
Desporto, Inovação e Desenvolvimento Local: Os Centros de Alto
Rendimento Desportivo de Portugal

Aníbal Rodrigues Lima dos Santos Silva

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão da Inovação

Orientado por:

Professor Doutor José da Silva Costa

Porto, 28 de setembro de 2020

Dedicatória

À minha família e à bênção que é contar com o seu apoio incondicional, com o seu amor e com a sua força para lutar contra todos os obstáculos e dificuldades que a vida possa trazer.

Agradecimentos

Agradeço ao meu Orientador, o Professor José Costa, por me ter ajudado a tornar esta dissertação realidade.

O meu obrigado também ao Professor Luís Carvalho, Diretor do Mestrado em Economia e Gestão da Inovação, pela disponibilidade que demonstrou em todos os momentos.

Gostaria igualmente de agradecer a todo o corpo docente do Curso que contribuiu de forma direta ou indireta para a construção deste trabalho.

Finalmente, um agradecimento dirigido a todos os entrevistados que acederam a tomar parte nesta investigação, cujos contributos foram fundamentais e indispensáveis para esta dissertação.

Resumo

Esta dissertação tem como objeto de análise os Centros de Alto Rendimento Desportivo (CAR) da Rede Nacional e o impacto produzido pelos mesmos na comunidade em que se inserem, à luz da Economia e Gestão da Inovação.

O mundo do desporto tem a capacidade de ser um potenciador de inovação, trazendo vantagens para as populações. Portugal possui um conjunto de Centros públicos destinados a criar as melhores condições para a prática de desporto de alta competição, sendo palco de inovações das mais diversas tipologias. Tais espaços trazem consigo um impacto para o meio onde se situam, em especial para o setor empresarial e para o ensino superior.

Através do estabelecimento de contactos e entrevistas com os responsáveis pelos CAR, com as Associações Empresariais Regionais e as Instituições de Ensino Superior mais próximas de uma amostra de cinco Centros, escolhidos tendo em conta a sua localização geográfica, de forma a dar uma ideia exata do que se faz por todo o país, assim como de uma análise a fontes primárias e secundárias, observa-se que se deu um incremento na aposta na inovação no domínio do alto rendimento, sendo a Rede Nacional um vetor dessa melhoria.

Tal aposta tem condições de ser ainda mais reforçada, aumentando com isso os impactos positivos para a comunidade. As colaborações entre os CAR, as Empresas e as Faculdades são unanimemente vistas como vantajosas, correspondendo à visão da Tripla Hélice de Etzkowitz e Leydesdorff, tendo potencial para crescer bastante através do estabelecimento de mais parcerias e cooperações e com isso trazer mais proveitos para todos.

Palavras-Chave: Centros de Alto Rendimento; Comunidades Locais; Inovação; Tripla Hélice.

Abstract

This dissertation's object of analysis is the Portuguese public High Performance Sports Centers and the impact produced by them in the community in which they operate, by the view of Innovation Economics and Management.

The sport's world has the capacity to be an enhancer of innovation, bringing advantages to populations. Portugal has a group of Public Centers designed to create the best conditions for the practice of highly competitive sports, being the stage for innovations of the most diverse types. Such spaces have an impact on the environment where they are located, especially for the business setor and the universities.

Through the establishment of contacts and interviews with those responsible for the Centers, with Regional Business Associations and local Universities near five Centers, chosen by their geographical location in order to give an exact idea of what it is done all over the country, as well as an analysis of primary and secondary sources, it is observed that there was an increase of the innovation in the high performance setor, with the national network being a vetor for this improvement.

Such a bet can be further strengthened, thereby increasing the positive impacts for the community. Collaborations between Centers, Companies and Universities are unanimously seen as advantageous, corresponding to the vision of Etzkowitz and Leydesdorff's Triple Helix, with the potential to grow significantly through the establishment of more partnerships and cooperations and thereby bring more benefits to all.

Key words: High Performance Centers; Local Communities; Innovation; Triple Helix.

Resumen

Esta disertación tiene como objeto de análisis los Centros Deportivos de Alto Rendimiento de la Red Nacional Portuguesa y el impacto que estos producen en la comunidad en la que operan, a la luz de la Economía y Gestión de la Innovación.

El mundo del deporte tiene la capacidad de ser un potenciador de la innovación, aportando ventajas a las poblaciones. Portugal cuenta con un conjunto de Centros públicos diseñados para crear las mejores condiciones para la práctica de deportes de alta competencia, siendo escenario de innovaciones de los más diversos tipos. Dichos espacios tienen un impacto en el entorno donde se ubican, especialmente para el sector empresarial y las universidades.

Mediante el establecimiento de contactos y entrevistas con los responsables de los Centros, con las Asociaciones Empresariales Regionales e Instituciones de Educación Superior más cercanas a una muestra de cinco Centros, elegidos teniendo en cuenta su ubicación geográfica con el fin de dar una idea exacta de qué se realiza en todo el país, además de un análisis de fuentes primarias y secundarias, se observa que hubo un incremento en la apuesta por la Innovación en el ámbito del alto desempeño, siendo la red nacional un vector para esta mejora.

Tal apuesta puede fortalecerse aún más, aumentando así los impactos positivos para la comunidad. Las colaboraciones entre los Centros, las empresas y las universidades se consideran unánimemente ventajosas, lo que corresponde a la visión de la Triple Hélice de Etzkowitz y Leydesdorff, con el potencial de crecer significativamente mediante el establecimiento de más asociaciones y cooperaciones y, por lo tanto, traer más beneficios para todos.

Palabras clave: Centros de Alto Rendimiento; Comunidades Locales; Innovación; Triple hélice.

Índice

	Página
• 1. Introdução.....	1
• 2. Revisão de Literatura.....	4
○ 2.1. Desporto.....	4
○ 2.2. Inovação.....	10
○ 2.3. Desporto e Inovação como Potenciadores do Desenvolvimento Local.....	15
• 3. O Estado e o Desporto.....	23
○ 3.1. Estado, Desporto e as suas Estruturas – Breve Exposição.....	23
○ 3.2. O Papel do Estado Português no Desporto.....	26
• 4. Os Centros de Alto Rendimento.....	31
○ 4.1. Caracterização.....	31
○ 4.2. Exemplos Seleccionados.....	33
• 5. Metodologia.....	41
• 6. Dados Recolhidos.....	46
○ 6.1. Centro de Alto Rendimento do Pocinho/Foz Côa.....	46
○ 6.2. Centro de Alto Rendimento da Maia.....	50
○ 6.3. Centro de Alto Rendimento de Anadia/Sangalhos.....	54
○ 6.4. Centro de Alto Rendimento de Rio Maior.....	58
○ 6.5. Centro de Alto Rendimento de Vila Real de Santo António.....	61
• 7. Conclusão.....	63
• Fontes.....	66
• Anexos.....	78

1. Introdução

O desporto é cada vez mais encarado como um tema pertinente de estudo no mundo da economia e da gestão. Se outrora era encarado como um “patinho feio” para a área, tem-se vindo a observar ao longo dos últimos anos um crescimento do número de trabalhos realizados acerca deste fenómeno. Sendo esta dissertação focada na inovação, importava ligar as duas realidades e perceber como podem desporto e inovação unir-se e trazer vantagens para as comunidades nas quais se inserem.

Para isso foi estabelecido que esta dissertação passaria pela análise dos Centros de Alto Rendimento Desportivo Nacionais, mais concretamente de uma amostra selecionada que procura ilustrar bem a realidade Portuguesa nas suas mais diversas vertentes.

A Rede Nacional é constituída por 14 centros espalhados por Portugal Continental. Cada um deles possui uma ou mais especializações em determinados desportos, estando todos munidos de condições de treino adequadas à alta competição, assim como de estruturas de apoio a essa mesma atividade. Os Centros encontram-se sob a tutela da Fundação do Desporto, um organismo criado pelo Estado que conta com a presença de diversas empresas públicas e privadas que funcionam como mecenas da instituição. Cada Centro tem uma Comissão de Gestão Local, composta por elementos que representam as Federações incluídas no projeto, as Autarquias, o Governo, através do Instituto Português do Desporto e da Juventude e outros parceiros locais. Para este trabalho foi escolhida uma amostra de 5 desses centros (Maia; Pocinho/Foz Côa; Anadia/Sangalhos; Rio Maior; Vila Real de Santo António) que visa representar o território continental na sua totalidade.

Procura-se perceber se os Centros são exemplos de inovação e quais as suas características a esse nível, assim como entender qual o seu impacto nas localidades onde estão instalados. Pretende-se igualmente investigar quais as suas ligações às Empresas e Estabelecimentos de Ensino Superior locais, assim como as vantagens que essas ligações trazem aos meios envolventes.

Foi então estabelecida a pergunta de partida e algumas sub-questões a serem respondidas através deste trabalho:

Pergunta de Partida

- Qual o impacto dos Centros de Alto Rendimento nos Municípios em que se inserem no que diz respeito à inovação?

Sub-questões

- Os Centros de Alto Rendimento podem ser considerados exemplos de inovação?
- Qual a relação existente entre os Centros e o poder local?
- Como se caracteriza a colaboração entre os Centros e os Estabelecimentos de Ensino Superior locais?
- Qual a dinâmica existente entre os Centros e o setor Empresarial?
- O que pode ser feito no futuro?

Para chegar à resposta procurou-se realizar uma ampla revisão bibliográfica e pesquisa documental, assim como encetar contactos com os interlocutores privilegiados nesta matéria, como sejam os Centros escolhidos, as suas Autarquias, Ensino Superior local e algum tecido Empresarial. Foram realizadas entrevistas às direções dos CAR, a representantes da área desportiva das Universidades locais e às Associações Empresariais da área dos Centros, com o objetivo de perceber a situação atual e com isso produzir conclusões que ajudem a uma melhor preparação do futuro dos CAR e respetivas colaborações.

Apesar de existirem alguns trabalhos relativos à inovação do desporto, foi do nosso entendimento que seria relevante a realização deste estudo, dado não existirem muitas análises ao potencial que a aposta no desporto de alta competição no geral e nos Centros de Alto Rendimento em particular podem ter para o desenvolvimento local. Entendeu-se que o conhecimento produzido acerca desta temática não cobria na exatidão a relação existente entre os Centros e a comunidade que os rodeia através de uma perspetiva associada à economia e gestão da inovação, pelo que se achou pertinente estudar o fenómeno através desse prisma.

Com a realização desta dissertação procuramos que seja possível observar com clareza aquilo que é feito na atualidade e projetar o futuro desta área, baseando-se naquilo que se faz para que as apostas realizadas sejam o mais certas possível.

A estrutura selecionada inicia-se com uma revisão de literatura, que pretende explicar com clareza os conceitos existentes relativamente ao que são o desporto e a inovação no domínio científico. Pretende-se olhar para alguns exemplos estudados e que constituem marcos daquilo que é a inovação desportiva e as suas consequências para uma dada comunidade. Posteriormente procura-se olhar para qual é a situação Portuguesa atual, e entender como é tutelado o desporto no país. É feito então um enquadramento daquilo

que são os Centros de Alto Rendimento e justifica-se a escolha da amostra constante nesta dissertação.

Após a realização destes passos procura-se olhar para dos dados recolhidos e interpretá-los, percebendo com clareza aquilo que se faz hoje, por forma a aquilatar aquilo que poderá ser feito no futuro.

Consta também no trabalho uma análise cruzada de todas as referências, informações e dados recolhidos, no sentido de chegar a uma conclusão que responda às questões centrais desta dissertação, a qual encerra este trabalho e na qual se inclui uma perspectiva daquilo que pode constituir o futuro da inovação nos Centros de Alto Rendimento e nas comunidades nos quais se inserem.

2. Revisão de literatura

2.1. Desporto

“Desporto - Exercício físico praticado de forma metódica, individualmente ou em grupo, e com diversos objetivos (competição, recreação, terapia, etc.). Divertimento; recreio.” (Porto Editora, 2013) Não existe, porém, apenas um conceito sobre o que é o desporto. Na verdade, todos temos uma percepção acerca do que o mesmo significa, o que se reflete também no conjunto elevado de definições que podemos encontrar na literatura existente. Procurar-se-á dar uma visão cronológica acerca da evolução da mesma.

No ano de 1934, Pierre de Coubertin, o pai dos Jogos Olímpicos da Era Moderna referia que desporto se trata de “um culto voluntário e habitual de exercício muscular intenso suscitado pelo desejo de progressão e não hesitando em ir até ao risco”. “Citius, Altius, Fortius”, isto é, mais rápido, mais alto, mais forte, em latim, preconizava o Comité Olímpico Internacional aquando o ressurgimento dos Jogos, expressão atribuída a Henri Didon, um Padre Francês amigo pessoal do Barão de Coubertin.

No ano de 1935, Hébert definia desporto como sendo composto por uma generalidade de exercícios físicos cujo objetivo passava por alcançar uma determinada performance, como por exemplo, percorrer uma dada distância, transpor alguma adversidade ou bater os seus rivais.

Em 1949, Gillet observava o desporto como sendo uma atividade física intensa, submetida a regras precisas e preparada por um treino físico e metódico.

Com o passar dos anos conseguimos claramente observar mudanças acerca da forma de encarar a prática desportiva. Com efeito ela deixa de ser apenas um mero ato físico para ser encarada como algo inserido num contexto social, com toda a importância que isso acarreta.

Durante o seu trabalho, Macintosh (1963), especialmente com a obra “Desporto e Sociedade”, olha para o passado do desporto e perspetiva o futuro, através das performances sociais que dele se esperam, concretamente em termos políticos e no que diz respeito à união entre povos. Afirmar também que ao falar-se em desporto se está a falar acerca de todas as atividades físicas, não apenas as que ditam a sobrevivência do indivíduo.

Estabelece então “uma classificação de que deve estar de acordo com a satisfação que cada desporto dá e não sobre a estrutura da atividade que ele determina.” (Bernardo, 1999)

Em 1964, Magname, afirma que se trata de uma atividade ligada ao lazer, na qual o esforço físico é o maior protagonista. Através dele procura-se adquirir uma vantagem competitiva sobre os demais, mediante o cumprimento de determinadas regras, sejam elas de forma amadora ou profissional.

Contemporâneo a este autor, Antonelli refere, em 1965, que o fenómeno desportivo deve ser encarado como um fenómeno psicológico, elencando três fatores relevantes para o referido fenómeno: O jogo, a agonística (competição) e o movimento.

Já Volpicelli (1967) alerta que é incorreto falar de desporto se lá não se encontrar cientificidade, quer nas suas regras, quer nas suas táticas, sejam elas de treino, medidas entre outras.

Ainda na década de 60, mais concretamente em 1968, Bouet apresenta desporto como uma luta física competitiva contra dificuldades artificialmente colocadas.

Na década seguinte Brohm (1976), nas palavras de Bernardo (1999) fala-nos num “sistema institucionalizado de práticas competitivas de dominante física, delimitadas, codificadas, regulamentadas convencionalmente cujo objeto perfilhado é, sobre a base de uma comparação de performances, de explorações, de demonstrações, de prestações físicas, a fim de designar o melhor concorrente (campeão) ou registar a melhor performance (recorde).”

Até à data assistíamos a um crescimento da visão mais holística acerca da prática desportiva. No entanto ainda era possível observar uma clara superioridade das visões mais restritas sobre a sua componente física. O avançar dos anos e da análise científica viriam diluir essa diferença, contribuindo para isso a entrada de entidades políticas internacionais e nacionais.

Olhando para a década de 80, nomeadamente para o seu primeiro ano, é-nos dito que o desporto é mais do que uma simples atividade física, englobando também a busca pelo prazer e luta constante pela superação (Sobral, 1980). O mesmo autor acrescenta ainda a componente institucional e das regras, à semelhança do que vinha sendo feito na análise científica nesta fase.

No mesmo ano, o sociólogo Joffre Dumazedier, conotado sobretudo com o estudo do lazer na sociedade, postulou que existem três vertentes no desporto: o desporto-êxito, no qual se procura atingir o sucesso através de altas performances, o desporto-

divertimento, cujo objetivo primordial é o lazer, e ainda o desporto como meio de cultura, em que o desporto se assume como um meio para os cidadãos melhorarem as suas qualidades pessoais.

Em 1981 Parlebas foi responsável pela introdução de uma dimensão mais institucional na área, dado o enfoque que tinha relativamente às regras, procurando sempre criar um código entendível por todos que permitisse que o desporto fosse entendido por toda a gente e não apenas por especialistas.

Claeys e Lamartine (1985) foram os grandes responsáveis pela adição à análise desportiva o fator educação, para lá das componentes física, social ou de lazer.

Um dos mais prolíficos autores da área da análise do Desporto em Portugal, Gustavo Pires, refere em 1988 que o desporto tem “uma forma aberta, de geometria variável e dirigida, numa abrangência de projeto, ao futuro do Homem”, postulando-se que “exercício físico, competição, desafio, esforço, luta, apetrechos, estratégia, e tática, princípios, objetivos, instituições, regras, classificações, tempo livre, jogo, vertigem, aventura, investigação, dinheiro, lazer, sorte, rendimento, simulação, códigos, resultados, prestações, treino, força, destreza, meditação, tempo, espaço, beleza, medição, voluntarismo, morte, etc.” (Catarino, 2011) são as componentes que definem o desporto.

Em 1991, Carneiro fala-nos da procura pela novidade, seja ela a nível sensorial, seja ela através de mudanças da forma de estar na vida como no desporto. Tais questões e a forma célere como se alteram na sociedade iriam tornar-se uma competência das mais prementes para as instituições decisoras, de acordo com o autor.

No mesmo sentido e igualmente no mesmo ano, Bento refere que o “desporto será cada vez mais um conceito lato, ultrapassando o âmbito do desporto organizado, dispensando uma definição comum, podendo até prescindir de uma unidade de sentidos e conceder a algumas formas uma independência dos valores clássicos do desporto. A paisagem desportiva vem adquirindo uma grande variedade, pluralidade, diversidade, diferenciação e policromia de facetas, contornos e sentidos, interesses, motivos e expectativas.”. Bernardo (1999), que analisou a opinião do autor referiu que “esta situação tende a acentuar-se devido ao facto do desporto, para muitas pessoas, se ligar a domínios de grande atualidade e importância, como sejam a saúde, a condição física e o tempo livre e sobretudo porque os interesses da economia e dos meios de comunicação social se conjugam muito bem com aqueles.”

Estavam pois, dados os passos para o estabelecimento mais oficial de definições, dada a crescente importância do desporto no quotidiano dos cidadãos.

Em 1992 é criada a Carta Europeia do Desporto. No referido documento estabelece-se o seguinte conceito: “Todas as formas de atividade física, formais ou informais, que visam a melhoria das capacidades físicas e mentais, fomentam as relações sociais, ou visam obter resultados na competição a todos os níveis.”

O sociólogo Norbert Elias, em 1992, referia-se à forma bastante aberta e lata com que o termo desporto era utilizado. Afirmava então que o fenómeno abrangia variadíssimos jogos e numerosos géneros e confrontações.

No mesmo sentido Carvalho (1994), avança que o desporto se trata de um “reflexo e ator da transformação social”.

Para Proni (1998), é um “portador da ideologia de coexistência pacífica entre superpotências”, o garante de uma “presença de uma nação no cenário internacional”.

No ano de 1999, Constantino defendia que “hoje, o desporto moderno está ligado diretamente ao desenvolvimento da sociedade industrial, voltada principalmente para os interesses económicos. Verificamos que o avanço do desporto está, neste momento mais virado para os valores humanistas, culturais e educativos de rendimento.”

Ainda o atual Presidente do Comité Olímpico de Portugal refere que “o desporto é uma realidade omnipresente e incontornável na história do século. O fenómeno social total é uma expressão de cultura no sentido antropológico do termo. Paradoxalmente sendo um fenómeno presente na nossa contemporaneidade, nem sempre tem sido fácil compreendê-lo e interpretá-lo. E por isso, muitas vezes, o discurso sobre o desporto diz de si mesmo o que não é, e é, o que não diz ser.” (Constantino, 2003)

2004 foi um ano de uma profunda importância para o desporto nacional. Foi nesse ano que se realizou o Campeonato da Europa de Futebol, com todo o investimento em infraestruturas que é por todos conhecido. Bento, um dos autores já aqui mencionado destaca a importância do estádio e dos desafios que lá ocorrem.

No referido ano foi igualmente aprovada a lei de bases do desporto em Portugal. No ponto 2 do artigo 2º diz-se que “entende-se por desporto qualquer forma de atividade física que, através de uma participação livre e voluntária, organizada ou não, tenha como objetivo a expressão ou a melhoria da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados em competições de todos os níveis.”

A Constituição da República Portuguesa estabelece no seu artigo 79º (cultura física e desporto) que “todos têm direito à cultura física e ao desporto.” Acrescenta ainda que “Incumbe ao Estado, em colaboração com as escolas e as associações e coletividades desportivas, promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto...”. O desporto que também é mencionado no artigo 64º, relacionado com a saúde, onde se refere que “todos têm direito à proteção da saúde e o dever de a defender e promover...”, assim como à “promoção da cultura física e desportiva, escolar e popular...” e às “práticas de vida saudável.”

Novamente, Pires (2005) avança por esta altura com uma tipologia de desportos praticados, os quais encontram ligação à própria sociedade e à forma como nela vivemos:

- Desporto espetáculo;
- Desporto federado;
- Desporto escolar e o universitário;
- Desporto militar;
- Desporto municipal;
- Desporto radical e de aventura;
- Desporto de lazer;
- Desporto de âmbito turístico;
- Desporto de cariz cultural;
- Etc.

É por isso uma área capaz de atrair a tenção de todas as ciências ditas sociais, na medida em que, sendo o tema analisado o ser-humano, então será inevitável olhar para o fenómeno desportivo dada a sua importância na sociedade. (Nunes, 2005)

Em 2007 a Comissão Europeia refere que “a Europa é o berço do ideal olímpico. O desporto atrai a maioria dos cidadãos da Europa e aqui se pratica grande parte das disciplinas e competições desportivas de destaque internacional. O desporto desempenha um importante papel social, complementar das suas dimensões desportiva e económica.”. Jan Figel, Comissário Europeu do Desporto, na época, é o rosto principal desta obra. Lá se refere também que o desporto constitui uma herança para todos nós e que a sua ausência jamais poderá ser compensada.

Na redação mais recente da Lei de Bases do desporto Português, datada de 2007, estabelece-se que o desporto é um direito para qualquer indivíduo, independentemente da

“«Raça», idade, deficiência, religião, convicções e orientação sexual, bem como do meio social ou económico de origem.”.

Gustavo Pires (2007) refere que “o desporto é uma atividade humana composta por cinco elementos de conteúdo psicológico, sociológico, político e organizacional. São eles: Jogo; Movimento; Agonística; Instituição; Projeto.”. Trata-se de uma evolução comparativamente à visão que possuía sobre o fenómeno anos antes.

Sarmento (2008) referiu a importância do desporto e o seu potencial para aproximar as pessoas, nomeadamente no contexto da União Europeia, sendo transversal a idades e origens sociais.

Ainda sobre a visão da União Europeia acerca do desporto, o MDE (Modelo Europeu de Desporto) nas palavras de Tenreiro (2012) “caracteriza-se por ser uma federação de organizações associativas que se relacionam de forma piramidal, criando e desenvolvendo competitividade, bem-estar social e garantindo um desempenho eficaz dos mecanismos financeiros de solidariedade em relação às organizações hierarquicamente mais baixas.”

Em 2016, naquela que se trata da mais recente definição que se inclui neste trabalho, e que acaba por fazer um pouco uma súmula da evolução da visão europeia sobre o desporto, Tenreiro (2016) refere que “de relevância o facto de a UE a partir dos anos 90 legislar sobre o desporto sobrepondo-se às políticas do Conselho da Europa, colocando-se na posição de regulador público para toda a comunidade, sendo este um caso único no mundo, dado sobrepor-se aos sistemas desportivos nacionais.”

Não podia, no entanto, terminar a revisão ao estado da arte no que ao desporto diz respeito sem me referir ao trabalho realizado por Diogo Sousa, no ano de 2019, no âmbito da sua Dissertação de Mestrado. O referido autor debruça-se sobre a temática dos Centros de Alto Rendimento. A sua análise olha sobretudo para a vertente do turismo e do potencial de atração dos Centros a esse nível. Trata-se de um contributo bastante válido na matéria, trançando uma interessante visão dos CAR. Considerou-se porém que o enfoque deste trabalho não é o mesmo daquele que pretendíamos, pelo que a existência dos dois é complementar.

2.2. Inovação

Inovação, um conceito que verdadeiramente entrou na moda e no léxico da opinião pública em geral. Nas mais diversas áreas e com múltiplas dimensões é referida a necessidade de inovar, a importância que a inovação tem para nós e para o nosso futuro. Importa por isso contextualizar e perceber na exatidão as origens desta terminologia e o seu significado. Segundo Śledzik (2013) trata-se de uma palavra que desde os finais do século XIX se refere a algo fora do comum, sublinhando a necessidade de inovar para procurar o lucro.

Olhando para os economistas clássicos observamos uma transversalidade da inovação no seu trabalho. Adam Smith e David Ricardo, membros da escola clássica, assim como Karl Marx, um crítico dessa escola, incluíram-na nos seus trabalhos, demonstrando desde aí a sua relevância.

Smith (1756) refere na sua obra “Riqueza das Nações” que o desempenho de uma dada fábrica pode ser melhorado através do conhecimento científico. Já Ricardo (1817) olha para os efeitos que o progresso técnico tem na componente industrial. Marx (1867) refere-se ao progresso técnico, afirmando que se trata de uma componente bastante importante no que à dinâmica económica capitalista diz respeito.

Continuando a contextualização cronológica que tem vindo a ser realizada no decurso deste trabalho, importa referir que se deu um certo apagamento do conceito da inovação após os postulados de Marx, Ricardo e Smith. Com a escola neoclássica entretanto surgida, a inovação deixou de constar como ponto principal de interesse (Nelson, 1998). O foco dos economistas neoclássicos era outro, mais concretamente a criação de condições para uma alocação ótima de recursos, ignorando a componente da inovação enquanto tema de particular importância.

Outro dos mais consagrados economistas a debruçar-se sobre esta temática trata-se de John Maynard Keynes. Para o referido autor, o progresso técnico tem um papel secundário, ou seja, não é especialmente importante no que à investigação diz respeito. Nesse sentido não considera ser importante um incentivo à inovação, focando-se sobretudo na geração de emprego (Keynes, 1936).

Mas não é possível falarmos de inovação sem mencionar o nome de Josef Schumpeter. Com efeito, o autor austríaco, por muitos referido como o pai da inovação, afirmava que ela era a responsável pelo desenvolvimento económico. Tal sucedia através de

um processo dinâmico de substituição das antigas tecnologias por novas, chamado de destruição criativa. (Schumpeter, 1912) Acrescentava o autor que a inovação era endógena às empresas, sendo fundamental para elas. Na sua natureza incluem-se a criação de um novo produto, um novo método de produção, a criação de novos mercados, a exploração de novas matérias-primas ou ainda a criação ou destruição de um monopólio. (Schumpeter, 1912). Refira-se ainda a distinção que fazia entre invenção e inovação. A primeira corresponde à criação de algo novo enquanto a segunda resulta da implementação da primeira no mercado. Tratam-se de contributos verdadeiramente marcantes para a área, sendo no entanto pouco seguidos na altura em que surgiram.

A escola neoclássica continuava a passar um pouco ao lado do que era a inovação, mantendo-a distante do seu foco. Os responsáveis pela mudança desse paradigma, ainda que paulatinamente, foram Abramovitz e Solow. Estes autores criaram um modelo de equilíbrio geral de crescimento económico, associando o progresso técnico ao conceito de função produção. Para eles a tecnologia influía no relacionamento entre o produto e os fatores de produção, esquecendo porém a componente qualitativa da sua análise. (Abramovitz, 1956; Solow, 1957)

Chegados à década de 80 do passado século “observava-se um certo desconforto com as críticas feitas àquela análise bastante restritiva em relação ao progresso técnico, que ignorava os retornos provenientes do conhecimento e, em decorrência, a possível existência de mercados imperfeitamente competitivos.” (Costa, 2016)

Para solucionar tal desconforto e perceber melhor de onde vinha a responsabilidade pelo crescimento económico, Paul Romer em 1986 postulou que a acumulação de conhecimento por parte dos agentes económicos era a responsável por um crescimento equilibrado da economia. Acrescenta o Nobel da Economia que o conhecimento deve ser visto como um bem de capital, diferente dos bens públicos ou convencionais. O conhecimento para Romer era um bem não rival e parcialmente exclusivo, isto é, capaz de oferecer retorno à comunidade que poderia utilizá-lo.

Já na última década do século XX, Porter (1990), referiu-se a inovação como a forma de fazer novos produtos, serviços ou técnicas.

Nesta fase o papel da inovação na análise económica tinha granjeado uma importância bastante alta. Para tal contribuiu em muito Fagerberg (2004) ao sublinhar a importância da inovação no crescimento económico como responsável por salvar a economia de cair na estagnação e impulsioná-la para um crescimento contínuo.

Aumentaram igualmente de importância os chamados Sistemas Nacionais de Inovação, surgidos ainda na década de 1980. Com eles chegaram variadíssimas “políticas económicas voltadas para estimular a inovação e o crescimento, surgindo a pauta da inovação como estímulo para o desenvolvimento económico.” (Jorge, 2019)

Já nos nossos dias a inovação não deve apenas ser eficaz e produzir resultados associados ao crescimento económico. Deve sim fazê-lo tendo em consideração o meio-ambiente no qual nos inserimos, respeitando a qualidade de vida das pessoas e das gerações vindouras, com um assumido olhar para a sustentabilidade global. (Seyfang & Smith, 2007)

A visão da inovação por parte da economia sofreu, portanto inúmeras mutações ao longo da sua história. Desde a sua génese até à visão atual. O que referimos até ao momento prende-se sobretudo com a evolução do conceito. Todavia para termos uma visão mais consentânea com o real significado atual de inovação convém não esquecer muitas das visões que atualmente abundam no ramo económico.

Uma das questões-chave prende-se com a dicotomia estado/empresa. Se para muitos a inovação se trata de uma questão ligada às nações, para outros ela deve ser um exclusivo das empresas e dos seus departamentos de I&D. No entanto a teoria que mais força ganha atualmente tem a ver com a necessidade da existência de uma ligação entre ambos, isto é, uma relação entre público e privado que faça com que exista uma alavancagem da inovação na sociedade.

Para Mariana Mazzucato (2014) o empreendedorismo não é um feudo apenas das startups e do capital de risco. Com efeito, a grande maioria das inovações mais marcantes na nossa sociedade surgiram de apostas de iniciativa estatal, como os comboios, a internet, os produtos farmacêuticos ou até a nanotecnologia.

Por outro lado, Thurik, Stam e Audretsch (2013) sublinharam que o maior municiador de inovação dos nossos dias é o empreendedorismo. Só ele é capaz de oferecer uma abordagem adaptada à realidade, ao contrário da estatal, bastante rígida e distante do mercado real. Segundo estes autores a inovação deve ser pouco regulada e conter pouca influência do estado.

Tal foi, contudo, refutado por Mazzucato (2014), que afirma que existe uma visão errada acerca do papel do estado na economia. Essa visão, profundamente negativa, torna-se permanente quando passa a ideia de que o estado é lento e incapaz de chegar às necessidades da população, falhando no momento de proporcionar qualidade de vida aos cidadãos no geral, e no setor económico em particular. No entanto essa visão só surge por

via da ignorância do papel mantido pelos governos na retaguarda de inúmeras inovações fundamentais nos nossos dias e associadas apenas a privados.

Já West (2014) tinha uma opinião agregadora das duas anteriores, referindo que a inovação deve ser aberta a todos, para que a informação possa fluir e ajudar todos os negócios inovadores, independentemente de onde surge a iniciativa.

A inovação é, portanto, um pilar nas fases de dificuldades e crise no mercado, já que através dela podem ser criadas vantagens competitivas que se enquadrem no contexto no qual as empresas competem, contexto esse cada vez mais global. (De Massis, Frattini & Lichtenthaler, 2016)

Não se pense, no entanto, que a inovação se encontra isenta de críticas no momento atual. Se muitos olham com desdém a relação entre estado e empresas, existe igualmente um forte grupo que observa limitações para a geração de inovação. Uma das críticas mais citadas é o seu custo. Um custo elevado na procura de novas soluções, novas respostas para os problemas, muitas vezes onerosas para os setores público ou privado, além de, previsivelmente, poderem ser efémeras no que à sua utilidade diz respeito.

No entanto tal não parece ser um obstáculo de maior para a produção de inovação, sendo sugerida a necessidade de uma forte persistência por parte dos agentes inovadores. (Peters, 2009)

Falamos, pois, da expressão “*success breeds success*” onde se postula que o sucesso de uma dada inovação aumenta a vantagem competitiva das empresas, permitindo que seja mais fácil alcançar novas inovações. (Mansfield, 1968; Stoneman, 1983). O sucesso de uma empresa traz lucro e esse lucro pode ser investido na criação de novos projetos, fazendo com que quem mais lucre com a inovação tenha mais hipóteses de chegar novamente ao sucesso. (Les Bas & Latham, 2006; Les Bas & Scellato, 2014) O sucesso económico de uma inovação é, aliás, um dos seus pontos fundamentais, na medida em que todos os gastos prévios assumidos acabam por ter retorno após alcançar o conhecimento capaz de ganhar articulação com o mercado e com a sociedade em geral. O investimento em I&D obriga a um fortíssimo esforço financeiro (Sutton, 1991), especialmente no seu início (Peters, 2009), diluindo-se este com a chegada ao mercado. Nesse sentido, as empresas devem constantemente apostar na inovação, já que os seus elevados custos só se compadecem com uma contínua aposta e posteriores lucros que daí advêm. (Peters, 2009) Por isso a aposta em I&D de longo prazo é aconselhada. (Kuratko, Hornsby & Naffziger, 1997)

Seguindo ainda a mesma linha de raciocínio, inserida na teoria evolucionista de Nelson & Winter (1982), o conhecimento acumula-se através do tempo (Peters, 2009), gerando externalidades positivas para a inovação. (Altuzarra, 2017) Por isso mesmo quem determina a capacidade tecnológica de uma empresa é o seu capital humano, através dos conhecimentos conquistados pelos trabalhadores. (Peters, 2009) A isso se chama de conhecimento tácito, no qual o tempo valoriza os conhecimentos adquiridos pela mão-de-obra. (Altuzarra, 2017)

Não podemos, porém, olhar o conhecimento ou a evolução científica e tecnológica como um feudo de uma ou outra ciência em particular. Na verdade, a inovação possui um cariz multidisciplinar que permite que a mesma cresça das suas mais distintas formas. Deve por isso existir “um pensamento mais alargado da inovação, propondo que para uma empresa inovar, deverá considerar todas as dimensões possíveis do negócio.” (Santos, 2018) Afirma o mesmo autor “que é necessária a criação de um novo valor substancial para os clientes, de uma forma criativa e com a alteração de uma ou mais dimensões do sistema de negócio, portanto, o crescimento da empresa poderá estar assente na inovação multidisciplinar.” (Santos, 2018)

A inovação não é, portanto, um exclusivo da área económica. Interessa por isso neste trabalho demonstrar um pouco, apenas como uma contextualização, aquela que é a visão de outras ciências sociais acerca da temática, na medida em que já observamos que as mesmas são também elas importantes para a inovação.

Nesse sentido afirma-se que “os innovation studies tendem a extrapolar as fronteiras das disciplinas académicas tradicionais, abarcando uma série de contribuições de diversas áreas do conhecimento científico, tais como a economia, engenharia, geografia, administração e sociologia.” (Wolffenbuttel, 2018)

Numa abordagem mais sociológica, Ramella (2014) estabelece cinco características da inovação. O autor afirma que ela é processual, relacional, diferente de mudança, diferente de invenção e que não é necessariamente positiva.

Termina-se este capítulo observando os significados atribuídos pelas organizações internacionais àquilo que é a inovação. De acordo com a Organização Europeia de Comércio e Desenvolvimento (OECD) através do Manual de Oslo (2018) nem tudo o que é lançado é inovação. Para constituir uma inovação é necessário que a mesma seja assimilada pelo mercado dentro que são as características existentes nas quatro tipologias definidas. Assim, a OECD (1995) estabelece quatro tipos de inovação: produto (bem ou

serviço novo ou melhorado); processo (novo ou melhorado processo); marketing (novo método ou mudanças significativas no existente) e organizacional (nova metodologia negocial).

2.3. Desporto e Inovação como Potenciadores do Desenvolvimento Local

Após observarmos com alguma profundidade aquilo que nos dizem os conceitos ligados ao desporto e à inovação, importa agora olhar para eles e perceber de que forma a sua junção impacta no desenvolvimento local. Mais concretamente, olhar-se-á para a influência das autoridades locais na união dos dois fenómenos.

Segundo Desbordes (2001), a indústria do desporto trata-se de uma área que raras vezes captou o foco dos manuais de gestão. No entanto, com o passar dos anos, o mundo académico percebeu que ali se encontrava um tema relevante, tendo a inovação desportiva granjeado uma posição de área emergente nos estudos de gestão. Aliás, refira-se que em virtude do aumento do impacto causado pelo desporto, o número de investigadores a dedicarem-se ao fenómeno encontra-se a aumentar, ainda que o estado da área ainda seja pouco desenvolvido (Potts & Ratten, 2016).

Mas afinal como podemos classificar a inovação dentro do mundo desportivo? A literatura existente diz-nos que pode ser vista em múltiplas dimensões, as quais se sintetizam no seguinte esquema:

Inovação no Desporto

- Novas tecnologias, equipamentos e roupas;
- Novas estratégias e treinos;
- Novos produtos e serviços para o consumidor;
- Novos média e novos formatos;
- Desenvolvimento de novos desportos.

Fonte: (Potts & Ratten, 2016)

Acrescentam os referidos autores que as inovações no desporto estão em constante evolução, nomeadamente no que diz respeito à cobertura de eventos e à componente cultural, ambas motivadas pelo aumento da tecnologia que possibilita que a informação flua por todo o mundo, conferindo-lhes uma componente globalizada. (Potts & Ratten, 2016)

Hoje em dia inovar tornou-se uma necessidade para o desporto, nas suas mais diversas vertentes. Desde o treinador que precisa de criar um novo método que permita aos seus atletas fazer a diferença, ao gestor que pretenda guindar a sua organização a patamares de excelência, pelo que não é uma tarefa fácil inovar num contexto tão específico como o desporto (Pereira, 2019). Afirmam Winand, Voz, Zintz e Scheerder (2013) que “é importante, para gestores e marketers das organizações, inovar porque a inovação é o caminho para crescer dentro de um ambiente competitivo e acompanhar as expectativas dos consumidores.” A inovação requer múltiplas condições, sendo enaltecidas a capacidade, o conhecimento e o bom ambiente propício para o seu desenvolvimento (Pereira, 2019).

O mundo desportivo, por muitas especificidades que carrega consigo, não é indissociável ao que sucede no globo. Precisamente por isso é assumido que num planeta globalizado o desporto deve colocar o seu foco na inovação e na mudança (Ratten, 2010). Estamos num mundo profundamente tecnológico, onde de dia para dia se encontram novas soluções, são quebradas novas barreiras graças à tecnologia. Como tal, as tecnologias estão bastante presentes no desporto, passando por um constante desenvolvimento que traz variadíssimas evoluções para a área. Por isso mesmo se afirma que o século XXI trouxe ao desporto inovações interessantes nas mais diferentes áreas, como são exemplo os novos fatos para os atletas, suplementos alimentares, equipamentos, melhores espaços de treino e prática de modalidades, assim como melhores condições no geral para todas as pessoas envolvidas no meio. Tais fatores anteriormente enunciados ajudaram à queda de vários recordes, alguns deles com muitos anos de longevidade. (Pereira, 2019)

No entanto, após ter sublinhado a importância do impacto das inovações de pendor tecnológico, Pereira (2019) estabelece que “as inovações não tecnológicas são fundamentais para todas as áreas administrativas e empresariais. Não há necessidade de criar um produto novo, mas um método ou serviço que pode alavancar abruptamente o seu negócio, principalmente no mercado desportivo.” O mesmo autor refere as seguintes tipologias de inovação não tecnológica:

- Inovação de marketing;
- Novos modelos de negócio;
- Novas estruturas;
- Novas parcerias;
- Novas fontes financeiras;
- Pesquisa de marketing;
- Inovação de serviços.

Fonte: (Pereira, 2019)

A inovação desportiva ocorre “de inúmeras formas, incluindo através de equipas desportivas, organizações ligadas ao desporto e por agentes desportivos. As equipas desenvolvem novas estratégias para aumentar a sua performance.” (Ratten, 2010) As organizações são portanto vistas como um importante polo dinamizador da evolução e mudança. Estamos-nos a referir a Federações, clubes, organizadores, sindicatos, governos nacionais ou locais, em suma, todas as entidades que tenham ligação ao desporto, fazendo a devida ressalva de que algumas assumem um papel de maior relevo que outras, embora nenhuma delas deva ser dissociada da perspetiva evolutiva que existe na modalidade. Para todas elas se desenvolverem e se superarem nos seus respetivos raios de ação, devem apostar na inovação, já que será assim que ganharão uma maior vantagem competitiva. (Ratten, 2010)

Outra das componentes nas quais a inovação desportiva se destaca é a nível do empreendedorismo. Com efeito, ser empreendedor é visto como um elemento chave na área graças ao impacto causado nas comunidades. Tal sucede quando equipas, organizações ou jogadores se unem à comunidade. Por comunidade e respetivas organizações referem-se as escolas, universidades, instituições não lucrativas e governos locais. O empreendedorismo enquanto aposta inovadora numa sociedade traz consigo dinamismo e desenvolvimento à mesma. Eventos desportivos são um exemplo aglutinador para as pessoas, chamando a sua participação em atividades ligadas direta ou indiretamente ao fenómeno, como por exemplo o turismo, daí serem destacadas as parcerias entre várias organizações ligadas a todo o panorama desportivo. (Ratten, 2010) Nesse sentido convém destacar aquilo a que se chama o ecossistema do empreendedorismo de inovação associado ao desporto. O mesmo “incorpora plataformas de inovação previamente existentes. Por isso o ecossistema baseia-se no comportamento dos seus membros por forma a

desenvolver as capacidades empreendedoras.” (Ratten, 2019) É neste contexto que podemos encontrar as equipas desportivas, cuja identidade, negócios e instalações estão bastante associadas à comunidade na qual se inserem. O conhecimento destas realidades que rodeiam o desporto acaba por ajudar o ecossistema empreendedor, já que existe conhecimento tácito acerca do fenómeno, o qual, muitas vezes, chega fora de portas, o que leva a um crescimento do desenvolvimento e da inovação numa dada comunidade (Ratten, 2019).

Olhando para um dado local e sua respetiva envolvência, não podemos dissociar a presença da Administração Pública. Seja da sua iniciativa ou não, a aposta desportiva terá sempre de passar por si, nem que seja numa perspetiva de licenciamento da mesma ou até de preservação da segurança da população num contexto de atividade/evento desportivo. No entanto, e essa questão será abordada com maior enfoque no decurso deste trabalho, os Governos Locais e Nacionais assumem nas suas mãos a premência de satisfazer as necessidades sentidas pelos cidadãos no que ao desporto diz respeito. Desde a existência de infraestruturas e condições para a prática de desporto, passando pelo impulsionar de uma vida saudável associada à execução de tarefas físicas. São também muitas vezes as instituições públicas as responsáveis pela inovação no contexto da sua governação, sendo amiudadamente os grandes impulsionadores do fenómeno. O motivo para isso está ligado justamente à satisfação das necessidades da população, cada vez mais altas dado o desenvolvimento e o advento de novas soluções. Os Governos Locais encaram por isso o desporto como mais um campo competitivo com outras localidades, procurando alcançar a imagem de inovador e, mais importante logicamente, proporcionarem condições que atraiam mais população, turismo e qualidade de vida. A inovação está por isso ligada à capacidade das organizações proporcionarem novos produtos e serviços, assim como continuarem sempre a providenciar avanços e desenvolvimentos com o passar do tempo (Winand & Anagnostopoulos, 2017). Para estas organizações públicas, responsáveis pela tutela local, existe uma constante avaliação por parte dos stakeholders acerca dos resultados da inovação. Esses resultados ditarão a atitude que os cidadãos colocarão perante as novidades que venham a surgir, algo que tem um impacto bastante forte, já que a disposição de receber a inovação é um dos pontos mais fundamentais para a implementação da mesma (Winand & Anagnostopoulos, 2017)

Um dos pontos mais importantes no que à relação entre desporto, inovação e comunidades locais diz respeito é o turismo. Aliás o desporto é um dos seus grandes

chamarizes à escala mundial, já que são inúmeras as pessoas que viajam para diferentes países por forma a verem atletas, jogos ou demais eventos desportivos (Ratten, 2011). O turismo é por isso visto como uma consequência da aposta no desporto, sendo um dos maiores desafios conseguir manter o turismo alto após a realização dos mesmos (Whilston & Macintosh, 1996).

Uma das formas de captação de turismo, que é simultaneamente um dos pináculos no que ao fenómeno desportivo e respetiva inovação diz respeito é a organização de grandes competições. Segundo Whilston e Macintosh (1996), nestes eventos, que ajudam a promover a amizade entre países, “existe um ganho para a comunidade no acolhimento de grandes eventos desportivos.” Já Vico (2016) refere que “um megaevento tornou-se um instrumento de marketing fundamental, pois é capaz de incrementar as chegadas turísticas na área interessada, melhorar a imagem da cidade e a sua notoriedade, sem contar que traz também para a cidade anfitriã a oportunidade de melhorar a disposição urbanística, os serviços, as estruturas recetoras e as vias de comunicação, obras que normalmente são feitas ocasionalmente, ou seja, em ocasiões de grandes manifestações.” Os motivos capazes de explicar o porquê dos eventos desportivos mundiais conquistarem cada vez mais importância são muitos, porém destacam-se sobretudo dois: a questão económica e o modo de conceber um dado ordenamento territorial (Vico, 2016).

E os grandes eventos em particular e o desporto no geral, conseguem atrair um desenvolvimento interessante às regiões. Para Ratten (2011) o desenvolvimento regional desportivo deve ser atribuído às cidades e regiões que investem o seu tempo e os seus esforços promovendo os seus interesses. Tal deve-se não apenas à dinâmica emprestada aos grandes eventos, mas também à forma como cada local olha para o desporto e para o lazer dentro da sua respetiva sociedade.

Percebemos, portanto, por tudo isto, que na atualidade não se pode olhar simplesmente para o fenómeno da inovação desportiva como algo localizado. Devemos ter um olhar holístico e perceber que o seu alcance vai bem para lá das linhas traçadas para a prática de um desporto. As sociedades contemporâneas produzem outro tipo de expectativas, necessitando de levar inovação aos cidadãos, sendo o desporto um dos caminhos para concretizar essa via (Whilston & Macintosh, 1996).

Nesse sentido, a inovação desportiva emprestada à sociedade acaba por trazer consigo outros fatores de inovação que não são de somenos importância e que carregam um grande valor. Refiro-me em concreto à construção de infraestruturas. Não apenas os

estádios ou arenas onde as modalidades se desenvolvem, mas também as estruturas de apoio. Lá se incluem atividades como o comércio ou os transportes, por exemplo (Whilston & Macintosh, 1996). Tudo isto leva a que “a cidade esteja predisposta a acolher todos aqueles fluxos ligados a diferentes motivações, como os negócios (testemunhado pelo aumento do número de exposições, mercados, congressos e feiras), o tempo livre, o lazer e a cultura.” (Vico, 2016).

Cashman (2002) tipifica os impactos ocorridos numa dada cidade ou região em virtude do fenómeno desportivo:

- Alterações no planeamento da cidade;
- Transformações do ambiente natural e urbano;
- Representação da cidade, da nação e a da sua cultura;
- Melhorias dos transportes aéreos, terrestres e ferroviários;
- Aumento dos custos e dos impostos;
- Mudanças na governação e no processo de decisão pública;
- Inovações na política e nas relações políticas;
- Maior potencial turístico e das empresas;
- Criação de novas instalações desportivas que apresentam uma possível utilização para a comunidade no pós-evento;
- Eventual possibilidade de uma mais ampla consultação, participação e também protesto da comunidade;
- Envolvimento da comunidade como voluntários e colaboradores.

Fonte: (Cashman, 2002)

Todos os impactos referidos passam, conforme já se referiu, pelas mãos das forças políticas locais no poder. É por isso visto como essencial que o trabalho seja feito tendo em vista o bem-estar e a qualidade de vida das populações. Afirmam Perna, Custódio, Pereira e Oliveira (2017) que “a associação do desporto aos impactos nas economias locais é uma relação hoje consensual, constituindo um binómio que visa uma relação win-win, através da organização e promoção de produtos e serviços, do aumento da qualidade de vida das comunidades, da projecção da imagem e promoção turística e da requalificação de recursos humanos e materiais.” Os Governos olham para a inovação desportiva como uma forma de educar as pessoas a viver uma vida saudável como alternativa às suas rotinas, o

que faz do desporto um fenómeno que transcende diferenças culturais e linguísticas, e que o torna um fenómeno relevante a nível económico, comercial ou sociocultural (Ratten, 2012).

Justamente a nível sociocultural sucedeu uma das mais interessantes experiências a nível de inovação na área do desporto, que se tornou num verdadeiro paradigma. Com efeito, aquando a realização dos Jogos da Commonwealth 2006, na Austrália, o governo nacional criou um projeto que visava o apadrinhamento por parte das comunidades locais de uma segunda equipa. Isto é, sendo que os cidadãos australianos apoiariam, naturalmente, os seus conterrâneos, eram convidados também pela organização a adotar uma segunda equipa, a qual ficaria instalada na sua cidade. Num estudo realizado em 2008 por Kellet, Hede e Chalip, observaram-se os comportamentos adotados por duas comunidades, Geelong, que recebeu a equipa do País de Gales e Port Phillip, anfitriã da equipa da Papua Nova Guiné. O que se observou no seu trabalho foi que enquanto a cidade de Geelong foi parca em eventos na receção à comitiva Galesa, a comunidade de Port Phillip empenhou-se com muita convicção na receção aos Papuásios. Tal levou a que se criassem múltiplas sinergias entre ambos, sejam elas a nível cultural mas também a nível económico, levando a que muitos negócios saíssem daquele feliz encontro. De acordo com os investigadores, esta é uma clara demonstração de como inovar e apostar nessa ideia no que diz respeito ao mundo do desporto pode conduzir a brilhantes resultados aos seus mais diversos níveis. Toda a comunidade se empenhou, do Governo Local às Empresas, das pessoas ao meio académico, gerando toda uma onda favorável à inovação, o que originou um sucesso multidimensional exemplar.

O empenho de toda uma comunidade leva a que seja importante trazer para este trabalho um conceito que é caro à economia da inovação. Refiro-me concretamente ao conceito da Tripla Hélice de Etzkowitz e Leydesdorff. Este modelo sugere que a união de forças entre Poder Público, Universidades e as Empresas é o grande motor do surgimento da inovação. O mundo do desporto não poderia ser uma exceção.

Um exemplo ilustrativo é o da National Association for Stock Car Auto Racing, conhecida mundialmente como NASCAR, vertido num trabalho realizado por Viljamaa em 2007. Esta organização trata-se de um campeonato de corridas de automóveis, considerado como o segundo desporto mais popular nos Estados Unidos da América a seguir ao futebol local. Com uma história bastante longa, a verdadeira meca da NASCAR trata-se da cidade de Charlotte, na Carolina do Norte. É lá que se situa o coração desta competição,

com a generalidade das equipas que tomam parte no campeonato a localizarem-se nessa cidade. Existia por isso um conhecimento tácito elevadíssimo, com elementos profundamente conhecedores dos meandros da competição. No entanto apontava-se frequentemente a crítica à modalidade que os carros eram tecnologicamente pouco evoluídos. Ao contrário da Fórmula 1, modalidade rainha do desporto motorizado mundial, cuja evolução tecnológica é contínua, a NASCAR havia parado, de certa forma, no tempo. No entanto, foi necessário progredir e adaptar-se a uma nova era. Para tal as equipas, que outrora eram profundamente fechadas em si próprias, recorreram ao conhecimento existente nas universidades locais, incentivadas pelo Governo Local que se apercebeu da importância do seu cluster de tecnologia automóvel e das tentativas de outros Estados e outras cidades em retirar o seu domínio. Estabeleceu-se portanto uma ligação entre Governo Local, NASCAR e Universidades da Carolina do Norte para proporcionar o crescimento e a inovação no desporto. É portanto um exemplo paradigmático do que pode e deve ser feito por parte das comunidades científicas locais e das respetivas administrações públicas, como dizia Etzkowitz (2008) devem estar bastante atentas às oportunidades e com isto apostar no que podem fazer. A organização da NASCAR fez isso, com sucesso, como muitos outros exemplos que existem, felizmente, à escala global.

3. O Estado e o Desporto

3.1. Estado, Desporto e as suas Estruturas – Breve Exposição

Fundado em 1143 aquando da celebração do Tratado de Zamora, Portugal construiu uma vasta história ao longo de séculos de existência. Governado por um regime Monárquico, assistiu em 1910 à chegada da República. Correntemente vivemos no período Democrático, instaurado em 1974 após a Revolução do 25 de Abril que culminou com o fim do Estado Novo. Esta é naturalmente uma visão reduzida de toda a história nacional, omitindo um sem número de referências e factos preponderantes para a forma como o país se foi moldando. Todavia importava aqui apenas fazer uma curtíssima contextualização para o que nos realmente interessa neste subcapítulo, que é olhar para a estrutura atual do poder político nacional. Para uma caracterização adequada daquilo que é a morfologia do Estado nacional, nada como olhar para a Constituição da República Portuguesa de 1976 e perceber quais são os órgãos de soberania que governam o país.

Estabelece o Artigo 1º da Constituição que “Portugal é uma República soberana, baseada na dignidade da pessoa humana e na vontade popular e empenhada na construção de uma sociedade livre, justa e solidária.”. Mais se afirma no artigo segundo que “a República Portuguesa é um Estado de direito democrático, baseado na soberania popular, no pluralismo de expressão e organização política democráticas, no respeito e na garantia de efetivação dos direitos e liberdades fundamentais e na separação e interdependência de poderes, visando a realização da democracia económica, social e cultural e o aprofundamento da democracia participativa.” (Constituição da República Portuguesa, 1976)

A nível de território, o artigo 6º postula que “o Estado é unitário e respeita na sua organização e funcionamento o regime autonómico insular e os princípios de subsidiariedade, da autonomia das Autarquias locais e da descentralização democrática da Administração Pública.” Constituindo os Açores e a Madeira “Regiões Autónomas dotadas de estatutos político-administrativos e de órgãos de governo próprio.” (Constituição da República Portuguesa, 1976).

Ainda e sempre olhando para a Constituição da República Portuguesa, estabelece-se que Portugal é um país cujo poder político pertence ao povo, sendo o sistema democrático em vigor o garante da participação ativa de mulheres e homens nos destinos

do país. Como órgãos de soberania o país possui o Presidente da República, a Assembleia da República, o Governo e os Tribunais, existindo uma separação e interdependência entre os referidos órgãos. (Constituição da República Portuguesa, 1976)

O que até ao momento foi referido corresponde essencialmente ao que se verifica a nível nacional. Importa igualmente olhar para a forma como o poder se articula a nível local, isto é, a forma como o Estado Central se relaciona com o poder mais próximo dos cidadãos e das suas terras, digamos assim.

No artigo 235º da Constituição de 1976 estipula-se que “a organização democrática do Estado compreende a existência de Autarquias locais. As Autarquias locais são pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas.” (Constituição da República Portuguesa, 1976)

De uma forma mais próxima da população estabelece-se que “as Autarquias locais são as Freguesias, os Municípios e as Regiões Administrativas” e Regiões Autónomas nas ilhas. Refira-se que as Regiões Continentais, como sabemos não se encontram ativas, o que nos transporta à célebre temática da Regionalização. “Não obstante a priorização da criação das Regiões Administrativas (tema presente na maior parte dos programas de Governo, especialmente dos primeiros governos constitucionais), esta nunca chegou a concretizar-se.” (Silva, 2018).

No decurso desta dissertação será dado um destaque maior ao Poder Local, nomeadamente aos Municípios e à sua relação com o desporto e atividade desportiva associada.

E se as primeiras linhas deste capítulo observaram a organização do Estado Português, convém perceber também como se estrutura o desporto nacional. E a verdade é que a forma como se organiza constitui por si só um tema que daria por certo azo a variadíssimas teses e trabalhos. Seja pelos pontos positivos, pelos pontos negativos, mas sobretudo pela forma como se estabeleceu, o que para muitos se trata de um modelo *snus generis* onde existe uma visão pouco holística, seja entre a vertente competitiva e a vertente de lazer, seja entre as posições ocupadas por setor privado e setor público.

Começemos por este último. A tutela governamental do desporto encontra-se nas mãos do Ministério da Educação e do Ensino Superior, que com a sua Secretaria de Estado da Juventude e do Desporto constituem a autoridade que superintende toda a prática no país. Ainda em termos estatais o Instituto Português do Desporto e da Juventude, tutelado

pela Secretaria de Estado, é uma das mais importantes instituições desportivas nacionais, sendo a responsável por diversas decisões, apoios e atividades existentes no país. A sua estrutura terá particular importância para este trabalho, na medida em que os Centros de Alto Rendimento, que mais adiante serão estudados, enquadram-se na área de ação deste referido Instituto e demais organizações sobre a sua tutela.

A Administração Local, mais concretamente os Municípios e as Freguesias, normalmente possuem pelouros com a responsabilidade da área desportiva. Articulados com a área da juventude, ou a solo, dependendo de cada edilidade, os pelouros são os responsáveis pelas atividades de pendor local.

No que diz respeito ao desporto profissional, o Estado confere às Federações o estatuto de utilidade pública. Para tal os referidos organismos que fazem a organização de cada modalidade têm de cumprir determinados pressupostos, seja de índole financeira, seja sobretudo de comportamento para com os praticantes. É ao Estado que compete reconhecer ou não a existência das Federações.

As Federações encontram-se integradas no COP, Comité Olímpico de Portugal, mesmo as que não se tratam de desportos Olímpicos, como seja o popularíssimo hóquei em patins, integrado na Federação Portuguesa de Patinagem (existe uma Federação Portuguesa de Hóquei, mas esta superintende o hóquei em campo).

Diga-se que o desporto nacional é regulado pela Lei de Bases do Desporto (Lei nº5/2007), tendo sido a legislação vertida nesse documento, pelo qual as Federações devem reger-se. No que diz respeito aos eventos desportivos eles podem partir do setor público ou do privado. Normalmente são designados determinados promotores que são os responsáveis pelos mesmos, contando com apoios do Estado, de Empresas ou de ambos.

Por fim, e voltando ao domínio público, podemos abordar o Desporto Escolar. Ainda pouco desenvolvido, existe para fomentar a prática de desporto e uma vida saudável para os estudantes. Ajuda igualmente a melhorar a performance desportiva desde jovens para futura prática profissional de desporto. Porém, ao contrário dos Estados Unidos, por exemplo, que serão o mais conhecido exemplo de desporto praticado a nível das escolas, são as Federações ou mesmo os Clubes que fazem normalmente a seleção e formação de jovens atletas.

Refira-se a elevada importância dos Clubes e Associações recreativas no panorama desportivo nacional. Para existirem têm um estatuto reconhecido pelas Federações dos

desportos que praticam, fazendo muitas vezes um trabalho social importantíssimo nas comunidades em que se inserem.

3.2. O Papel do Estado Português no Desporto

Conforme já foi referido no decurso deste trabalho o Estado assume um papel importante no mundo do desporto, particularmente na sua inovação. Viseu (2012) refere que se trata de um fator chave da competitividade no setor. Acrescenta que a inovação não incide apenas nos processos desportivos, mas igualmente nos produtos e serviços do desporto. Para Viseu a inovação afeta não apenas a tecnologia usada a nível desportivo, mas também as organizações e a própria gestão da área. Para que tal objetivo seja verdadeiramente alcançado o setor público é um fator fundamental, “a inovação é uma necessidade da administração autárquica.” (Bilhim, 2004) Aos poderes públicos está reservado “fazer uma boa planificação das instalações desportivas, elemento essencial para a prática desportiva, bem como tomar medidas para permitir uma boa gestão e utilização plena das instalações com toda a segurança.” (Sousa, 2010)

Aliás, “originalmente limitada às funções de policiamento, defesa e justiça, o Estado gradualmente espalhou o seu campo de intervenção à educação, assuntos sociais, economia e desporto” (Nys, 2006) Observa-se, portanto, que o Estado foi gradualmente assumindo uma posição cada vez maior no que ao desporto diz respeito, sendo um ator de referência neste campo.

Podemos recordar as imagens dos Jogos Olímpicos de Verão de 1936 em Berlim, onde Adolf Hitler procurou demonstrar uma imagem de grandiosidade e superioridade perante os demais. É até hoje um dos mais paradigmáticos exemplos daquilo que pode ser a intervenção de um Governo no desporto, com uma forte instrumentalização do que é a competição desportiva. No entanto existem naturalmente muitíssimas outras formas de comportamento por parte dos Estados, menos exuberantes, e que continuam a demonstrar a influência que os Governos podem ter no seio desportivo.

Numa outra escala e bem perto de nós observamos os apoios fornecidos pelas edilidades aos Clubes da terra. É fácil observar em inúmeras instituições o logotipo da sua Câmara nas suas camisolas, vendo as Autarquias o desporto como um veículo de passagem da sua imagem a nível nacional ou muitas vezes internacional. Tal é corroborado por

diversos autores, como Barros (2006) “as políticas desportivas são uma das áreas mais proeminentes das atividades das administrações locais. Tal é justificado pelo entusiasmo local pelo desporto.”

Olhando para a questão nacional podemos perceber que a Constituição prevê a importância do desporto na sociedade e do Estado no cumprimento da mesma. No seu artigo 79º consta que: “1. Todos têm direito à cultura física e ao desporto. 2. Incumbe ao Estado, em colaboração com as escolas e as associações e coletividades desportivas, promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto.” (Constituição da República Portuguesa, 1976)

De acordo com a literatura disponível, podemos afirmar que “em Portugal, vigora o modelo Intervencionista e é caracterizado por uma forte tutela pública a ponto de a revogada Lei de Bases do Desporto no âmbito do art. 2.º, ponto 3, declarar taxativamente que “o direito ao desporto é exercido nos termos da Constituição, dos instrumentos internacionais e da presente lei”.” (Januário, 2013)

Olhando para o caso nacional percebe-se que “a abordagem tem sido excessivamente orientada para o Desporto Profissional.” (Viseu, 2002) como acima se referia. Para alcançar um desígnio de sucesso é necessária uma forte aposta na área desportiva. Tal aposta deverá igualmente abarcar a aposta na inovação, algo que não deixa de ser sublinhado pelo mesmo autor “o investimento e progresso tecnológico no desporto só será possível se for impulsionado por medidas de adaptação dos recursos humanos especializados para as questões tecnológicas e económicas do desporto. O seu acompanhamento por processos de I&D são essenciais.” (Viseu, 2002)

Olhando numa vertente mais local percebe-se facilmente que “o desporto ocupa uma grande e importante parte do quotidiano das populações, com o intuito de desenvolverem as suas atividades cognitivas, afetivas e físicas. No entanto existe um conjunto de problemas associado a este fenómeno que impede o seu desenvolvimento exponencial, nomeadamente ao nível da gestão/organização e oferta desportiva (condições infraestruturais e serviços desportivos).” (Soares, 2009)

Para José Manuel Constantino (1997), um dos nomes maiores da análise ao desporto nacional, as Autarquias terão uma enorme importância no futuro, já que elas estão bem próximas da população e são elas que devem promover e estimular a criação de condições para uma prática desportiva de qualidade por sua parte. Pires (2000) acrescenta

que as Autarquias serão em parte responsáveis por configurar o futuro do desporto, servindo de fiel da balança entre a alta competição tão ao gosto do Estado Central e o espetáculo desportivo existente no mercado. Deverão ser elas as responsáveis pela conexão entre os mais diversos agentes ligados ao desporto. Daí que autores como Soares (2009) afirmem que é colocada uma grande confiança nas Autarquias para que elas sejam a principal componente estratégica no desenvolvimento desportivo.

Situando o país em termos internacionais, observamos, de acordo com a pesquisa efetuada que “em todos os países, fundos privados substituíram o financiamento público do desporto, incluindo em duas antigas economias socialistas, Hungria e República Checa, tendo – exceto em Portugal – as famílias sido os principais contribuidores para financiar o desporto, e os Governos Locais providenciado mais dinheiro para o desporto que os Governos Centrais (exceto na Hungria).” (Andreff, 2006) Nesse sentido é possível observar que diversos países têm um apoio dos Governos acima da média, como a Hungria, Portugal e Itália. Outros possuem um financiamento irrelevante, como a Alemanha, Suíça, países Escandinavos ou o Reino Unido. O Governo Local assume-se como maior investidor no desporto nos países nórdicos, França e Alemanha. (Andreff, 2006)

O referido ocorre muito por culpa da distribuição nacional ao nível da governação local ou regional, isto é, Portugal não é um país regionalizado ao contrário da maioria dos demais países europeus: “a existência de um nível regional e da figura das Regiões é encontrada em muitos casos de outros países que encontraram neste modelo a melhor forma de organizar a sua estrutura.” (Silva, 2018)

Mais se afirma que “habitualmente os países da Europa do Norte, prisioneiros de uma conceção liberal de sociedade, caracterizam-se por uma débil intervenção dos poderes públicos sobre o movimento desportivo, enquanto os países de Sul distinguem-se por adotarem uma intervenção mais forte do Estado.” (Januário, 2013)

Colocando em perspetiva a dicotomia local/nacional, em relação aos apoios dados observa-se que “estudos empíricos, todavia, concluíram que transferências para os Governos Locais tem um efeito de estímulo bastante superior nos gastos locais do que um aumento da receita dos contribuintes locais.” (Barros, 2006)

É sabido que existe uma menor propensão para as grandes cidades apoiarem diretamente o desporto de alta competição, ao contrário das mais pequenas que o usam para catapultar a sua imagem para outro nível. Barros (2006) refere que os Municípios com

maior riqueza apoiam menos o desporto, provavelmente devido ao envolvimento do setor privado no desporto local estar mais desenvolvido, conferindo às Autoridades Estatais menos obrigações para financiar a atividade desportiva.

A presença do Estado no desporto trata-se de um fenómeno que está longe de ser recente. Para melhor contextualização da mesma no decurso deste trabalho, decidiu-se estabelecer uma representação que caracterize a ação estatal na atividade. Com efeito podemos analisar o contributo público nas seguintes dimensões:

A Presença do Estado no Desporto

Regulador da Atividade Desportiva
Suporte da Prática de Desporto
Impulsionador de Eventos Desportivos
Construtor de Infraestruturas Desportivas

(Redação Própria)

- Regulador da Atividade Desportiva: É ao estado que cabe a aprovação dos regulamentos existentes para a prática desportiva. Cabe-lhe igualmente a emissão de licenciamentos para a referida prática assim como o outorgamento das Federações Desportivas, responsáveis pela tutela do desporto em Portugal após autorização prévia governamental.

- Suporte da Prática Desportiva: Através da pasta Ministerial da Juventude e do Desporto, o país investe nas suas Federações, contribuindo para a criação de condições da prática de desporto, seja de alta competição ou não. É porventura o exemplo maior desta última vertente, o apoio ao projeto Olímpico. Os atletas olímpicos nacionais entram num programa criado pelo estado Português em articulação com as Federações Nacionais e o Comité Olímpico de Portugal que apoia através de uma bolsa a preparação dos atletas no chamado ciclo olímpico que engloba a sua preparação até aos Jogos propriamente ditos.

- Impulsionador de Eventos Desportivos: Seja enquanto organizador oficial ou enquanto apoiante de organizações privadas, o setor público, e refere-se aqui o Estado

Central ou Local, é um dos mais fortes mecenas para a realização de grandes organizações. À memória vem-nos naturalmente o Europeu 2004 em futebol, que será novamente aqui falado, mas muitas outras atividades de âmbito local ou internacional usufruem igualmente do apoio público.

- Construtor de Infraestruturas Desportivas: O exemplo do Europeu é paradigmático. O setor público apoia ou é responsável pela construção de espaços e infraestruturas para a prática desportiva. Tal ponto é essencial para a boa prática desportiva nas suas mais diversas vertentes, na medida em que sem ela não seria possível pôr em ação os desígnios existentes para a execução da atividade física.

Refira-se desde já a interação existente entre estas quatro dimensões aqui elencadas. Tratam-se de sinergias contínuas entre todas estas partes que, quando conseguidas, transportam-nos para um nível de exceção que terá forçosamente de ser sempre a meta para todos os intervenientes.

No caso dos Centros de Alto Rendimento que será adiante escarpelizado, podemos distinguir a presença do Estado nas quatro formas aqui elencadas, o que demonstra bem a importância com que encara este fenómeno.

4. Os Centros de Alto Rendimento

4.1. Caracterização

Uma das grandes inovações no contexto do desporto nacional foi a criação dos Centros de Alto Rendimento (CAR) por parte da Administração Pública. Percebida a necessidade de criar infraestruturas que providenciassem as melhores condições à prática de desporto de alta competição, avançou-se para a criação e implementação deste modelo. Na verdade, a existência de instalações desta tipologia possuem uma vasta importância, até pelo contexto internacional existente, onde a concorrência existente no mercado é vastíssima, o que leva a generalidade das organizações a inovar para fazer a diferença. (Barroso, 2018)

O Estado estabelece, através do Decreto-Lei 141/2009 que uma instalação desportiva se trata de um “espaço edificado ou conjunto de espaços resultantes de construção fixa e permanente, organizados para a prática de atividades desportivas, que incluem as áreas de prática e as áreas anexas para os serviços de apoio e instalações complementares.” (Decreto-Lei 141/2009) Esta mesma diretiva estatal estabelece a seguinte tipologia para as infraestruturas de cariz desportivo:

- Instalações Desportivas de base;
- Instalações Desportivas especializadas ou monodisciplinares;
- Instalações Desportivas especiais para o espetáculo desportivo;

Os Centros de Alto Rendimento enquadram-se nas instalações especializadas, conforme é referido no mesmo decreto-lei: “consideram-se ainda instalações desportivas especializadas as integradas em infraestruturas destinadas à preparação de desportistas, designadamente em Centros de Alto Rendimento e Centros de Estágio Desportivos.” (Decreto-Lei 141/2009)

De acordo com a Fundação do Desporto (2020), Centro de Alto Rendimento é “uma unidade operativa que abrange um conjunto específico e diversificado de instalações, equipamentos desportivos e serviços de apoio multidisciplinar, cuja finalidade é a melhoria

e otimização do rendimento desportivo, proporcionando aos praticantes de alto rendimento ou que integram seleções nacionais, as adequadas condições de preparação desportiva e de otimização da performance.” Neles podemos encontrar as componentes “de treino, investigação, medicina, psicologia, fisioterapia, nutrição, entre outras.” A sua missão passa por “atender prioritariamente às necessidades das Federações desportivas e visa prosseguir objetivos como detetar e potenciar talentos desportivos, possibilitar estágios, avaliar, controlar e otimizar o treino, a investigação científica e monitorizar resultados.” Podem ser classificados como “Multidesportivo e Especializado, sendo este último do tipo Multi ou Monodesportivo.” No que diz respeito à componente financeira, o Instituto Português do Desporto e da Juventude “transferirá uma verba para o funcionamento da Fundação do Desporto, que incluirá um apoio adicional para o financiamento dos CAR, a distribuir de acordo com regulamento próprio a definir em sede da Fundação.” (Fundação do Desporto, 2020)

Esta última, conforme já foi aqui referido, é a entidade responsável pela gestão da rede de Centros. A Fundação, criada por iniciativa do Estado, possui também diversas grandes Empresas nacionais (públicas ou privadas) e internacionais implantadas no país que são mecenas da mesma.

Para esta Fundação, os Centros de Alto Rendimento correspondem a “mais do que meras infraestruturas destinadas à prática desportiva. A importância do investimento na requalificação dos CAR prende-se com um conjunto de valências cuja utilidade e benefícios revertem a favor dos atletas e das suas condições de treino e performance, bem como a nível da economia local, pois fomentam a dinâmica e o fluxo turísticos onde estes se encontram.” (Fundação do Desporto, 2020)

A rede nacional é composta pelos seguintes centros, os quais possuem as especializações desportivas que se enumeram:

- Viana do Castelo – Surf, Bodyboard e Longboard.
- Maia – Atletismo, Ténis e Ginástica.
- Pocinho/Vila Nova de Foz Côa – Remo e Canoagem.
- Vila Nova de Gaia – Ténis de Mesa e Taekwondo.
- São Jacinto/Aveiro – Surf, Bodyboard e Longboard.
- Sangalhos/Anadia – Ciclismo, Judo, Ginástica, Trampolins e Desportos Acrobáticos, Esgrima e Pentatlo Moderno.

- Montemor-o-Velho – Remo, Canoagem, Triatlo e Natação de Águas Abertas.
- Nazaré – Surf, Bodyboard e Longboard.
- Golegã – Desportos Equestres.
- Caldas da Rainha – Badminton.
- Rio Maior – Natação.
- Peniche – Surf, Bodyboard e Longboard.
- Jamor - Atletismo, Ténis, Râguebi, Tiro com Arco, Golf, Futebol, Natação, Tiro, Motociclismo, Ciclismo XCO, Enduro, Escalada, Canoagem, Caiaque Polo, Hóquei em Campo, Triatlo, Judo, Taekwondo, Basquetebol e Padel.
- Vila Real de Santo António – Atletismo, Judo, Futebol, Triatlo e Natação.

Refira-se por fim a existência de Centros denominados como de Alto Rendimento de iniciativa privada. Todavia, para a realização deste trabalho o enfoque será voltado para os Centros públicos e para as suas sinergias dentro da própria Administração Pública, nomeadamente no que diz respeito ao Poder Local e ao impacto que os mesmos trazem para os Municípios.

4.2 Exemplos Selecionados

Ao observarmos a Rede Nacional de Centros Desportivos de alto rendimento podemos constatar que existem 14 espaços desta natureza. Os mesmos, que foram no capítulo anterior enumerados, estão espalhados por todo o Continente, não estando as Regiões Autónomas contempladas.

Posto isso, achou-se mais pertinente para este trabalho selecionar uma amostra que fosse capaz de ilustrar as realidades existentes no país. O critério passou por garantir uma equitativa distribuição pelo território nacional, estando o Interior e o Litoral representados, as áreas metropolitanas do Porto e de Lisboa, assim como as regiões Norte, Centro e o Algarve. Junte-se ao fator territorial a representação de diversos desportos, estando aqui garantida a presença de um número elevado de modalidades e por conseguinte de Federações desportivas.

Nesse sentido foram escolhidos os seguintes Centros, que em seguida se enumeram, como enfoque principal deste estudo. Para a caracterização dos mesmos utilizar-se-ão as informações oficiais que os mesmos fornecem.

Centro de Alto Rendimento do Pocinho/Vila Nova de Foz Côa



Fonte: Foz Côa Online

Características e Funcionalidades:

Hangar para as embarcações; zona de receção e lazer para 60 pessoas; sala polivalente; sala de estudo com biblioteca; sala de convívio com zonas de jogo e de estar; refeitório para 70 utentes; bar; esplanada exterior; cozinha; lavandaria; instalações sanitárias; balneários para funcionários; cave; 85 quartos; espaços de convívio com capacidade máxima de 180 pessoas; ginásio com cerca de 500 metros quadrados; salas de apoio administrativo e de aulas teóricas; salas de reunião; salas multimédia; área médica com gabinetes e meios de diagnóstico; área de relaxamento; piscina coberta; hidromassagem; vestiários/balneários de apoio. (Fundação do Desporto, 2020)

A uns curtos 500 metros de distância do rio Douro, tem como especialização a prática da canoagem e de remo. É lá que possui um hangar com todas as condições para receber embarcações, estando munido das mais diversas ferramentas necessárias para a prática da modalidade.

A construção do edifício ficou a cargo do Município de Vila Nova de Foz Côa, representando um investimento total de oito milhões de euros. Contou para isso com

comparticipações financeiras do POVT - Programa Operacional Valorização do Território do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) e do Instituto do Desporto.

Tendo como objetivo a dinamização do centro de remo, foram assinados protocolos com as seguintes entidades: Federação Portuguesa de Canoagem, a Federação Portuguesa de Remo, a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro e o Centro de Saúde de Vila Nova de Foz Côa.

Inaugurado em 2016, da autoria de Álvaro Fernandes de Andrade, o CAR do Pocinho conta com diversos galardões nacionais e internacionais pela sua qualidade e inovação arquitetónica, como por exemplo o Prémio Arquitetura do Douro 2016/17, o Prémio Nacional do Mobiliário/Oscar do Mobiliário na categoria de melhor edifício público em 2016 ou o European Conference of Leading Architects (ECOLA) Award em 2015.

Centro de Alto Rendimento da Maia



Fonte: Fundação do Desporto

Características e Funcionalidades:

Pista de atletismo; campo de treinos; 4 courts de ténis (2 cobertos); equipamentos de ginástica de homologação internacional de última geração; capacidade para receber pessoas com mobilidade reduzida; corpo clínico residente, assim como fisioterapeutas e nutricionistas; 16 Quartos para 4 pessoas disponíveis. (Fundação do Desporto, 2020)

No CAR da Maia podemos encontrar as seguintes modalidades: atletismo, ginástica e ténis. Possui um complexo com infraestruturas que permitem a prática de qualidade das

referidas disciplinas. Criado em 1987, foi sendo progressivamente melhorado, tendo recentemente a pista de atletismo e os campos de treinos sido renovados, o que tem causado um aumento da afluência de praticantes de diversas modalidades durante todo o ano. Foram para isso dispendidos cerca de 1.1 milhões de euros, valor que foi financiado a 85% por fundos comunitários, sendo os restantes 15% da responsabilidade da Autarquia, de acordo com as informações dispensadas pela Rede Nacional de Centros de Alto Rendimento.

Saliente-se a ligação deste espaço ao Instituto Superior da Maia, existindo um protocolo entre Câmara Municipal da Maia e ISMAI para o acompanhamento permanente da performance do alto rendimento.

Em 2014 a Maia foi Cidade Europeia do Desporto, tendo recebido inúmeras atividades fruto das mais-valias que as infraestruturas desportivas asseguram, bem como pela excelência das acessibilidades e meios de transporte existentes. Atualmente dinamizam-se mais de 200 eventos desportivos, grande parte deles nas instalações do Centro de Alto Rendimento da Maia.

Centro de Alto Rendimento de Anadia/Sangalhos



Fonte: DSport

Características e Funcionalidades:

Pista Olímpica de ciclismo em madeira com 250 metros; bancadas com lotação para 1000 pessoas; condições para a prática de pentatlo moderno, judo, esgrima e ginástica com bancadas para 800 pessoas; 4 blocos de balneários para atletas; 2 blocos de balneários para técnicos/árbitros; sala de apoio médico (primeiros socorros e controlo antidoping), sala de musculação; área de relaxamento e massagem com sauna, banho turco e jacuzzi;

central técnica, lavandaria, área de arrecadação e oficina para bicicletas; área de restauração; sala museu; bar e zona de convívio; auditório; receção; gabinetes administrativos; área residencial com 16 quartos triplos com wc e duas salas destinadas a apoio médico e massagens; pista de BMX; polo complementar, na Curia, com pista de cross country Olímpico. (Fundação do Desporto, 2020)

Construído no projeto do Velódromo Nacional de Sangalhos, este Centro de Alto Rendimento representa uma das mais recentes construções neste domínio (2009).

A preocupação de estar em sintonia com as Federações nacionais e internacionais é uma constante, já que para lá de ter todas as condições criadas com os trâmites necessários e exigidos pelas autoridades reguladoras, tem a pista do velódromo certificada pela UCI, União Ciclista Internacional, que tutela a prática de ciclismo desportivo a nível mundial.

Podemos considerar o CAR de Sangalhos/Anadia como uma das maiores obras de âmbito desportivo existentes no passado recente do nosso país. Abarca “um investimento de cerca de 12 milhões de euros, financiado em 70% sobre as despesas elegíveis, pelo Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), através do POVT, com o apoio do Instituto do Desporto, que financiou o projeto em 20%, sobre as despesas elegíveis e com um investimento por parte da Câmara Municipal de Anadia de cerca de 2,8 milhões de euros.” (CM Anadia, 2020)

Atualmente e desde o ano de 2014 a gestão do espaço está nas mãos de uma *task force* conjunta entre o Município de Anadia, o Instituto Português do Desporto e Juventude I.P., a Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro, a Federação de Ginástica de Portugal, a Federação Portuguesa de Ciclismo, a Federação Portuguesa de Judo, a Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal, a Universidade de Coimbra, a Universidade de Aveiro e a Associação Comercial e Industrial da Bairrada.

Centro de Alto Rendimento de Rio Maior



Fonte: Highsportugal

Características e Funcionalidades:

2 piscinas cobertas (uma de 25 metros e outra de 50 metros); tanque de saltos; tanque de aprendizagem; piscina de dimensão olímpica com equipamento de gravação vídeo HD com imagens subaquáticas; campo de futebol; pista de atletismo; zona médica; ergómetros para treino ginásio de treino em seco; alojamento com 48 quartos (individuais, duplos, triplos ou quadruplos) completamente equipados; restaurante self-service; auditório multimédia para 90 pessoas; salas de reuniões; salas para equipamentos; ginásio; sauna; jacuzzi; banho turco; crioterapia; lavandaria; centro de recuperação; laser; ultrassons; magnoterapia; ondas de choque; ondas curtas. (Fundação do Desporto, 2020)

Um dos mais importantes complexos do país, não só no que à prática da natação diz respeito, embora seja essa a especialização deste CAR.

Uma das piscinas do recinto tem dimensões olímpicas, estando munida de um equipamento de gravação vídeo HD, com captação de imagens subaquáticas, o que permite ajudar os nadadores e respetivos treinadores que analisam, assim, melhor os seus movimentos, corrigindo o que está errado e melhorando a sua performance graças ao equipamento vanguardista que têm ao seu dispor.

As piscinas do Centro de Alto Rendimento de Rio Maior inserem-se no Complexo Desportivo de Rio Maior, tendo sido inauguradas no ano de 2011, correspondendo a um investimento total no valor de 2 milhões de Euros, tendo 75% do montante ficado a cargo

Governamental através do QREN, no âmbito do Programa Operacional Temático Valorização do Território (POVT). Os restantes 25% ficaram a cargo da Autarquia.

A gestão do espaço é realizada pela DESMOR, empresa municipal criada em finais da década de 1990 aquando a criação do Complexo Desportivo.

Centro de Alto Rendimento de Vila Real de Santo António



Fonte: A Defesa de Faro

Características e Funcionalidades:

Estádio principal, com um campo de futebol relvado (104x67m); pista de atletismo com oito corredores; dois ginásios em piso sintético; posto médico; percursos de terra batida no pinhal (12.000 m); 20 km de praia, com 100 metros de largura (baixa mar) e 24 Ha de pinhal; dois campos de futebol relvados (100x65 m); um campo de futebol com relva sintética (126x70m); espaços para lançamentos do peso, disco, dardo e martelo, tiro com arco, uma pista de crosse e circuito de manutenção; pavilhão desportivo com piso sintético (40x20 m); polidesportivos descobertos (44x20m e 40x20m); nave desportiva com 1000m²; área de fisioterapia e recuperação; sala de audiovisual; sala controlo do treino; campos de ténis; campos de padel; piscinas. (Fundação do Desporto, 2020)

Situado no Sotavento Algarvio, o CAR de Vila Real de Santo António é o Centro situado mais a Sul do país. O seu complexo desportivo é de nível europeu, reconhecido pela Federação Internacional das Associações de Atletismo (International Association of Athletics Federation – IAAF). Pelas infraestruturas que possui, pelos equipamentos complementares de treino que oferece, assim como pela experiência dos seus profissionais,

condições somadas à localização geográfica, com temperaturas quentes, bom tempo e proximidade ao mar, é considerado como um dos melhores pontos de treino a nível internacional. Os acessos são de boa qualidade, nomeadamente ao Aeroporto de Faro. A vizinha Espanha encontra-se bastante próxima, assim como a estância turística de Monte Gordo e de Vila Real de Santo António, constituindo um chamariz para muitas Federações e equipas de vários países, que escolhem estas infraestruturas polidesportivas para preparar as suas equipas.

Para além do já referido atletismo o CAR de Vila Real de Santo António é especializado em futebol, triatlo, natação e judo. Atualmente o centro conta com parcerias com diversas entidades, como a IAAF, a Federação de Triatlo de Portugal, a Federação Portuguesa de Natação, a Federação Portuguesa de Judo, a Federação Portuguesa de Futebol, a Federação Portuguesa de Atletismo, o Parque Aventura local ou o Hospital Privado do Algarve.

Numa sinergia bastante interessante e que alia o mundo do desporto ao do turismo, o alojamento é realizado em cerca de 20 unidades hoteleiras locais, aproveitando a qualidade e a quantidade do parque hoteleiro algarvio.

A construção do complexo teve início em 1977, com o Pavilhão Desportivo, seguindo-se as áreas polidesportivas e o centro de ténis. A pista de atletismo foi inaugurada em 1994 e a nave ficou concluída em 2004. (Fundação do Desporto, 2020)

5. Metodologia

Com esta dissertação visamos perceber o impacto dos Centros de Alto Rendimento nos Municípios em que se inserem, no que à inovação diz respeito, perceber se são exemplos de inovação, aquilatar a relação existente entre os Centros e o Poder Local, assim como com o Ensino Superior e o tecido Empresarial mais próximos. Perceber tudo isto e perspetivar um pouco do futuro dos Centros foi o desafio colocado para a execução desta tese, olhando para o impacto produzido pelos CAR na sua comunidade.

Para responder ao referido desafio optou-se por uma abordagem mista, essencialmente qualitativa, com um pequeno enfoque quantitativo que mais adiante será explicado no presente capítulo. O motivo que leva à tomada de tal decisão prende-se com a necessidade de escutar e perceber as opiniões existentes relativamente às dinâmicas dos Centros de Alto Rendimento. Sendo certo que a abordagem quantitativa possui inúmeros atributos, sentiu-se que a mesma por si só não tomaria o rumo idealizado para esta investigação, na medida em que mais do que efetuar uma avaliação, produzindo métricas que consigam aquilatar a performance dos Centros, pretende-se perceber o que se passa, ouvir o que têm os protagonistas a dizer e assim fazer uma investigação de maior proximidade.

Para estudar o desporto de alta competição em Portugal e respetiva capacidade de inovação, foram escolhidos como objetos de estudo os Centros de Alto Rendimento. A Rede Nacional, uma rede pública com 14 unidades espalhadas por Portugal Continental é o palco maior da preparação do desporto nacional. É lá que a nata dos atletas nacionais se concentra e procura atingir os mais elevados índices físicos para a prossecução dos seus intentos. Nesse sentido, e sabendo que a competição internacional é bastante elevada, existe a necessidade de inovar, de fazer parte da vanguarda daquilo que se faz desportivamente a nível mundial, sob pena de, não o fazendo, ver a performance desportiva decair e com isso os resultados não aparecerem.

Mas que vantagens ou desvantagens apresentam estes espaços para a comunidade no qual se inserem? O que leva, por exemplo, um Concelho, como o de Foz Côa, apostar num Centro? Seguramente existem mais justificações do que meramente o prestígio e a imagem de progresso que o mesmo traz consigo. E se olharmos para os Municípios da

Maia ou de Rio Maior, mais próximos das maiores urbes do país? Qual o impacto produzido pelos Centros nesses contextos?

Por constrangimentos de tempo e inerentes à situação pandémica contemporânea à redação desta dissertação, optou-se por escolher uma amostra utilizando como critério a localização geográfica dos Centros, que fosse capaz de representar transversalmente a realidade nacional, isto é, procurou-se ter representadas as latitudes Norte, Cento, Sul, Litoral e Interior do continente Português (não existem Centros da Rede Nacional nas Ilhas) neste trabalho, procurando incluir o máximo de regiões existentes no país. Dos 14 Centros foram escolhidos 5, nomeadamente o CAR da Maia, representando o Norte/Grande Porto, o CAR do Pocinho/Foz Côa como representante do Interior, o CAR de Anadia/Sangalhos do Centro do país, o CAR de Rio Maior, de Lisboa e Vale do Tejo e finalmente, o de Vila Real de Santo António que traz o Sul e o Algarve para a análise. Com esta amostra conseguiu-se ainda alcançar uma representatividade alargada de diversas modalidades desportivas praticadas no país.

Decidiu-se, então, proceder a entrevistas semiestruturadas aos responsáveis de cada um dos CAR selecionados, a elementos ligados às áreas desportivas dos estabelecimentos de Ensino Superior mais próximos e aos representantes das Associações Empresariais Locais, tentando-se dessa forma entender as perceções e opiniões dos diversos atores considerados importantes neste domínio. As referidas entrevistas não puderam ser presenciais, em virtude da situação pandémica vivida, para assegurar que não existisse qualquer tipo de problemas para os envolvidos. Foi por isso discutido com os interlocutores qual a forma mais adequada para realizar a entrevista, tendo a escolha recaído na entrevista escrita. As questões foram enviadas online, tendo sido as respostas remetidas pelo mesmo meio. Realizaram-se também conversas telefónicas para conseguir perceber melhor as posições tomadas e entender de forma mais direta o que pretendiam dizer os interlocutores, tal como, para eles perceberem melhor o que era pretendido neste trabalho de investigação. Foram, nesse sentido, complementares às entrevistas realizadas, já que ajudaram a esclarecer as informações fornecidas.

O enfoque das questões colocadas dirigiu-se essencialmente à perceção que têm em relação à inovação que produzem e aos impactos que a mesma traz à comunidade. Quisemos saber a que níveis se produziu inovação e se essa inovação foi notada também na performance desportiva dos atletas frequentadores dos Centros. Foi também importante perceber a relação existente entre os *stakeholders*, com os Centros, o Poder Local e os

estabelecimentos de Ensino Superior a merecerem a nossa atenção, igualmente no que diz respeito à sua ligação ou ausência dela. Entender também qual a visão que consideram que a comunidade tem dos Centros, assim como olhar para o futuro e projetar o que poderá vir a ser feito.

Conforme já se referiu foram igualmente tidos em conta dados numéricos para esta dissertação. Foram utilizadas fontes primárias relativas aos Centros de Alto Rendimento, aos Municípios, assim como a diversos dados relacionados com a inovação e com o desporto a nível das localidades selecionadas.

No decurso deste trabalho foi realizada uma análise documental, contendo diversas leis, relatórios e documentos oficiais para entender melhor todo o fenómeno. Entender as bases legais pelas quais o alto rendimento é regido e perceber de alguma maneira como olha o legislador para esta área.

A ligação existente entre todas estas instituições, as suas sinergias e a inovação produzida fica mais explícita à luz do conceito da Tripla Hélice de Etzkowitz e Leydesdorff (1998), que refere a importância dos setores público e privado em aliança com o Universitário para a produção de inovação. A visão criada pelos autores sublinha a necessidade da união entre todas as partes, constituindo ela uma grande mais-valia e produzindo grandes casos de sucesso. Perceber se a Tripla Hélice funciona nos contextos selecionados tratou-se de um desígnio fundamental para esta dissertação, na medida que o conhecimento existente nos transmite a importância de colaborações desse género, as quais podem ser reproduzidas no contexto dos Centros de Alto Rendimento. Perceber por isso se tal ocorre ou não através dos métodos escolhidos tornou-se uma prioridade para este trabalho de investigação.

As fontes secundárias utilizadas dão uma imagem do que tem vindo a ser feito neste campo, assim como, uma maior riqueza no que concerne ao enquadramento teórico, demonstrando a evolução do estado da arte ao longo dos tempos, o qual culmina com o nosso tempo atual e constitui a base para a produção desta dissertação. A revisão bibliográfica englobou variadas obras, como livros, dissertações de Mestrado, teses de Doutoramento e artigos científicos.

Para planear e executar toda a metodologia acima descrita foi necessária uma constante atenção ao meio que nos envolve. José Ortega y Gasset (1914) dizia: “Eu sou eu e a minha circunstância.” Uma expressão passível de ser aplicada a qualquer trabalho de investigação. O que nesta dissertação se apresenta, em muito se encontra ligado ao

contexto vivido atualmente pela nossa sociedade, com todos os problemas e constrangimentos que passamos.

A primeira dificuldade surge por questões de disponibilidade. Existiram diversos problemas em falar com os interlocutores. Refiro-me concretamente ao desfasamento de calendários e múltiplos condicionalismos nos agendamentos. Existiram igualmente diversos adiamentos e cancelamentos, aliados a algumas impossibilidades de contribuir. Acresce a tudo isto, influenciando-o também, a questão pandémica atual. A situação presente foi responsável por impedir uma série de diligências para a execução da tese, como sejam encontros ou deslocações que ou se viram cancelados ou adiados.

De destacar ainda o fator tempo. São conhecidos os prazos para a elaboração de um trabalho de investigação. Porém é preciso sublinhar que o referido trabalho teria sempre condições de ser enriquecido com a existência de prazos mais alargados. Mais do que a reconhecer como uma limitação, constata-se que mais tempo traria novas informações e seria um fator positivo para o presente trabalho, que poderia assim apresentar algumas melhorias, como sejam um incremento de dados alusivos a algumas respostas obtidas mais tardiamente. Poderia igualmente conferir as condições ideais que nunca existiram face ao contexto presentemente vivido.

Procurou-se, no entanto, contornar todos os obstáculos e dificuldades acima referidos. Através de contactos remotos, sobretudo, foi possível ultrapassar a maioria das restrições existentes.

Outra dificuldade existente prende-se com a falta de dados relativos à inovação nesse contexto. Não é fácil encontrar números que reflitam diretamente o peso da inovação no alto rendimento, sendo necessário olhar para outras métricas que nos levam a perceber melhor como se vive o fenómeno. Esse foi um dos motivos que levou a que esta dissertação tomasse uma forma mais qualitativa do que quantitativa, na medida em que se considerou que a melhor forma de perceber o que existe em termos de inovação nos Centros de Alto Rendimento e o seu impacto nas respetivas comunidades seria questionando os atores principais nesta matéria.

Poderá ser portanto aportada a este trabalho a crítica da maior importância ser dada aos dados mais subjetivos relativamente aos mais objetivos. Considera-se no entanto que este se trata do melhor caminho para ilustrar toda a situação, já que os dados existentes, pela sua escassez, seriam sempre poucos para definir o que se passa, necessitando de um

enquadramento, que aqui existe com as questões colocadas aos interlocutores responsáveis pelas áreas descritas.

Após todo o trabalho acima descrito ter sido realizado, procurou-se cruzar toda a informação disponível e assim chegar a conclusões acerca do que acontece neste momento e daquilo que pode vir a ser feito para o futuro da inovação neste âmbito. Olhar para as percepções existentes por parte dos indivíduos e enquadrá-las nos dados existentes sobre a matéria, de maneira a conhecer a realidade que se vive, e projetar o que dela poderá surgir, com o pensamento no que de melhor e de pior se faz.

Durante a revisão bibliográfica realizada percebeu-se que a larga maioria dos trabalhos existentes acerca do alto rendimento se encontra ligada à questão do desporto e da motricidade humana, ou seja, algo exterior ao âmbito desta tese. Foram igualmente encontrados trabalhos que ligam o fenómeno à questão do turismo ou à gestão de espaços desportivos, que não necessariamente de alto rendimento. Inclusivamente encontramos ligação entre os Centros de Alto Rendimento e o mundo da arquitetura, como é exemplo o CAR do Pocinho/Foz Côa, que foi galardoado com múltiplos prémios de referência. No entanto, sentiu-se que a oferta de abordagens sobre a ótica da inovação era escassa, o que constituía uma oportunidade bastante pertinente. Optou-se então por esta via, para que conseguíssemos preencher uma certa lacuna existente na área e estabelecer sinergias entre as áreas do Desporto e da Economia e Gestão da Inovação.

Com este trabalho de investigação enriquece-se, então, este setor, com muito para explorar, do conhecimento científico, e demonstra-se que existe um vasto potencial para trabalhar neste domínio, procurando sempre chegar a conclusões que permitam conhecer bem o que se faz, projetando o que de melhor poderá ser feito no futuro.

Foram estes os princípios que nortearam a criação e elaboração desta dissertação, que procura então ser uma inovadora abordagem de um campo com muito por explorar.

6. Dados Recolhidos

6.1. Centro de Alto Rendimento do Pocinho/Foz Côa

O mais recente (2016) CAR do país é, pelas suas características intrínsecas, um exemplo de inovação infraestrutural. Tal é corroborado pelos nossos interlocutores para esta investigação. Refiro-me em concreto à administradora do Centro, Andreia Almeida, ao Núcleo Empresarial da Região da Guarda (NERGA), na pessoa de Paulo Gonçalves, e à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD). De sublinhar, acerca do NERGA que a nossa primeira opção recaiu na Associação Comercial e Industrial de Vila Nova de Foz Côa (ACIFOZCÔA), porém, não se obteve feedback em tempo útil por parte da Associação, pelo que se decidiu contactar a instituição Distrital, a qual simpaticamente acedeu a colaborar, mesmo se fazendo a ressalva de não ter proximidade com o Centro de Alto Rendimento.

Procurou-se então perceber se estamos perante um exemplo de inovação ou não. De acordo com os nossos contactos a resposta é afirmativa, sendo a inovação principal deste Centro a sua própria construção, fruto das características do local e da arquitetura do imóvel.

Questionadas quais as mais relevantes inovações realizadas, elencam-se as surgidas pela necessidade de melhorar as condições existentes, apostando num futuro vocacionado para o desporto. Para tal inovou-se no aproveitamento das boas condições proporcionadas pela barragem do Pocinho, no curso do rio Douro, que gerou um dos melhores planos de água do mundo para o treino do remo. Tal produziu a necessidade de criar condições para os muitos praticantes que acorriam a esta zona, ocupando as instalações abandonadas do antigo bairro dos trabalhadores da barragem, inaugurada em 1974, sem quaisquer condições, muito menos para a alta competição. Nesse sentido, o Município em conjunto com o Governo e a Federação Portuguesa de Remo, decidiu apostar neste empreendimento, um projeto inovador, por si só, com uma especial atenção para a prática de desporto para atletas com mobilidade reduzida.

Nesse sentido, as maiores tipologias de inovação alcançadas foram as novas estruturas e a inovação de serviços, com novidades trazidas no que diz respeito ao já

referido espaço e aos serviços providenciados aos atletas que o visitam. A responsável pelo CAR refere que “este equipamento constitui já uma referência na alta competição de remo, no plano nacional e internacional. A sua vocação para o desporto, em simultâneo com o desporto adaptado, constitui uma abordagem inovadora e de vanguarda.” Acrescenta ainda a respeito da questão da acessibilidade para todos que “foram procurados processos de integração em espaços mais humanizados e inclusivos, num contexto de desporto de alta competição.” Tal constituiu um desafio complexo, na medida em que o Centro se situa numa zona de elevado declive, logo mais difícil de preparar para quem tem dificuldades de locomoção. Nesse sentido, conseguiu-se chegar a um resultado que é capaz de garantir a possibilidade de todos, sem exceção, utilizarem o Centro.

De referir, ainda dentro do aspeto da construção, que este é um recinto com um enfoque na sustentabilidade. Pegando nas palavras de Álvaro Fernandes Andrade, arquiteto que idealizou o espaço, “o conjunto de opções assumidas permitiu conjugar de forma mais articulada princípios de gestão passiva da energia do edifício. Na zona de quartos, com períodos de maior permanência com menor atividade física reduz-se a «pele» exposta ao exterior, encosta-se, semienterra-se no terreno. Os quartos expõem claraboias a Sul, procurando o sol, uma vez que a vertente de implantação de todo o edificado é virada a Norte. Paredes interiores dos quartos, em betão aparente reforçam possibilidades de armazenamento da energia solar térmica.”

O responsável pelo NERGA, que connosco falou, destacou ainda as novas fontes financeiras como uma inovação trazida pelo CAR, nomeadamente a perspetiva do Centro como potenciador das referidas fontes para os empresários locais, que assim podem encontrar todo um novo manancial de eventuais clientes.

Procurou-se também perceber, em que nível se encontra o Centro comparativamente com os demais Centros internacionais. De acordo com a nossa interlocutora, o CAR encontra-se ao nível do que melhor se faz internacionalmente, com os diversos galardões por ele vencidos a serem a prova maior da sua mais-valia, internacionalmente falando.

Tentou-se igualmente perceber em que medida o trabalho produzido pelo Centro influencia a performance desportiva dos seus frequentadores. De acordo com o CAR a relação tem sido proveitosa, e as conquistas têm sido várias. As mais emblemáticas terão sido realizadas pela equipa da Seleção Nacional de Remo da Estónia, que venceu a Medalha de Bronze nos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro (2016) e pela Seleção Portuguesa de

Futsal, que triunfou no Campeonato da Europa de Futsal após ter realizado um estágio nas instalações do CAR do Pocinho.

Seguidamente, o nosso enfoque voltou-se para as relações institucionais do Centro, nomeadamente, com o Poder Autárquico, o setor Empresarial e ainda o Ensino Superior Local. Relativamente à questão da Autarquia, a proximidade não poderia ser maior. Na verdade, o CAR é tutelado pela Câmara Municipal de Foz Côa, pelo que a sintonia é total entre ambas as partes. Refira-se que a construção do espaço partiu da iniciativa camarária, com o objetivo de fornecer uma oferta diferente a uma região que usufrui de dois Patrimónios Mundiais da Unesco, o Alto Douro Vinhateiro e as Gravuras Rupestres do Vale do Côa.

No atinente à ligação entre o CAR e o mundo Empresarial, a ligação de momento não existe, de acordo com a nossa fonte no Centro. Para o Núcleo Empresarial da Guarda a questão tem importância, já que “os CAR são importantes para as economias locais, nomeadamente para o setor do comércio e do turismo, sendo ainda geradores para o surgimento de empresas e de novas oportunidades de negócio.” Todavia, e apesar de ambas as partes reconhecerem a importância de criar alguma sinergia, a verdade é que não existe, de momento, essa situação, sendo o impacto eventualmente indireto.

É aliás reconhecido pelos empresários que o CAR constitui uma mais-valia, no entanto, não a conseguem quantificar, seja no número de mão-de-obra, especializada ou não, seja nas compras efetuadas a empresários locais. Segundo o CAR, a entidade gestora é a Câmara Municipal de Foz Côa, pelo que os seus funcionários são também funcionários municipais, sendo a Câmara a responsável pela contratação de mão-de-obra e afetação de recursos humanos para o Centro. Acrescentam ainda que o impacto produzido na hotelaria e restauração é residual, na medida em que o CAR é autónomo em ambas as componentes, proporcionando aos seus frequentadores todas essas condições, sem necessitar de recorrer a outra instituição.

Procurou-se entender quais seriam os eventos de maior interesse para os empresários locais, o que acabou por demonstrar o desconhecimento dos mesmos no espaço. Segundo o representante do Núcleo Distrital “podemos propor seminários, ações de formação, eventos corporativos”, o que seria uma boa forma de aproveitar o espaço criado, mas que, pelo que se apurou está longe de ser uma prática regular, muito menos por iniciativa do setor privado.

Já a relação entre o Centro e o mundo Universitário local, neste caso a UTAD, pode ser assinalado. Com efeito, a Universidade Transmontana faz parte da Comissão de Gestão Local. Todavia não existem de momento projetos em comum a assinalar, de acordo com o que nos foi dito, pelo que a participação fica restrita à componente de participante na Comissão, com os *inputs* que daí possam sair, mas sem qualquer efeito prático que possamos considerar. Nesse sentido a UTAD referiu que não existem de momento projetos em comum entre as partes, nomeadamente no que à investigação diz respeito.

Inexistentes são igualmente as colaborações que possam ser associadas a uma possível Tripla Hélice. Trabalhos conjuntos entre poder público, iniciativa privada e Ensino Superior não são uma realidade no momento, sendo algo desconhecido por todas as partes.

Procurou olhar-se também para as vantagens trazidas pelo CAR à comunidade local. O NERGA afirma que o CAR trouxe um “maior dinamismo turístico e implantação de uma estrutura de referência no concelho, assim como maior projeção internacional.” Já o CAR destaca em, primeiro lugar, o facto do Centro de Saúde Local fazer parte da Comissão de Gestão, o que permite a existência de sinergias entre as partes com possíveis vantagens a extrair para a comunidade local. Refere ainda “a criação do Centro de Formação Desportiva do Agrupamento de Escolas Tenente-Coronel Adão Carrapatoso, de Vila Nova de Foz Côa, direccionada a jovens que pretendam ter um primeiro contacto com modalidades náuticas fluviais”, proporcionando assim a iniciação aos jovens locais que queiram ter uma carreira, ou simplesmente disfrutar do desporto que encontra na sua terra condições tão interessantes.

Convém entender também o que pensam os cidadãos acerca do espaço. O *feedback* obtido pelos nossos interlocutores é positivo, admitindo ambos que a visão é positiva e que o Centro se encontra em boa consideração. É referido o impacto existente em termos de visibilidade mundial pelo facto de Foz Côa albergar um dos melhores e maiores CAR do mundo. Afirma-se ainda que os Foz-coenses entendem que a prioridade do Centro não é o benefício direto ao setor económico, que é pouco, mas sim a importância que o mesmo aporta em termos “arquitetónicos e desportivos”. São portanto caracterizados como cidadãos orgulhosos por terem uma nova referência, para lá das gravuras rupestres.

Procurou-se, por fim, perceber o que haverá a fazer no futuro. De acordo com a UTAD e com o NERGA, não existe nada planeado de momento. Já o CAR elencou um conjunto de objetivos traçados para os próximos tempos. Tais medidas passam pelo reforço da internacionalização para outros continentes, além do Europeu, e por reforçar a

fidelização de seleções nacionais e clubes de referência mundial nestas modalidades. Para o conseguir, será efetuada a aquisição de mais equipamentos coadjuvantes para o alto rendimento desportivo, nomeadamente, canoas para os atletas e ainda para os treinadores. Será também realizada uma aposta forte na formação de jovens e técnicos da área desportiva. Finalmente, um desejo contínuo passa por constituir o Centro como um “polo aglutinador” nos domínios da cultura, do desporto e da arquitetura.

6.2. Centro de Alto Rendimento da Maia

Um dos mais antigos e emblemáticos Centros do país situa-se no Concelho da Maia, junto à cidade do Porto. Prova disso mesmo é o facto da Câmara Municipal da Maia ser a única autarquia a fazer parte do grupo de fundadores originais da Fundação do Desporto. A aposta na área continua, e o CAR é um desses exemplos, dentro de uma cidade que se apelida como a “Cidade do Desporto”.

Para conhecer melhor o que se faz no seio do CAR, contactámos a sua administração, na pessoa de Paulo Queirós que o dirige. Contactamos também o Instituto Superior da Maia (ISMAI), parceiro do Centro e a Associação Empresarial da Maia (AEMAIA). Lamentavelmente, não foi possível recolher qualquer informação destes dois últimos. No caso da AEMAIA foi comunicado, após bastante insistência, que não existia interesse por parte da sua administração em colaborar com este trabalho. Já o responsável da área desportiva do ISMAI não teve disponibilidade para tal em tempo útil de conclusão desta dissertação, no que seria um interessante contributo para a mesma. Ainda assim, a colaboração do CAR permitiu conhecer bem a parceria existente entre ambas as partes, a qual é bastante valorizada.

Na verdade, segundo o CAR, a relação é vista como exemplar. Nas palavras do seu dirigente, a relação existente é ótima, sendo o ISMAI um dos parceiros institucionais do CAR e membro da Comissão de Gestão Local. Considera ainda que a parceria “é uma das mais profícuas e inovadoras, proporcionando aos atletas, o acesso a equipamento tecnológico de elevada prestação, podendo «medir» quase todas as capacidades do atleta.” Apesar do que se referiu, muito pode ainda ser melhorado, faltando sobretudo “o engenho de colocar estes atletas ao serviço da ciência” para que o ISMAI possa “usufruir de atletas

de renome internacional e capacitar os seus alunos com trabalhos e teses que, sirvam os interesses de ambas as entidades.”

Questionado sobre quais os níveis a que o Centro mais produziu inovação, o nosso entrevistado referiu as novas parcerias, citando novamente o ISMAI, e as novas fontes financeiras, através da existência da Fundação do Desporto que teve o Município da Maia como um dos seus fundadores.

Acerca do Centro ser considerado, ou não, como um exemplo de inovação, a resposta foi afirmativa, sublinhando “uma ideia nova de agregar a excelência dos talentos desportivos num espaço desportivo implementando novos recursos e novas tecnologias que permitam ultrapassar os obstáculos.”

Tendo a resposta acima referida sido afirmativa, questionou-se quais os maiores exemplos de inovação praticados no Centro de Alto Rendimento da Maia. Sublinhou-se a atribuição de novas capacidades aos recursos existentes no atinente ao processo de treino, a aposta em meios tecnológicos de vanguarda que incrementem as qualidades dos praticantes nas vertentes física, motora e psicológica. Introduziram-se ainda plataformas de análise tecnológicas para valorizar o trabalho efetuado, nomeadamente em termos de treino e recuperação. Salienta-se neste aspeto a disponibilização de células e a disponibilidade de Compex's (electroestimuladores).

Posto isto, terá toda a inovação praticada no CAR sido responsável pelo aumento da performance e pelo alcance de sucessos por parte dos seus integrantes? A resposta é positiva. Nas palavras do responsável pelo CAR, os resultados desportivos têm sido de excelência, nomeadamente no ténis e na ginástica. É destacado o exemplo do atual campeão nacional de ténis, Nuno Borges, que é Maiato de nascimento, cresceu no CAR e agora se consagrou na modalidade que praticou sempre na sua terra. Destaca-se também na ginástica a atleta Filipa Martins, que se encontra apurada para os Jogos Olímpicos de Tóquio e que, quotidianamente, utiliza o CAR da Maia para a sua preparação. A juventude de diversos atletas é uma demonstração que o caminho trilhado é o correto e que há potencial para alcançar resultados a breve trecho.

Olhando para a posição do Centro de uma perspetiva comparativa ao que se faz a nível internacional, encara-se o CAR da Maia como ao nível dos melhores. Salienta-se que a Fundação do Desporto tem apostado na internacionalização dos Centros, sendo o da Maia uma das suas apostas. A excelência dos equipamentos, a disponibilidade das instalações e a capacidade técnica dos recursos humanos diferenciam o CAR. Ainda assim, o que se

sublinha com mais ênfase é a possibilidade de estar perante um espaço que, para além de proporcionar as melhores condições aos atletas, pode em simultâneo albergar competições internacionais, o que acontece em “poucos locais no mundo”.

Procurou-se, então, perceber como se caracteriza a relação entre a direção do CAR e a Câmara Municipal. A relação foi vista como excelente, sendo os técnicos municipais maioritários dentro da administração do CAR. No que diz respeito ao que pode ser melhorado, a visão não incide tanto na relação existente, que como já se disse, é muito próxima, mas sim nas decisões tomadas sobre o CAR. São dados como exemplo a melhoria nos equipamentos, a necessidade de uma aposta na requalificação de alguns espaços, o aumento de mediatização do Centro e a aposta no seu marketing, nomeadamente em termos de redes sociais. A aposta em mão de obra, nomeadamente no que diz respeito a médicos, fisioterapeutas, nutricionistas ou psicólogos, é também ela vista como fundamental para o sucesso do espaço, opções essas que devem ser tomadas por parte da Câmara Municipal.

Olhou-se então para a ligação existente entre o CAR e a economia local, nomeadamente com o setor Empresarial. Sobre a relação existente entre ambas as partes a resposta foi taxativa: “No momento nenhuma. É uma das áreas que devemos e podemos explorar, no entanto, ainda não conseguimos alocar os recursos humanos necessários para ir ao terreno.”

Esmiuçando a questão questionou-se se o Centro faz habitualmente compras aos empresários locais. A resposta foi afirmativa, sendo que a tendência passa por privilegiar as empresas sedeadas no Concelho. No entanto, ressalva-se que num contexto de concurso público, situação que sucede no CAR por ser uma instituição pública, não é possível ter essa distinção, pelo que nesse caso as compras podem ser efetuadas a qualquer empresa, independentemente da sua localização.

Acerca do impacto existente por parte do CAR na hotelaria e restauração locais, observa-se que esse impacto existe, e é relevante, sendo o mesmo tratado em conjunto com a Divisão de Turismo da Maia. Para ilustrar o peso que os eventos realizados no CAR podem ter neste âmbito, por vezes o Município da Maia não consegue encontrar alojamento para todos os participantes no Concelho, levando a que os mesmos se desloquem para Concelhos vizinhos, nomeadamente o do Porto que tem mais oferta. Tal é uma demonstração de que o impacto existe, e alastra-se às comunidades mais próximas e

que existe potencial para esta área crescer, tendo já procura no que diz respeito a este fenómeno.

No entanto, em termos de emprego local o CAR não produz um grande impacto. Ainda assim, antevê o responsável, o crescimento do Centro e a chegada de cada vez mais atletas poderá levar a esse aumento de forma sustentada.

Posto isto, após observarmos as ligações entre mundo Empresarial e do Ensino Superior, procurou-se perceber qual a opinião acerca de uma colaboração triangular entre estas entidades. Tal é visto como uma necessidade a curto prazo. Na verdade, têm sido as instituições públicas os principais dinamizadores do Centro, sendo a atividade dos restantes residual. As colaborações deveriam por isso passar, de acordo com o CAR, pelo aumento do reconhecimento do espaço, através dos dois parceiros, e ainda uma eventual cedência de apoios. No entanto, frisa o nosso interlocutor que “não devemos transportar este problema para o tecido empresarial já que, somos nós que não o procuramos”, o que demonstra bem que a opção atual é para manter, reconhecendo que a proximidade ao setor privado pode ser interessante, e até uma necessidade, porém devem ser os empresários a procurar o Centro, pois o mesmo está confortável nos seus atuais moldes.

De seguida, tentou-se aquilatar o impacto do Centro na comunidade local. Segundo nos foi dito, diversas transformações ocorreram, nomeadamente com a revitalização na vertente desportiva que o Município tem continuamente implementado. Os Maiatos têm, pois, acesso a instalações desportivas de grande qualidade, facilmente acedíveis, recebendo também certames de renome, que muito mexem com a comunidade e a economia local.

Não admira, por isso, que a perceção da visão existente por parte dos cidadãos seja positiva. Observa-se que têm uma visão saudável o que tem ajudado a um crescimento do Concelho a nível mediático a nível nacional e internacional por parte do CAR. Os munícipes sabem, segundo o entrevistado, que ali está uma mais-valia para a cidade, não apenas na vertente desportiva, mas também em termos culturais e sociais. Tal é um benefício para os jovens da cidade, não sendo por acaso que o Concelho alberga sete mil praticantes federados.

Por fim, quis-se conhecer como está a ser planeado o futuro do Centro. Fruto das condições atuais os projetos necessitam de rigor e responsabilidade, mais do que nunca. Ainda assim existem planos para mais de trezentos eventos desportivos, destacando-se, no entanto, a organização de grandes eventos internacionais, como por exemplo, o MIAC (Maia International Acro Cup), a Taça do Mundo em ginástica acrobática, o torneio

Challenge ATP em ténis, a Taça Internacional Maia Jovem, na mesma modalidade e ainda um Meeting de Atletismo Internacional. Tudo projetos que não descaram a veia inovadora, procurando o CAR da Maia desempenhar cada vez melhor a tarefa de melhorar a alta performance desportiva, paralelamente a manter um espaço aberto e disponível para os seus cidadãos.

6.3. Centro de Alto Rendimento de Anadia/Sangalhos

Para analisar o comportamento do Centro de Anadia, foram efetuados contactos com a direção do Centro, na pessoa de Sérgio Fernandes, assim como com as Universidades de Aveiro e de Coimbra, ambas membros do Conselho de Gestão do espaço, e ainda com a Associação Comercial e Industrial da Bairrada, igualmente parceira do Centro de Alto Rendimento.

Procurou-se então perceber em, primeiro lugar, se o CAR poderia ser encarado como um exemplo no que a inovação diz respeito. De acordo com os nossos interlocutores a resposta é positiva, sendo a justificação para tal o arrojo demonstrado na componente arquitetónica e nas múltiplas valências que o Centro oferece, como centro de treinos, de estágios, de formação, de investigação e de eventos. Foi também a sua componente inovadora a torná-lo um Centro Satélite do Centro Mundial de Ciclismo da União Ciclista Internacional. Essa é, de resto, encarada como sendo uma das maiores inovações realizadas pelo CAR. É destacada ainda a integração de um Centro de Monitorização e Controlo de Treino no CAR Anadia para recolha, tratamento e armazenamento de dados antropométricos, fisiológicos e de performance desportiva, contribuindo futuramente para a base de dados e repositório científico da Universidade de Coimbra.

Procurou-se igualmente analisar os níveis a que se produziu mais inovação, tendo a escolha recaído nos novos modelos de negócio, novas estruturas e novas parcerias.

Os novos modelos de negócio incluem o incremento de serviços ligados ao turismo desportivo, assim como a adoção do conceito de hospedagem *bikefriendly* por unidades de alojamento local e hotéis, onde podemos observar uma ligação ao setor Empresarial Local. Incluem igualmente a remodelação de espaços e serviços, para dar resposta às necessidades emergentes e apoio logístico às atividades do CAR Anadia, enquanto centros de eventos.

As novas estruturas inovadoras criadas incluem a criação dos pólos para as vertentes de BMX e XCO, o estabelecimento de ciclo-percursos para fins desportivos, mas também recreativos, o surgimento da Academia Nacional de Ciclismo, com um espaço dedicado a receber jovens atletas e ainda o já citado Centro de Controlo e Monotorização de Treino Desportivo.

No que diz respeito às novas parcerias, encontramos protocolos no âmbito do desenvolvimento do ciclismo e paraciclismo de pista com a União Ciclista Internacional, a União Europeia de Ciclismo e a Real Federação Espanhola de Ciclismo. Protocolou-se também com o Comité Olímpico do Brasil e a Federação de Ginástica do Canadá que o CAR se tornaria a sua base de treino e preparação para competições realizadas na Europa. Tal situação, além de trazer prestígio para o Centro, permite o intercâmbio de *know-how* importante com as seleções Portuguesas. Com o CAR de Anadia foi possível também abrir o espaço a congressos e campos de treino internacionais, estabelecendo parcerias com os mais distintos promotores desportivos mundiais. Nesse sentido estão em andamento novas parcerias com representantes de marcas de equipamentos desportivos e de telecomunicações, ambas para a implementação de sistema de *Showroom* internacional (para serviços e bens).

Mas para olharmos com qualidade para os resultados apresentados por um Centro desta tipologia, é importante perceber se os resultados desportivos acompanham, ou não, o esforço que vem sendo efetuado. E para este caso vertente a resposta é afirmativa. São destacados pelo Centro as conquistas do ciclismo de pista, “já com atletas Campeões do Mundo e da Europa, vários medalhados em competições oficiais internacionais e, mais recentemente, também atingindo qualificação para os Jogos Olímpicos.” O ciclismo de estrada, através da Academia Nacional de Ciclismo, conseguiu incluir alguns atletas em equipas profissionais. O paraciclismo conta também com títulos internacionais e apuramentos olímpicos. A ginástica, nomeadamente artística, acrobática e de trampolins alcançaram diversos títulos internacionais e apuramentos olímpicos. Sendo que o judo é também um bom exemplo de sucesso desportivo, com Campeões do Mundo e da Europa, medalhas em meetings de relevo e qualificações para os Jogos Olímpicos.

Apesar dos sucessos aqui citados, da parte do Centro de Alto Rendimento, existe a noção de que é sempre possível fazer mais, demonstrando a “intenção de promover o aumento de parcerias e intercâmbio de conhecimentos com Federações nacionais e

internacionais, Centros de Alto Rendimento de todo o mundo, centros de investigação desportiva e com entidades académicas.”

Questionou-se o Centro acerca do posicionamento do mesmo em comparação com aquilo que se faz no estrangeiro. Segundo o seu dirigente, “o CAR Anadia, até pela sua ainda jovem história, encontra-se numa fase prematura de consolidação no panorama internacional dos espaços dedicados ao desenvolvimento do desporto de elite, tendencialmente absorvemos mais das emergentes tendências, no que às várias áreas da inovação diz respeito, do que somos pioneiros na implementação de novidades.”

Após o enfoque inicial no domínio da inovação, procurou-se perceber a que nível se encontra a ligação do CAR com a Autarquia, poder local e Ensino Superior local, abordando os interlocutores chave neste aspeto.

Em relação ao poder Autárquico a ligação é total, não existindo qualquer separação entre as duas entidades. “O Município de Anadia é a entidade proprietária e gestora, de forma direta, do CAR Anadia, não podendo ser dissociadas a visão e estratégias de ambos.”

No que diz respeito ao tecido Empresarial local e às possíveis melhorias a implementar, observa-se que da parte do Centro existe um enfoque nas Federações e nos Atletas, não dando vantagens a nenhuma Empresa local. Por se tratar de um organismo público, não se considera justo privilegiar ninguém, pelo que o objetivo é atrair pessoas ao Centro que poderão ser aproveitadas por qualquer pessoa dentro das Empresas locais.

Não quer isto dizer que o CAR se abstém da economia local, pelo contrário. As suas características e valências fazem-no ser um fator importante na promoção do Concelho de Anadia. O espaço é aliás encarado como um polo de visibilidade para as empresas da região. Um desses exemplos foi dado pelo representante da Associação Empresarial Local, que referiu que surgirá brevemente o estabelecimento de uma parceria com uma empresa de minigolfe local. Outro exemplo é o “Anadia Wine Run”, com partida e chegada no CAR de Anadia, que soma em duas edições a presença de 2700 pessoas, e que procura promover o território vitivinícola da região, o enoturismo, o turismo desportivo, gastronómico e cultural, assim como todos os produtos locais associados a estas áreas (espumantes e vinhos bairrada, leitão e doçaria local).

No atinente ao Ensino Superior local, nomeadamente as Universidades de Coimbra e de Aveiro, é reconhecido por todos que o potencial está lá, que o relacionamento institucional é positivo, mas que existe, porém, bastante a fazer. A Universidade de Aveiro, a título de exemplo, encontra-se de momento a executar um programa que visa o incentivo

à frequência dos seus cursos por parte de atletas de alta competição. Tal poderá ser um ponto interessante abordar com o Centro, não existindo, no entanto, à data de redação desta dissertação qualquer iniciativa nesse sentido. Já referimos que a Universidade de Coimbra tem uma parceria com o Centro de Monitorização e Controlo de Treino do CAR. No entanto a colaboração não atingiu ainda os níveis que poderá atingir. Sublinha-se, ainda assim, o reconhecimento do vasto potencial existente, nomeadamente no que diz respeito à formação de profissionais ou no âmbito da investigação.

Neste trabalho procurou-se encarar este estudo através da visão da Tripla Hélice. E questionou-se os interlocutores sobre as vantagens no funcionamento da mesma. A resposta foi unânime. Todos consideram que o estabelecimento de parcerias entre todos e uma junção de esforços trará óbvias vantagens para todas as partes interessadas, em especial para a comunidade local. Comunidade esta, que beneficiou com a criação do Centro, de acordo com o que nos foi dito. Destacou-se nesse sentido o incremento de intercâmbio cultural entre as gentes de Anadia com os visitantes das múltiplas nações que visitam constantemente o espaço. O consumo e o turismo aumentaram igualmente, trazendo vantagens também aos Anadienses.

Na sequência do já acima referido, as compras realizadas pelos visitantes do Centro, e pelo próprio Centro, não obedecem a protocolos existentes, sendo que as compras feitas pelo CAR, na qualidade de Empresa pública que obedece a determinadas normas, passam por um concurso, logo, dando oportunidades a Empresas locais, mas admitindo também empresas exteriores.

Nesse sentido, os maiores impactos em termos de criação de emprego são indiretos, na medida em que o CAR não é, por si só, um empregador de um grande número de mão-de-obra.

Do que se observou em termos de dados económicos relativos ao impacto produzido pelo Centro, sublinha-se o sucesso para a economia local do Campeonato Europeu de ciclismo de pista de Sub-23 e Júniores, que causou um impacto de cerca de 400 mil euros no setor da hotelaria e restauração, de acordo com o que nos afirmou o gestor do espaço.

Convinha por isso tentar entender como olham os Anadienses para o seu Centro de Alto Rendimento. A resposta indica que o olham com orgulho e o encaram “como uma janela do território para fora das suas fronteiras, por potenciar a descoberta da região a quem de diversas formas se envolve na sua dinâmica de atividade.”

Finalmente, procurou entender-se como será vivido o futuro do CAR. As metas traçadas indicam o objetivo de o colocar “como plataforma de entrada e adaptação para seleções de países das Américas (Norte, Centro e Sul), enquanto Centro para estágios pré-competitivos, no preâmbulo de grandes eventos no continente Europeu.”, na sequência do que tem vindo a ser feito com o Brasil e o Canadá.

Procura-se igualmente, de forma gradual, “dotar a área envolvente do CAR Anadia de espaços desportivos de recreação ao ar livre (parque infantil, equipamentos de outdoor fitness, equipamentos geriátricos, ciclovias, pumptrack)”, o que constitui um plano integrado para chamar mais pessoas para este equipamento, algo de estruturante no Concelho.

Utilizando o CAR como farol, mas aproveitando as características locais circundantes, irá ser adicionado mais um polo ao Centro Satélite da UCI, ligado ao CAR de Anadia “nas zonas montanhosas do concelho de Anadia com percursos e estruturas de apoio, com resposta para atividades de alto rendimento, mas também para o uso recreativo.”

6.4. Centro de Alto Rendimento de Rio Maior

O Centro de Rio Maior constitui um caso interessante no que ao conceito da Tripla Hélice diz respeito. Para esta investigação, procurou-se contactar a DESMOR, Empresa pública Municipal, na pessoa de Nuno Malta, seu Diretor. Além da referida entidade, contactou-se a Escola Superior de Desporto de Rio Maior (ESDRM), parte integrante do Instituto Politécnico de Santarém, e a Associação Empresarial do Concelho de Rio Maior (AECRM).

Lamentavelmente, não foi possível obter resposta da Associação Empresarial local, tendo sido recolhidas informações de que a mesma não se encontra ativa de momento. Nesse sentido procurou-se outra Associação da área que representasse o Município de Rio Maior. A resposta foi o Centro de Negócios e Inovação de Rio Maior. Trata-se de uma plataforma criada para apoiar os empresários locais, fomentar o empreendedorismo e ministrar formação. Tal plataforma foi criada pela Autarquia e é gerida pela DESMOR, a mesma entidade responsável pela gestão do Centro de Alto Rendimento, partilhando inclusivamente instalações. Tal pode ser encarado como uma demonstração de

proximidade entre a parte Empresarial e o alto rendimento, com um grande potencial a ser explorado.

E o bem-estar institucional existente é comprovado não só pelas características acima referidas, mas também pela abordagem dos responsáveis da ESDRM. Contactados para a realização deste trabalho, de imediato mostraram interesse em perceber o que procurávamos. Assim que se explicou o âmago deste trabalho e respetivas motivações, a reação foi a de que as respostas deveriam ser dadas pela DESMOR. Segundo os nossos interlocutores, a Escola Superior tem boas relações com o Centro de Alto Rendimento, sendo reconhecido o potencial para a cooperação entre ambas as instituições, quer para o recrutamento de mão-de-obra especializada, quer para o estabelecimento de parcerias no que à investigação diz respeito. Porém tais situações são de momento inexistentes, o que nos leva a perceber o potencial que efetivamente existe, mas que não encontra eco na realidade. Nesse sentido a maior proximidade existente entre instituições é a pertença da ESDRM à Comissão de Gestão Local do CAR.

Questionados sobre a existência de colaborações entre CAR e Escola Superior, foi-nos dito que, apesar de desejáveis para o enriquecimento científico e de investigação para o alcance de performance de alto rendimento, as mesmas não existem de momento.

Nesse sentido, o atual impacto em termos de empregabilidade do Centro no Ensino Superior local é residual, de acordo com o gestor da DESMOR, não existindo uma presença forte nos quadros do CAR, o que é, de certa forma desejado pelas partes, mas que até ao momento não se caminhou nessa direção.

Continuando no assunto da proximidade institucional existente neste seio, procurou-se perceber qual a relação entre o poder autárquico e a empresa gestora do CAR. Sendo uma empresa pública, como já se disse, a ligação é bastante próxima. A direção afirma mesmo que existe “por parte do Município todo o apoio necessário.”

Curiosamente, a ligação entre o Centro e o setor Empresarial é escassa, apesar da DESMOR ser responsável, simultaneamente, pelo CAR e pelo Centro de Negócios. Nesse sentido as sinergias são vistas como algo de residual, podendo “melhorar se o tecido Empresarial local se adaptar às necessidades dos Centros de Alto Rendimento.”, algo que até ao momento não é uma realidade.

Admite-se, no entanto, que o estabelecimento da Tripla Hélice, e de mais protocolos e colaborações entre todas as partes interessadas traria vantagens para todos.

Isso mesmo nos referiu a Direção do CAR ao dizer que “havendo uma relação entre a Academia e o mundo Empresarial, certamente que todos ficam a ganhar.”

Procurou perceber-se também o impacto trazido pelo CAR de Rio Maior na população local deste Concelho do Distrito de Santarém. E de acordo com os nossos interlocutores as transformações não foram profundas. Na verdade, segundo a gestão da DESMOR os cidadãos não têm “conhecimento sobre o que se faz no CAR.” Isso mesmo se reflete na falta de dados acerca do que o Centro aporta à comunidade, dados estes que os interlocutores contactados afirmam não possuir.

Foi visível, de resto, na investigação ao referido Centro, que existe muito a fazer no que à ligação à comunidade diz respeito. O CAR possui uma série de instalações de altíssima qualidade, porém as mesmas parecem não ter uma forte ligação à comunidade, seja a população em geral, seja a componente empresarial ou ainda a científica.

Porém tal não será em virtude da falta de condições existentes. De acordo com a DESMOR, em comparação com os padrões internacionais, o CAR encontra-se “ao nível dos melhores do mundo”, o que é visível através dos protocolos existentes com Federações nacionais, como a de natação ou de futebol, por exemplo.

O sucesso desportivo foi, igualmente, garantido por diversos atletas que trabalham neste espaço, sendo considerado que a inovação produzida conseguiu ajudá-los nesse desígnio. Para tal sublinhou-se a existência de “uma equipa multidisciplinar de apoio aos atletas, vai permitir que estes tenham melhores resultados” como elemento diferenciador daquilo que se faz no seio deste CAR.

Nesse sentido, questionados sobre a que níveis se produziram mais inovações no Centro de Alto Rendimento de Rio Maior, sublinhou-se a inovação de serviços, nomeadamente com a criação de esforços a esse nível para a satisfação dos atletas.

Essa foi aliás considerada como a maior vitória do Centro em termos de inovação. A equipa multidisciplinar criada constituiu um facto diferenciador para o que se faz noutros espaços, de acordo com a direção da DESMOR, levando a que a mesma tenha capacidade de captar atletas das diversas modalidades que alberga, com particular ênfase na natação, que é o seu principal enfoque, e proporcionar-lhes tudo aquilo que um atleta precisa para praticar desporto de alto rendimento com a maior qualidade que existe em termos de oferta no mercado atual.

Como tal, questionados sobre se consideram o CAR um exemplo de inovação, a resposta é positiva, com uma ressalva: Não numa perspetiva tecnológica, que não é, de

todo, o enfoque e a preocupação principal demonstrada por parte dos responsáveis do Centro de Alto Rendimento.

6.5. Centro de Alto Rendimento de Vila Real de Santo António

Fica em Vila Real de Santo António o Centro localizado mais a Sul de Portugal, situado bem perto da fronteira com Espanha. Para o analisar procurou-se contactar a administração do CAR, juntamente com a Associação Empresarial do Algarve e com a Universidade do Algarve.

Esta última encaminhou-nos para João Carvalho, Professor e Diretor da Licenciatura em Desporto da Universidade, que respondeu às nossas questões, mesmo ressaltando sempre o seu desconhecimento sobre muito do que se faz no CAR.

E a verdade é que ficou bem patente a distância existente entre o CAR de Vila Real de Santo António e a comunidade científica Universitária.

De acordo com as informações recolhidas foi-nos dito que não existe qualquer relação formal. Acrescenta o representante da UALG que “deveria haver uma relação estreita com a Universidade, e com a área das Ciências do Desporto em particular, de modo a se poder desenvolver investigação e apoiar a formação dos nossos estudantes, ao mesmo tempo que se prestava um serviço à comunidade no apoio das iniciativas e serviços do CAR.” Porém, tal não é uma realidade, existindo uma distância clara entre aquilo que se faz no Centro e o conhecimento científico e a investigação.

Isso mesmo leva à existência de um desconhecimento claro do que lá se passa, já que não há intercâmbio de informações acerca das práticas existentes no Centro, nem sequer informações do que por lá se faz. Do conhecimento da Universidade, apenas a noção que “ao nível do treino em altitude, o CAR tem desenvolvido algum trabalho que é inovador.”

Existe, nesse sentido, uma vontade grande por parte da Universidade em colaborar com o CAR, tal não é possível no entanto neste momento, o que seria desejável, na medida em que se considera a colaboração “essencial, pois é nas Universidades que existe o conhecimento e investigação de ponta que suporta a inovação.”

Fica por isso o lamento, em jeito de conclusão, que o Centro não traz qualquer benefício para a Universidade e vice-versa, sendo amplamente desconhecido até o impacto que a mesma leva à população em geral das comunidades mais próximas.

Nem o Centro de Alto Rendimento de Vila Real de Santo António, nem a Associação Empresarial do Algarve acederam às muitas tentativas para participarem nesta investigação, pelo que o seu contributo não faz parte da mesma.

Ainda assim, no que diz respeito à visão da Tripla Hélice, o único entrevistado neste âmbito manifestou a sua opinião positiva acerca da possibilidade de estabelecer parcerias dessa tipologia, não existindo, porém, nada a acrescentar de momento sobre essa matéria.

7. Conclusão

Para a realização desta dissertação propôs-se entender melhor o fenómeno do Desporto de Alto Rendimento e do seu impacto em Portugal, à luz da Economia e Gestão da Inovação, especialmente no que diz respeito ao conceito da Tripla Hélice preconizado por Etzkowitz e Leydesdorff. Procurou-se para isso realizar uma ampla pesquisa bibliográfica que nos fizesse conhecer a literatura existente e deixar bem explícitos os conceitos patentes nesta investigação. Posto isso, avançou-se para as entrevistas realizadas aos interlocutores que compõe a Tripla Hélice, neste caso os Centros escolhidos da rede pública nacional, as Associações Empresariais locais e os espaços de Ensino Superior mais próximos.

Procurava-se com isso responder à questão acerca de qual o impacto dos Centros de Alto Rendimento nos Municípios em que se inserem no que diz respeito à inovação. Dentro desta questão era objetivo aprofundar se os Centros de Alto Rendimento podem ser considerados exemplos de inovação, ou não, que relação existe entre os Centros e o Poder Local, qual a relação entre Centros, Ensino Superior e Setor Empresarial, e quais os passos que podem ser dados no futuro dos CAR.

A primeira conclusão a que se chegou foi o facto de os Centros de Alto Rendimento serem espaços que apresentam qualidade em diversos níveis, nomeadamente infraestrutural, de localização ou ainda de ligação às Federações desportivas nacionais que lá trabalham. Tal permite que o trabalho desenvolvido seja positivo e que sejam palpáveis diversos sucessos conquistados, sejam eles no plano desportivo, ou ainda na atração de possíveis frequentadores nacionais e internacionais dos espaços.

Porém, o foco dos Centros, como de resto de qualquer instituição, deve ser numa contínua melhoria. E se estão a ser dados passos corretos no que acima se referiu, existe sempre espaço para progredir. Nota-se que estão a ser feitos esforços para melhorar o que já existe, seja no que diz respeito à performance desportiva, seja na atração de novos atletas e Federações. No entanto, a componente inovação e os benefícios que a mesma traz à população podem ser bastante desenvolvidos.

Concretamente, a relação entre Ensino Superior, Empresas e CAR analisados, pode e deve ser estreitada. Os *stakeholders* reconhecem que uma união entre as partes pode trazer vantagens para todos e para a comunidade na qual se inserem, no entanto, parece faltar

algo para que esse passo possa ser dado. Refira-se que as consequências poderiam ser bastante positivas para todas as partes, com os Centros a recrutarem mão-de-obra qualificada às Universidades, dando-lhes experiências e colaborando para melhorar a performance desportiva dos atletas. Um ciclo virtuoso capaz de fazer dos Centros um espaço de investigação e desenvolvimento de novas ideias, novos artefactos para melhorar a performance desportiva.

Paralelamente, as empresas podem beneficiar e muito de toda esta colaboração. Desde a componente da venda direta de produtos protocolados com os Centros, ao aumento do número de clientes em virtude do trabalho desempenhado nos CAR. Poderão também usufruir do emprego qualificado saído da sinergia CAR-Universidade, com quadros relevantes e com experiência no setor.

De acordo com esta investigação, não se materializam as vontades existentes entre as partes para alcançar um acordo vantajoso para todos. O impulsionador de encontros como este deveria ser a autarquia local. Todos os Centros analisados são geridos pelos Municípios, os quais também albergam as Empresas e as Escolas. São por isso eles os mais interessados nessa união, até porque será a sua população a primeira beneficiada. Nesse sentido, a relação estreita que existe entre CAR e Câmaras pode e deve ser aproveitada.

Os Centros poderão aproveitar tudo isto para melhorar na inovação praticada. Sim, os Centros podem ser encarados como inovadores, sobretudo na componente das infraestruturas físicas, de apoio ou ainda no que diz respeito a métodos de treino. Ainda assim isso pode ser melhorado. Insiste-se que a Tripla Hélice seria um vetor fundamental neste aspeto, mas mais opções podem ser tomadas. Uma delas passa por assumir que inovar é fundamental, introduzindo essa mentalidade em todos os intervenientes. Tal levará a um efeito de alavancagem entre os participantes, que contagiara os possíveis utilizadores.

Diga-se também, que esses utilizadores são essencialmente profissionais. Na verdade, não poderia ser de outra maneira. Fala-se de Centros de Alto Rendimento, logo atletas Profissionais. Porém, espaços desta envergadura podem e devem ser palco para a população em geral. E são, por vezes, no entanto muito pode ainda ser feito para integrar os CAR na vida da população.

O impacto que produz é por isso residual. As pessoas precisam de se aproximar dos CAR, é verdade, mas os CAR devem também aproximar-se das pessoas, chamá-las para os espaços que tudo têm para impactar na sua vida. O desporto é uma componente

fundamental na vida saudável dos cidadãos. Aproveitar instalações e *know-how* dos Centros é uma opção de bastante interesse e acessibilidade, fazendo um verdadeiro serviço público.

Com este trabalho de investigação observa-se que existe a possibilidade de explorar, através de novos trabalhos incidindo neste fenómeno, melhor a relação existente entre os CAR e a comunidade em que se inserem. Sugere-se para tal a possibilidade de fazer uma abordagem quantitativa para aquilatar com precisão a realidade vigente, embora diversos outros cenários possam aqui ser colocados, tomando até este trabalho como base.

Conclui-se por isso que os Centros assumem um papel inovador e de qualidade na prática da alta competição. Todavia podem progredir bastante nesses aspetos e, sobretudo, na sua aproximação ao mundo empresarial e universitário, e, por conseguinte às populações.

Sugere-se para isso um aumento do número de protocolos entre todas as partes e a introdução de uma mentalidade mais holística na perseguição da inovação, entendendo que estruturas deste tipo têm muito a ganhar com a abertura à comunidade.

Este trata-se de um trabalho que é na nossa ótica relevante, sobretudo para sublinhar algo que, sentimos, já é sabido pelas partes integrantes deste estudo, mas que não tem efeitos práticos. Percebe-se a necessidade de aprofundar laços e com eles fazer crescer os “jovens” Centros, seja a nível local, nacional ou internacional.

Fontes

- Abramovitz, M. (1956). “Tendencias de los recursos y de la producción em los Estados Unidos desde 1870”. In: ROSENBERG, N. (Ed.). *Economia del Cambio Tecnológico*. México: Fondo de Cultura Económica, [1979].
- Altuzarra, A. (2017). “Are there differences in persistence across different innovation measures?” *Innovation*, 19:3, 353-371, DOI: 10.1080/14479338.2017.1331911.
- Andreff, W. (2006). “Sport and Financing, In *Handbook on the Economics of Sport*” (pp. 271-281). (Tradução nossa)
- Antonelli, F. (1965). “*Psicologia e Psicopatologia Dello Sport*”, Roma, Leonardo.
- Barros, C. (2006). “Local government and regional development in sport”. In *Handbook on the Economics of Sport*. (Tradução nossa)
- Barroso, C. (2018). “Relatório de estágio na Divisão de Instalações e Atividades Aquáticas (DIAA) e Divisão do Centro de Alto Rendimento do Jamor (CAR Jamor)”. Relatório de Estágio elaborado com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto pela Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.
- Bento, J. (1991). “O Desporto no Século XXI - Os Novos Desafios”. Câmara Municipal de Oeiras.
- Bento, J. (2004). “Desporto e humanismo: o campo do possível”. Resumo.
- Bernardo, G. (1999). “Caracterização e Análise da Situação Desportiva nos Concelhos da Região de Turismo Douro Sul”. Dissertação de Mestrado na Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.
- Bilhim, J. (2004). “A Governação nas Autarquias Locais.” Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Bouet, Michael (1968). “Signification du Sport”. Ed. Universitaires.
- Brohm, Jean-Marie (1976). “Sociologie Politique du Sport”. Paris, Maspero.

- Camacho, L. (2018). “Financiamento Público ao Desporto – Estudo do Impacto em Portugal Continental de 2005 a 2016”. Dissertação de Mestrado na Escola de Ciências e Tecnologias da Universidade de Évora.
- Carneiro, R. (1991). “As Portas do Terceiro Milénio”. In O Desporto no Século XXI - os Novos Desafios, Câmara Municipal de Oeiras, Oeiras.
- Carvalho, A. (1994). “Desporto e Autarquias Locais”. Campo das Letras, Campo do Desporto, Porto, 1994.
- Cashman, R. (2002). “Impact of the Games on Olympic host cities: university lecture on the Olympics”.
- Catarino, M. (2011). “O Desporto e Turismo - Contributos na diferente oferta Turística-Desportiva existente no Algarve, em concreto no Município de Portimão”. Dissertação de Mestrado na Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa.
- Centenera, A. (2020). “Empresarios, Innovación y Estado en John K. Galbraith y Mariana Mazzucato”. Revista de Economía Institucional, vol. 22, n.º 42, primer semestre/2020, pp. 109-125. Issn 0124-5996/e-issn 2346-2450. (Tradução nossa)
- Claeys, U. (s/d). “A Evolução do Conceito de Desporto e o Fenómeno da Participação/não Participação, col. Desporto e sociedade”. Antologia de textos n.º 3, Lisboa, DGD, 1985/1987 in Nunes (2005).
- Constantino J.M. (1994). “Desporto e Municípios”. Lisboa. Livros Horizonte.
- Constantino, J.M. (1999). “Desporto, Política e Autarquias”. Horizonte Lisboa.
- Constantino, J. M. (2003). “A gestão do material em instalações desportivas”. Oeiras. Câmara Municipal de Oeiras. Difusão da Cultura Desporto e Turismo. Serviços de Desporto.
- Constituição da República Portuguesa (1976).
- Costa, A. (2016): “Teoria Económica e Política de Inovação”. Revista de Economia Contemporânea (2016) 20(2): p. 281-307 (Journal of Contemporary Economics).

- Costa, R. (2019). “Gestão do Desporto na Câmara Municipal de Leiria”. Dissertação de Mestrado na Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.
- Costa, T. (2009). “Gestão das Piscinas Municipais no Concelho de Mafra”. Dissertação de Mestrado na Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales da Universidad de Extremadura em Protocolo com a Universidade de Évora.
- Cunha, L. (1997). “O Espaço e o Acesso ao Desporto”. Lisboa, UTL/FMH/Ciências do Desporto, 1997.
- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2012). “Research on Technological Innovation in Family Firms”. *Family Business Review*, 26(1), 10-31. doi:10.1177/0894486512466258.
- Decreto-Lei 141/2009 (2009). Novo regime jurídico das instalações desportivas.
- Desbordes, M. (2001). “Innovation management in the sports industry: Lessons from the Salomon case”. *European Sport Management Quarterly*, 1:2, 124-149, DOI:10.1080/16184740108721892.
- DGEEC (2016). Inquérito Comunitário à Inovação.
- Dicionário da Língua Portuguesa (2013). Porto, Porto Editora.
- Dumazedier, J. (1980). “Olhares Novos sobre o Desporto.” Lisboa, Compendium.
- Edler, J., & Fagerberg, J. (2017). “Innovation policy: what, why, and how”. *Oxford Review of Economic Policy*, 33(1), 2-23.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (1998). “The endless transition: A “triple helix” of university-industry-government relations”. *Minerva*, 36(3): 203-208.
- Etzkowitz, H. (2008). “The Triple Helix: university-industry-government, Innovation in Action”. (First ed.). Routledge. New York, London.
- European Comission. (2007). “Livro Branco Sobre o Desporto”. Luxemburgo.
- Fagerberg, J. (2004). “Innovation: A guide to the literature”. Georgia Institute of Technology.
- Fagerberg, J., & Srholec, M. (2008). “National innovation systems, capabilities and economic development”. *Research policy*, 37(9), 1417-1435.

- Figueira, T. (2018). “Políticas Públicas de Desporto: Estudo sobre Municípios da Área Metropolitana de Lisboa”. Dissertação de Mestrado na Escola de Ciências e Tecnologias da Universidade de Évora.
- Freeman, C.; Perez C. (1988). “Structural crises of adjustment: business cycles and investment behaviour”. In: DOSI, G. et al. (Eds.). Technical change and economic theory. London/New York: Pinter Publishers.
- Ignatov, A. (2018). “Analysing European economic competitiveness through the prism of economic innovation”. *European Competition Journal*, Routledge.VOL. 14, NOS. 2–3, 248–277. (Tradução nossa)
- Inham, L., Ferreira, J., Marques, C. e Rebelo, J. (2013). “Paradoxo de Inovação no Cluster do Vinho: O caso da Região demarcada do Douro”. *RAE*, São Paulo, v. 53 n. 3, maio/ jun. p. 256-271 ISSN 0034-7590
- Januário, C. (2013). “Políticas Públicas: modelos de desenvolvimento desportivo nos municípios da Área Metropolitana do Porto”. *Póvoa de Varzim. AGIR - Revista Interdisciplinar de Ciências Sociais e Humanas*. Ano 1, Vol. 1, n.º 3.
- Jorge, T. (2019). “O impacto do financiamento público na persistência da inovação”. Dissertação de Mestrado na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Kellett, P.; Hede, A-M. & Chalip, L. (2008). “Social Policy for Sport Events: Leveraging (Relationships with) Teams from other Nations for Community Benefit”. *European Sport Management Quarterly*, 8:2, 101-121, DOI: 10.1080/16184740802024344.
- Keynes, J. M. (1936). “A teoria geral do emprego do juro e da moeda”. São Paulo: abril Cultural, 1983.
- Kramin, T.; Safiullin, L.; Timiryasova, A. (2014). “Defining Priorities of Management of Investment Attractiveness of the Region and their Consideration in the Framework of Implementing Large Sports Events”. *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing*, Vol 5 No 18. Rome, Italy.

- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Naffziger, D. W. (1997). “An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship”. *Journal of small business management*, 35(1), 24.
- Le Bas, C., & Latham, W. R. (Eds.). (2006). “The economics of persistent innovation: An evolutionary view”. Berlin: Springer.
- Le Bas, C., & Scellato, G. (2014). “Firm innovation persistence: A fresh look at the frameworks of analysis. *Economics of Innovation and New Technology*”, 23, 423–446.
- Lei nº 5/2007, de 16 de janeiro (2007). Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, que define as bases das políticas de desenvolvimento da atividade física e do desporto.
- Magname, George (1964). “Sociologie du Sport - Situation du Loisir Sportif dans la Culture Contemporaine”. France, Gallimard.
- Macintosh, P. C. (1963). “Sport in Society”. London, Watts.
- Mansfield, E. (1968). “Industrial research and technological innovation: An econometric analysis”. New York, NY: Norton.
- Mártires, T. (2005). “A influência da abertura de uma nova infraestrutura desportiva na população local: O caso do Complexo de Piscinas Rui Abreu”. Monografia de Licenciatura realizada no âmbito do Seminário Sociologia do Desporto, no ano letivo de 2004/ 2005. Universidade de Coimbra.
- Marx, K. (1867). “O Capital: crítica da economia política”. Coleção Os Economistas. V. I (Tomos 1 e 2). São Paulo: abril Cultural, [1983/1984].
- Marx, K. & Engels, F. (1848). “Manifesto Comunista”. São Paulo: Boitempo, [2010].
- Mazzucato, M. (2014). “O estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado”. São Paulo: Portfolio-Penguin.
- Metcalfe, J. S. (1998). “Evolutionary Economics and Creative Destruction.” London: Routledge.

- Nelson, R., & Winter, S. (1982). “An evolutionary theory of economic change”. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Nelson, R. (1998) “The agenda for growth theory: a different point of view”. Cambridge Journal of Economics, v. 22, p. 497-520.
- Nunes, P. (2005). “Lazer, turismo e desporto: a animação turístico-desportiva numa perspectiva de sustentabilidade”. Dissertação de Mestrado na Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa.
- Nys, JF. (2006). “Central Government and sport”. In Handbook on the Economics of Sport (pp. 260-270). (Tradução nossa)
- OECD (1995). “The measurement of scientific and technological activities: proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data”. Oslo Manual. 2nd ed. Brussel: European Commission and Paris: OECD.
- OECD/Eurostat (2018). “Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities.” OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.
- Ortega y Gasset, J (1914). “Meditações do Quixote”. Vide Editorial, Reedição 2019. São Paulo.
- Papaioannou, A.; Kriemadis, T. (2018). “Innovation and business performance in sport business”. Services Management and Quality of life research Laboratory, University of Peloponnese, Department of Sport Management.
- Parlebas, P (1981). “Contribution à un Lexique Commenté en Science de L'action Motrice”. Paris, Institute Nationale du Sport et de la Education Physique.
- Pereira, B. (2019). “Inovações Não Tecnológicas Aplicadas à Administração Esportiva - Como a Inovação de Marketing e os Novos Modelos de Negócios Alavancaram a Administração Futebolística no Século XXI”. Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE) – ISSN 2448-3052 (on-line) - Sistema de Avaliação: Double Blind Review - São Paulo - Vol. 4 - N. 2, 169-180. (Tradução Nossa)
- Perna, F.; Custódio, M.; Pereira, E.; Oliveira, V. (2017). “A Importância do Setor do Desporto Formal e Informal na Economia e Imagem do Município de

Guimarães”. Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Desportivo do Comité Olímpico de Portugal.

- Peters, B. (2009). “Persistence of innovation: stylized facts and panel data evidence”. *The Journal of Technology Transfer*, 34:226-243, DOI:10.1007/s10961-007-9072-9
- Pires, G. (1985). “Génese da Organização e do Desenvolvimento do Desporto em Portugal”. Edição ISEF, Lisboa.
- Pires, G. (1988). “Para um Projeto Multidimensional do Conceito do Desporto”. In *Horizonte*, Vol.V, nº 27, Set-Out, 1988, p.101 in Nunes (2005).
- Pires, G. (1989). “A Estrutura e a Política Desportiva: O Caso Português – Estudo da Intervenção do Aparelho Estatal no Sistema Desportivo Português”. Dissertação de doutoramento à Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa.
- Pires, G., Lopes, J. (2001). “Conceito de Gestão do Desporto - Novos desafios, diferentes soluções”. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1 (1), 88-103.
- Pires, G. (2005). “Gestão do Desporto”. *Desenvolvimento Organizacional*. 2ª Edição Porto: APOGESD.
- Porter, M. E. (1990). “The Competitive Advantage of Nations: The New Paradigm for Company Competitiveness and Global Strategy : Creating a Competitive National, State of Local Economy.” Harvard Business School.
- Proni, M (1998). “Esporte-espetáculo e futebol-empresa”. Dissertação de doutoramento na Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, São Paulo.
- Potts, J. & Ratten, V. (2016). “Sports innovation: introduction to the special section”. *Innovation*, 18:3, 233-237, DOI: 10.1080/14479338.2016.1241154.
- Rammella, F. (2013). “Sociologia dell’innovazione económica”. Bologna: Ed. Mulino, 260 p.
- Ratten, V. (2011). “International Sports Management: Current Trends and Future Developments”. Wiley Periodicals, Inc. DOI: 10.1002/tie.20444.

- Ratten, V. (2011). “Practical Implications and Future Research Directions for International Sports Management”. Wiley Periodicals, Inc. DOI: 10.1002/tie.20451.
- Ratten, V. (2011). “Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management”. *Int. Entrep. Manag. J.* 7:57–69 DOI 10.1007/s11365-010-0138-z.
- Ratten, V. (2019). “Sport entrepreneurial ecosystems and knowledge spillovers”. *Knowledge Management Research & Practice*, DOI: 10.1080/14778238.2019.1691473. (Tradução Nossa)
- Raymond, W., Mohnen, P., Palm, F., & van der Loeff, S. S. (2010). “Persistence of innovation in Dutch manufacturing: Is it spurious?” *Review of Economics and Statistics*, 92, 495–504.
- Ricardo, D. (1817/1821). “Princípios de Economia Política e Tributação”. São Paulo: abril Cultural,[1982].
- Romer, P. (1990). “Endogenous technological change”. *Journal of Political Economy*, v. 98, n. 5, p. 71-102.
- Romer, P. (1986). “Increasing returns and long-run growth”. *Journal of Political Economy*, v. 94, n. 5, p. 1002-1037.
- Santos, M (2018). “O efeito da sucessão na capacidade inovadora das empresas familiares”. Dissertação de Mestrado na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Sarmiento, P. (2008). “Desporto e desenvolvimento humano. Cuidar da casa comum: da natureza, da vida, da humanidade”.
- Sawhney, M., Wolcott, R., & Arroniz, I. (2006). “The Twelve Different Ways for Companies to Innovate”. (Vol. 35).
- Schumpeter, J. A. (1912). “The Theory of Economic Development”. (Vol. tenth printing 2004,). New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
- Schumpeter, J. A. (1942). “Capitalism, Socialism and Democracy”. New York, NY: Harper.

- Seyfang, G., & Smith, A. (2007). “Grassroots innovations for sustainable development: Towards a new research and policy agenda”. *Environmental politics*, 16(4), 584-603.
- Silva, C. L. (2018). “A Regionalização em Portugal do ponto de vista do poder local, na Área Metropolitana do Porto”. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Śledzik, K. (2013). “Schumpeter’s View on Innovation and Entrepreneurship”.
- Smith, A. (1776). “Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones”. México: Fondo de Cultura Económica, [1958].
- Soares, B. (2009). “Desporto e Autarquias Locais. Intervenção Pública na Promoção de Desporto e Atividade Física no Concelho de Tondela”. Dissertação de Mestrado na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Soares, S. (2017). “Gestão do Desporto e dos Processos num Departamento Municipal – Estágio Profissionalizante na Câmara Municipal da Maia”. Dissertação de Mestrado na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Sobral, F. (1980). “Introdução à Educação Física”. Livros Horizonte, Lisboa.
- Solow, R. (1957). “El cambio técnico y la función de producción agregada”. In: ROSENBERG, N. (Ed.). *Economía del Cambio Tecnológico*. México: Fondo de Cultura Económica, [1979].
- Sousa, D. (2019). “Contributos e Constrangimentos para a Competitividade do Turismo Desportivo: O caso dos Centros de Alto Rendimento Desportivo em Portugal”. Dissertação de Mestrado para a Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico de Leiria.
- Sousa, G. (2010). “Inovação nos Serviços Públicos. Estudo da Capacidade Inovadora das Câmaras Municipais Portuguesas nos Serviços de Desporto”. Covilhã. Universidade da Beira Interior.
- Stoneman, P. (1983). “The economic analysis of the technical change”. Oxford: Oxford University Press.
- Sutton, J. (1991). “Sunk costs and market structure”. Cambridge MA: The MIT Press.

- Tenreiro, F. (2012). “A Eficiência Económica do Modelo de Desporto Europeu: - A Economia das Federações”. *Economia & Empresa Lusíada*, 15, 95–114.
- Tenreiro, F. (2016). “O Desenvolvimento do Desporto: Gestão, Economia, Regulação”. Lisboa, Portugal: Federação de Ginástica de Portugal.
- Terra, B.; Batista, L.; Campos, S.; Almeida, M. (2013). “Interaction Among Universities, Government and Spin-off Companies in a Brazilian Context to Generate Sports Innovation”. *J. Technol. Manag. Innov.* 2013, Volume 8, Issue 2.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2013). “Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change”. 5th Edition. In (Vol. 5): John Wiley and Sons.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). “Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organisational Change”. J. W. a. S. Ltd Ed. 3rd edition ed.
- Thurik, A., Stam, E. and Audretsch, D. (2013). “The Rise of the Entrepreneurial Economy and the Future of Dynamic Capitalism”. 33(8–9) *Technovation* 302.
- Vico, P. (2015). Os megaeventos desportivos na perceção da comunidade local: O caso do Mundial de Futebol do Brasil 2014 pelos moradores de Itaquera em São Paulo. Dissertação para Mestrado na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Vidigal, R. (2019). “Câmara Municipal de Oeiras: Eventos, Instalações e Jogos de Oeiras”. Dissertação de Mestrado na Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.
- Viljamaa, K. (2007). “Technological and Cultural Challenges in Local Innovation Support Activities — Emerging Knowledge Interactions in Charlotte's Motor Sport Cluster”. *European Planning Studies*, 15:9, 1215-1232, DOI: 10.1080/09654310701529169.
- Viseu, J. (2002). “Inovação Política e Tecnologias do Desporto”. Braga, Universidade do Minho.
- Volpicelli, L. (1967). “Industrialismo e Sport”. Roma, trad, em Castelhana, Buenos Aires.
- West, J. (2014). “Open Innovation: The Next Decade”. 43(5) *Research Policy* 805.

- Whiltson, D.; Macintosh, D. (1996). The Global Circus: International Sport, Tourism, and the Marketing of the Cities. *Journal of Sport & Social Issues* Twenty-Three. (Tradução Nossa)
- Winand, M.; Vos, S.; Zintz, T.; Scheerder, J. (2013). “Determinants of service innovation: a typology of sports federations”. *International Journal of Sport Management and Marketing*. Volume 13, Issue 1-2 > DOI: 10.1504/IJSMM.2013.055194. (Tradução Nossa)
- Winand, M. & Anagnostopoulos, C. (2017). “Get ready to innovate! Staff's disposition to implement service innovation in non-profit sport organisations”. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9:4, 579-595, DOI: 10.1080/19406940.2017.1308418.
- Wolffenbuttel, R. (2018). “Inovação econômica: trajetórias e contribuições de uma agenda de pesquisa sociológica”. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 20, n. 48, maio-ago 2018, p. 310-323.

Páginas da Internet Consultadas

- Fundação do Desporto (Consultado em 2020). “Os Centros de Alto Rendimento”. <http://fundacaodesporto.pt/centros-de-alto-rendimento/>
- Fundação do Desporto (Consultado em 2020). “A história da Fundação do Desporto”. <http://fundacaodesporto.pt/a-fundacao/historia-da-fundacao-do-desporto/>
- Fundação do Desporto (Consultado em 2020). “Centro de Alto Rendimento do Pocinho”. <http://fundacaodesporto.pt/centro-alto-rendimento/centro-de-alto-rendimento-do-pocinho-vila-nova-de-foz-coa/>
- High Performance Centers of Portugal (Consultado em 2020). “Centro de Alto Rendimento da Maia”. <https://highsportugal.pt/pt-pt/high-performance-sport-center/centro-de-alto-rendimento-da-maia/>
- Fundação do Desporto (Consultado em 2020). “Centro de Alto Rendimento de Anadia”. <http://fundacaodesporto.pt/centro-alto-rendimento/centro-de-alto-rendimento-de-anadia/>
- Câmara Municipal de Anadia (Consultado em 2020). “Centro de Alto Rendimento de Anadia/Velódromo”. https://www.cm-anadia.pt/pages/739?poi_id=29

- High Performance Centers of Portugal (Consultado em 2020). “Centro de Alto Rendimento de Anadia”. <https://highsportugal.pt/pt-pt/high-performance-sport-center/centro-de-alto-rendimento-da-anadia/>
- Fundação do Desporto (Consultado em 2020). “Centro de Alto Rendimento de Vila Real de Santo António”. <http://fundacaodesporto.pt/centro-alto-rendimento/centro-de-alto-rendimento-de-vila-real-de-santo-antonio/>
- Sports Centre VRSA (Consultado em 2020). “Centro de Alto Rendimento de Vila Real de Santo António”. <http://www.sportscentre-vrsa.com/pt/default.aspx>
- High Performance Centers of Portugal (Consultado em 2020). “Centro de Alto Rendimento de Vila Real de Santo António”. <https://highsportugal.pt/pt-pt/high-performance-sport-center/centro-de-alto-rendimento-de-vila-real-de-sto-antonio/>
- High Performance Centers of Portugal (Consultado em 2020). “Centro de Alto Rendimento de Rio Maior”. <https://highsportugal.pt/pt-pt/high-performance-sport-center/centro-de-alto-rendimento-de-rio-maior/>
- Fundação do Desporto (Consultado em 2020). “Centro de Alto Rendimento de Rio Maior”. <http://fundacaodesporto.pt/centro-alto-rendimento/centro-de-alto-rendimento-de-rio-maior/>

Anexos

Anexo 1

Orçamento Fundação do Desporto – 2020

CONTRATO-PROGRAMA (Atividades Regulares)	VALOR APOIO
Despesas de Estrutura e Funcionamento	200.000 €
Medidas de cofinanciamento aos Projetos Desportivos, de Apetrechamento, Capacitação e Qualificação dos CAR e projeto de promoção da Rede Nacional de CAR	415.000 €
Medida – Projetos desportivos CAR	290.000 €
Medida – Apetrechamento e equipamento desportivo	120.000 €
Promoção internacional dos CAR	5.000 €
Eventos desportivos nacionais e internacionais que ocorram nos Centros de Alto Rendimento	5.000 €
Projetos especiais e de cooperação externa	8.833 €
Total do C-P a celebrar com o Estado para 2020	628.833,00
Dotação anual de Fundador/Instituidor – IPDJ, I.P.	10.000 €
TOTAL	638.833,00 €

Fonte: Fundação do Desporto

Anexo 2

Orçamento Câmara Municipal de Anadia – 2020

Despesa da Autarquia - classificação funcional Função / Subfunções - Financiamento Definido + Não Definido	2018				2019				2020			
	PPF	Ações Relevantes	Total	%	PPF	Ações Relevantes	Total	%	PPF	Ações Relevantes	Total	%
1 FUNÇÕES GERAIS	777.000,00 €	336.354,00 €	1.113.354,00 €	9,89%	305.000,00 €	139.990,00 €	444.990,00 €	3,75%	328.000,00 €	119.890,00 €	447.890,00 €	4,32%
111 Administração geral	604.000,00 €	35.004,00 €	639.004,00 €	5,56%	100.000,00 €	34.890,00 €	224.890,00 €	1,91%	284.000,00 €	31.890,00 €	315.890,00 €	3,05%
120 Segurança e Ordem Públicas	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00%	50.000,00 €	0,00 €	50.000,00 €	0,42%	6.500,00 €	0,00 €	6.500,00 €	0,06%
121 Proteção civil e luta contra incêndios	173.000,00 €	301.300,00 €	474.300,00 €	4,13%	85.000,00 €	105.100,00 €	170.100,00 €	1,44%	97.500,00 €	88.000,00 €	125.500,00 €	1,21%
2 FUNÇÕES SOCIAIS	3.595.500,00 €	2.796.700,00 €	6.392.200,00 €	55,35%	5.481.500,00 €	2.503.800,00 €	7.985.300,00 €	67,78%	4.919.465,00 €	2.493.100,00 €	7.412.565,00 €	71,51%
211 Ensino não superior	611.000,00 €	0,00 €	611.000,00 €	5,32%	519.000,00 €	0,00 €	519.000,00 €	4,41%	530.000,00 €	0,00 €	530.000,00 €	5,11%
212 Serviços auxiliares de ensino	0,00 €	909.000,00 €	909.000,00 €	7,91%	0,00 €	852.800,00 €	852.800,00 €	7,24%	0,00 €	882.100,00 €	882.100,00 €	8,51%
220 Saúde	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00%	15.000,00 €	0,00 €	15.000,00 €	0,14%
232 Ação social	0,00 €	216.000,00 €	216.000,00 €	1,88%	0,00 €	233.000,00 €	233.000,00 €	1,98%	0,00 €	267.000,00 €	267.000,00 €	2,58%
240 Ordenamento do território	1.196.500,00 €	0,00 €	1.196.500,00 €	10,41%	3.100.000,00 €	0,00 €	3.100.000,00 €	25,31%	2.756.700,00 €	0,00 €	2.756.700,00 €	27,01%
243 Saneamento	279.000,00 €	58.000,00 €	337.000,00 €	2,93%	254.500,00 €	40.500,00 €	294.500,00 €	2,50%	144.000,00 €	74.000,00 €	218.000,00 €	2,10%
244 Abastecimento de água	580.000,00 €	40.000,00 €	620.000,00 €	5,45%	459.000,00 €	28.000,00 €	487.000,00 €	4,13%	612.500,00 €	36.000,00 €	648.500,00 €	6,26%
245 Resíduos sólidos	85.000,00 €	303.000,00 €	388.000,00 €	3,38%	85.000,00 €	303.000,00 €	388.000,00 €	3,34%	95.800,00 €	322.000,00 €	417.800,00 €	4,03%
246 Proteção do meio ambiente	183.000,00 €	0,00 €	183.000,00 €	1,59%	281.000,00 €	0,00 €	281.000,00 €	2,36%	494.405,00 €	0,00 €	494.405,00 €	4,77%
251 Cultura	46.000,00 €	647.200,00 €	693.200,00 €	6,03%	45.000,00 €	969.000,00 €	1.014.000,00 €	8,06%	14.500,00 €	973.500,00 €	988.000,00 €	9,54%
252 Desporto, recreio e lazer	615.000,00 €	570.000,00 €	1.185.000,00 €	10,31%	738.500,00 €	355.000,00 €	1.093.500,00 €	9,28%	213.560,00 €	227.500,00 €	441.060,00 €	4,29%
253 Outras atividades cívicas e religiosas	0,00 €	17.500,00 €	17.500,00 €	0,15%	0,00 €	17.500,00 €	17.500,00 €	0,15%	0,00 €	11.000,00 €	11.000,00 €	0,11%
3 FUNÇÕES ECONÓMICAS	3.147.800,00 €	151.780,00 €	3.299.580,00 €	28,71%	2.332.667,00 €	344.170,00 €	2.676.837,00 €	22,72%	1.569.880,00 €	341.779,00 €	1.911.659,00 €	18,44%
310 Agricultura, pecuária, silvicultura, caça e pesca	230.000,00 €	0,00 €	230.000,00 €	2,00%	150.000,00 €	0,00 €	150.000,00 €	1,27%	100.000,00 €	0,00 €	100.000,00 €	0,96%
320 Indústria e Energia	611.000,00 €	0,00 €	611.000,00 €	5,32%	525.000,00 €	0,00 €	525.000,00 €	4,46%	191.000,00 €	0,00 €	191.000,00 €	1,75%
331 Transportes rodoviários	573.000,00 €	24.000,00 €	597.000,00 €	5,19%	501.000,00 €	10.000,00 €	511.000,00 €	4,34%	674.000,00 €	12.000,00 €	686.000,00 €	6,62%
341 Mercados e feiras	1.341.000,00 €	0,00 €	1.341.000,00 €	11,67%	295.000,00 €	0,00 €	295.000,00 €	2,25%	85.000,00 €	0,00 €	85.000,00 €	0,82%
342 Turismo	53.000,00 €	93.780,00 €	146.780,00 €	1,26%	756.600,00 €	220.900,00 €	977.500,00 €	8,30%	481.063,00 €	226.279,00 €	707.342,00 €	6,82%
350 Outras funções económicas	299.800,00 €	34.000,00 €	333.800,00 €	2,90%	135.067,00 €	113.270,00 €	248.337,00 €	2,11%	48.817,00 €	103.500,00 €	152.317,00 €	1,47%
4 OUTRAS FUNÇÕES	133.290,00 €	585.856,00 €	719.146,00 €	6,29%	66.645,00 €	606.856,00 €	673.501,00 €	5,72%	33.323,00 €	560.456,00 €	593.779,00 €	5,73%
410 Operações da dívida autárquica	133.290,00 €	0,00 €	133.290,00 €	1,16%	66.645,00 €	0,00 €	66.645,00 €	0,57%	33.323,00 €	0,00 €	33.323,00 €	0,32%
420 Transferências entre as administrações	0,00 €	585.856,00 €	585.856,00 €	5,10%	0,00 €	606.856,00 €	606.856,00 €	5,15%	0,00 €	560.456,00 €	560.456,00 €	5,41%
Total	7.653.660,00 €	3.640.730,00 €	11.404.320,00 €	100,00%	6.185.912,00 €	3.564.616,00 €	9.750.528,00 €	100,00%	6.859.667,00 €	3.516.225,00 €	10.375.892,00 €	100,00%

Fonte: CM de Anadia

Anexo 3

Orçamento Câmara Municipal de Foz Côa 2020

ENTIDADE				REVENHO DAS GRANDES OPÇÕES DO							DOAÇÕES INICIAIS DO ANO 2020	
MUNICÍPIO DE VILA NOVA DE FOS COA				0							1	
OBJETIVO	DESCRIÇÃO	REALIZADO		DESPESAS (PREVISÃO)							TOTAL PREVISITO	
		FONAM. 275 1-OUT-2019	FAGAM. 276Y 2K-OUT-2020	ANO EM CURSO (FINANCIAMENTO)			ANOS SUBSEQUENTES					
				TOTAL	REFORÇO	NÃO REFORÇO	2021	2022	2023	OUTROS		
1.	FUNÇÕES GERAIS	85.174,14	82.301,79	681.412,80	661.472,09		16.483,92				846.671,87	
1.1.	SERVIÇOS GERAIS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	85.174,14	82.301,79	313.232,80	313.272,09		16.483,92				499.421,87	
1.1.1.	ADMINISTRAÇÃO GERAL	85.174,14	82.301,79	313.272,09	313.272,09		16.483,92				499.421,87	
1.2.	SEGURANÇA E ORDEM PÚBLICA			368.200,00	368.200,00						368.200,00	
1.2.1.	PROTEÇÃO CIVIL E OUTRA CONTRA INCENDIOS			368.200,00	368.200,00						368.200,00	
2.	FUNÇÕES SOCIAIS	235.359,43	297.689,08	4.267.747,39	3.742.309,01	505.647,39	1.107.656,84	215.006,00			6.833.634,58	
2.1.	EDUCACAO	95.329,45	1.023,24	286.630,00	286.630,00		21.361,14				314.722,79	
2.1.1.	ENSINO BASICO SUPERIOR	95.329,45	1.023,24	271.630,00	271.630,00		21.361,14				319.172,79	
2.1.2.	SERVIÇOS AUXILIARES DO ENSINO			15.000,00	15.000,00						15.000,00	
2.2.	SAUDE	118.567,67		20.339,00	20.339,00						138.767,67	
2.2.1.	SERVIÇOS INDIVIDUAIS DE SAUDE	118.567,67		20.339,00	20.339,00						138.767,67	
2.3.	SEGURANÇA E AÇÃO SOCIAL	5.448,45	1.552,90	80.260,00	80.260,00		1.200,00				81.462,35	
2.3.2.	AÇÃO SOCIAL	5.448,45	1.552,90	80.260,00	80.260,00		1.200,00				81.462,35	
2.4.	RECREACAO E SERVIÇOS CULTURAIS	25.061,95	295.052,90	3.242.447,39	2.779.830,00	505.647,39	515.455,72	5.000,00			4.124.441,86	
2.4.1.	RECREACAO		68.048,57	798.827,02	87.390,00	121.527,02					274.475,59	
2.4.2.	ORGANIZACAO DO TERRITORIO	442,80	169.983,37	2.105.301,00	2.105.301,00		335.455,72	5.000,00			2.441.052,09	
2.4.3.	DESENVOLVIMENTO	27.554,22	7.377,61	356.301,00	356.301,00	206.080,00	119.600,00				489.635,83	
2.4.4.	DESENVOLVIMENTO DE AGUA	5.875,40	381,60	345.321,27	345.321,27	609.280,00	145.150,27				255.576,27	
2.4.5.	RESEDUOS SÓLIDOS	2.775,53	1.828,47	135.460,00	135.460,00						179.000,00	
2.4.6.	PROTECCAO DO MEIO AMBIENTE E CONSERVACAO DA NATUREZA		36.554,06	229.390,00	204.790,00	35.060,00					276.404,06	
2.5.	SERVIÇOS CULTURAIS, RECREATIVOS E RELIGIOSOS	5.448,45		539.400,00	559.430,39		519.600,00	200.000,00			1.397.840,39	
2.5.1.	CULTURA			492.600,00	492.630,39						492.630,39	
2.5.2.	DESPORTO, RECREIO E LAZER	5.448,45		193.800,00	193.800,00		519.600,00	200.000,00			903.240,39	
3.	FUNÇÕES ECONOMICAS	384.365,05	179.380,24	4.197.734,84	3.565.604,08	602.130,84	948.409,07				5.649.485,80	
3.1.	INDUSTRIA E MINERACAO			1.194.200,00	1.194.200,00		700.000,00				1.894.200,00	
3.2.	INDUSTRIA E MINERACAO			704.160,00	704.160,00		700.000,00				1.404.160,00	
3.2.1.	INDUSTRIA E MINERACAO			160,00	160,00						160,00	
3.2.2.	INDUSTRIA E MINERACAO			400.000,00	400.000,00						400.000,00	
3.3.	TRANSPORTES E COMUNICACAO	344.412,15	83.731,91	1.277.434,84	675.109,00	602.130,84	5.000,00				3.719.779,90	
3.3.1.	TRANSPORTES E COMUNICACAO	344.412,15	83.731,91	1.277.434,84	675.109,00	602.130,84	5.000,00				3.719.779,90	
3.4.	COMERCIO E TURISMO	49.752,90	95.648,33	1.726.100,00	1.726.100,00		243.409,07				2.124.551,90	
3.4.1.	COMERCIO E TURISMO	49.752,90	95.648,33	1.717.100,00	1.717.100,00		243.409,07				2.060.599,07	
3.4.2.	COMERCIO E TURISMO		7.257,00	9.000,00	9.000,00						66.000,00	
4.	OUTRAS FUNÇÕES			378.400,00	378.400,00						378.400,00	
4.1.	TRANSFERENCIAS ENTRE ADMINISTRACAOES			378.400,00	378.400,00						378.400,00	
4.2.	TRANSFERENCIAS ENTRE ADMINISTRACAOES			1.000,00	1.000,00						1.000,00	
TOTAL GERAL ...		715.890,24	557.362,07	9.435.554,13	8.321.732,00	1.107.792,13	2.012.549,85	205.000,00			12.321.354,23	

Fonte: CM de Foz Côa

Anexo 4

Orçamento Câmara Municipal da Maia – 2020

Relatório do Orçamento de 2020



Quadro 18

ESTRUTURA FUNCIONAL DAS GCP					
Função Subfunção	Designação	2020			
		PPM	PLM	Total	%
1.	FUNÇÕES GERAIS	1 855 400	20 547 434	22 402 834	24,0%
1.1.	SERVIÇOS GERAIS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	1 786 200	20 210 724	21 996 924	24,8%
1.1.1.	ADMINISTRAÇÃO GERAL	1 759 200	20 210 724	21 969 924	24,5%
1.2.	SEGURANÇA E ORDENS PÚBLICAS	69 200	336 710	405 910	0,4%
1.2.1.	PROTEÇÃO CIVIL E LUTA CONTRA INCÊNDIOS	35 500	314 700	350 200	0,4%
1.2.2.	POLÍCIA MUNICIPAL	33 700	22 000	55 700	0,1%
2.	FUNÇÕES SOCIAIS	13 448 840	20 621 120	34 069 960	36,6%
2.1.	EDUCAÇÃO	4 934 700	8 571 854	13 506 554	11,6%
2.1.1.	ENSINO NÃO SUPERIOR	4 854 700	4 854 454	9 709 154	9,4%
2.1.2.	SERVIÇOS AUXILIARES DE ENSINO	80 000	1 617 500	1 697 500	1,6%
2.2.	Saúde	0	28 910	28 910	0,0%
2.2.2.	Saúde Pública	0	28 910	28 910	0,0%
2.3.	SEGURANÇA E AÇÃO SOCIAIS	16 900	1 882 435	1 899 335	2,0%
2.3.2.	AÇÃO SOCIAL	16 900	1 882 435	1 899 335	2,0%
2.4.	HABITAÇÃO E SERVIÇOS COLETIVOS	6 661 240	7 896 535	14 557 775	14,4%
2.4.1.	HABITAÇÃO	0	1 866 000	1 866 000	2,0%
2.4.2.	ORDENAMENTO DO TERREIRO	3 657 850	501 735	4 159 585	4,5%
2.4.5.	RESÍDUOS SÓLIDOS	0	1 568 800	1 568 800	1,4%
2.4.8.	PROTEÇÃO DO MEIO AMBIENTE E CONSERVAÇÃO DA NATUREZA	2 583 590	3 708 565	6 292 155	6,4%
2.5.	SERVIÇOS CULTURAIS, RECREATIVOS E RELIGIOSOS	1 846 900	4 661 730	6 508 630	6,9%
2.5.1.	CULTURA	365 000	1 177 300	1 542 300	1,6%
2.5.2.	DESPORTO, RECREIO E LAZER	1 480 900	3 165 030	4 645 930	4,7%
2.5.3.	OUTRAS ATIVIDADES CÍVICAS E RELIGIOSAS	0	50 000	50 000	0,1%
2.5.4.	JUVENTUDE	110 000	159 400	269 400	0,3%
2.5.5.	RELAÇÕES INTERNACIONAIS	0	30 000	30 000	0,0%
3.	FUNÇÕES ECONÓMICAS	22 114 807	8 179 233	30 294 040	32,6%
3.1.	AGRICULTURA, PISCICULTURA, SILVICULTURA, CAÇA E PESCA	0	0	0	0,0%
3.1.2.	ZONAS RURAIS	0	0	0	0,0%
3.2.	INDÚSTRIA E ENERGIA	1 961 622	3 638 969	5 600 591	6,7%
3.2.1.	ILUMINAÇÃO PÚBLICA	455 000	3 605 000	4 060 000	4,1%
3.2.2.	INFRA-ESTRUTURAS ELÉTRICAS	10 000	0	10 000	0,0%
3.2.3.	RACIONALIZAÇÃO ENERGÉTICA	1 496 622	30 000	1 526 622	1,6%
3.3.	TRANSPORTES E COMUNICAÇÕES	20 648 485	1 878 619	22 527 104	22,4%
3.3.1.	TRANSPORTES RODOVÁRIOS	10 400 085	1 782 600	12 182 685	12,4%
3.3.1.1.	Rede Viária	9 624 585	60 000	9 684 585	10,2%
3.3.1.2.	Operação e Tráfego	165 500	55 000	220 500	0,2%
3.3.1.3.	Transportes	0	1 567 600	1 567 600	1,6%

Fonte: CM da Maia

Anexo 5

Orçamento Câmara Municipal de Rio Maior - 2020

ÁREAS DE ACTUAÇÃO	GOP-2019	%	GOP-2020	%
Serviços gerais de administração pública				
Administração geral	2 499 214,00	15,70	2 644 919,00	15,69
Segurança e ordem pública				
Protecção civil e luta contra incêndios	171 127,00	1,07	174 600,00	1,04
Educação	1 570 070,00	9,86	1 555 625,00	9,23
Saúde	700,00	0,00	800,00	0,00
Segurança e acção social				
Acção social	476 464,00	2,99	714 978,00	4,24
Habituação e serviços colectivos				
Habituação	300,00	0,00	200,00	0,00
Ordenamento do território	3 455 714,00	21,70	3 098 562,00	18,37
Saneamento	677 675,00	4,26	679 438,00	4,03
Abastecimento de água	1 333 253,00	8,37	1 212 505,00	7,19
Resíduos sólidos	567 028,00	3,56	685 154,00	4,06
Protec.do meio ambiente e cons. natur.	373 110,00	2,34	169 308,00	1,00
Serv.culturais, recreat.e religiosos				
Cultura	1 127 323,00	7,08	440 820,00	2,61
Desporto, recreio e lazer	787 753,00	4,95	1 050 902,00	6,23
Indústria e energia	888 988,00	5,58	1 151 460,00	6,83
Transportes rodoviários	992 660,00	6,23	1 831 612,00	10,86
Comércio e turismo				
Mercados e feiras	198 870,00	1,25	326 890,00	1,94
Turismo	66 005,00	0,41	117 310,00	0,70
Outras funções económicas				
Outras funções económicas	123 163,00	0,77	87 537,00	0,52
Outras funções				
Transferências entre administrações	552 355,00	3,47	703 881,00	4,18
Diversas não especificadas	62 750,00	0,39	213 855,00	1,27
TOTAL	15 923 512,00	100,00	16 858 356,00	100,00

Fonte: CM de Rio Maior

Anexo 6

Orçamento Câmara Municipal de Vila Real de Santo António – 2018

[illegible]

Fonte: CM de Vila Real de Santo António

Anexo 7

Guião da Entrevista aos Diretores dos Centros de Alto Rendimento

1. Considera o Centro de Alto Rendimento um exemplo de inovação?
2. Que inovações considera serem as mais relevantes já realizadas no/pelo Centro?
3. Em qual ou quais destes níveis sente que o Centro mais produziu inovação:
 - Inovação de marketing;
 - Novos modelos de negócio;
 - Novas estruturas;
 - Novas parcerias;
 - Novas fontes financeiras;
 - Pesquisa de marketing;
 - Inovação de serviços;
4. Sente que a inovação realizada no CAR tem influenciado os resultados desportivos dos atletas? O que pode ser melhorado?
5. Em que ponto enquadraria o Centro, no que à inovação diz respeito, a nível internacional?
6. Como classifica a relação entre o Centro e a Câmara Municipal? O que pode ser melhorado?
7. Qual a relação entre o Centro de Alto Rendimento e o tecido Empresarial Local? O que pode ser melhorado?
8. Como caracteriza a relação entre o CAR e o Ensino Superior local? O que pode ser melhorado?

9. Que opinião tem acerca da criação de colaborações alargadas que englobem o CAR, o Ensino Superior e o setor Empresarial?
10. Que transformações considera que o Centro trouxe à comunidade local?
11. O Centro faz habitualmente compras às Empresas locais?
12. Qual o impacto do Centro na criação de emprego local?
13. Em termos de atividade de hotelaria e restauração, tem algum dado acerca do impacto produzido pelo Centro na comunidade local?
14. Que pensa acerca da visão que os cidadãos locais têm acerca do Centro?
15. Quais os projetos programados para o futuro do Centro?

Anexo 8

Guião da Entrevista aos Representantes do Estabelecimento de Ensino Superior Local

1. Como caracteriza a relação entre o CAR e o Ensino Superior local? O que pode ser melhorado?
2. Considera o Centro de Alto Rendimento um exemplo de inovação?
3. Que inovações considera serem as mais relevantes já realizadas no/pelo Centro?
4. Em qual ou quais destes níveis sente que o Centro mais produziu inovação:
 - Inovação de marketing;
 - Novos modelos de negócio;
 - Novas estruturas;
 - Novas parcerias;
 - Novas fontes financeiras;
 - Pesquisa de marketing;
 - Inovação de serviços;
5. Sente que a inovação realizada no CAR tem influenciado os resultados desportivos dos atletas? O que pode ser melhorado?
6. Em que ponto enquadraria o Centro, no que à inovação diz respeito, a nível internacional?

7. Como avalia a relação entre o Centro e a Câmara Municipal? O que pode ser melhorado?
8. O que pensa da relação entre o Centro de Alto Rendimento e o tecido Empresarial Local? O que pode ser melhorado?
9. Que opinião tem acerca da criação de colaborações alargadas que englobem o CAR, o Ensino Superior e o setor Empresarial?
10. Que transformações considera que o Centro trouxe à comunidade local?
11. Sente que o Centro beneficia o Ensino Superior local e vice-versa?
12. Qual o impacto do Centro na criação de emprego proveniente do Ensino Superior?
13. Tem algum dado acerca do impacto produzido pelo Centro na comunidade local?
14. Que pensa acerca da visão que os cidadãos locais têm acerca do Centro?
15. Existem alguns projetos conjuntos programados para o futuro?

Anexo 9

Guião da Entrevista aos Representantes das Associações Empresariais Locais

1. Como caracteriza a relação entre o CAR e o setor Empresarial local? O que pode ser melhorado?
2. Considera o Centro de Alto Rendimento um exemplo de inovação?
3. Que inovações considera serem as mais relevantes já realizadas no/pelo Centro?
4. Em qual ou quais destes níveis sente que o Centro mais produziu inovação:
 - Inovação de marketing;
 - Novos modelos de negócio;
 - Novas estruturas;
 - Novas parcerias;
 - Novas fontes financeiras;
 - Pesquisa de marketing;
 - Inovação de serviços;
5. Como avalia a relação entre o Centro e a Câmara Municipal? O que pode ser melhorado?
6. O que pensa da relação entre o Centro de Alto Rendimento e o Ensino Superior Local? O que pode ser melhorado?
7. Que opinião tem acerca da criação de colaborações alargadas que englobem o CAR, o Ensino Superior e o setor Empresarial?

8. Que transformações considera que o Centro trouxe à comunidade local?
9. Sente que o Centro beneficia o setor Empresarial local e vice-versa?
10. Qual o impacto do Centro na criação de emprego no setor Empresarial local?
11. Tem conhecimento se o Centro faz habitualmente compras aos Empresários locais?
12. Em termos de ocupação hoteleira, qual o peso do Centro de Alto Rendimento?
13. Que tipo de eventos seriam os mais interessantes de realizar no Centro para o setor Empresarial local?
14. Que pensa acerca da visão que os cidadãos locais têm acerca do Centro?
15. Existem alguns projetos conjuntos programados para o futuro?