judo, Ginástica Rítmica, Vela, Basquete, Polo Aquático, Natação Sincronizada	Ginásio, Ballet, Hip-Hop, Pilates, Tai-Chi	Excursões, Teatro, Coro, Centro de Educação

Fonte: Inquérito por entrevista a responsáveis de clubes desportivos –Inovação e o Desenvolvimento Estratégico nas O.D.– A Inclusão e a Mudança social, 2017

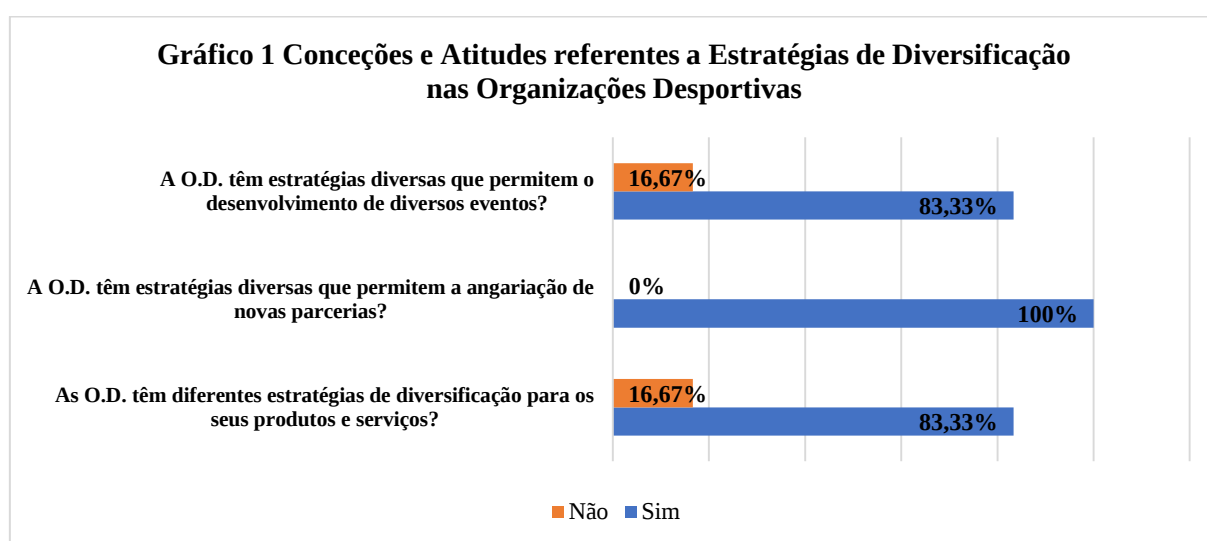
Com a leitura da tabela podemos perceber que a maior parte das O.D. que fizeram parte deste estudo têm de facto um portefólio diversificado de produtos, divididos entre desporto recreação, desporto competição, fitness/ saúde e outros produtos, serviços, atividades não desportivas. Denota-se ainda que apenas uma das O.D. não possui um leque alargado de produtos, estando apenas centrada na promoção de duas modalidades desportivas competitivas.

Tais resultados permitem-nos, de facto, compreender que, aspetos como a estrutura, são essenciais no momento de diversificação do portefólio. É ainda possível verificar que são as O.D. com maior oferta e diversidade de produtos e serviços, tanto desportivos como não desportivos, que têm maior número de sócios e adeptos, o que influencia também a sua capacidade de reter mais pessoas dentro das O.D., como também gerar receita e conseguir maior alocação de recursos à sua estrutura e formas de funcionamento. Em adição, entende-se

ainda que são as O.D. com estruturas e formas de funcionamento mais profissionais que tem maior diversidade de produtos.

Passamos de seguida, a apresentar os resultados sobre a Diversificação nas O.D., tendo em conta atitudes e conceções e o tipo de práticas e estratégias.

As O.D. consideram que a diversificação é uma prática importante que lhes permite melhorar as relações e proximidade com o público, e que consoante os tipos de produtos e serviços, esta pode contribuir para a passagem e promoção de valores. As conceções e as atitudes das O.D. relativas à diversificação são de seguida apresentadas no Gráfico 1.



Fonte: Inquérito por entrevista a responsáveis de clubes desportivos: Inovação e o Desenvolvimento Estratégico nas O.D.– A Inclusão e a Mudança Social, 2017

Os resultados obtidos vão ao encontro da opinião de Porter (1993), segundo a qual é essencial que as O.D. tenham em atenção a capacidade dos seus produtos e serviços satisfazerem e irem ao encontro das necessidades e desejos dos consumidores, pois é isso que lhes permite competir de forma mais eficaz com outras organizações, gerir as rivalidades, aumentar a capacidade de negociação e proceder a alterações ou substituições caso sejam necessárias.

Assim, em jeito de conclusão, observa-se que grande maioria das O.D. estudadas têm um portefólio diversificado de produtos e serviços. Observa-se ainda, que estas desenvolvem maioritariamente estas estratégias e práticas, através de parcerias e eventos, que segundo a sua opinião permitem aos clubes estar mais presentes, visíveis, ativos, alargar os seus horizontes, e ainda integrar e promover a troca de experiências com diversas pessoas. Porém, referem que

uma das dificuldades neste mecanismo se associa a questões de estrutura e capacidade da organização em termos de recursos humanos, financeiros ou de instalações.

6.2 Promoção e Divulgação nas Organizações Desportivas

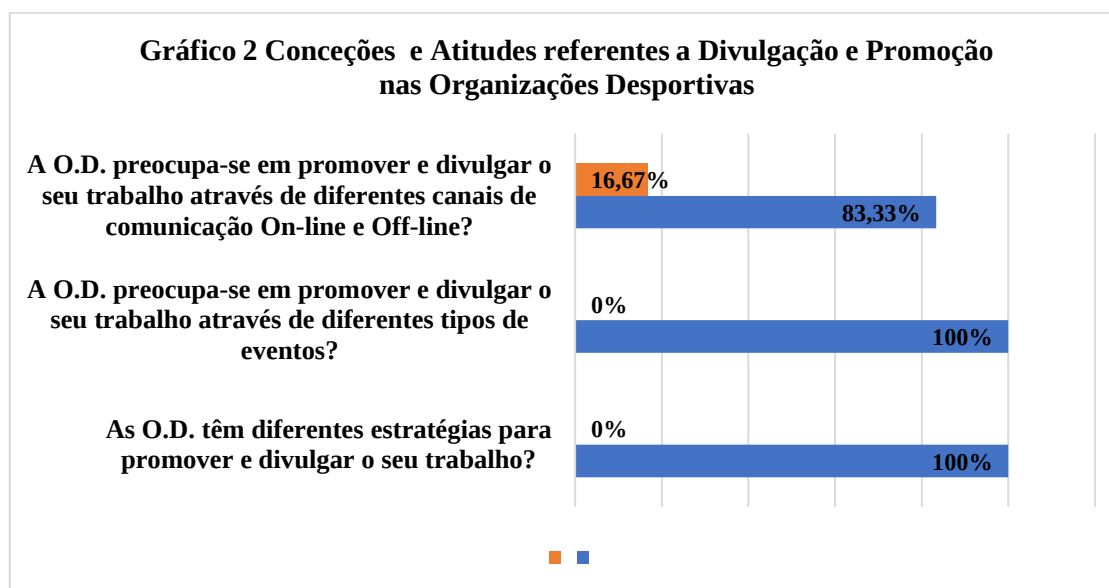
Os resultados referentes às questões ligadas a mecanismos e processos de Promoção e Divulgação dentro das O.D. da nossa amostra, destacam que estas consideram importantes tais mecanismos, e que durante a sua ação organizativa têm-nos em conta. Como razões para tal, relatam que permite tanto à organização, como aos seus produtos e serviços, valores, missão e história estarem mais visíveis para a comunidade, como também para o público.

Contudo, destacam ainda neste mecanismo de Promoção e Divulgação a valência da Internet, pois é através desta que a maioria das pessoas realiza as suas escolhas e tomadas de decisão, sendo esta ideia explanada da seguinte forma por um dos entrevistados:

“(...)os clubes caso não usem as redes sociais, não serão vistos, logo estão condenados ao fracasso(...)”- Ginásio Clube Português

Referem ainda que em relação à Internet e às novas tecnologias é necessário ter em conta as faixas etárias, pois as mais velhas podem não dominar algumas das ferramentas como as redes sociais.

No que concerne às estratégias e práticas para promoção e divulgação, observa-se que a grande maioria refere utilizar os eventos, parcerias e ferramentas/aplicações tecnológicas e *online e off-line*, como é possível observar no Gráfico 2.



Fonte: Inquérito por entrevista a responsáveis de clubes desportivos: *Inovação e o Desenvolvimento Estratégico nas O.D. – A inclusão e a Mudança Social, 2017*

Estas referem que os eventos são dos elementos de maior importância para promover e divulgar o clube, produtos e seus serviços. Contudo, para a maior parte das organizações em análise, foi referido faltar conhecimentos e ferramentas sólidas para o desenvolvimento, por exemplo, de uma estratégia de marketing.

Foi destacado ainda que as parcerias são também importantes, pois permitem diversificar as relações inter-organizacionais, sendo a direção da procura bilateral, e acontece por norma com negócios locais, como dentistas, farmácias, imobiliárias, centros de fisioterapia e escolas.

No que diz respeito às ferramentas/aplicações tecnológicas, dentro do mundo online, os responsáveis das O.D. em análise referem utilizar o seu *site*, *Facebook* e o *Youtube*, promoção no site das Juntas de Freguesia e Câmaras Municipais, o que lhes permite promover e dar a conhecer, tanto antes como durante e após, as suas atividades produtos, serviços e eventos, sendo estas ferramentas muito importantes, pois permite criar uma maior interação com o público.

Isto, em quesitos de promoção e divulgação das atividades que se irão realizar nos eventos, e ainda através das pré-interações que as diversas pessoas podem ir tendo através destas plataformas através dos comentários. Os clubes referem ainda que ao utilizar o *Facebook* é possível ter controlo sobre, por exemplo, as pessoas que confirmam a presença dentro dos seus eventos. Porém, um dos aspetos a melhorar na utilização do *Facebook* é a questão das métricas.

No que diz respeito às ferramentas/aplicações tecnológicas *offline*, nas O.D. da nossa amostra foi referido que o mecanismo melhor e mais utilizado é a interação e comunicação pessoal entre as pessoas, utilizam ainda cartazes fora e dentro da organização, imprensa local e troca de atividades interorganizações. Destacam ainda como prática e estratégia a utilização dos eventos, sendo estes realizados maioritariamente através de parcerias com escolas, onde se realizam demonstrações, jantares, saraus e festas, o que permite diversificar atividades e fortalecer os valores e práticas dos clubes e das famílias.

É de salientar que no propósito das O.D. implementarem melhores práticas e estratégias de Promoção e Divulgação, é fulcral que as mesmas tenham uma cultura de Marketing, Desenvolvimento e Investigação. Aqui, apenas uma das Organizações diz não ter esta cultura, como se pode observar no Gráfico 3.



Fonte: Inquérito por entrevista a responsáveis de clubes desportivos: *Inovação e o Desenvolvimento Estratégico nas O.D.– A Inclusão e a Mudança Social, 2017*

Tais resultados vão ao encontro das sugestões da literatura, isto é, para promover o desenvolvimento organizacional, as questões da promoção e divulgação são fulcrais, pois é através da gestão destes elementos em complemento com o marketing, estrutura organizacional, planeamento estratégico, gestão de recursos financeiros e humanos que é possível criar maiores relações com os públicos, e assim aumentar as perceções de qualidade tanto da organização como daquilo que a mesma representa, fazendo com que as pessoas tenham mais vontade em utilizar os seus serviços e as frequentarem, mantendo-as no mercado e facilitando percursos de sucesso (Shilbury, Westerbeek, Quick& Funk, 2009)

Neste sentido, conseguimos entender que em matérias de Promoção e Divulgação, as O.D. tendem a apontar e a utilizar tais estratégias tendo em consideração os seus produtos, serviços, atividades, eventos, parcerias e utilização de tecnologias *online* e *offline*. Porém, um outro aspeto essencial a ter em conta quando falamos de Diversificação, Promoção e Divulgação de uma Organização, é a sua capacidade de ter conhecimento e estar em linha com as tendências futuras, pois é através destes elementos que se pode tomar melhores decisões e aumentar a qualidade, inovação e vanguarda do trabalho organizativo.

As perceções e atitudes das O.D. em relação às tendências futuras do mercado e da indústria desportiva, segundo os nossos entrevistados, encontram-se na Tabela 9, onde podemos observar de forma geral os resultados obtidos nas diversas linhas de tendência futura.

Tabela 9 Conceções e Atitudes referentes às Tendências Futuras do Desporto nas Organizações Desportivas

Questão: Qual a importância que a O.D dá às futuras tendências do Mundo do Desporto, para o seu desenvolvimento estratégico?	Organizações Desportivas (Média e Desvio Padrão)	Frequência Relativa (%)e Absoluta
Componente ‘Hipersocial’	De Extrema Importância (3,66 ± 0,52)	MI= 33,3% (2); EI= 66,7% (4)
Diversas Formas do Consumo do Produto Desportivo	Muito Importante (3,16 ± 0,75)	I= 16,7% (1); MI= 50,0% (3); EI= 33,3% (2)
Convergência entre Sectores	De Extrema Importância (3,33 ± 0,82)	I= 16,7% (1); MI= 33,3% (2); EI= 50,0% (3)
Modelos de Gestão	Muito Importante (2,50 ± 1,64)	PI= 50,0% (3); EI= 50,0% (3)
Desbloqueamento de Fans	De Extrema Importância (3,66 ± 0,51)	MI= 33,3% (2); EI= 66,7% (4)
Turismo Desportivo	Muito Importante (3,33 ± 0,52)	MI= 33,3% (2); EI= 66,7% (4)
Tecnologias e Informática associada ao Treino Desportivo	Muito Importante (3,16 ± 0,75)	I= 16,7% (1); MI= 50,0% (3); EI= 33,3% (2)
E-Sports	Muito Importante (2,66 ± 0,81)	I= 50,0% (3); MI= 33,3% (2); EI= 16,7% (1)
Parcerias com Universidades	De Extrema Importância (3,50 ± 0,55)	MI= 50,0% (3); EI= 50,0% (3)

Escala: 0= Nada Importante (NI); 1= Pouco Importante (PI); 2= Importante (I); 3= Muito Importante (MI); 4= De Extrema Importância (EI)

Fonte: Inquérito por entrevista a responsáveis de clubes desportivos: Inovação e o Desenvolvimento Estratégico nas O.D.– A Inclusão e a Mudança Social, 2017

Assim, de forma geral observa-se que a maioria das O.D. têm em consideração de alguma forma e consideram importantes estas novas linhas de tendência futura no desporto. De

seguida passamos a aprofundar melhor a leitura dos resultados referentes a cada uma destas linhas.

Aumento da importância da ‘Hipersocialidade’ (online e offline)– São poucas as O.D. que apostam nesta vertente, contudo reconhecem ser um elemento fulcral para o sucesso organizacional. Pois, permite-lhes continuar no “jogo”, melhorar a sua comunicação interna e externa e aumentar a sua difusão e presença no mercado, melhorando as relações com o público, principalmente os mais jovens.

Diversidade de formas de consumir os Produtos Desportivos - São poucas as O.D. que têm em conta este aspeto. Contudo, reconhecem a importância, por exemplo, de apostar no merchandising e consumo de produtos associados ao desporto, sendo elementos que podem permitir ter uma maior visibilidade e promoção para angariar mais adeptos, aumentar a base de participação e fontes de receita. Porém, destacam que o mais importante será o consumo real do desporto.

Crescente Convergência do Desporto com Outros Sectores - Aqui observa-se que a criação de parcerias com outras entidades de outros sectores já é uma prática bastante utilizada pelas O.D., porém refere-se que tais parcerias não resolvem problemas, como a falta de patrocínios e o ganho de maior atenção por parte dos jovens. Porém, é um elemento fulcral para melhorar a capacidade de abrangência das O.D. e obterem assim melhores resultados.

Emergência de Novos Modelos de Gestão - Aqui os responsáveis das O.D. em análise mostram estar cientes da necessidade de reformular os modelos de gestão interna e externa para um modelo mais profissional, pois isto só poderia trazer melhores resultados para as O.D. e para as suas comunidades. Porém, encontram bastantes dificuldades, principalmente devido à escassez e incapacidade de contratar recursos humanos e gerar novas formas de receita, pois a grande fatia do seu orçamento vem do erário público, e por vezes não é aplicado da melhor forma, logo é importante reformular e racionalizar como utilizar tais recursos de forma mais eficaz. Nenhum mostrou interesse em modelos *mixed-ownership*, ou propriedade partilhada. Estes são modelos que permitem que as organizações dividam as suas receitas através de parcerias com os seus adeptos e sócios, sempre que estes contribuam para o desenvolvimento, capacitação e crescimento da Organização Desportiva.

Desbloqueamento de Novos Fans/Adeptos - Neste aspeto, todas as O.D. da nossa amostra tendem a dar importância a ter cada vez mais pessoas associadas ao seu clube, sendo que os

nossos interlocutores destacam como mecanismo importante o merchandising, pois através deste podem levar a sua marca mais longe e a todo o lado, tanto a nível nacional como internacional. Destacam ainda a importância dos eventos para criar maior visibilidade e maior base de pessoas que conheçam o clube. Porém, levantam preocupações relativamente a não saber que tipo de conteúdos promover nas redes sociais que sejam mais apelativos para os jovens. É de referir ainda o exemplo de um dos clubes, o Ginásio Clube Português, que teve a oportunidade de participar num programa televisivo o “Portugal –Got Talent”, que fez com que o clube ganhasse uma outra dimensão a nível de visibilidade e difusão nacional e reafirmar a qualidade da sua marca e atrair mais público.

Turismo Desportivo - Aqui observa-se que alguns clubes já realizam esforços neste sentido, utilizando maioritariamente os eventos, como excursões, festas e estágios. Referem, contudo, que um elemento importante a considerar é a localização geográfica do clube, podendo ser esta uma potencialidade ou uma limitação para criar maiores níveis de oferta no turismo desportivo.

Tecnologia e Informática associada ao Treino Desportivo - A maioria dos clubes utiliza já nas suas práticas diárias a gravação e utilização de vídeos no sentido de melhorarem a performance dos atletas. Porém, não são uma questão prioritária, pois existem outros aspetos de maior relevo como instalações e equipamentos.

eSports - Aqui as opiniões dos clubes dividem-se, pois todos dizem que preferem o desporto realizado numa realidade palpável e não virtual. Porém, aceitam e percebem que estes mecanismos podem ser ferramentas úteis de apoio à formação e ao treino desportivo consoante as necessidades dos atletas e dos treinadores. Referem ainda, que talvez fosse um mecanismo importante a utilizar em atividades como campos de férias, festas ou workshops lúdicos.

Parcerias com Universidades - Apenas três das O.D. entrevistadas utilizam este tipo de parcerias, sendo que as outras não utilizam devido a questões geográficas. As que têm estas parcerias, referem que é uma forma essencial de renovar e apostar na formação das pessoas dentro das suas organizações, e assim tentar ingressá-las no mercado de trabalho, pois é nas universidades que está o conhecimento mais recente e atual, podendo estar assim na vanguarda do conhecimento e captar e dar-se a conhecer a públicos mais jovens.

6.3 Síntese

Neste segundo capítulo, começamos por analisar a informação recolhida de modo a dar resposta à segunda questão de investigação: Estão as Organizações Desportivas a encetar estratégias e práticas com vista à diversificação da sua oferta desportiva, em particular, deslocações a organizações parceiras de forma a desenvolverem as suas modalidades, diversificarem os seus produtos e serviços de cuidados do corpo e bem-estar, dinamização de eventos de sociabilidade, entre outros?

Os resultados obtidos permitem verificar que de facto algumas das O.D. entrevistadas têm vindo a diversificar o seu portefólio de produtos e serviços, tanto nas vertentes desportivas, como não desportivas (fitness, saúde e outras culturais). Tais práticas, prendem-se em questões de melhoria das relações de proximidades com o público.

Além disto, observa-se ainda que mesmo podendo ser uma estratégia com vista ao aumento da receita da O.D., estas preocupam-se ainda que as atividades novas possam passar de alguma forma valores. Contudo, referem, que para que tal diversificação da oferta possa ser bem definida e gerida, esta está bastante dependente da estrutura organizativa, recursos financeiros e humanos e da sua capacidade de criar novas e melhores oportunidades e escolhas para as comunidades, tendo em atenção os seus desejos e necessidades.

No que concerne às estratégias de diversificação, estas tendem a ser realizadas através de parcerias e eventos com outras organizações, o que permite que as O.D. estejam mais presentes, visíveis e ativas, permitindo o alargamento de horizontes e troca de mais e melhores experiências entre as pessoas e as organizações.

Em análise neste segundo capítulo encontrou-se também a terceira questão: Estão as Organizações Desportivas a desenvolver estratégias de promoção e divulgação inovadoras, tais como utilização de redes sociais, merchandising, roadshows, entre outros?

Em primeiro, é importante salientar que todas as O.D. estudadas têm de alguma forma mecanismos e processos de promoção e divulgação, seja em plataformas *On-line* como também *Off-line*.

Além disto, observa-se que tais mecanismos de promoção e divulgação estão ligados a questões como a missão, visão, produtos, serviços, atividades, eventos e história das O.D., sendo isto um processo que permite que as O.D. estejam mais visíveis perante a sua comunidade e diversos públicos, sendo a Internet um elemento essencial para que isto possa

acontecer. No que concerne ao impacto da Internet nos processos de promoção e divulgação, os responsáveis das O.D. referem que é essencial ter este elemento presente, pois é através deste que as pessoas realizam a maior parte das suas escolhas de consumo. Porém, relatam a importância de adaptar o conteúdo e a resposta das plataformas e dos conteúdos, pois por exemplo os públicos de faixas etárias, como os idosos, podem ter dificuldades em aceder e utilizar tais plataformas, sendo essencial obter outras formas de promoção e divulgação.

Além disso, observa-se que além das plataformas *On-line*, os eventos e as parcerias são outro importante mecanismo de promoção e divulgação, que sendo algo *Off-line*, podem e devem ser integrados em estratégias de promoção e divulgação *On-line*. Todavia, observa-se que grande parte das O.D., relatam ter falta de conhecimento de como utilizar tais ferramentas e de como integrá-las de forma profícua com as suas parcerias e eventos, ou ainda parcerias como negócios locais.

No que concerne, às tendências futuras do fenómeno desportivo e à sua relação com mecanismos de promoção e divulgação, relatam-se os seguintes resultados principais. No que diz respeito à 'Hipersociabilidade', todas as O.D. reconhecem a sua crescente importância, porém estas não têm grande desenvolvimento na vida das O.D.

Relativamente à diversificação das formas de consumo do produto desportivo, estas reconhecem a sua importância, contudo não apostam muito em questões como o *merchadising* e consumo de outros produtos associados à marca do clube. Os resultados referentes à convergência de sectores, mostram que todas as O.D., reconhecem o seu valor e a sua importância, e que todas utilizam de alguma forma estas estratégias para promover e divulgar o seu trabalho. É ainda de destacar, que associado a questões de modelos de gestão, os responsáveis das O.D. em análise elencam a importância de alterar e reformular tais modelos, sendo essencialmente necessário passar de um modelo mais amador para um profissional.

Além disto, os resultados, mostram que todas as O.D. desconhecem modelos de gestão mais "inovadores" como o *mixed-ownership*. É ainda de destacar que os resultados associados a 'desbloqueamento' de fans e adeptos, isto é a capacidade da O.D. em adquirir novas pessoas, seja em franjas etárias, franjas de gostos desportivos e não desportivos, ou ainda diferentes culturas, são poucas as O.D. que procuram ou sabem como o fazer, porém algumas estratégias assentam em questões de *merchandising* e eventos.

As questões associadas ao turismo desportivo mostram que algumas O.D. têm em consideração este aspeto, porém, isto acontece de forma pouco direccionada, sendo destacadas

as excursões, festas e estágios, o que nos leva a concluir que se encontra pouco explorado o turismo que se associa a modalidades desportivas.

Em relação aos resultados sobre a utilização de tecnologias e informática associada ao treino desportivo, as O.D. relatam já utilizar telemóveis e gravação de vídeos de forma a promover uma melhor performance desportiva nos seus atletas. São ainda utilizadas outras plataformas que permitem melhorar a comunicação entre os diversos agentes. Porém, destacam que tais mecanismos não são uma prioridade. Outro aspeto a referenciar são os resultados obtidos relativamente aos *eSports*, em que os nossos entrevistados consideram estes como algo importante para as O.D., podendo ser um complemento ao treino desportivo, ou ainda um elemento para associar a termos lúdicos e festas, sendo o mais importante o desporto real.

Por fim, no que concerne às parcerias com as universidades, os resultados indicam que apenas três das O.D. têm esta prática, e que isto lhes permite estar na vanguarda do conhecimento e promover práticas inovadoras e mais modernas, que em última instância possibilitam a renovação da Organização Desportiva.

CAPÍTULO 7

CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS NAS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS

'Sometimes all you need is a billion dollars!'

Unknown Author

7. CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS NAS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS

Este capítulo analisa a questão do financiamento e a captação de novos recursos dentro das Organizações Desportivas, em particular os seus maiores desafios. Principalmente, a necessidade de congregar esforços duais no sentido de atingirem a sua missão e objetivos, e ainda conseguir manter uma condição financeira que lhes permita a sobrevivência e sustentabilidade organizacional. Assim, este capítulo pretende responder à nossa quarta Questão de Investigação: Estão as Organizações Desportivas a criar a sua independência financeira face ao Estado através da angariação de recursos decorrentes de eventos desportivos, comercialização de merchandising, eventos sociais, *ventures partners business*, atração de financiamento da responsabilidade social das empresas ou instituições e angariação de receitas junto dos praticantes, associados e adeptos?

7.1 O Financiamento e a Captação de Novos Recursos

Numa visão mais tradicionalista, observa-se que as O.D. têm um cariz não lucrativo, logo as suas atividades, produtos e serviços, não devem ter como objetivo fazer ou angariar receita. O que leva a que as principais fontes de receita advenham de fundos de doações caridosas, empréstimos, contratos de serviços, financiamento público, sendo escassas aquelas que conseguem angariar e diversificar o seu portefólio, na venda de bens e serviços para angariação de capital (Carrol & Stater, 2009).

Outro aspeto a salientar, contudo, é que cada vez mais, o financiamento público às O.D. é menor, sendo que tende a vir maioritariamente das autarquias locais, as quais também cada vez têm menos recursos e mais atividades e projetos para apoiar. Logo, torna-se essencial conseguir quebrar esta tradição de dependência quase exclusiva do erário público, pois caso não aconteça, pouco ou nada pode ser alterado na forma de funcionamento e resultados sociais para as comunidades das Organizações Desportivas.

Contudo, parece existir por parte das O.D. algum receio e preconceito relativamente à diversificação e desenvolvimento de novos modelos de gestão que permitam criar e

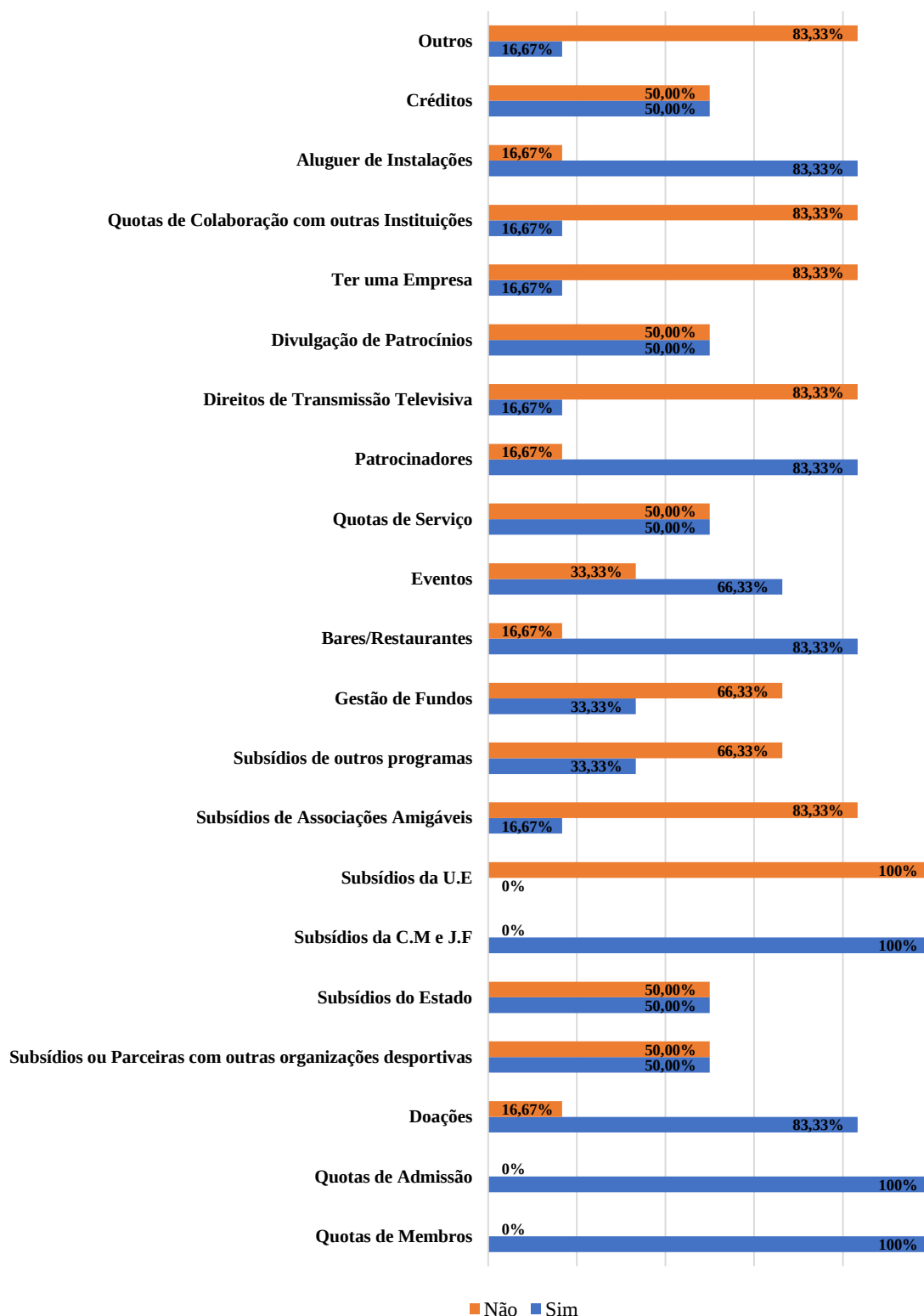
diversificar as fontes de receitas. Segundo Carrol e Stater (2009), parece que estas temem que tal mecanismo as faça perder ou alterar o seu paradigma e aceitação social.

Os resultados obtidos neste estudo permitem descrever que tal realidade também parece ser a realidade vigente em Portugal. Nas O.D. da nossa amostra são poucas aquelas que desenvolveram até agora novas e inovadoras fontes diversificadas de receita, como é possível observar no Gráfico 4. Sendo que as grandes fontes de receita identificadas, se referem a quotas de admissão, quotas de membros, Subsídios das Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia, onde aqui todas as Organizações Desportivas referem receber receita destas fontes.

Outro tipo de fontes identificadas pela totalidade dos entrevistados das O.D. da nossa amostra assume a forma de aluguer de instalações. Também no que concerne a patrocínios referiram ter, e são por norma patrocínios em equipamento ou géneros, não recebendo dinheiro, por estes. Outros dos mecanismos de receita são os bares e restaurantes. Aqui também os nossos interlocutores afirmaram que as O.D. tinham esta fonte de receita, sendo que em três através da concessão e nas outras duas como parte integrante dos serviços das organizações. Referente às doações, também afirmaram ter, sendo maioritariamente de amigos, ou ex sócios ou atletas dos clubes.

De referir que nenhuma das Organizações Desportivas obtém financiamento da parte de programas da União Europeia. Por último, é de salientar que na dimensão de outros financiamentos, apenas se encontra uma das Organizações Desportivas, referentes a anúncios feitos para a televisão onde se promovem os atletas do clube, e o clube divide a receita com os atletas.

Gráfico 4 Fontes de Receita das Organizações Desportivas



Fonte: Inquérito por entrevista a responsáveis de clubes desportivos: Inovação e o Desenvolvimento Estratégico nas O.D.- A Inclusão e a Mudança Social, 2017

7.2 Síntese

Pretendemos neste capítulo responder à quarta questão: Estão as Organizações Desportivas a criar a sua independência financeira face ao Estado através da angariação de recursos decorrentes de eventos desportivos, comercialização de merchandising, eventos sociais, *ventures partners business*, atração de financiamento da responsabilidade social das empresas ou instituições e angariação de receitas junto dos praticantes, associados e adeptos?

Os resultados obtidos permitem compreender que de facto as O.D. têm alguma dificuldade em criar e diversificar outras fontes de receitas, que não sejam de alguma forma associadas à alocação de fundos públicos. Observa-se que a principal fonte de receita são as quotas de admissão de membros, subsídios das Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia, aluguer de instalações, patrocínios em géneros, bares/restaurantes e doações.

Tais resultados, permitem perceber que é fundamental aumentar a capacidade de diversificação de receitas dentro das O.D. de forma a que estas possam melhorar a sua funcionalidade e aumentar a sua capacidade de impacto comunitário.

CONCLUSÕES

“Confusion is better than stupid conclusions. In confusion, there is still a possibility. In stupid conclusion, there is no possibility.”
Jaggi Vasudev

A origem desta dissertação emerge na necessidade de compreender de que forma e em que medida as Organizações Desportivas no seu quotidiano desenvolvem práticas, processos e mecanismos focados nas suas questões organizativas e assentes em propósitos de Inovação e Desenvolvimento Estratégico, e ainda, de como estes podem contribuir para fenómenos de Inclusão e Mudança Social nas comunidades envolventes. Compreender tal fenómeno é algo fulcral para o campo da Sociologia do Desporto e para o campo da gestão, organização e desenvolvimento das Organizações Desportivas.

Pois, como destacado por Sotiriadou e Shilbury (2008), para que seja possível que as Organizações Desportivas e o próprio fenómeno desportivo se desenvolvam de forma sustentável e eficiente, é essencial identificar e colmatar as lacunas que protelam e impactam a efetividade de ação e operação das O.D. na sua atuação comunitária. Porém, isto só é possível se forem criados novos conhecimentos sólidos e específicos que procurem fomentar uma gestão sustentável e efetiva das O.D., nunca esquecendo os seus potenciais efeitos nas comunidades envolventes.

Assim, nesta dissertação são identificados os seguintes desafios que têm vindo a cercar as O.D. e a sua eficaz capacidade de produzir melhores e maiores resultados, a saber: a crescente necessidade de resposta e adaptação às novas formas do mercado e às novas formas de procura e oferta desportiva das novas gerações; a necessidade de inovar e desenvolver mecanismos e respostas versadas em Inclusão e Mudança social de forma a superar alguns desafios sociais; e por fim, a necessidade de ultrapassar condicionalismos organizacionais associados a questões financeiras (Tenreiro, 2010; Marivoet, 2012; COP, 2015; COI, 2015, ONU, 2015).

Com isto, observa-se a pertinência desta dissertação, pois revisitando o estatuído pelo Comité Olímpico de Portugal (2015), as Organizações Desportivas que não consigam se adaptar às transformações do mercado e às metamorfoses sociais, como as novas formas de sentir, viver e experienciar o Desporto, e ainda suprir os requisitos das novas gerações nas suas novas e diversificadas formas de procurar o desporto estão condenadas ao fracasso.

Logo, com esta dissertação é possível uma compreensão mais aprofundada sobre a realidade das O.D. e a sua capacidade de resposta em questões assentes em Inovação, Desenvolvimento Estratégico, Inclusão Social e Mudança Social, e de como estes se interligam com os desafios anteriormente elencados. Além disto, é possível afirmar que foram identificadas e conhecidas várias concretizações, atitudes, práticas, estratégias, preocupações e respostas aos desafios vividos e experienciados pelas Organizações Desportivas no seu dia-a-dia e intervenção comunitária, o que nos permite ter uma leitura sobre diversos aspetos referentes à gestão efetiva das Organizações Desportivas.

No aprofundamento do nosso objeto de estudo foram colocadas quatro questões de investigação. Na sua operacionalização foi construído um Modelo de Análise Desagregado, que nos permitiu identificar as variáveis e indicadores a serem objeto de recolha de informação. Tendo então por base as variáveis e respetivos indicadores, construímos um guião de entrevista semiestruturado.

Definimos como amostra da presente investigação os clubes desportivos da Região do Lisboa e Vale do Tejo, que dentro da sua estrutura fosse possível entrar em contacto com a figura de Presidente ou ainda de Diretor Desportivo, além disto os clubes teriam de ter uma estrutura capaz de acolher no mínimo 50 atletas. Na nossa amostra apenas nos foi possível recolher informação junto dos responsáveis de seis clubes desportivos, respetivamente: Clube Atlântico de Esgrima, Clube Desportivo e Cultural de Carnaxide, Ginásio Clube Português, Sport Algés e Dafundo, Ginásio Atlético Clube, União Desportiva e Cultural Banheirense. Apesar de termos entrado em contacto com outros clubes, não foi possível realizar mais entrevistas devido à sua falta de disponibilidade. O período de levantamento da informação decorreu de Abril a Junho de 2017. No tratamento dos dados, recorreremos a métodos quantitativos onde os dados foram analisados através do programa estatístico *Social Package for Social Science 21*, de acordo com a sua média, frequência relativas/absolutas e desvio padrão e qualitativos onde os dados foram tratados através do programa *Maxqda 12*, tendo sido efetuadas as transcrições *verbatim* das entrevistas realizadas, seguida de uma análise de conteúdo de cada uma delas, tendo em conta a contagem e frequência de palavras, frases e temas, passando para a identificação dos temas emergentes, codificação, observação de relações, e por fim os resultados das 6 entrevistas foram comparados, interpretados e confrontados com a literatura (Hancock, Ockleford & Windridg, 2009).

Face à reduzida dimensão da nossa amostra, a presente investigação apresenta um carácter exploratório, de auscultação da realidade através de evidências empíricas, capazes de nos permitirem uma melhor compreensão sobre a realidade baseada em procedimentos científicos, e desse modo abrir caminho para o aprofundamento da realidade em futuros trabalhos.

De forma sucinta, as quatro principais conclusões obtidas neste estudo em resposta às questões de investigação formuladas e postuladas anteriormente relacionadas à Inovação, Desenvolvimento Estratégico, Inclusão Social e Mudança Social. Além disto, realizamos uma leitura conclusiva em comparação à literatura, definimos as limitações da investigação em cada questão e realizamos recomendações futuras para próximas investigações, no sentido de contribuir para que as O.D. possam trabalhar e navegar dentro do fenómeno desportivo de forma mais eficaz e sustentável para a sua comunidade num futuro próximo.

Como primeira conclusão desta dissertação e referente à resposta à primeira questão de investigação formulada, concluímos que de facto observa-se dentro das O.D. em análise o desenvolvimento de estratégias e mecanismos inovadores, que vão permitindo introduzir alguns mecanismos e práticas de inclusão e mudança social dentro das suas comunidades. Porém é necessário esclarecer como tais mecanismos e processos de Inovação, Desenvolvimento Estratégico, Inclusão e Mudança Social se têm vindo a desenvolver dentro das O.D., e quais as suas particularidades e potencialidades.

Em primeiro lugar, compreende-se que a Inovação dentro das O.D., tem vindo a ganhar maior relevo, pois permite dar resposta e encontrar soluções a diversos novos problemas, seja esta desenvolvida dentro da O.D., ou “copiada” de outro tipo de O.D. Além disto é através da Inovação que é possível desenvolver novos conhecimentos e práticas organizativas mais eficazes e enquadradas às novas configurações do mercado desportivo e a novas formas de procura desportiva. Isto vai ao encontro do postulado por Hoeber, Doherty & Wolf (2015), onde se percebe que cada vez mais a Inovação é algo fulcral devido às crescentes mudanças e transformações em diversas esferas das O.D., e que contribui para a melhoria da eficiência organizacional, sobrevivência no mercado e ganho de vantagem competitiva.

É ainda possível identificar, que a Inovação nas O.D., ocorre em dois diferentes prismas. A Inovação como forma de melhoria da performance organizativa, acontece através da aplicação, desenvolvimento e associação de mecanismos novos e inovadores a ideias,

produtos ou serviços, através da apropriação e associação a processos de cariz tecnológico (redes sociais, computações em rede, programas e aplicações de gestão). Sempre com vista a melhorar processos de comunicação tanto na dimensão interna como externa da organização. Tais ferramentas e mecanismos tecnológicos, têm por base a utilização de telemóveis para gravação de vídeos, e consequente melhoria da performance desportiva dos atletas. Como também, a utilização das redes sociais e de sites, que permitem a expansão da capacidade de procura e desenvolvimento de parcerias e troca de recursos inter-organizações.

E em segundo, a Inovação Social aparece através do desenvolvimento e disseminação de projetos extraorganização, o que propaga de forma mais eficaz a possibilidade de dar a conhecer e ter resultados mais profícuos na promoção tanto da organização como do próprio desporto. Tais inovações sociais nascem na forma de criação de núcleos satélites e parcerias com escolas, onde as novas tecnologias têm também um papel importante na melhoria da relação e proximidade da tríade família, atletas e clube. Tais conclusões alinham com Goorha (2016), onde as O.D. vão desenvolvendo e estão interessadas em inovar, fazendo-o principalmente através de estratégias a nível social e tecnológico. Ainda assim, são relatadas algumas barreiras que afetam os dois prismas identificados: a falta de conhecimentos, a falta de recursos (humanos e financeiros), e as incapacidades associadas à estrutura e capacidade organizativa.

Apesar destas conclusões, é essencial identificar algumas limitações deste estudo no que diz respeito à inovação, isto é, apenas foram tidas em conta as conceções e atitudes face à inovação, não tendo sido explorados a fundo todos os mecanismos e processos anteriores e posteriores a mecanismos, processos ou estratégias de inovação. Investigações futuras devem ter em consideração o alargamento da amostra, e outros aspetos como o estudo mais detalhado dos processos, mecanismos e estratégias de inovação nas O.D., bem como aquilo que as levou a essa necessidade, e a compreensão se foi uma inovação criada pela própria O.D. ou se “cópia” de outra. Além disso, futuras investigações poderiam também tentar perceber de que forma as linhas pessoais de cada elemento da organização contribuem para a inovação na O.D. e para o seu tipo específico de cultura organizativa.

No que diz respeito ao Desenvolvimento Estratégico, aspeto que tem vindo a ganhar cada vez mais importância nas O.D., porém, destaca-se que estes planos são deficitários, onde por norma apenas se planeia o desenvolvimento de atividades, sem qualquer alinhamento com a missão e visão e onde as O.D. referem ter uma grande lacuna de conhecimento de como

construir planos de desenvolvimento mais robustos e eficientes que permitam desenvolver melhor as O.D..

Além disto, tais planos são desenvolvidos com base em indicadores pobres e insuficientes, a um desenvolvimento organizacional estratégico sustentável e socialmente eficiente. Sendo maioritariamente direcionadas a questões associadas com recursos, parcerias, outsourcing, promoção e divulgação. Com isto percebe-se que mesmo bem direcionados a nível estratégico, tais planos de desenvolvimento não chegam a atingir o seu maior potencial devido a um fraco momento de pensamento e planeamento, e fraca capacidade de utilizar indicadores que contribuam de facto para o desenvolvimento da O.D.

Referente aos aspetos associados à Inclusão e Mudança Social concluímos que dentro das O.D. analisadas, todas reconhecem a importância que os mecanismos, estratégias e práticas de Inclusão Social podem ter em processos de Mudança Social, sendo maioritariamente desenvolvidas através de mecanismos e parcerias extra-organização, com instituições de cariz social e solidário.

Mais especificamente, referem que isto é possível ser conseguido através dos seus produtos, serviços, recursos humanos e atividades, sem nunca esquecer a íntima relação com o Desporto, e de como este é um mecanismo fulcral e facilitador para tal. Relatam ainda que a Inclusão Social acontece ainda dentro das O.D. de forma natural, através da aceitação de críticas e abertura ao diálogo.

Porém, nenhuma O.D. analisada tem estratégias ou práticas de identificação específica para grupos minoritários, pois consideram não existir discriminação dentro da sua O.D. Mas, aquando da identificação de algum tipo de necessidade de inclusão social, estes tendem a desenvolver estratégias e prática a grupos associados a minorias linguísticas, estatuto socio económico desfavorecido e desporto adaptado. Não sendo realizadas nenhuma estratégias direcionadas para religião e orientação sexual.

Respeitante à forma de expressão da Inclusão Social, esta acontece através de oferta de equipamentos, conversa direta com os agentes, aceitação de sugestões, promoção de valores e ideais desportivos, criação de jogos onde diferentes grupos sociais de juntam e competem, ou ainda a através da abertura de estágios educativos e formativos a instituições que interajam com pessoas que tenham cometido algum pequeno delito ou que sejam deficientes.

Tais resultados sobre a Inclusão e a Mudança Social vão ao encontro com o postulado por Maxwell (2013) e Julliani (2014), onde as O.D. que promovem práticas de inclusão tendem a servir de plataformas capazes de ter melhor familiarização com as comunidades circundantes, melhores resultados na promoção e entendimento comunitário sobre os produtos, e maior capacidade de desenvolver estratégias em direção ao progresso social, ao promoverem a integração social, justiça social, cidadania ativa, isto é, o desenvolvimento do capital social.

Contudo, não se conhece grandes resultados no que diz respeito a iniciativas deste género. Além disso, os resultados permitem perceber que dentro das O.D. analisadas e segundo a terminologia referida por Marivoet (2012), a inclusão social dentro das O.D. acontece “no” e “através” do desporto.

Deste jeito, e em fecho de ciclo da primeira questão de investigação, observamos que de facto as O.D. têm vindo a conseguir desenvolver estratégias e mecanismos inovadores, em apostas de baixo risco e de forma incremental que permitem ir introduzindo mecanismos e práticas de inclusão e mudança social dentro das suas comunidades. Porém, observa-se que é fundamental desenvolver estruturas e mecânicas que levem a uma maior capacitação das O.D. no que concerne à Inovação, Desenvolvimento Estratégico, Inclusão e Mudança Social, e se possível associadas às novas tecnologias, de forma a potenciar a criação de relações mais próximas, justificadas e recíprocas com os seus diversos públicos alvo. Isto para que exista uma maior capacidade de disseminação de informação associada tanto a O.D. como ao Desporto.

Além disto tais mecanismos e práticas de capacitação das O.D. nos conceitos em análise, devem atender e considerar a cada vez maior necessidade, importância e crescente tendência das relações inter-organizacionais e desenvolvimento de projetos intra e extraorganizações. Ao considerar tal aspeto, será possível elevar o potencial de impacto das O.D. nos diversos tecidos sociais, através também da troca e “empréstimo” de diversos recursos, que por vezes não podem ser adquiridos por défices sistémicos do sistema desportivo, ou mesmo das O.D., e promover mais interações e trocas experienciais entre diversas comunidades.

Por fim, para que no futuro as O.D. possam desenvolver práticas e mecanismos inovadores que permitam uma maior capacidade de Inclusão e Mudança Social nas suas comunidades parece-nos ser fulcral que existam e sejam desenvolvidos mecanismos capacitadores e férteis

que permitam obter e expandir de forma eficiente resultados tanto a nível organizacional como social, especialmente nos grupos minoritários associados à religião e à orientação sexual; e incrementar impactos positivos tanto nas O.D., nas comunidades, como no Desporto Nacional, não de um forma avulsa, mas sim, de forma intencional, sistematizada e enquadrada com os conhecimentos sólidos e específicos que permitam o desenvolvimento de tais estratégias e práticas de inovação, desenvolvimento estratégico, inclusão e mudança social através do Desporto.

Passamos de seguida à segunda conclusão desta dissertação, associada à segunda questão de investigação formulada. Com esta investigação é possível concluir que de facto dentro das O.D. analisadas existem evidências de esforços para o desenvolvimento de estratégias e práticas com vista à diversificação da oferta desportiva.

Tal evidência é de salutar, pois segundo Straus e Howe (1991), Freitas (2014), COP (2015) e American Delaware North (2016), os desafios trazidos pelo o novo milénio às O.D. têm uma grande parte da sua resolução na capacidade das O.D. em conseguir diversificar a sua oferta de produtos e serviços de forma a potenciar a sua capacidade de chegar a novos públicos e corresponder às novas exigências, tanto do mercado como das novas gerações, de forma mais eficaz e produtiva. Conclui-se ainda que as estratégias e práticas de diversificação da oferta desportiva, tendem a acontecer com o objetivo de melhorar a relação organizacional com a sua comunidade, através dos seus produtos, serviços e atividades. Isto vai ao encontro de Wicker, Feiler e Breuer (2013), quando salientam que a diversificação da oferta deve permitir aumentar a receita, diversificar produtos desportivos e não desportivos, fortalecer as relações entre entidades e estruturas e criar parcerias.

Observa-se ainda que, as práticas e estratégias mais utilizadas no momento de diversificação são os eventos e as parcerias, procurando por esta via transmitir valores e ideais. Além disso, é através dos eventos e parcerias que as O.D. conseguem estar mais presentes, visíveis e ativas no mercado, e proporcionar uma maior troca de experiências ao seu público.

Ainda dentro das estratégias e práticas de diversificação é de destacar, que quase todas as O.D. analisadas contam com produtos desportivos, de fitness e outros não desportivos. Porém, convém salientar que, os produtos desportivos tendem a ser mais direcionados para crianças e jovens, e os não desportivos a adultos e idosos. Neste aspeto parece-nos que seria importante

que as O.D. iniciassem uma diversificação de oferta cruzada, onde os mais jovens tivessem acesso a outras atividades não desportivas, e os mais velhos tivessem oportunidades de oferta desportivas, tal alteração poderia criar maior laços das pessoas com as O.D., e assim fazer com que estas participassem mais na vida das organizações.

Apesar de se observar tentativas e evidências de diversificação da oferta por parte das O.D. em análise, observa-se que estas identificam como grandes barreiras à uma maior capacidade de diversificação a falta de recursos humanos, financeiros e instalações. Somos então levados a considerar, que tais barreiras devem num futuro ser tidas em consideração, e devem ser desenvolvidos mecanismos que permitam aumentar a capacidade de diversificação da oferta desportiva das O.D.

Assim, fechando o ciclo de resposta à segunda questão de investigação, percebe-se que devem ser realizados esforços no sentido de promover uma maior capacitação e conhecimento nas O.D., que permita que estas desenvolvam novas e mais práticas e estratégias de diversificação da oferta. Além disto devem ser tidas em consideração as limitações desta investigação no estudo deste conceito, onde apenas foi procurado perceber quais as tendências, conceções, tipos e formas de diversificação da oferta das O.D. Este facto leva-nos a sugerir que em estudos futuros se deve procurar alargar a amostra, de modo a perceber a diferença, por exemplo, tendo em conta as O.D. que mais oferta têm e os seus resultados a nível do sucesso organizativo; pode-se ainda tentar perceber de que forma as O.D. ao terem ofertas desportivas e não desportivas, quais são aquelas que maiores capacidades têm de fazer com que o público participe mais e esteja mais presente na vida da organização.

Passamos de seguida à terceira conclusão que pretende dar resposta à terceira questão de investigação formulada para esta dissertação. Os resultados obtidos permitem perceber que de facto as O.D. analisadas têm vindo a desenvolver estratégias inovadoras que permitem promover e divulgar o seu trabalho. Observa-se ainda que tais estratégias de promoção e divulgação estão por norma assentes e direccionadas a produtos, serviços e atividades organizativas, onde através destes é ainda possível transmitir, promover e divulgar valores, missão e história da organização.

Tal conclusão está em linha com o pensamento de Shilbury, Westerbeek, Quick e Funk (2009), onde os autores sugerem que as questões de promoção e divulgação são algo essencial para as O.D., pois é através destes mecanismos que é possível criar relações de maior

proximidade com os públicos e assim aumentar as perceções de qualidade sobre o que a Organização Desportiva representa, que em última instância permite incrementar a vontade das pessoas em utilizarem os serviços e as frequentarem, mantendo-as no mercado e facilitando percursos de sucesso.

Com esta dissertação, foi ainda possível perceber que nas O.D. em análise, as práticas de promoção mais utilizadas são os eventos, parcerias, patrocínios; e que as práticas de divulgação mais utilizadas são as tecnologias *offline* (cartazes e conversa face a face), e *online* (*facebook*, criação de eventos e partilha de conteúdos antes, durante e após os eventos e atividades).

Porém, observa-se que as O.D. em análise referem ter poucos conhecimentos de *marketing*, o que torna difícil saber que tipo de conteúdos devem partilhar de forma a poderem criar relações de maior proximidade e maior interação com a sua comunidade. Tal preocupação está em linha com Shilbury, Westerbeek, Quick e Funk (2009), onde os autores referem que para uma gestão e desenvolvimento eficaz das O.D. é essencial que estas tenham em atenção aspetos como *marketing*, estrutura organizacional, planeamento estratégico e gestão de recursos, de forma a poderem potenciar de forma mais eficaz a sua promoção e divulgação.

Por fim, no que diz respeito às tendências futuras do fenómeno desportivo, é possível realizar as seguintes conclusões: i) a maior parte das O.D. estudadas já utilizam as redes sociais (*online*); ii) não apostam muito nas diversas formas de consumo do produto desportivo; iii) utilizam e têm conhecimento sobre a utilidade de aproveitar a convergência dos diferentes mercados com o desporto; iv) apenas as O.D. com estruturas maiores têm modelos de gestão mais profissionalizados; v) só uma O.D. tem estratégias para desbloquear novos adeptos; vi) no turismo desportivo apenas as excursões são as atividades propostas, mas apenas são direcionadas a públicos mais velhos; vii) todas utilizam as ferramentas tecnológicas dentro do treino desportivo; viii) não consideram os *eSports* como algo importante para o desenvolvimento das O.D.; ix) e por fim, consideram a importância das relações e parcerias institucionais com universidades.

Com isto observa-se que as O.D. analisadas estão de certo modo alinhadas com as tendências futuras do Desporto, isto é importante pois permite compreender que as O.D. têm conceções positivas sobre tais elementos informacionais, os quais são fundamentais para a

criação e desenvolvimento de formas de funcionamento organizacional no que diz respeito à promoção, divulgação e à sua relação com novos públicos, e que são essenciais para o sucesso de uma qualquer organização.

Assim, fechando o ciclo de resposta à terceira questão de investigação, percebe-se que devem ser realizados esforços no sentido de promover uma maior capacitação e conhecimento nas O.D. que permita que estas desenvolvam novas práticas e estratégias mais profícuas à sua promoção e divulgação, e ainda que estas sejam direcionadas o mais possível às novas gerações, pois são estas que devem sustentar o futuro das O.D. e do Desporto.

Além disto devem ser tidas em conta as limitações desta investigação, sobre este ponto, onde apenas foi procurado perceber de forma geral que tipo de práticas e estratégias são desenvolvidas pelas organizações desportivas e quais as suas conceções relativamente às tendências futuras do fenómeno desportivo. Futuras investigações poderão alargar a amostra e ir mais ao fundo da questão, isto é, que tipo de práticas de promoção e divulgação têm melhores resultados, que tipos de conteúdos tanto *offline* como *online* têm maior aceitação por parte do público e, por exemplo, qual a perspetiva da comunidade envolvente relativamente à importância das tendências futuras do fenómeno desportivo, e quais as suas opiniões relativamente ao contributo que isso poderia dar ao sucesso, assim como a sua vontade de participar mais na vida da O.D..

Como quarta conclusão referente à quarta questão de investigação, observa-se que algumas das O.D. analisadas têm vindo de fato a criar a sua independência financeira e emancipação face ao financiamento *quási* exclusivo do Estado.

Contudo, conclui-se com este estudo, que a grande fatia de financiamento e recursos económicos gozados pelas O.D. em análise, continua a ser o financiamento do erário público e outras receitas associadas a jóias e mensalidades de praticantes, associados e adeptos. Tal conclusão vai de encontro com o estudo de Tenreiro (2010) e com o documento oficial do Comité Olímpico de Portugal (2015), onde a maioria das O.D. nacionais depende em grande parte do financiamento e recursos públicos para que possam desenvolver as suas atividades.

Logo, percebe-se que é de premente necessidade desenvolver mecanismos, processos e outras mecânicas organizativas e institucionais que permitam às O.D. extrair e diversificar o seu portefólio de receitas em outras frentes. Tal desenvolvimento, iria permitir que as O.D.

conseguissem melhorar o seu funcionamento interno e os seus diversos impactos nas suas comunidades.

Pois, com esta dissertação conclui-se, que apenas as O.D. que dispõem de uma estrutura organizativa maior, e desse modo maior capacidade organizativa, e possuem um modelo de gestão mais profissional é que conseguem obter receitas de outras fontes, como eventos desportivos, comercialização de *merchandising*, venda de bilhetes para eventos sociais, parcerias de negócios/patrocínios, atração de financiamento da responsabilidade social de empresas ou instituições.

Assim, fechando a resposta à quarta questão de investigação percebe-se que, devem ser realizados esforços a nível local, regional e nacional que permitam uma maior capacitação das O.D. na diversificação das suas fontes de receita e ainda nos seus modelos de gestão, isto para que estas consigam diversificar fontes de receita de forma a puderem melhorar o seu funcionamento interno e os seus impactos nas suas comunidades. Além disso é necessário reconhecer as limitações desta investigação, onde apenas se procurou saber dentro das O.D. analisadas que tipos e fontes de receita eram as mais utilizadas, não tendo sido realizada uma investigação que explorasse o potencial económico ou potencial de expansão económica de cada uma das fontes de receita. Futuras investigações devem procurar alargar a amostra e perceber dentro dos diversos tipos e fontes de receitas possíveis dentro de uma O.D. quais as que mais lucro podem trazer à O.D., quais as com maior margem de lucro, quais as fontes com maior capacidade de diversificação, ou ainda que tipo de despesas podem ser reduzidas ou retiradas no sentido de promover maior saúde económico-financeira à O.D.

Em jeito de conclusão, destacamos que este é o primeiro estudo a nível nacional, se não mesmo internacional, que procura perceber a relação entre os conceitos de Inovação e Desenvolvimento Estratégico e a sua associação ou resultados perante questões de Inclusão e Mudanças Social.

Assim, como primeiro contributo concluímos que é possível observar que dentro das O.D. analisadas existem de facto práticas, processos e mecanismos focados em questões organizativas e sociais, assentes em propósitos de inovação. Estes tendem a acontecer numa vertente organizativa e/ou social, tendo como grande base de apoio as novas tecnologias. Além disto conseguimos perceber que as O.D. ao inovarem conseguem desenvolver novas

formas de resposta a diversos problemas do seu quotidiano e continuarem a competir e sobreviver no mercado.

Como segundo contributo percebemos que o processo de desenvolvimento das O.D. analisadas, não é algo que acontece de forma “não pensada”, acontece de forma pensada, porém, é devido à falta de conhecimentos e utilização de indicadores fracos que tais planos de desenvolvimento estratégico não permitem às O.D. atingirem maiores potenciais de ação e de intervenção dentro das comunidades. Contudo, observa-se que as O.D. destacam existir uma relação entre a inovação e o desenvolvimento estratégico, porém, parece que tais mecanismos dependem bastante de questões como a estrutura, cultura e capacidade organizacional.

Além disto observa-se que dentro das O.D. é ainda possível observar alguns mecanismos versados na inclusão e na mudança social, porém, estes tendem a ser realizados e desenvolvidos avulso consoante as necessidades mais prementes.

Destaca-se ainda que, dentro dos mecanismos de diversificação, promoção e divulgação dentro das O.D. analisadas, estas têm conseguido diversificar os seus produtos, serviços e atividades, de modo a aumentarem as oportunidades de escolha nas suas comunidades, porém, estas tendem a ser bastantes afuniladas em questão da possibilidade de escolha a grupos etários. No que diz respeito à promoção e divulgação, estes tendem a ser utilizados através de eventos e parcerias e divulgados por meios offline e online, porém, destaca-se que as O.D. relatam ter dificuldades e falta de conhecimento relativamente a conteúdos e às melhores plataformas para divulgar e promover os seus trabalhos.

No que diz respeito à diversificação de receitas, observa-se que estas se encontram cristalizadas, sendo a maioria das receitas obtidas no erário público como temos vindo a referir.

Espera-se que este estudo possa de alguma forma servir de base ao desenvolvimento de mais e melhor conhecimento sobre estes aspetos tão importantes para o futuro e sustentabilidade tanto das O.D. como do próprio fenómeno desportivo, que deve acompanhar as transformações sociais e simultaneamente contribuir para as mesmas numa perspetiva de sustentabilidade, maior coesão, justiça, igualdade e maior e melhor progresso humano e social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ansoff, H. I. (1959). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35 (5), 113-124.

Bason, T. & Anagnostopoulus, C. (2015). Corporate social responsibility through sport: a longitudinal study of the FTSE100 companies. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5 (3), 218-241.

Carroll, D. & Stater, K. (2009). Revenue diversification in nonprofit organizations: Does it lead to financial stability. *Journal of Public Administration Research Theory*, 19, 947–966.

Castells, M. (1999). *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra.

Castro, M. (2006). *A prática da pesquisa*. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Chang, C. & Tuckman, H. (1994). Revenue diversification among non-profits. *Voluntas*, 5, 273-290.

Chelladurai, P. (1999). *Human Resources Management in Sport and Recreation*, (15th ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.

Chowdhury, J. (2014). The relationship between organizational slack and innovation: revisited. *American Journal of Business*, 29 (1), 26 – 42.

Corvi, E., Bigi, A. & Gabrielle, N. (2007). The European Millennials versus the US Millennials: Similarities and differences. In proceedings of Quarto Convegno Annuale della Società Italiana Marketing, Roma, 5-6 October 2007 (pp. 1-24). Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/273630817_The_European_Millennials_Versus_the_US_Millennials_Similarities_and_Differences

Damanpour, F. & Aravind, D. (2012). Organizational structure and innovation revisited: From organic to ambidextrous structure. In M. Mumford (Ed.), *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 479-509). London: Elsevier.

Damanpour, F. & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization, and top managers. *British Journal of Management*, 17(2), 15-36.

Deluca, J. & Braunstein-Minkove. (2016). Engaging Sport Management Millennials: Adapting Curricula for a new generation of students. In Proceedings of Towson University. Disponível em

:http://www.cosmaweb.org/uploads/2/4/9/4/24949946/presentation_cosma_2016_final.pdf

Devecioglu, S., Sahan, H., Tekin, M. & Yildiz, M. (2012). Development of innovation strategies for sports education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 445 – 449.

Doherty, A., Misener, K. & Cuskelly, G. (2014). Toward a multidimensional Framework of capacity in community sport clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2), 124-142.

Egan, T. M. (2002). Organization development: An examination of definitions and dependent variables. *Organization Development Journal*, 20(2), 59–71.

Fay, T. & Wolff, E. (2009). Disability in sport in the twenty-first century: creating a new sport opportunity spectrum. *Boston University International Law Journal*, 27, 231-248.

Freitas, I. (2014). Os Millenials em Portugal: Estudo Exploratório a partir de um coorte étario sobre o engagement consumidor-marca. Tese de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa.

Frisby, W. (2005). The good, the bad, and the ugly: Critical sport management research. *Journal of Sport Management*, 19, 1–12.

Garcia, B., 2007. From regulation to governance and representation: agenda-setting and the EU's involvement in sport. *Entertainment and Sports Law Journal*, 5 (1), 1-11.

Giddens, A. (1984). *The Construction of Society*. University of California Press-Berkeley and Los Angeles.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas.

Gomez, S., Opazo, M. & Martí (2007). Structural Characteristics of sport organizations: Main Trends in the academic discussion (Working Paper no. 751, Maio, 2008). Disponível em: <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0751-e.pdf>.

Goorha, P. (2016). Innovation as clarifications: lessons from bat and ball sports. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 18 (3), 1-13.

Hancock B., Windridge K., & Ockleford E. (2009). An Introduction to Qualitative Research. The NIHR RDS EM / YH

Harrison, D. (2012). Social Innovation: What Is Coming Apart and What Is Being Rebuilt? In H.W. Franz, J. Hochgerner & J. Howaldt (Eds.). *Challenge Social Innovation. Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society* (pp. 7382). Berlin, New York: Springer.

Hedberg, B. (1981). How Organizations Learn and Unlearn. In P. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design* (Vol. 1). London: Cambridge University Press.

Hipp, C. & Grupp, H. (2005). Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. *Research Policy*, 34, 517-535.

Hoeber, L., Doherty, A., Hoeber, O., & Wolfe, R. (2015). The nature of innovation in community sport organizations. *European Sport Management Quarterly*. 15(5), 518-534.

Howaldt, J., Domanski, D. & Kaletka, C. (2016). Social Innovation: Towards a new innovation paradigm. *Revista de Administração Mackenzie*, 17 (6) 20-44.

Hoye, R., Nicholson, M., & Brown (2012). Generating Trust? Sport and Community participation. *Journal of Sociology*, 50 (4), 437-457.

Ilieş A, Dehoorne O., Wendt J.& Kozma G. (2014). For Geography and Sport, Sport Geography or Geography of Sport, *Geography Sport for Society*, 1 (1-2), 7-18.

Jarrar, N., & Smith, M. (2011). Product Diversification: The Need for Innovation and the role of the Balanced Scoreboard. *Jamar*, 9(2). 43-60.

Kent, A. & Walker, M. (2008) *Corporate Social Responsibility (CSR) in Sport*. Resumo retirado de <https://www.easm.net/download/2008/24bf4ce07b2b54fc4412ac5b0d91a944.pdf>

Kirk D. & MacPhail A.(2003). Social positioning and the construction of a youth sports club. *International Review for the Sociology Sport*, 38(1), 23-44.

Kremer, J., Trew, K., & Ogle, S. (1997). *Young people's involvement in sport*. London: Routledge.

Lam, E. (2014). The role of governance in sport Organizations. *Journal of Power, Politics & Governance*, 2(2), 19-31.

Macedo, F., Boava, D., & Antonialli, L. (2012). A Fenomenologia Social na Pesquisa em Estratégia. *Revista de Administração Mackenzie*, 13 (5), 171-203.

MacLean, G. (2005). *Organization Development Principles, Processes, Performance*. Berrett-Koehler Publishers.

Malina, R.M. (2009). Organized Youth Sports-background. Trends, benefits and risks. In M.J. Coelho e Silva, A.J. Figueiredo, M.T. Elferink-Gemser & R.M. Malina (Eds.), *Youth Sports. Participation, Trainability and Readiness*(pp.2-27). Imprensa da Universidade de Coimbra.

Marivoet, S. (2012). Inclusão Social no e pelo Desporto. Um Desafio do Século XXI. In P. M. Pinto (Coord.) *Olímpico. Os Jogos num Percurso de Valores e de Significados* (pp. 89-96). Porto: Edições Afrontamento.

Marques, A., Peralta, M., Martins, J., Sarmiento, H., Routen, A., & Carreiro da Costa, F. (2016). Psychosocial correlates of organized physical activity in Portuguese urban youth. *Motriz, Revista de Educação Física*, 22 (4), 327-334.

Martins, P. (2014). *Desenvolvimento Pessoal e Social em Desporto: Relações entre Responsabilidade Pessoal e Social, Orientação Motivacional e Atitudes face ao Desporto*. Tese de Doutoramento – Universidade Técnica de Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana.

Matos, P. (2001). *Motivos, Dificuldades e Formação do Dirigente Desportivo do Concelho de Santo Tirso*. Tese de Mestrado- Universidade do Porto- Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física.

Maxwell, H., Foley, C., Taylor, T., & Burton, C. (2013). Social Inclusion Community Sport: A case study of muslim women in australia. *Journal of Sport Management*, 27, 467-481.

McAnany, E. (2010). Communication for Development and Social Change: New Millenium. *A Quarterly Review of Communication Research*, 29 (3), 3-17.

Moreira, Mafalda, & Freitas, Daiane Miranda de. (2009). A criatividade como alavanca para uma melhor gestão desportiva. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 9(2), 17-25. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-05232009000200003&lng=pt&tlng=pt.

Nery, M. (2016). Bullying no contexto da formação desportiva em Portugal: estudo exploratório a nível nacional de modalidades individuais, colectivas e de combate. Tese de Doutoramento, Universidade Técnica de Lisboa- Faculdade de Motricidade Humana.

Nichols, G., Knight, C., Mirfin-Boukouris, H., Uri, C., Hogg, E & Storr, R. (2016). Motivations of Sport Volunteers in England. *A Review for Sport England*, 1- 167.

Oliveira, J. (2006). *Politica de Financiamento do Sistema Desportivo*. In *Proceedings of Congresso do Desporto*, Sessão Distrital do Porto, 3 de fevereiro (pp.1-10).

Oliveira, M. & Ferreira (2014). *Metodologia Científica: Um manual para a realização de pesquisas em administração*. Catalão: UFG.

Pires, G. (2005). *Gestão do Desporto – Desenvolvimento Organizacional – Da Educação Desportiva à Alta Competição*, Porto, APOGESD.

Pires, G. (2007). *Agôn - Gestão do Desporto, O Jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora, Lda.

Pires, G. & Lopes, J., (2001). O Conceito de Gestão do Desporto. Novos Desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto* 1(1), 88-103.

Porter, M. E. (1993). *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus.

Santos, B. (2000). *A crítica da razão indolente – contra o desperdício da experiência*. São Paulo: Cortez Editora.

Santos, B., Moreno, V., Gutiérrez, L. & Carvalho de Almeida (2014). Revisão sistemática sobre a responsabilidade social corporativa e o desporto. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 4 (1), 126-146. ISSN-2237-3373.

Sarmiento, J., Pinto, A., & Oliveira, A. (2006). O Perfil organizacional e funcional do gestor desportivo. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 20 (5), 153-155.

Scrambler, G. (2005). *Sport and Society. History, Power and Culture*. Open University Press. McGraw-Hill Education. USA

Shafritz, J. M., Ott, S. J. & Jang, Y. S. (2011). *Classics of Organizational Theory* (7ed.). Belmont, Calif.: Wadsworth.

Shilbury, D., H. Westerbech, S. Quick & D. Funk (2009). *Strategic Sport Marketing*, (3a edição), Sydney: Allen & Unwin.

Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: e application of organization theory* (2nd ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.

Sotiriadou, P. & Shilbury, D. (2008). Using Grounded Theory in Sports Management Research. *International Journal of Sports Management and Marketing*, 8(3/4), 125-146.

Sousa, A. (2012). *O Papel e o social das casas do Benfica para o seu desenvolvimento enquanto organização desportiva*. Atas do VII Congresso Português de Sociologia. Sociedade, Crise e Reconfigurações, Porto, Portugal.

Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. Nova Iorque: Quill/William/Morrow

Taylor, P. (2004). Driving up sport participation: Sport and volunteering. In S. England (Ed.), *Driving up participation: The challenge for sport* (pp. 103–110). London: Sport England.

Tenreiro, F. J. S. (2010). *Economia do Desporto: A Competitividade de Portugal no Contexto Europeu*. Tese de Doutoramento apresentada à Faculdade de Educação Física e Desporto da Universidade do Porto.

Tenreiro, F., (2012). A Eficiência económica do Modelo do Desporto Europeu – A Economia das Federações. *Lusíada- Economia & Empresa*, 15, 95-114.

Tenreiro, F. (2011). *Economia do Desporto: A Competitividade de Portugal na União Europeia*, Tese de Doutoramento, Universidade do Porto, Faculdade de Desporto.

Thibault L (2009). Globalisation of sport: an inconvenient truth. *Journal of Sport Management*. 23,1-20.

Thiel, A. & Mayer, J.(2009). Characteristics of voluntary sports clubs management: A sociological perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9, 81-98.

Tjønnndal, A. (2016). Innovation and Social Inclusion in Sport. Examples of gender-based inclusion in skateboard. In V.Ratten & J. Ferreira (eds). *Sport Entrepreneurship and Innovation. London: Routledge* (in press).

Vojinovic, J., Maksimovic, N., Kokovic, D., Raic, A., Matic, R., & Doder, D. (2015). Predicting the future of sports organizations. *Motriz*, Rio Claro. 21(2)-107-115.

Volberda & Henk (2004). Mastering Strategic Renewal. In Chowdhury, chapter.19. 333-357. *Next generation business handbook- new strategies from tomorrow thought leaders*.

Walker, M., & Parent, M. (2010). Towards an Integrated Framework of corporate social responsibility, responsiveness and citizenship in sport. *Sport Management Review* (13) 198-213.

Wang, Y. (2014). How do Sports Organizations use Social Media to Build Relationships? A Content Analysis of NBA clubs' Twitter use. Dissertação de Mestrado em Artes apresentada à Universidade de Alabama.

Wicker, P., Feiler, S. & Breuer, C. (2013). Organizational Mission and Revenue Diversification among Non-profit Sports Clubs. *International Journal of Financial Studies*, 1, 119-136. ISSN- 2227-7072

Documentos Consultados

American Delaware North [DN] (2016). The Future of Sports. Disponível em: <http://futureof.org/wp-content/uploads/The-Future-of-Sports-2016-Report.pdf>

COI (2015). Annual Report 2015- Credibility, Sustainability and Youth. Disponível em: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/IOC-Annual-Report/IOC-Annual%20Report-2015.pdf>

Constituição da República Portuguesa (2002), Coimbra: Almedina.

COP (2015). Valorizar e Afirmar socialmente o Desporto: Um desígnio Nacional. Disponível em: <http://comiteolimpicoportugal.pt/wp-content/uploads/2015/04/Documento-Orientador-do-COP-sobre-a-situacao-desportiva-Nacional-VF.pdf>

IPDJ (2014). Dados de Praticantes Desportivos/ Clubes Desportivos/ Financiamento Desportivo. Disponível em: <http://www.idesporto.pt/conteudo.aspx?id=103>

ONU (2015). Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/10/agenda2030-pt-br.pdf>

Documentos e Informações Extraídos de Sítios da Internet

Barton, C., Koslow, L., Fromm, J. & Egan, C. (2012). Millennial Passions – food, fashion and friends. *The Boston Consulting Group* (BCG) Website. Acedido Junho 9, 2017, em https://www.bcgperspectives.com/content/articles/consumer_insight_consumer_products_millennial_passions/

ANEXOS

Anexo 1- Guião de Entrevista Semiestruturada

Código de Questionário: _____

Pág.1

A INOVAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVA – A INCLUSÃO E A MUDANÇA SOCIAL

Presidente / Diretor de Desenvolvimento Desportivo da Organização Desportiva

No âmbito da realização da Tese de Mestrado em Sociologia do Desporto, Organização e Desenvolvimento da Universidade Lusófona de Lisboa, pretende-se estudar ‘*A Inovação e o Desenvolvimento Estratégico das Organizações Desportivas Portuguesas: A Inclusão e a Mudança Social*’. Neste sentido, solicita-se a sua colaboração, agradecendo desde já a sua atenção e tempo dispensados. A entrevista é semiestruturada e conduzida pelo entrevistador. As respostas são abertas não existindo respostas certas ou erradas, pois procuramos a sua opinião e experiência individual. Agradecemos que responda com a máxima sinceridade. As respostas são confidenciais e tratadas para fins científicos.

Descrição da Estrutura do Questionário:

Nas próximas páginas irá encontrar um total de 8 secções de resposta, a saber:

Secção I

Caracterização da Organização Desportiva e Conceções/Atitudes sobre a Inovação e o Desenvolvimento Estratégico

Secção II

Diversidade Cultural

Secção III

Valores e Atitudes

Secção IV

Tipos de Direção de Estratégias e Práticas

Secção V

Tipos de Produtos e Serviços

Secção VI

Estratégias de Diversificação

Secção VII

Tipos de Estratégias de Promoção e Divulgação

Secção VIII

Tipos e Fontes de Receita

Secção IX

Perfil de Socioprofissional

I - Caracterização da Organização Desportiva e Conceções / Atitudes sobre a Inovação e o Desenvolvimento Estratégico:

*Respostas através de uma Escala de Likert:
De 1 ''Nada importante'' a 5 ''De extrema Importância''*

1. Pensa que a Inovação e o Desenvolvimento Estratégico são importantes para as Organizações Desportivas Portuguesas?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

1.1 Porquê?

2. Pensa ser importante que uma O.D. defina e tenha uma visão estratégica com uma determinada extensão temporal?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2.1 Qual a visão e qual a sua extensão temporal nesta Organização Desportiva?

3. Qual a importância de um plano de desenvolvimento estratégico numa O.D.?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

3.1 Existe um plano de desenvolvimento estratégico na organização? SIM 1 ☐ NÃO 2 ☐

3.2 Que áreas contempla?

4. Quantas pessoas estão envolvidas no trabalho (contratados, voluntários e/ou trabalhadores independentes) da organização desportiva?

5. A O.D. preocupa-se em perceber as necessidades e a procura da comunidade envolvente em relação às suas atividades, produtos e serviços? SIM 1 ☐ NÃO 2 ☐

5.1 Como?

6. Em que tipo(s) de enquadramento se encontra a organização desportiva?

1 ☐ Elite ; 2 ☐ Lazer; 3 ☐ Saúde; 4 ☐ Barato; 5 ☐ ; 6 Qualidade; 7 ☐ Comercial; 8 ☐ Tradicional; 9 ☐ Convívio; 10 ☐ Não desportivo; 11 ☐ Juventude; 12 ☐ Educação

7. A O.D. tem uma cultura onde o marketing, o desenvolvimento e investigação façam parte da sua gestão? SIM 1 ☐ NÃO 2 ☐

7.1 Como desenvolvem esse tipo de trabalho?

8. Quais os diferentes departamentos e as suas responsabilidades dentro da O.D.?

II - Diversidade Cultural:

9. Qual a importância que dá a que uma O.D. promova práticas desportivas e outras práticas sociais não desportivas que fomentem experiências e trocas culturais diferenciadas para a sua comunidade?
- 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
- 9.1 Quais esta O.D. promove e fomenta?
10. Qual a importância que dá a que uma O.D. desenvolva práticas, produtos, serviços que integrem e incluam diferentes culturas e grupos minoritários?
- 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
- 10.1 Quais e para quem esta O.D. os promove e fomenta?
11. Considera que os produtos desta O.D. são culturalmente diversificados? SIM 1 ☐ NÃO 2 ☐
12. Qual a importância dada à liberdade de expressão e de informação que permita melhoras trocas de experiências entre culturas e grupos minoritários diferentes?
- 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
- 12.1 Como se expressa nesta O.D.?
- 12.2 Porque canais de informação é promovida essa liberdade de expressão e de informação na O.D.?
13. Que diferentes grupos culturais e minoritários são identificados na organização?
- 1 ☐ Diferentes etnias. Quais? _____
- 2 ☐ Diferentes religiões. Quais? _____
- 3 ☐ Diferentes deficiências. Quais? _____
- 4 ☐ Diferentes Orientações Sexuais. Quais? _____
- 5 ☐ Diferentes classes sociais. Quais? _____
- 6 ☐ Existem diferenças de tratamento de homens e mulheres na organização, nos seus diversos níveis organizacionais? SIM 1 ☐ NÃO 2 ☐

III - Valores e Atitudes:

14. Qual a importância que dá à expressão, sentimentos, valores e atitudes nas organizações desportivas em relação a:

- | | | |
|-------|---|---|
| 14.1 | ☐ Igualdade | 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ |
| 14.2 | ☐ Confiança | 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ |
| 14.3 | ☐ Respeito | 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ |
| 14.4 | ☐ Comunidade | 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ |
| 14.5 | ☐ Não violência | 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ |
| 14.6 | ☐ Participação | 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ |
| 14.7 | ☐ Direitos | 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ |
| 14.8 | ☐ Coragem | 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ |
| 14.9 | ☐ Honestidade | 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ |
| 14.10 | ☐ Sustentabilidade | 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ |
| 14.11 | ☐ Alegria | 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ |
| 14.12 | ☐ Qualidade | 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ |
| 14.13 | ☐ Fair-play | 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ |

15. A O.D. dispõe de práticas que permitam aos seus agentes expressar e sentirem valores e atitudes de:

1 ☐ igualdade; 2 ☐ confiança; 3 ☐ respeito; 4 ☐ comunidade; 5 ☐ não violência; 6 ☐ participação;
7 ☐ direitos; 8 ☐ coragem; 9 ☐ honestidade; 10 ☐ sustentabilidade; 11 ☐ alegria; 12 ☐ qualidade; 13 ☐ fair-play

15.1 Como são desenvolvidas essas práticas?

IV- Tipo e Direção de Estratégias e Práticas:

16. A O.D. tem em atenção as diferentes necessidades das diferentes culturas e desenvolve e provisiona estratégias e praticas que permitam a acomodação das diferenças?

SIM 1 ☐ NÃO 2 ☐

16.1 Como as identifica e desenvolve?

17. A O.D. preocupa-se em promover em todos os seus membros o dever de assegurar a acomodação à diferença?

SIM 1 ☐ NÃO 2 ☐

17.1 Como?

18. A O.D. tem como norma promover e utilizar tanto escrita, verbalmente e gestualmente uma linguagem inclusiva?

SIM 1 ☐ NÃO 2 ☐

18.1. Como?

19. A O.D. tem como objetivo que a acomodação das diferenças seja desnecessária num futuro próximo devido as suas ações neste sentido?

SIM 1 ☐ NÃO 2 ☐

20. A O.D. identifica as barreiras que os diferentes grupos minoritários têm em relação à pratica desportiva, e trabalha no sentido de as remover?

SIM 1 ☐ NÃO 2 ☐

20.1. Como?

21. A O.D. encoraja e promove o diálogo entre as suas diferentes estruturas e níveis, tanto numa perspetiva externa como interna?

SIM 1 ☐ NÃO 2 ☐

21.1. Como?

22. A O.D. promove e encoraja a mentoria/tutoria em diversos tipos de frentes de formação?

SIM 1 ☐ NÃO 2 ☐

22.1 Como e em que áreas?

V - Tipos de Produtos e Serviços:

23. Que produtos e serviços desportivos dispõem a O.D.?

24. Que produtos e serviços não desportivos existem na organização?

VI - Estratégias de Diversificação:

25. A O.D. tem estratégias diversas que permitem a angariação de novas parcerias?

SIM 1 ☐ NÃO 2 ☐

25.1. Como as desenvolvem e que tipo de parcerias dispõem?

26. A O.D. tem diferentes estratégias diversas que permitem o desenvolvimento de diversos eventos?

SIM 1 ☐ NÃO 2 ☐

26.1. Como os desenvolvem e que tipo de eventos realizam?

27. A O.D. tem diferentes estratégias de diversificação para os seus produtos e serviços?

SIM 1 ☐ NÃO 2 ☐

27.1 Quais?

VII Tipos de Estratégias de Divulgação e Promoção:

28. A O.D. preocupa-se em promover e divulgar o seu trabalho através de diferentes canais de comunicação *On-line* e *Off-line*?

SIM 1 ☐ NÃO 2 ☐

28.1 Como e quais?

29. A O.D. preocupa-se em promover e divulgar o seu trabalho através de diferentes tipos de eventos?

SIM ☐ NÃO ☐

29.1. Como e quais?

30. Que tipo de estratégias e atividades são utilizadas para promover e divulgar os produtos e serviços da O.D.?

SIM ☐ NÃO ☐

30.1. Como e quais?

31. Qual a importância que a O.D. dá às futuras tendências do Mundo do Desporto, para o seu desenvolvimento estratégico tais como:

31.1 Componente ‘*hipersocial*’, tanto online como offline e a sua importância nesta nova geração

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

31.2 Diversas novas formas de componentes de consumo do produto desportivo

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

31.3 Convergência do desporto com diversos sectores

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

31.4 Modelos de Gestão “*mixed-ownership*”

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

31.5 Desbloqueamento de novos fans

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

31.6 Turismo Desportivo

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

31.7 Tecnologia e informática associada ao treino desportivo

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

31.8 eSports

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

31.9 Parcerias com Universidades

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

VIII - Fontes de Receita:

32. Quais as fontes de receita da O.D.?

- 1 ☐ Quotas de Membros
- 2 ☐ Quotas de Admissão
- 3 ☐ Doações
- 4 ☐ Subsídios de Parcerias com outras organizações desportivas
- 5 ☐ Subsídios do estado
- 6 ☐ Subsídios de C.M e J.F
- 7 ☐ Subsídios da U.E
- 8 ☐ Subsídios de associações amigáveis
- 9 ☐ Subsídios de outros programas
- 10 ☐ Gestão de Fundos
- 11 ☐ Bares/Restaurantes
- 12 ☐ Eventos
- 13 ☐ Quotas de serviços
- 14 ☐ Patrocínios
- 15 ☐ Direitos de transmissão televisiva
- 16 ☐ Divulgação de patrocínios
- 17 ☐ Ter uma empresa
- 18 ☐ Quotas de colaboração com outras instituições
- 19 ☐ Aluguer de Instalações
- 20 ☐ Créditos
- 21 ☐ Outros

IX Perfil Socioprofissional:

33. Data da recolha: ____/____/____

34. Sexo: M 1 ☐ F 2 ☐

35. Idade ____ anos

36. Escolaridade: _____ Cód ____

37. Profissão: _____ Cód ____

38. Tempo no cargo: _____ Cód ____

39. Ligação ao desporto: SIM1 ☐ NÃO2 ☐

40. Motivação para o Cargo: _____ Cód(s) ____

41. Já teve outros cargos em outras O.D.? SIM1 ☐ NÃO2 ☐

MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO!

