



Universidade Técnica de Lisboa
Faculdade de Motricidade Humana



Potencialização dos Eventos Desportivos no Município de Portimão

Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Doutor no ramo de Motricidade Humana e na especialidade de Ciências do Desporto

Orientador: Professor Doutor Gustavo Manuel Vaz da Silva Pires

Co-Orientadora: Professora Doutora Maria Margarida Ventura Mendes Mascarenhas

Júri:

Presidente

Reitor da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais

Doutor Gustavo Manuel Vaz da Silva Pires, Professor Catedrático da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa

Doutor Francisco Jose Vieira Fernandes, Professor Auxiliar da Universidade da Madeira

Doutor Adão de Jesus Gonçalves Flores, Professor Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Doutor Alcides Vieira Costa, Professor Auxiliar da Universidade Lusíada de Lisboa

Doutora Maria Margarida Ventura Mendes Mascarenhas, Professora Auxiliar da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa

Elsa Cristina Sacramento Pereira

2013



Universidade Técnica de Lisboa
Faculdade de Motricidade Humana



Potencialização dos Eventos Desportivos no Município de Portimão

Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Doutor no ramo de Motricidade Humana e na especialidade de Ciências do Desporto

Orientador: Professor Doutor Gustavo Manuel Vaz da Silva Pires

Co-Orientadora: Professora Doutora Maria Margarida Ventura Mendes Mascarenhas

Júri:

Presidente

Reitor da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais

Doutor Gustavo Manuel Vaz da Silva Pires, Professor Catedrático da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa

Doutor Francisco Jose Vieira Fernandes, Professor Auxiliar da Universidade da Madeira

Doutor Adão de Jesus Gonçalves Flores, Professor Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Doutor Alcides Vieira Costa, Professor Auxiliar da Universidade Lusíada de Lisboa

Doutora Maria Margarida Ventura Mendes Mascarenhas, Professora Auxiliar da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa

Elsa Cristina Sacramento Pereira

2013

"NÃO SOU NADA, NÃO POSSO QUERER SER NADA. À PARTE ISSO
TENHO EM MIM TODOS OS SONHOS DO MUNDO."

FERNANDO PESSOA (1928)

Agradecimentos

Na fase final de um trabalho desta natureza, sentimos uma enorme gratidão por ter à nossa volta, um conjunto de pessoas com as quais estabelecemos uma interação enriquecedora ao nível das relações humanas. Apesar de, paradoxalmente, a realização do mesmo corresponder a um período de alguma obsessão e isolamento, corresponde também a um período de consolidação de solidariedades e de verdadeiro companheirismo e compreensão.

Uma primeira palavra de reconhecimento ao Professor Gustavo Pires, que pela sua visão e saber nos despertou para outras realidades, induzindo-nos a enveredar pelo mundo da gestão do desporto e ainda por ter sempre uma palavra encorajadora e amiga.

À Professora Margarida Mascarenhas agradeço o seu apoio, a cumplicidade partilhada e a amizade que desenvolvemos ao longo deste processo.

Ao meu colega e amigo João Carvalho, companheiro de “luta”, pelo seu incessante apoio, prova da grandeza do seu carácter, manifesto a minha gratidão.

Ao meu colega e amigo Adão Flores, um agradecimento pelos ensinamentos concedidos ao nível das metodologias qualitativas, pela permanente disponibilidade para a troca de impressões nos momentos de dúvida e angústia.

Um agradecimento a todos aqueles que, sem a colaboração dos quais, não teria sido possível realizar o trabalho de campo, com relevância para os atores da Expo Arade e do Município de Portimão. E também à Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) e ao Centro de Investigação sobre Espaço e Organizações da Universidade do Algarve (CIEO) pelo apoio concedido durante a investigação.

Ao longo deste período de trabalho um agradecimento a um conjunto de pessoas que, por razões distintas, me deram contributos valiosos: Vanda Correia, Albino Ferreira, António Lopes, Carla Costa, Abel Correia, Duarte Araújo, Sofia Franco, Vikie, Susy Blue, primos Fernando, Sofia e Zé-Tó.

Aos meu pais, Lurdes e Zé, a quem devo a minha formação moral e intelectual e todo o apoio ao longo dos momentos mais difíceis deste período, um obrigada por tudo. À minha mana, Marta, ao Fefas, à Inês e ao Renato, agradeço por serem sempre um “porto seguro”.

Aos meus “sogrinhos”, Teresa e Pedro, com quem sei que posso sempre contar, também um obrigada especial pelo apoio nesta fase.

Ao André, amor da minha vida, à Lua e ao Gastão, os meus bens mais preciosos, um pedido de desculpa pelas ausências e uma gratidão infinita por todo o apoio que me concederam e, acima de tudo, por darem razão ao meu viver, alento imprescindível nos momentos mais difíceis.

Resumo

Esta tese teve como objetivo contribuir para a compreensão do processo de potencialização dos eventos desportivos. Baseada numa perspetiva sistémica, a linha de investigação da alavancagem estratégica foi o quadro concetual que guiou o estudo da potencialização dos eventos desportivos. Por outro lado, a teoria dos *complex responsive processes* também contribuiu para a compreensão deste fenómeno. Adotámos uma perspetiva qualitativo-interpretativa, alicerçada num raciocínio dedutivo-indutivo e no método do estudo de caso evolutivo, para compreender a dinâmica da gestão de um portfólio de eventos náuticos. Os dados comprovam a aplicação dos modelos de alavancagem em contextos reais, designadamente reforçar a imagem do destino, otimizar os negócios e as receitas e gerar e cultivar a liminaridade. No contexto do estudo, os dados permitiram-nos concluir que reforçar a imagem do destino foi o objetivo prioritário enquanto que gerar e cultivar a liminaridade não se consubstanciou como um objetivo prioritário. Para além destes, foi possível identificar seis objetivos estratégicos na gestão dos eventos do estudo que não constavam nos modelos teóricos de alavancagem, nomeadamente: i) inovar produtos de desporto e turismo; ii) desenvolver dinâmicas desportivas; iii) integrar e reter parceiros/patrocinadores; iv) fortalecer a vantagem política; v) estimular o comprometimento ambiental; vi) incrementar o capital social e redes de cooperação. A gestão centralizada na tríade comissão organizadora local do evento - executivo municipal - comissão organizadora externa do evento foi identificada como o principal problema associado à potencialização dos eventos. Esta tríade desempenhou paradoxalmente um papel facilitador e constrangedor das dinâmicas de gestão. Concluímos que a gestão estratégica dos eventos não foi baseada num planeamento estratégico, como preconizado no âmbito dos modelos de alavancagem estratégica, nem num plano para o sistema, como advogado pela perspetiva sistémica. De acordo com a teoria dos *complex responsive processes*, a gestão estratégica do portfólio dos eventos foi co-evoluindo na interação de múltiplas intenções e dinâmicas que originaram objetivos estratégicos inovadores. Os eventos também se constituíram como uma plataforma de conectividade e de diversidade, criando um espaço e um tempo de interação comunicativa local, facilitador de dinâmicas de evolução do Concelho de Portimão, numa lógica de causalidade transformativa.

Palavras-chave: Eventos desportivos náuticos, gestão de eventos, gestão estratégica, alavancagem, perspectiva sistémica, dinâmica organizacional, *complex responsive processes*, investigação qualitativa, estudo de caso evolutivo, interação, causalidade transformativa.

Abstract

This thesis aimed to contribute to the understanding of the sport events' potentiation process. Based in a systemic approach, the leverage investigation program was the conceptual framework that guided the study of sports events potentiation. On the other hand, the theory of complex responsive processes contributed as well to the understanding of this phenomenon. We adopted a qualitative-interpretative perspective, supported in a deductive-inductive reasoning and in the evolutionary case study method, in order to understand the dynamics of managing a portfolio of nautical events. The data verify the application of the leverage models in real contexts, namely reinforcing the destination image, optimizing the trades and revenues and generating and promoting liminality. In this study, the data led us to the conclusion that the reinforcement of the destination's image was the main goal, while generating and promoting liminality did not appear as a main goal. Apart from this, it was possible to identify six strategic goals in the management of the events studied, which did not appear in the leverage theoretic models, namely: i) to innovate sports products and tourism; ii) to develop sport dynamics; iii) to integrate and retain partners/sponsors; iv) to strengthen political advantage; v) to encourage environmental commitment; vi) to increase social capital and networks of cooperation. The centralized management trio - local organizing committee of the event, municipal executive, external organizing committee of the event - was identified as the main problem associated with potentiation of events. This trio played paradoxically a facilitating and constraining role of the management dynamics. We concluded that the strategic management of events was not based on strategic planning, as recommended by the models of strategic leverage, nor on a plan for the system, as advocated by the systemic perspective. According to the theory of complex responsive processes, the strategic management of the portfolio of events was co-evolving in the interaction of multiple intentions and dynamics that led to innovative strategic goals. The events were also constituted as a platform for connectivity and diversity, creating a space and a time for local communicative interaction, facilitating the evolution dynamics in the Municipality of Portimão, in a logic of transformative causality.

Keywords: Nautical sports events, event management, strategic management, leverage, systemic perspective, organizational dynamics, complex responsive processes, qualitative research, evolutionary case study, interaction, transformative causality.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
1. ÂMBITO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	1
2. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	3
3. PERSPETIVA DE INVESTIGAÇÃO	3
4. ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO	5
5. ESTRUTURA DA TESE.....	6
PARTE I: GESTÃO ESTRATÉGICA DE EVENTOS DESPORTIVOS.....	8
PRIMEIRO MOMENTO.....	10
CAPÍTULO I – EVENTOS DESPORTIVOS: A EVOLUÇÃO DAS PERSPETIVAS DE INVESTIGAÇÃO	12
1. ABORDAGEM CENTRADA NOS IMPACTOS	12
2. OS MODELOS DA ALAVANCAGEM ESTRATÉGICA	15
2.1. Alavancagem económica.....	16
2.2. Alavancagem social e ambiental	19
3. SÍNTESE	23
CAPÍTULO II – ESTRATÉGIA: DA POLÍTICA À GESTÃO.....	26
1. GÉNESE POLÍTICA DA ESTRATÉGIA.....	26
1.1. Breve percurso histórico	26
1.2. O debate estratégico	29
2. GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES	33
2.1. Conceito	33
2.2. Perspetivas iniciais de abordagem	34
2.2.1. Escolas do desenho, do posicionamento e do planeamento	34
2.2.2. As escolas do empreendedor, do poder, do ambiente, da configuração, a cognitiva e a cultural.....	37
2.2.3. A escola da aprendizagem	39
2.3. O enfoque do pensamento sistémico.....	42
2.3.1. A influência da teoria dos sistemas	42
2.3.2. Características e contributos do pensamento sistémico	44
3. SÍNTESE.....	49
SÍNTESE DAS ILAÇÕES DO PRIMEIRO MOMENTO: QUADRO CONCRETUAL DE PESQUISA	52
SEGUNDO MOMENTO.....	56
CAPÍTULO III – GESTÃO ESTRATÉGICA: OS DESAFIOS DA COMPLEXIDADE	58
1. OS DESAFIOS DA COMPLEXIDADE	58
1.1. Contexto da complexidade	58
1.2. Linguagem da complexidade.....	60
1.2.1. Auto-organização.....	60
1.2.2. Evolução.....	64
2. TEORIA DOS <i>COMPLEX RESPONSIVE PROCESSES</i>	67
2.1. Pré-panorâmica	68
2.2. Características	71
2.3. Estratégia e aprendizagem	76
3. SÍNTESE	82
CAPÍTULO IV - ESTUDOS RECENTES NO ÂMBITO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE EVENTOS	84
1. ABORDAGEM SISTÉMICA	84
1.1. Ótica do portfólio de eventos da comunidade.....	84
1.2. Ótica temporal	88
2. NA SENDA DA COMPLEXIDADE.....	90
3. SÍNTESE	93
SÍNTESE DAS ILAÇÕES DO SEGUNDO MOMENTO	96
ZOOM OUT: CONTRIBUTO DOS MOMENTOS.....	98

PARTE II: ESTUDO DE CASO: POTENCIALIZAÇÃO DO PORTFÓLIO DE EVENTOS NÁUTICOS NO MUNICÍPIO DE PORTIMÃO	102
CAPÍTULO V – METODOLOGIA	104
1. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	104
2. PERSPETIVA DE INVESTIGAÇÃO	105
3. QUALIDADE DA INVESTIGAÇÃO	106
4. MÉTODO.....	108
5. SELEÇÃO DO CASO	109
6. PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO DA RECOLHA DOS DADOS.....	112
6.1. Entrevistas.....	113
6.1.1. Construção do Guião.....	115
6.1.2. Seleção dos Informantes	115
6.2. Observação	118
6.2.1. Protocolo.....	118
6.2.2. Fontes.....	119
6.3. Documentos	120
7. PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO E DA ANÁLISE DOS DADOS.....	120
7.1. Uso do Software NVIVO 9 da QSR.....	121
7.2. Análise Qualitativa de Conteúdo	122
7.3. Grounded Theory.....	122
8. PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA RECOLHA/ANÁLISE DOS DADOS.....	123
8.1. Fase Inicial.....	124
8.2. Fase Iterativa	130
9. REFLEXÃO	136
CAPÍTULO VI - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	142
1. DO CONTEXTO DO CASO À GÉNESE DO PORTFÓLIO DE EVENTOS DESPORTIVOS NÁUTICOS	143
1.1. Contexto	143
1.2. Caso e a sua génese	145
2. ANÁLISE DO PROCESSO DE POTENCIALIZAÇÃO DO PORTFÓLIO DE EVENTOS NA PERSPETIVA SISTÉMICA	150
2.1. Modelos de alavancagem estratégica (Chalip, 2004, 2006)	150
2.1.1. Objetivos estratégicos.....	150
2.1.2. Ações de implementação	155
2.1.2.1. Reforçar a imagem do destino.....	157
2.1.2.2. Otimizar os negócios e as receitas.....	164
2.1.2.3. Gerar e cultivar a liminaridade.....	168
2.2. Categorias de alavancagem estratégica reveladas pelo contexto de estudo	174
2.2.1. Inovar produtos de desporto e turismo.....	176
2.2.2. Desenvolver dinâmicas desportivas	179
2.2.3. Integrar e reter parceiros e patrocinadores.....	184
2.2.4. Fortalecer a vantagem política.....	188
2.2.5. Estimular o comprometimento ambiental.....	193
2.2.6. Incrementar o capital social e as redes de cooperação	194
2.3. Estrutura sistémica	199
2.3.1. Problemas.....	200
2.3.1.1. Gestão operacional e unidimensional	200
2.3.1.2. Gestão centralizada.....	203
2.3.1.3. Gestão não planeada	207
2.3.2. Causas	208
2.3.2.1. Excesso e sequência temporal dos eventos.....	209
2.3.2.2. Escassez e falta de especialização dos recursos humanos.....	211
2.3.2.3. Velocidade dos acontecimentos	211
2.3.2.4. Definição não atempada do programa dos eventos	212
2.3.2.5. Passividade dos atores do comércio e turismo	213
2.3.3. Constrangimentos.....	213

2.3.3.1. Visão estratégica do portfólio de eventos: atores políticos e COLE.....	214
2.3.3.2. Poder político nas tomadas de decisão	216
2.3.3.3. Atuação das COEE.....	216
2.3.3.4. Opinião pública	217
2.3.3.5. Disponibilidade financeira	218
2.3.3.6. Fluxos de informação	219
2.3.4. Facilitadores	219
2.3.4.1. Dinâmicas das COEE.....	220
2.3.4.2. A equipa da COLE.....	221
2.3.4.3. Atores políticos	221
2.3.4.4. Condições do destino e eventos.....	222
3. ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO PORTFÓLIO NA PERSPETIVA DA TEORIA DOS <i>COMPLEX RESPONSIVE PROCESSES</i>.....	223
3.1. Variabilidade do contexto	224
3.2. Conetividade e diversidade	228
3.3. Temas de conversão	234
3.3.1. A gestão estratégica do portfólio de eventos: da tríade inicial à integração dos atores locais	235
3.3.2. A gestão estratégica do portfólio de eventos: de patrocinador a patrocinado	239
3.3.3. Intenção náutica: da estratégia baseada em eventos e posicionamento do destino à estratégia baseada no centro de mar.....	242
4. ILAÇÕES E DISCUSSÃO DO CASO.....	244
4.1. A imagem e o posicionamento do destino no cerne da alavancagem estratégica da gestão do portfólio de eventos náuticos (Chalip, 2004).....	244
4.2. A multiplicidade de dimensões de potencialização associadas ao portfólio de eventos náuticos.....	245
4.2.1. A otimização dos negócios e das receitas e a maximização dos benefícios sociais	246
4.2.2. Categorias estratégicas decorrentes do estudo empírico	247
4.3. Ações multidimensionais	251
4.4. A estrutura sistémica	252
4.5. Gestão estratégica do portfólio de eventos náuticos: evolução em interação	256
4.6. A intenção náutica: da estratégia baseada em eventos e posicionamento do destino à estratégia baseada no centro de mar.....	259
CONCLUSÕES	262
1. SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS	262
1.1. Verificação dos modelos de Chalip (2004, 2006) e novos objetivos estratégicas decorrentes do estudo	262
1.2. Compreensão do processo de potencialização do portfólio de eventos náuticos do estudo	265
2. IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE EVENTOS.....	270
3. INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	271
REFERÊNCIAS.....	274
ANEXOS.....	298

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Modelo de alavancagem económica dos eventos (Chalip, 2004, p. 229).	17
Figura 2. Modelo de Chalip (2004) reformulado por O'Brien (2007, p. 161)	19
Figura 3. Objetivos e meios para gerar e cultivar a liminaridade (Chalip, 2006, p. 114).	20
Figura 4. Modelo de alavancagem social (O'Brien & Chalip, 2008, p. 324).	22
Figura 5. Ciclo do estudo de caso evolutivo (adaptado de Dawson, 2008, p. 30).	109
Figura 6. "Nós" de codificação por evento, de acordo com as categorias dos modelos teóricos (Chalip, 2004, 2006) e "novos"	131
Figura 7. "Memos" do projeto.	132
Figura 8. Processo de recolha e análise dos dados.	135
Figura 9. Exemplo da exposição da marca Portimão no evento Kite Masters.	158
Figura 10. Exemplo da exposição da marca Portimão no evento Formula Windsurfing.	159
Figura 11. Exemplo da exposição da marca Portimão nos materiais do evento.	160
Figura 12. Catálogo oficial do evento F1 Motonáutica de 2009.	162
Figura 13. Programa oficial do evento P1 Power Boats de 2008.	171

ÍNDICE TABELAS

Tabela 1. Temas por grupo de <i>stakeholders</i> externos (adaptado de Parent, 2008, p. 152).	89
Tabela 2. Categorias temáticas de coordenação e respetivas estratégias (adaptado de Parent et al., 2011).	91
Tabela 3. Eventos do portfólio e respetivas datas de realização.	111
Tabela 4. Tipos de entrevistas: características, forças e fraquezas (adaptado de Patton, 2002, p. 349).	113
Tabela 5. Matriz das categorias das entrevistas por tópicos.	115
Tabela 6. Estruturação dos blocos de questões nas entrevistas pré-evento e pós-ciclo de eventos.	117
Tabela 7. Caracterização sumária dos entrevistados.	127
Tabela 8. Distribuição das técnicas de recolha de dados por evento.	129
Tabela 9. "Nó" preliminar no NVivo.	133
Tabela 10. Atores envolvidos e respetivo papel nos eventos.	146
Tabela 11. Objetivos estratégicos: número de referências codificadas por grupo de inquiridos. .	151
Tabela 12. Objetivos estratégicos: evidências nas palavras dos atores.	152
Tabela 13. Objetivos estratégicos: codificação por evento de acordo com o número de fontes e referências.	153
Tabela 14. Âmbito dos objetivos expressos nos contratos dos eventos.	155
Tabela 15. Ações implementadas de acordo com o objetivo estratégico e os atores envolvidos.	156
Tabela 16. Categorias "novas" identificadas: objetivos e ações, por número de fontes e referências codificadas, e tipo de ator maioritário.	175
Tabela 17. Objetivo estratégico: "Inovar produtos de desporto e turismo".	176
Tabela 18. Ações desenvolvidas no âmbito do objetivo estratégico "Inovar produtos de desporto e turismo".	178
Tabela 19. Objetivo estratégico: "Desenvolver dinâmicas desportivas".	179
Tabela 20. Ações desenvolvidas no âmbito do objetivo estratégico "Desenvolver dinâmicas desportivas".	183
Tabela 21. Objetivo estratégico: "Integrar e reter parceiros e patrocinadores".	184
Tabela 22. Ações desenvolvidas no âmbito do objetivo estratégico "Integrar e reter parceiros e patrocinadores".	188
Tabela 23. Objetivo estratégico: "Fortalecer a vantagem política".	189
Tabela 24. Ações desenvolvidas no âmbito do objetivo estratégico "Fortalecer a vantagem política".	193
Tabela 25. Objetivo estratégico: "Incrementar o capital social e as redes de cooperação".	195

Tabela 26. Escolas participantes no programa educativo do evento Portimão Global Ocean Race.	196
Tabela 27. Ações desenvolvidas no âmbito do objetivo estratégico “Incrementar o capital social e as redes de cooperação”.	199
Tabela 28. Problemas identificados, por número de fontes e referências codificadas.	200
Tabela 29. Causas identificadas, por número de fontes e referências codificadas. Identificação do problema associado.	208
Tabela 30. Constrangimentos identificados, por número de fontes e referências codificadas.	214
Tabela 31. Facilitadores identificados, por número de fontes e referências codificadas.	220
Tabela 32. Número de fontes e referências codificadas por categoria analisada na perspetiva da teoria dos <i>CRS</i>	224
Tabela 33. Reestruturação orgânica da Expo Arade no decurso do estudo. Descrição das características inerentes às diferentes organizações.	226
Tabela 34. Número de fontes e referências codificadas por tema de conversação.	235
Tabela 35. Evidências da alteração de significados associada à gestão estratégica do portfólio de eventos: da tríade inicial à integração dos atores locais.	236
Tabela 36. Organizações de participação local e suas características.	237
Tabela 37. Evidências da alteração de significados associada à gestão estratégica do portfólio de eventos: de patrocinador a patrocinado.	240
Tabela 38. Evidências da alteração de significados associada à intenção náutica: da estratégia baseada em eventos náuticos à estratégia baseada no centro de mar.	242

ÍNDICE ANEXOS

Anexo 1. Carta de solicitação de autorização da investigação	298
Anexo 2. Carta de aceitação da investigação	300
Anexo 3. Guião das Entrevistas	301
Anexo 4. Formulário de Evento	302
Anexo 5. Protocolo de Observação	303
Anexo 6. Temas do Caderno de Campo	308
Anexo 7. Ficha identificadora da informação em formato digital	309

INTRODUÇÃO

Nesta introdução, apresentamos e refletimos sobre quatro questões essenciais: 1) o âmbito e a justificação do estudo, e conseqüentemente os objetivos da investigação; 2) a perspetiva de investigação, na qual, explicitamos o posicionamento paradigmático que assumimos ao longo da investigação; 3) a organização da investigação, onde procuramos fundamentar a natureza iterativa do processo de revisão da literatura e de recolha e análise de dados e; 4) a estrutura da tese.

1. ÂMBITO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

O impacto dos grandes eventos desportivos e a sua relação com o turismo constituiu-se como um dos principais fatores a desencadear o foco da investigação na área do “desporto e turismo”. De facto, o *cluster* do desporto e turismo tem vindo a ser estudado por diversos autores (Glyptis, 1991; Hinch & Higham, 2004; Standeven & De Knop, 1999; Weed, 2009). Pires (1989), considera este *cluster*, no domínio das políticas públicas, como determinante para a conquista de vantagem competitiva de Portugal no quadro das relações internacionais. Neste sentido, os eventos desportivos sempre foram indutores da relação com o turismo; assinala-se por exemplo os Jogos Olímpicos da Antiguidade que constituíram um polo de atração, fazendo com que os diferentes povos se deslocassem a Olímpia para a eles poderem assistir (Pereira, 2007). De facto, os eventos desportivos têm sido apontados como o elemento mais estudado do desporto e turismo (Chalip, 2001; Weed, 2009), e usados como um meio de atrair turistas, desempenhando um papel importante nos planos estratégicos das cidades, regiões e países, promovendo as comunidades anfitriãs no mercado global, procurando focar e reter o capital móvel, no tempo para além do evento. A sua importância é tão notória que Deery, Jago, e Fredline (2004, p. 243), sugerem que “sport tourism is sport event tourism”.

Os eventos desportivos surgiram como tema da investigação porque, sendo o Algarve uma região turística por excelência, existe um Município que vinha a desenvolver uma estratégia de captação e organização de eventos de âmbito internacional, entre os quais, um conjunto de eventos desportivos náuticos. Há já alguns anos que preconizamos que o mar é um recurso natural com grande potencial, sendo um fator produtivo a mobilizar, na perspetiva do desenvolvimento endógeno (Vazquez, 1988) da região do Algarve. Neste sentido, o estudo do portfólio dos eventos desportivos náuticos de Portimão tornou-se ainda mais pertinente pois consideramos que o

desporto deve ser um meio para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos e para o desenvolvimento das comunidades (Pires, 2007). Este constitui-se como o primeiro pressuposto, basilar desta investigação.

Contudo, estudos demonstram que os resultados dos eventos desportivos dependem da forma como são utilizados, de acordo com o estabelecimento prévio de objetivos, embora, por vezes, os benefícios ambicionados pelas comunidades anfitriãs não sejam atingidos (Baade & Matheson, 2002; Chalip & Leyns, 2002; Pennington-Gray & Holdnak, 2002). Apesar dos impactos negativos dos eventos desportivos, também relevados em diversos estudos, os decisores políticos continuam a apoiar a organização deste tipo de eventos (Chalip, 2004). Neste âmbito, existe uma linha de investigação, que tem vindo a ganhar expressão na literatura, que se debruça sobre as estratégias de alavancagem dos eventos (Chalip, 2000, 2004, 2006; Chalip & Leyns, 2002; Green, Costa, & Fitzgerald, 2003; O'Brien, 2006, 2007; O'Brien & Gardiner, 2006).

Chalip (2000, 2004, 2006) foi um dos percursores da investigação, na área da alavancagem estratégica do portfólio dos eventos desportivos. O autor focou-se numa abordagem pré-evento e criou dois modelos: um modelo de alavancagem económica (Chalip, 2004); um modelo que procura maximizar os benefícios sociais do evento para a comunidade, através da liminaridade¹ (Chalip, 2006). Esta linha de investigação enquadra-se no pressuposto supra referido, ao admitir que os eventos desportivos devem decorrer com base em processos de tomada de decisão, sustentados numa visão estratégica, no sentido de assegurar a potencialização dos investimentos necessários. O facto de esta linha permitir estabelecer a ligação entre os comportamentos, os impactos e as políticas (Weed, 2009) confere-lhe, no âmbito da pesquisa em desporto e turismo, uma importante relevância (O'Brien, 2007). A escolha do tema da investigação encontrou também razão, no facto dos estudos anteriores evidenciarem lacunas na perspetiva da alavancagem estratégica, nomeadamente ao nível: 1) da verificação empírica dos modelos desenvolvidos no âmbito da alavancagem dos eventos desportivos (Chalip, 2004; O'Brien, 2007); 2) da compreensão do processo de alavancagem dos eventos (Chalip, 2004).

Partilhamos da visão de Hayek (1953) quando afirma que, assim como o economista, também o investigador tem a responsabilidade de não se refugiar numa neutralidade científica ilusória e ideológica, devendo também assumir um papel de pensador que, em ciências sociais, é

¹ O estado ou espaço de liminaridade corresponde a um distanciamento simbólico da estrutura hierárquica da sociedade que permite a comunhão, a partilha, a igualdade (Turner, 1974).

inseparável do de pesquisador. Adotamos esta visão, como o segundo pressuposto desta pesquisa, sendo que a compreensão do processo se torna imprescindível.

2. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

De acordo com as lacunas apresentadas, o objetivo desta investigação consiste em compreender o processo de potencialização dos eventos desportivos. Em consonância com este objetivo geral, formulámos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e descrever os objetivos estratégicos, assim como as ações planeadas e implementadas, pelos diversos atores, de acordo com os modelos de alavancagem económica e social (Chalip, 2004, 2006);
- Identificar e descrever as categorias de alavancagem que decorrem dos contextos em estudo, apresentando evidências que sustentem a pertinência das referidas categorias, decorrentes dos contextos reais, nomeadamente ao nível dos objetivos estratégicos, das ações implementadas e dos atores, uma vez que os mencionados modelos de alavancagem são essencialmente teóricos;
- Analisar o processo de potencialização, no que concerne à interação entre os objetivos, as ações e os atores, e os problemas e as suas causas, os facilitadores e os constrangimentos e suas inter-relações, entre outros temas aduzidos ao longo do tempo do processo no contexto em estudo.

3. PERSPETIVA DE INVESTIGAÇÃO

O objeto de estudo, as condições que o rodeiam e o entendimento que temos da realidade e da nossa atitude perante a mesma, enquanto investigadores, condicionam a escolha de uma opção ontológica e epistemológica. A ontologia é entendida como a forma de ver o mundo, bem como as assunções que o investigador utiliza na operacionalização da sua procura pelo conhecimento (Schwandt, 2007). Neste sentido, adotamos um posicionamento em que a natureza da realidade, neste caso da situação estudada, é múltipla, divergente e com elementos interrelacionados (Scott & Usher, 2004). A interação entre o investigador e os dados/inquiridos é assumida como posicionamento epistemológico, na medida em que este alude à relação entre o investigador e o que está sendo investigado (Creswell, 2006). No entender de Guba e Lincoln (2005), a

epistemologia reporta-se à relação entre o que sabemos e o que vimos, às verdades que procuramos e acreditamos como investigadores. O posicionamento que o investigador define é também condicionado em função da sua história de vida em sociedade. De acordo com o explanado, a perspetiva interpretativa é a adotada neste processo de investigação, na medida em que esta permite a compreensão do processo de potencialização na gestão estratégica do portfólio dos eventos desportivos, através da interpretação das perceções dos indivíduos (Lincoln, Lynham & Guba, 2011). A recomendação de uma perspetiva interpretativa foi salientada por Weed (2006) no seu artigo de meta-análise sobre a investigação na área do desporto, ao constatar que existia uma hegemonia positivista nos artigos analisados, não se procurando aprofundar, na maioria dos estudos, a compreensão dos processos nem dos fenómenos. Poincaré, já tinha referido, que podemos pensar de forma rigorosa, e não usar os números, reforçando a importância de se trabalhar com questões qualitativas, na medida em que algumas propriedades dos sistemas podem ser discutidas mas não calculadas (Taleb, 2008).

Apesar de Sinkovics e Alfoldi (2012) afirmarem que a literatura em gestão, de uma maneira geral, considera a investigação qualitativa confusa, porque contrasta com a estrutura linear típica da investigação quantitativa (revisão da literatura, recolha de dados, confirmação ou não da teoria), para nós, a compreensão dos fenómenos era uma prioridade. Assumimos como desafio o entendimento dos porquês e dos comos, procurando perceber como os processos de gestão estratégica dos eventos desportivos se desenvolvem nos seus contextos reais. Partilhamos assim, da opinião de Taleb (2008, p. 59), de que “ser genuinamente empírico, é refletir a realidade o mais fielmente possível; ser honrado implica não rezear o aspeto e as consequências de se ser diferente”. Estes tornaram-se, os terceiro e quarto pressupostos da investigação.

Na linha de Thomas (1997), a teoria pode assumir vários propósitos ao longo desta investigação. O autor recomenda que a teoria não deve desnecessariamente estruturar e constranger os pensamentos, mas antes, as ideias devem estar em constante fluxo. Vários autores alertam que a assunção de um único paradigma pode não ser vantajosa para o processo de investigação, na medida em que privilegia um certo tipo de noções e relações em detrimento de outras (Bohm & Peat, 1989; Morin, 1990; Santos, 1988). Bohm e Peat (1989, p. 87) alertam para o facto de que “os paradigmas, em especial quando estabelecidos já há algum tempo, mantêm a mente consensual numa ‘rotina’ de que só se escapará mediante uma revolução. Tal rigidez excessiva, equivale a uma espécie de conluio inconsciente, em que os cientistas, sem se darem conta disso, ‘jogam falso

juntos', a fim de defenderem as bases da investigação científica correntemente aceites contra os factos que evidenciam a sua falta de adequação". E acrescentam que, para o desenvolvimento da criatividade científica, é fundamental pensar de uma forma livre as questões fundamentais, dando espaço à coexistência de vários pontos de vista. Santos (1988, p. 46) afirma, que "é hoje reconhecido que a excessiva parcelização e disciplinarização do saber científico, faz do cientista um ignorante especializado e que isso acarreta efeitos negativos". Neste sentido, o cruzamento dos saberes permite o estabelecimento de comunicações entre si, na senda de interpretações mais ricas dos fenómenos. O pluralismo das abordagens permite alargar os modos de compreensão da realidade. Desta forma, e sempre que se justifique, iremos socorrer-nos de interpretações alternativas, quinto pressuposto fundamental neste estudo de caso qualitativo (Stake, 1995).

4. ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO

Como sugere Patton (2002), em estudos com características qualitativas o processo de revisão da literatura deve ser desenvolvido em simultâneo com o trabalho de campo, de forma a permitir uma interação criativa entre a recolha de dados, a revisão da literatura e as introspeções do investigador. Creswell (2009, p. 65) também salienta que "consistent with the emerging design of qualitative inquiry, the theory may appear at the beginning and be modified or adjusted based on participant views". Neste sentido, mais do que demonstrar a linearidade do processo, gostaríamos de evidenciar a interação e iteração entre teoria e trabalho de campo, condicionando, de certa forma a própria recolha e análise dos dados (Miles & Huberman, 1994).

Apesar de assumirmos a existência de alguma hesitação inicial em não quebrar os cânones tradicionais do trabalho de investigação, a perspetiva de refletir a realidade e sobre a realidade o mais genuinamente possível induziu-nos a empreender dois momentos de revisão da literatura. Isto porque os dados empíricos emergentes induziram-nos a novas leituras e a uma compreensão mais aprofundada da dinâmica da gestão estratégica do portfólio de eventos desportivos náuticos em estudo. Assim, um primeiro momento, desenvolvido numa fase inicial da investigação, corresponde ao processo tradicional de revisão da literatura, na medida em que pretende fornecer os conceitos sensibilizadores para a criação do quadro concetual que guiou a nossa abordagem aos contextos reais. Este primeiro momento foi também crucial para aprofundar as

perspetivas qualitativo-interpretativas, e para selecionar e fundamentar as opções metodológicas, que enformam o desenho da investigação empírica. Um segundo momento de revisão da literatura surgiu no decurso da recolha e da análise de dados, com o objetivo de facultar contributos para a análise dos dados empíricos. Forneceu-nos assim, construtos para uma interpretação alternativa, que permitiu a compreensão e uma mais aprofundada reflexão teórica sobre o processo de gestão estratégica dos eventos desportivos. O objetivo não foi definir novo quadro concetual de abordagem ao trabalho de campo, mas sim encontrar informação que permitisse complementar a análise dos dados que tinham sido recolhidos. Esta necessidade foi-se revelando à medida que a importância da interação local entre os diversos atores dos eventos se tornava evidente para o desenvolvimento do processo de gestão estratégica.

O processo de recolha e análise dos dados foi, também, desenvolvido de uma forma paralela, no intuito de compreender a relação entre a teoria e a prática e de se efetuarem ajustes durante o processo de recolha de dados, através de uma abordagem particular ao estudo de caso, denominado estudo de caso evolutivo (Dawson, 2008). Este tipo particular de estudo de caso foi considerado adequado porque permite e valoriza a integração dos dados emergentes, adequando-se às características do fenómeno em estudo, sendo este constituído por um portfólio sequencial de eventos.

5. ESTRUTURA DA TESE

Desta forma, o nosso trabalho encontra-se organizado em duas partes: a primeira parte, correspondendo à revisão da literatura, e a segunda parte, ao estudo de caso. A revisão da literatura integra dois momentos:

- O primeiro momento corresponde aos capítulos um e dois. No primeiro capítulo, procurámos compreender o percurso dos estudos sobre os eventos desportivos, de forma a identificarmos as abordagens iniciais e compreendermos as perspetivas de investigação, desenvolvidas no âmbito da alavancagem estratégica dos eventos. O segundo capítulo, apresenta, no primeiro ponto, a génese política da estratégia, e num segundo ponto, a gestão estratégica nas organizações. O segundo ponto integra a delimitação concetual, as perspetivas estratégicas de acordo com as diferentes escolas de pensamento e a abordagem ao pensamento sistémico na gestão, desenvolvido por Senge (1990). A teoria do pensamento sistémico tem um enfoque aprofundado,

pois é um referencial essencial para a compreensão do conceito de alavancagem, e para o desenho do quadro concetual que guiou a fase da recolha e a análise dos dados;

- O segundo momento corresponde aos capítulos três e quatro. O capítulo três foca-se na abordagem da estratégia na perspetiva da complexidade, nomeadamente a teoria dos *complex responsive processes*. Este, pretende explorar a estratégia como um processo emergente, resultante da interação local entre indivíduos, de todas as suas intenções, planos, diversidades e adaptações (Stacey, 2007). No capítulo quatro, desenvolvemos uma análise dos estudos mais recentes no âmbito da gestão estratégica de eventos, enquadrados na linha de investigação deste trabalho, e que considerámos relevantes para a discussão dos dados.

Na segunda parte deste trabalho, apresentamos o estudo de caso relativo à “potencialização do portfólio de eventos desportivos náuticos no Município de Portimão”. Esta é composta por dois capítulos:

- O capítulo cinco, que corresponde à metodologia, apresentamos e justificamos a perspetiva adotada, os critérios de qualidade, o método, a definição do caso, a organização, gestão e implementação da recolha e da análise dos dados, e a reflexão sobre o processo desenvolvido;

- No capítulo seis, que corresponde ao relato do estudo de caso, apresentamos e analisamos os dados de modo a respondermos aos objetivos da investigação. Terminamos com as ilações do caso, onde através da triangulação com o recurso sistemático à teoria, iremos discutir os dados.

Por último, apresentamos as conclusões, onde expomos a síntese dos principais resultados, os contributos e implicações para a gestão estratégica, assim como enalços futuros de investigação.

PARTE I: GESTÃO ESTRATÉGICA DE EVENTOS DESPORTIVOS

PRIMEIRO MOMENTO

Esta parte da revisão da literatura corresponde às leituras desenvolvidas na fase inicial da investigação, e permitiu a definição do quadro concetual para o desenvolvimento do trabalho empírico. No primeiro capítulo, procurámos compreender o desenvolvimento dos estudos no âmbito dos eventos desportivos. Verificámos que progressivamente, a perspetiva da alavancagem estratégica dos eventos desportivos assumiu um papel de destaque na investigação. No entanto, a linha de investigação no âmbito da alavancagem estratégica, deriva das abordagens da estratégia e sua aplicação à gestão. Desta forma, sentimos que era crucial aprofundar a nossa compreensão sobre as abordagens à estratégia. No segundo capítulo, desenvolvemos uma visão alargada da estratégia, da sua origem e evolução no que concerne à estratégia nas organizações. Terminamos com a síntese das ilações do primeiro momento, o qual, nos possibilitou delinear o quadro concetual de pesquisa que, por sua vez, estabelecerá as bases para o desenho metodológico da investigação, que enforma o desenvolvimento do trabalho de campo.

CAPÍTULO I – EVENTOS DESPORTIVOS: A EVOLUÇÃO DAS PERSPETIVAS DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo pretendemos mostrar o desenvolvimento da linha de investigação no âmbito dos eventos desportivos que, desde a década de 80, tem tido um percurso evolutivo interessante. Assim, numa fase inicial, debruçamo-nos sobre os estudos causa-efeito, ou seja, estudos que desenvolvem uma análise pós evento, dos impactos que este propicia nas cidades e destinos acolhedores (Faulkner et al., 2003). Os primeiros estudos são de carácter quantitativo e fundamentalmente orientados para uma dimensão económica, de forma a justificar os dinheiros públicos investidos nos mesmos. No entanto, a análise dos impactos dos eventos foi-se alargando a outras dimensões, nomeadamente à dimensão social, urbana e ambiental, entre outras. Avançamos, numa segunda parte, para uma abordagem mais recente que surgiu na viragem do século, aquando da organização dos Jogos Olímpicos de Sydney. A partir de 2000, surge na literatura um foco de investigação, cuja ênfase incide na alavancagem dos benefícios positivos dos eventos desportivos (Chalip, 2000). São estudos qualitativos e analisam quais as estratégias mais eficazes, como planeá-las e como explorá-las para permitir que as comunidades de acolhimento possam potencializar os benefícios de um evento. Esta é uma abordagem *ex-ante*, antes do evento, e posiciona-se numa lógica de intencionalidade e planeamento estratégico.

1. ABORDAGEM CENTRADA NOS IMPACTOS

Os primeiros estudos sobre os eventos desportivos reportam à década de 80 e focalizaram-se nos impactos do acolhimento dos grandes eventos desportivos, como os Jogos Olímpicos, os Jogos da Commonwealth ou os Campeonatos do Mundo de Futebol e Atletismo (Armstrong, 1986; Kolsun, 1988; Lazer, 1986; Livesey, 1990; Ritchie, 1984). Em 1984, Ritchie publica um artigo seminal que avançava com uma matriz para avaliação quantitativa dos grandes eventos desportivos. Neste artigo o autor incluiu seis tipos de impactos que deveriam ser analisados: (1) económicos; (2) turísticos/comerciais; (3) físicos; (4) socioculturais; (5) psicológicos e (6) políticos. Existem ainda outros estudos desta época que merecem ser referenciados, nomeadamente os desenvolvidos por: Dovey (1989), que destacou o uso da Copa da América em Freemantle para manipular o processo de planeamento no desenvolvimento de Perth, Austrália; Ritchie e Lyons (1990) sobre os Jogos Olímpicos de Inverno de 1988 em Calgary; Roche (1994) acerca dos mega eventos em geral,

apontando críticas aos eventos que apresentavam uma duração muito curta mas com consequências a longo prazo; Kang e Perdue (1994) que definiram um modelo concetual focado na imagem e nas expetativas de visita associadas ao destino de acolhimento; Millet (1996) e Truñó (1996), ambos sobre a perspetiva do desenvolvimento urbano da cidade de Barcelona aquando do planeamento para os Jogos Olímpicos; Hall e Hodges (1996) que realçava os tributos desproporcionais aplicados aos residentes com níveis de vida mais baixos, com vista à realização dos Jogos Olímpicos de Sydney. Allen et al. (1999), por exemplo, referiram que os impactos dos eventos podem ser verificados a vários níveis: aumento do fluxo de visitantes, intensificação da experiência turística global, catalisadores de desenvolvimento, promotores de benefícios económicos e ainda promotores de impactos a longo termo nos destinos.

Numa análise da literatura, Weed (2009) considerou que os estudos enfatizavam o efeito económico gerado pelos eventos, após o evento e a curto prazo. Os estudos que se debruçam sobre os impactos consideram uma variedade de impactos positivos e negativos. Nesta linha de pensamento, os impactos são analisados tanto a nível político, como turístico ou urbano. Estes são sentidos por uma série de *stakeholders* incluindo participantes, comerciantes locais, população local, tanto antes do evento como durante e após o seu *terminus*. Num estudo desenvolvido por Pennington-Gray e Holdnak (2002), onde foram analisadas as características de participação dos visitantes num evento desportivo concluiu-se que não existe relação, no *timing* do evento, entre o evento e o destino, ou seja, os visitantes não ficaram alojados na comunidade nem participaram em outras atividades oferecidas pelo destino. Não obstante vários estudos demonstrarem os impactos negativos dos eventos desportivos, os decisores políticos continuam a apoiar a realização dos eventos desportivos, e esta é sem dúvida uma realidade que não podemos escamotear (Baade & Matheson, 2002; Chalip & Leyns, 2002; Pennington-Gray & Holdnak, 2002).

Pelo facto da literatura se focar menos nos impactos ambientais e sócio-culturais, Goldblatt (2000) reforçou esta necessidade afirmando que os impactos de outros fatores adicionais deveriam ser estudados, nomeadamente ao nível do capital social e ecológico, dos *media* e dos *skateholders*. No entanto, existem autores que têm vindo a investigar nestas áreas. Três autores dominam a literatura de âmbito social, nomeadamente Delamere (1997, 2001) que tem focado os seus estudos em eventos de menor dimensão e Fredline e Faulkner (2000, 2001) que tem realizado a sua investigação em eventos de grande dimensão. De destacar o trabalho desenvolvido por Garcia (2002, 2003, 2004, 2008), que enfatiza a importância de programas culturais e outros, de forma a

envolver as comunidades que acolhem os eventos. Prasad (1999) e Searle (2002) são dois autores relevantes, que têm analisado a perspetiva ambiental dos grandes eventos desportivos. Esta é uma área, que desde meados da década de 90, passou a ser foco de atenção pelo Comité Olímpico Internacional (COI), sendo que em 1996, o COI assume o ambiente como o quarto pilar do Olimpismo a par do desporto, da cultura e da educação (Mascarenhas, Costa, Pereira, & Pires, 2011). Aliás, já em 1994, os Jogos Olímpicos (JO) de Inverno de Lillehammer, foram considerados os primeiros “Jogos Verdes”, pois a construção dos espaços desportivos e dos espaços de alojamento dos atletas foi realizada de acordo com critérios de sustentabilidade (Da Costa, 2008). De facto, os novos parâmetros delineados pelo COI, a que acresceu a pressão da Greenpeace, fizeram com que a organização dos Jogos Olímpicos de Sydney e conseqüentemente os seguintes, primassem pelas questões ecológicas não só nas candidaturas como aquando da organização dos Jogos (Mckay & Plumb, 2001).

O conceito de legado, *legacy*, é usado mais recentemente e refere-se aos benefícios ou impactos positivos dos eventos (Ritchie, 2000, p. 156). Em geral, os legados são analisados em termos de benefícios tangíveis como infraestruturas físicas ou empregos, coexistindo contudo, legados intangíveis. O autor reforça que independentemente do significado que possamos atribuir a legado, a ideia que está subjacente é que “it represents something of substance that will enhance the long-term well-being or lifestyle of destination residents in a very substantial manner-preferably in a way that reflects the values of the local population” (p. 156). Ressalvamos que esta questão do legado deixado pelos eventos desportivos, há muito que tem vindo a ser questionado sobretudo pelas comunidades onde os mesmos acontecem. Avery Brundage (1887-1975), foi certamente o primeiro a questionar a situação quando na XXXVI Sessão do Comité Olímpico Internacional, realizada no ano de 1936 em Berlim, (cf. ata da Sessão do COI realizada Berlim em 1936)², em relação aos JO de Los Angeles (1932) que, segundo ele, proporcionaram vantagens económicas para os investidores mas não para a comunidade ou para o desporto. Contudo, a gestão dos legados apenas começou a ter verdadeiramente importância aquando da realização dos Jogos da XXVII Olimpíada que se realizaram em Sydney onde se começou a questionar sobre o que fazer a montante, a fim de, através dos eventos, se obterem vantagens económicas sociais e políticas a jusante. No entanto, somente em 2002, o Comité Olímpico Internacional realizaria em Lausanne, o primeiro simpósio internacional dedicado a esta temática, “The Legacy of the Olympic

² Comité Olímpico Internacional (1936). *Ata da XXXVI Sessão do COI - Berlim*. Lausanne: Centro de Estudos Olímpicos.

Games 1984-2000” (COI, 2003). Para Da Costa (2008), o conceito de “Legacy Momentum” emanado pelo *London East Research Institute* em 2007, definido como “a capacidade de melhoria contínua na governança das instituições intervenientes no legado, de engajamento comunitário local em prol deste legado e de mobilização da sociedade local em termos de renovação contínua de seus legados” (p. 240), ajusta-se a um propósito universal, podendo ser aplicado em contextos e realidades distintas.

Vimos pelo exposto, que a abordagem centrada nos impactos dos eventos tem sido estudada sob vários ângulos, entre os quais, destacamos os que apresentam um volume mais significativo na literatura: quadros conceituais para compreender e avaliar o impacto dos eventos; avaliação dos impactos dos eventos a nível económico, físico, social, imagem do destino, etc.; período dos impactos, ou seja pré evento, durante ou após; perspetivas organizacionais e influência no impacto dos eventos; e ainda, na esfera da equidade dos benefícios relacionados com os eventos.

2. OS MODELOS DA ALAVANCAGEM ESTRATÉGICA

Em 2000, Getz ao abordar as principais tendências no sector dos eventos e suas implicações ao nível da investigação alertou para a importância do desenvolvimento estratégico dos eventos, respeitante ao desenvolvimento turístico e económico, à requalificação urbana, aos objetivos sociais e culturais, ao marketing do sector privado, etc. Nesta década verificou-se uma nova tendência na investigação sobre os eventos desportivos, que se posicionou na perspetiva que antecede o evento e que defende que os impactos dos eventos dependem da forma como estes são potencializados.

A abordagem aos eventos desportivos na perspetiva da alavancagem ou *leveraging*, tem vindo a ser desenvolvida por Chalip (2000, 2004, 2006), Green et al. (2003), O’Brien (2006), O’Brien e Gardiner (2006). Para Chalip (2004, p. 228), *leverage* significa “getting the best possible benefits from the event”. No entender do autor, a perspetiva da alavancagem estratégica é fundamental na gestão dos eventos desportivos, na medida em que requer, *a priori*, a definição clara e precisa dos benefícios para as comunidades acolhedoras dos eventos, garantindo assim a concretização e até mesmo a maximização dos benefícios anunciados. Não basta acolher-se o evento para que o impacto esperado aconteça, é necessário antecipadamente, definir estratégias, táticas e linhas de

ação no sentido de capitalizar as oportunidades proporcionadas pelos eventos desportivos. A ênfase é colocada no *leveraging* ou seja, nos benefícios positivos que podem ser alavancados através dos eventos desportivos. Assim sendo, é desejável que os eventos desportivos sejam acompanhados por processos de tomada de decisão sustentados numa visão estratégica que garanta a maximização dos benefícios positivos dos investimentos realizados. Constatamos que, para que a sustentabilidade dos eventos desportivos beneficie do apoio público e privado que os organizadores reclamavam, se deviam propiciar os benefícios prometidos através de estratégias de alavancagem, permitindo assim, a sua potencialização.

Esta linha de investigação procurou desenvolver-se em diferentes domínios de alavancagem estratégica, em particular, na componente económica e social, que passamos a explicar nos subpontos seguintes.

2.1. Alavancagem económica

Em 2000, Chalip aplica pela primeira vez o conceito de *leveraging*, alavancagem, aos eventos desportivos. As estratégias desenvolvidas pela Austrália para potencializar os Jogos Olímpicos numa perspetiva turística constituíram-se como o alvo do foco do seu artigo. O autor identificou como estratégicos os seguintes pontos de potencialização relacionados com o turismo: prolongamento dos visitantes dos Jogos Olímpicos a outras zonas da Austrália (JO como uma oportunidade para incrementar o *income* turístico do país); desenvolvimento de relações para que a Austrália aumentasse a sua capacidade para receber turismo de negócios; e ainda, a criação de interesse nos potenciais turistas pelo destino Austrália. Constituíram-se assim três segmentos de turistas como importantes: turistas de lazer, turistas de negócios e *MICE* (*meetings, incentives, conventions and exhibitions*). As organizações australianas responsáveis pelo turismo estabeleceram relações com operadores turísticos, cujos programas visavam estritamente os JO, no sentido de fornecer ajuda e proporcionar conhecimento sobre as potencialidades do país, e de os induzir, desta forma, a continuarem a programar a Austrália após os JO. Ao finalizar, o autor salientou a importância da análise destas boas práticas para que pudessem vir a ser aplicadas em futuros eventos (Pereira, Batista, & Pires, 2010). Na última década, alguns dos grandes eventos desportivos têm sido acompanhados por programas estratégicos de alavancagem. Destacamos, como exemplos, desde Sydney, os Commonwealth Games de 2002, 2006 e 2010, realizados em

Manchester, Melbourne e Nova Deli, respetivamente (O’Brien & Chalip, 2008) e mais recentemente, os programas dos Jogos Olímpicos de Pequim e de Londres (Poynter, 2006), ou ainda, o do Campeonato do Mundo de Futebol da África do Sul (Cornelissen, 2009). No entanto, existem estudos que demonstram que esta não é ainda uma prática comum, nomeadamente em eventos de menor dimensão. Por exemplo, Chalip e Leyns (2002) desenvolveram um estudo sobre a alavancagem de um evento desportivo pelo comércio local e concluíram que poucos são os comerciantes que implementam as táticas necessárias para fomentar as compras, o uso da restauração ou as visitas a locais de atração turística.

Na perspetiva de que a gestão dos eventos desportivos pode ser desenhada de forma a maximizar os benefícios que aqueles podem propiciar, Chalip (2004) desenvolveu um modelo de alavancagem dos eventos desportivos em que o portfólio de eventos do destino é o recurso alavancável. Este modelo procura centrar-se em dois objetivos estratégicos chave (figura 1):

- (i) otimizar os negócios e as receitas, através da oportunidade gerada pela vinda de visitantes e de negócios para a comunidade;
- (ii) intensificar a imagem do destino/comunidade recetora, através da mediatização do evento.

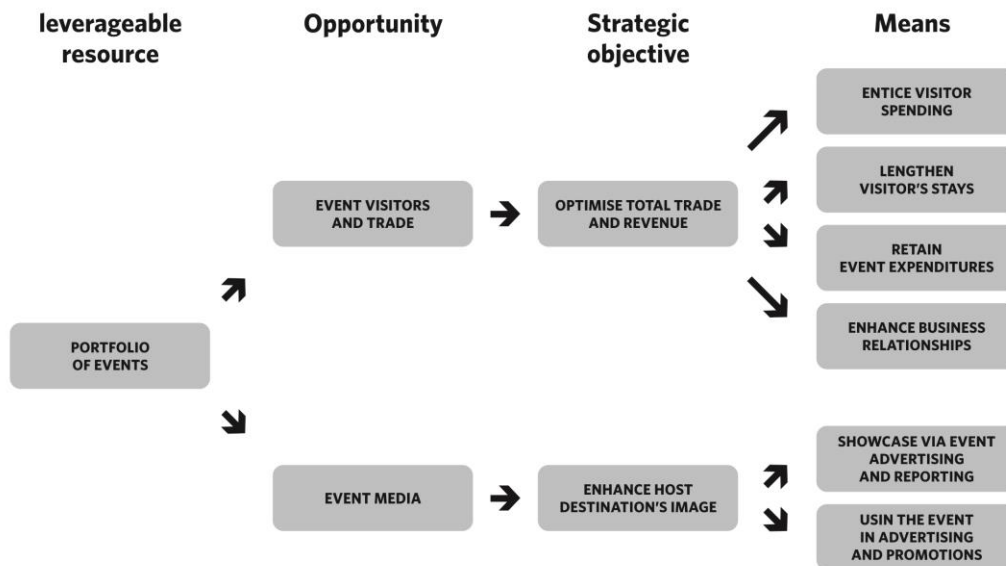


Figura 1. Modelo de alavancagem económica dos eventos (Chalip, 2004, p. 229).

O modelo divide as atividades a desenvolver em dois níveis: atividades que são desenvolvidas em torno do evento, no *timing* do evento; atividades que pretendem maximização, a longo prazo, dos benefícios do evento. As oportunidades para alavancar a longo prazo centram-se fundamentalmente na imagem do destino. As atividades no *timing* do evento passam pela otimização dos negócios e dos receitas (alojamento, restauração, comércio local) através de:

- Ações desenhadas para induzir a despesa dos visitantes (bilhetes, lembranças do evento e do local, restauração, alojamento, atrações do local, e criação de novos mercados, por exemplo, programas alternativos para os mercados acompanhantes como as esposas e/ou os filhos);

- Ações desenhadas para prolongar a estadia do visitante;

- Ações que incrementam a utilização das cadeias de fornecedores locais/retenção das despesas do evento;

- Ações para a criação de oportunidades para desenvolver e intensificar as relações de negócios (e.g., Sydney Business Bureau – centro de hospitalidade para negócios (O’Brien, 2006)).

Para alavancar o portfólio, como vários autores têm reforçado, é importante cultivar continuidades entre os eventos que o constituem. Desta forma poderemos facilitar o desenvolvimento de sinergias entre os eventos, reforçar a consistência das mensagens promocionais, construir portanto a imagem que se deseja para um destino (Chalip & Costa, 2005; Jago, Chalip, Brown, Mules, & Ali, 2003).

O modelo acima descrito foi aplicado à análise da organização de um festival regional de surf na Austrália por O’Brien (2007). O autor concluiu que os eventos desportivos de menor dimensão apresentam, igualmente, potencial para contribuir para o desenvolvimento das comunidades. Este estudo veio reforçar que os *stakeholders* devem ter uma abordagem mais estratégica aos eventos desportivos, para que estes sejam indutores de benefícios. O autor enfatizou também a importância de se desenvolverem estudos empíricos em eventos de menor dimensão. Concluiu ainda ser fundamental conhecer-se a subcultura desportiva, para que se possa maximizar os benefícios económicos do evento com sucesso (O’Brien, 2007). Neste sentido, o autor sugere que se houver incorporação de pormenores da subcultura desportiva, há semelhança dos benefícios sob o ponto de vista do *marketing* (Green, 2001), existem também benefícios ao nível da alavancagem.

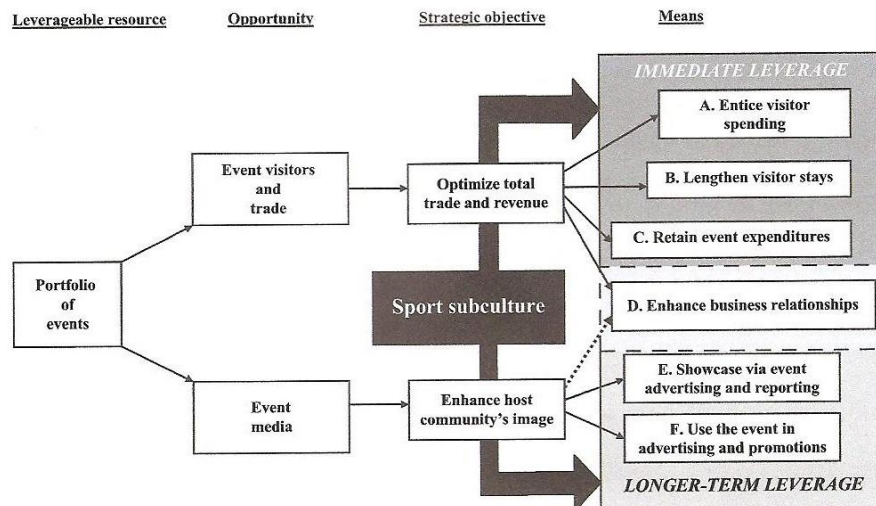


Figura 2. Modelo de Chalip (2004) reformulado por O'Brien (2007, p. 161)

Vários autores já tinham salientado a importância dos eventos de menor dimensão, “small-scale sports events” (Chalip, 2005; Higham, 1999; Higham & Hinch, 2002; O'Brien, 2007; Wilson, 2006). Por um lado, a atração de eventos de menor dimensão é uma forma de complementar a escala de eventos acolhidos, contribuindo para a rentabilização das infraestruturas e dos recursos disponíveis nas comunidades de acolhimento, desde que resulte em efeitos positivos nomeadamente aos níveis turístico e económico (Higham, 1999). Por outro lado, a hospedagem de eventos de menor dimensão pode também ser uma forma de criar e desenvolver competências para acolher eventos de maior dimensão (Chalip, 2005). Relativamente à subcultura desportiva, poucos estudos têm sido desenvolvidos analisando esta questão numa perspetiva de alavancagem (Chalip & Costa, 2005; Jago et al., 2003).

2.2. Alavancagem social e ambiental

Apesar das preocupações sobre os impactos ambientais e socioculturais terem passado a constar não só da agenda do COI como da Organização das Nações Unidas (ONU), continua a ser possível constatar que a maioria dos estudos tem incidido sobre a perspetiva do impacto económico (O'Brien & Chalip, 2008). Os estudos que se debruçaram sobre o impacto social, já referidos anteriormente, são análises pós evento, focando-se sobretudo nas perceções e atitudes dos residentes. A fim de que a perspetiva social se constituísse igualmente foco de alavancagem,

Chalip (2006), a partir do seu modelo inicial (2004), introduziu a dimensão social dos eventos desportivos, completando, deste modo, o modelo de alavancagem económica. De forma a possibilitar e amplificar o sentimento de liminaridade, os objetivos para os organizadores de um evento e os gestores do destino de acolhimento são “promover a interação social” e “induzir o espírito de celebração”. Neste sentido, Pires (2007) refere que já na altura dos primeiros Jogos na antiga Grécia, o desporto era portador de um capital global simbólico que não poderia ser subestimado.

A dimensão social na alavancagem dos eventos desportivos sustenta a possibilidade que os eventos desportivos têm de contribuir para alcançar benefícios sociais, através do envolvimento das comunidades no evento. O modelo concebido por Chalip (2006), pretende fomentar a maximização dos benefícios sociais, compreendendo dois objetivos (figura 3):

(i) Promover a interação social;

(ii) Induzir o espírito de celebração.

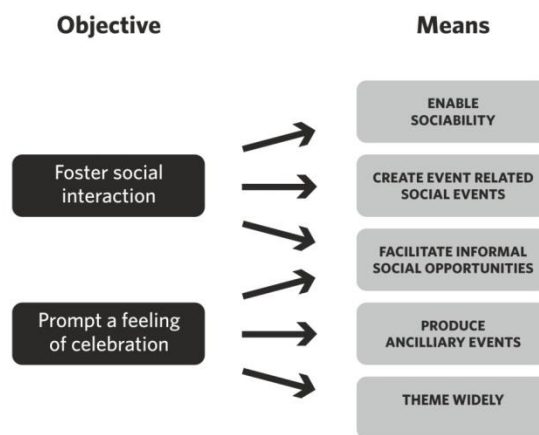


Figura 3. Objetivos e meios para gerar e cultivar a liminaridade (Chalip, 2006, p. 114).

De facto, a natureza de celebração criada por alguns eventos promove um espaço de liminaridade, particularmente pela capacidade que aqueles têm de intensificar a experiência de estados diferentes dos habituais, vivenciada pelos indivíduos em conjunto e numa lógica de igualdade social (Chalip, 2006). Neste sentido, o sentimento de *communitas* ou espírito de comunidade, de energia e excitação da partilha conjunta, é característico da esfera da liminaridade. Os eventos

desportivos têm sido estudados nesta perspetiva e existem evidências de que estes contribuem para o sentimento de liminaridade e *communitas* (Green & Chalip, 1998; Kemp, 1999; MacAloon, 1984). Devido à sua natureza polissémica, o conceito de liminaridade permite muitos significados e interpretações. Facto que, já anteriormente tinha induzido Chalip (1992) a descrever um conjunto diversificado de ações que pudessem gerar e cultivar a liminaridade, através dos eventos. Por exemplo, podem ser espalhados no espaço do evento elementos simbólicos como bandeiras, logótipos, cartazes, estandartes. Assim, Chalip (2006) advoga que o valor social dos eventos assenta na possibilidade que estes têm de intensificar o sentido de comunidade, agregando pessoas de diferentes estratos sociais, no mesmo espaço e celebração. O autor do modelo refere a importância da verificação empírica do mesmo, na medida em que permitirá uma maior compreensão das condições e dos fatores que facilitam ou constroem a criação ou intensificação da liminaridade.

O estudo desenvolvido por Kellett, Hede e Chalip (2008) aquando dos Commonwealth Games de 2006, procurava compreender algumas das questões abordadas por Chalip (2006). O estudo comparou a implementação de um programa de adoção de uma equipa visitante, em duas cidades Australianas, na perspetiva da alavancagem do referido programa, para a obtenção de benefícios para a comunidade recetora. Isto porque, de acordo com as orientações governamentais, os Jogos pretendiam ser um espaço de promoção de inter-relações, de intercâmbio cultural, de criação de emoções e de orgulho na comunidade. A análise dos dados permitiu concluir que, enquanto uma das cidades formulou e implementou um programa estratégico detalhado para obter benefícios no acolhimento de uma equipa visitante (Papua Nova Guiné), a outra cidade não desenvolveu quaisquer esforços no sentido de beneficiar do programa de adoção de uma equipa visitante (País de Gales). A cidade que alavancou a estadia da equipa visitante obteve novas inter-relações e perspetivas culturais, tendo ainda melhorado a sua rede de trabalho organizacional. Por outro lado, a outra cidade, que não alavancou, não obteve este tipo de benefícios. Os autores consideram que esta diferença se deveu às visões estratégicas próprias, de cada governo local, bem como à insuficiente definição no programa do Estado, quanto ao acolhimento das equipas visitantes. Situação que, por um lado, facultou a possibilidade para que se entendesse como uma oportunidade estratégica e se desenvolvessem ações, mas tolerando, por outro lado, a inexistência de qualquer tipo de procedimento nesse sentido. Os autores concluem que, a necessidade de um trabalho conjunto e coordenado, entre organizações públicas e privadas da

comunidade, para a criação de alavancagem económica, constatado no estudo desenvolvido por Chalip e Leyns (2002), também se aplica para a alavancagem social. Este tipo de investigações, leva-nos a considerar que os governos dos países acolhedores de eventos devem ser ativos na alavancagem dos mesmos, para que os benefícios esperados sejam alcançados.

Posteriormente ao modelo social já avançado por Chalip (2006), O’Brien e Chalip (2008) reforçaram esta direção de investigação e conceberam um modelo de alavancagem social e ambiental (figura 4). Nesta proposta, os objetivos estratégicos são “focar a atenção dos *stakeholders* dos eventos em temas sociais” e “definir/alterar agenda da comunidade para as questões sociais direcionadas”. Neste modelo, os eventos não são apenas entendidos numa perspetiva de entretenimento e celebração, mas pretendem também subsidiar questões sociais. Na nossa opinião, é importante alavancar também o espírito de celebração e de interação social facilitada pela atmosfera que envolve o evento, na medida em que o espírito de união pode ser facilmente induzido pelos eventos desportivos.

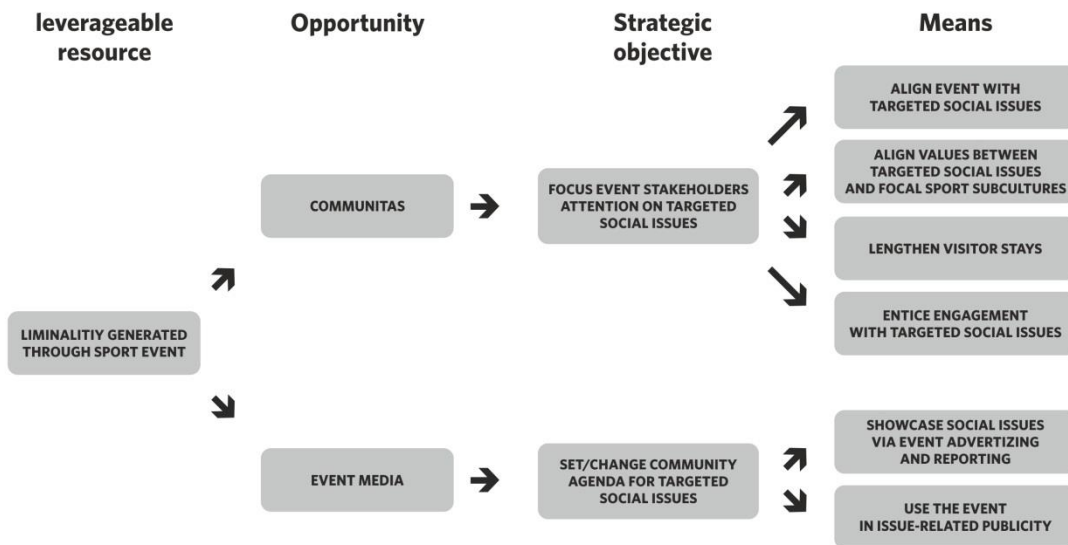


Figura 4. Modelo de alavancagem social (O’Brien & Chalip, 2008, p. 324).

Para os autores a preocupação com a alavancagem social pode ser extensível à alavancagem ambiental. Apesar de, atualmente a pressão sobre as questões ambientais ter levado à criação de uma agenda ambiental para a gestão dos eventos desportivos (Schmidt, 2006), a alavancagem ambiental não se cinge a questões de gestão ambiental do evento, mas passa pela definição de

estratégias que visem alcançar benefícios ambientais a médio e longo prazo (O'Brien & Chalip, 2008). A alavancagem dos eventos pode ser feita numa perspetiva integrada, na medida em que podem existir similaridades entre as táticas económicas, sociais e ambientais. Os autores preconizam uma abordagem que denominam como *triple bottom line*. Esta vai ao encontro da teoria dos três pilares (TBL), termo cunhado e desenvolvido por Elkington (1999) sobre o desenvolvimento sustentável, e que tem em consideração (1º) a qualidade ambiental; (2º) a justiça social e (3º) o desenvolvimento económico. Trata-se de uma visão equilibrada a respeito da utilização dos recursos que a natureza oferece, no sentido de garantir às gerações futuras uma sociedade de prosperidade e justiça, melhor saúde ambiental e melhor qualidade de vida (Elkington, 1999).

3. SÍNTESE

Numa fase inicial, os estudos sobre eventos desportivos foram direcionados para os impactos dos eventos, focando uma ou mais áreas de impacto, nomeadamente: ambiental, económica, turística, imagem do destino, social, regeneração urbana, e política. No entanto, a maioria dos estudos, tem-se debruçado sobre o impacto económico (Weed, 2009).

O facto dos benefícios dos eventos nem sempre corresponderem às expectativas criadas e desejadas, originou a preocupação com os legados dos eventos (Ritchie, 2000). Esta, despoletou uma linha de investigação e atuação na área dos legados, que focaliza as atenções nas mais-valias a longo prazo, para as comunidades onde decorrem os grandes eventos. Paralelamente, surge também uma perspetiva estratégica de alavancagem dos eventos, que se centra na análise *a priori*, ou seja, antes do evento, de forma a desenvolver estratégias que possam garantir que os benefícios almejados venham a ser alcançados (Chalip, 2004). A alavancagem estratégica pretende a maximização dos resultados positivos a curto, médio e longo prazo, e reclama a sua aplicabilidade, em eventos de diferentes dimensões. Weed (2009), num artigo de meta revisão na área do “desporto e turismo”, sugeriu que o conceito de *leveraging* possa ser uma ponte entre a investigação sobre comportamentos, impactos, políticas, entre outros. Neste sentido, o autor considera, que a abordagem centrada na alavancagem venha a desempenhar um papel central na investigação futura em desporto e turismo.

De facto, os percursos da perspetiva da alavancagem estratégica dos eventos desportivos desenvolveram modelos que permitem, *a priori*, definir uma visão conjunta entre diversos atores e áreas de desenvolvimento (económico, social, ambiental), da comunidade. Desta forma, a existência de uma visão proactiva e em grupo, a coordenação dos diferentes eventos da comunidade numa lógica de portfólio, as sinergias e a coordenação entre as organizações públicas e privadas são questões essenciais, quando se quer promover a abordagem numa lógica de alavancagem. As investigações desenvolvidas nesta linha, evidenciam que, na maioria das vezes, a alavancagem acontece por processo *ad hoc*, sendo que o potencial dos eventos é redutoramente alavancado, devido à inexistência de uma abordagem estratégica. As conclusões dos estudos salientam ainda a necessidade de verificação empírica dos modelos, e a compreensão mais específica e detalhada do fenómeno da gestão estratégica dos eventos desportivos. No nosso entender, a integração dos eventos numa lógica de portfólio é uma mais-valia, não só para o trabalho em conjunto dos diferentes *stakeholders*, como também para, de uma forma estratégica, desenvolver uma perspetiva que integre os eventos com a comunidade.

CAPÍTULO II – ESTRATÉGIA: DA POLÍTICA À GESTÃO

Ao longo deste capítulo procuramos compreender o desenvolvimento da estratégia como disciplina da ciência da gestão. A génese política da estratégia constituirá o início da nossa abordagem, na medida em que o enquadramento superior da estratégia é a política (Garcês, 2009; Gray, 1999; Paret & Moran, 1984; Ribeiro, 2009). Ao longo da segunda metade do século XX é evidente a expansão concetual da palavra estratégia e a sua aplicação no âmbito da gestão. As abordagens da gestão estratégica nas organizações foram-se diversificando, em escolas e linhas de desenvolvimento com influências e princípios distintos. De forma a conseguirmos apreender as várias perspetivas do fenómeno da gestão estratégica iremos, na última parte deste capítulo, integrá-las numa classificação que seja compaginável com o seu atual estado de desenvolvimento. Terminamos o capítulo, com a análise do pensamento sistémico e sua aplicação à gestão estratégica nas organizações.

1. GÉNESE POLÍTICA DA ESTRATÉGIA

A origem da estratégia remonta à antiguidade oriental e clássica, sendo que, um breve sumário deste percurso histórico será o nosso ponto de partida. No entanto, a expansão do âmbito da estratégia à gestão das organizações é uma realidade desde a segunda metade do século XX. Este facto tem sido acompanhado de alguma controvérsia por alguns estrategas político-militares, o que nos induziu à análise das linhas de argumentação desenvolvidas em torno desta questão.

1.1. Breve percurso histórico

O autor do mais antigo tratado de estratégia foi Sun Tzu, general chinês que se pensa que tenha vivido entre os séculos III-IV-V a. C. No seu livro secular, *Arte da Guerra*, apresenta uma das mais profundas reflexões em torno das teorias bélicas que prevalecem ainda na atualidade (Garcês, 2009). É curioso o seu entendimento acerca da estratégia, pois baseava a sua abordagem na diplomacia e na gestão do conflito, evitando o confronto e a guerra (Castro, n.d.). Voltando à antiguidade clássica, verificamos que a origem grega da palavra *strategos* incorpora o *stratos* ou tropas o que remete diretamente para a sua ligação ao contexto militar. “O dirigente helénico é o líder político e actual comandante-em-chefe, a quem cabe decidir sobre a combinação dos meios

ao dispor do poder, das forças militares à persuasão diplomática e da criatividade intelectual à força ética, a fim de criar um leque de opções e de oportunidades que propicie a vantagem competitiva face a rivais” (Garcês, 2009, p. 49).

A partir do século XVIII nasce a disciplina estratégica, fundamentalmente ligada ao contexto militar (Duarte, 2004; Fernandes, 2004). Fernandes (2004) considera que esta surge devido à delimitação de funções, consequente da crescente complexidade. Duarte (2004) atribuiu o aparecimento da estratégia moderna ao renascer da sensibilidade, da curiosidade científica e intelectual do Século das Luzes. Sendo que o autor considera que o nascimento «certificado» da estratégia acontece com a publicação de Clausewitz, o *Vom Kriege*, no século XIX. De acordo com Clausewitz (1827), as principais linhas de todos os grandes planos estratégicos são profundamente políticas (Paret & Moran, 1984). Garcês (2009) salienta que o oficial prussiano inova, insistindo que a política perpassa todos os níveis de decisão – as deliberações políticas e subsequentes opções estratégicas. Nesta linha a autora reforça que a “estratégia é uma magna transdisciplina ao serviço dos últimos fins de qualquer poder político que se quer perene: garantir a segurança e a defesa de gentes, de bens e de territórios, se necessário através da ameaça e/ou do uso da força” (p. 16).

Soromenho-Marques (2004) também destaca que para Clausewitz a génese da estratégia é de cariz político, neste sentido, enuncia as noções matriciais que estão na origem da estratégia: as suas raízes encontram-se na política; ambas estão intrinsecamente ligadas aos Estados; sendo o seu objetivo o triunfo, este, deve ser alcançado com base na dialógica da relação com o inimigo; subordina-se à lógica da prudência visto que se situa no domínio da prática. Os trabalhos de Clausewitz foram seminais para o entendimento e o desenvolvimento dos saberes estratégicos modernos, sendo que algumas das suas lições tiveram efeitos perniciosos devido a interpretações extremistas e bélicas das suas palavras, ignorando por vezes as suas análises mais qualitativas (Castro, n.d.). Os ensinamentos do general continuam a ser extrapolados para o contexto estratégico atual. Luttwak (2001), por exemplo, define um conjunto de cinco níveis estratégicos (as técnicas, as táticas, as operações, a geoestratégia e a política estratégica) em que estabelece um paralelismo entre os níveis operacional, tático e estratégico, enunciados em 1832 por Clausewitz. Sendo que as técnicas se reportam à lógica da angariação dos meios necessários de acordo com o espaço, em seguida há que conciliar os meios disponíveis em função do opositor (tática) e aditar o fator tempo (operações). O nível geoestratégico procura conjugar os níveis anteriores em função do processo, suas constâncias e variabilidade. No entanto, é no topo que se

encontra a grande estratégia ou política estratégica, que visa a confluência de esforços para a concretização dos objetivos.

O Pós-realismo induz a uma nova concepção política; Della Porta (2003, p. 41) considera que “a essência da política é a capacidade de construir identidades colectivas através de um uso sofisticado da ideologia, como instrumento para construir interesses colectivos de longo prazo a que se subordina o gozo de vantagens individuais imediatas. A ideologia reforça a solidariedade de grupo, forjando a convicção de partilhar fins comuns, em torno dos quais é possível organizar uma acção colectiva”. Uma estratégia de relações internacionais baseada na cooperação, na interdependência e na integração foi preconizada por Woodrow Wilson (1856-1924), considerado um dos percursores da paz (as cited in Dias, 2002). Na sua perspectiva a cooperação é uma resposta incontornável aos desafios de um mundo em transformação. A cooperação e responsabilidade partilhada são as bases da sua perspectiva alternativa do poder, que constituíram um dos maiores contributos para a definição da política internacional no século XX (Dias, 2009).

Evidenciamos Mao como uma referência incontornável da estratégia contemporânea (Pereira, 2009). As suas reflexões no domínio da estratégia, da relação entre esta e a sua evolução em interação, fizeram com que muitos o considerassem como um filósofo (Pereira, 2009). O autor comenta que para Mao, o homem em todas as suas atividades, mesmo na política deve ter um envolvimento prático. Para este filósofo, entender a prática não só favorece o conhecimento como permite a verificação da verdade, pois podemos constatar se as ideias se aplicam na realidade (Pereira, 2009). Considerava que a mais importante ferramenta de análise no âmbito do combate político seria: “a análise de classes, respectivos interesses, seus objectivos estratégicos e alianças tácticas” (Pereira, 2009, p. 565).

Destacamos também Jean Monnet, na medida em que foi um dos percursores da arquitetura de paz e unificação da Europa, pela sua orientação para a unificação e para a ação (Lopes, 2009). Nas palavras de Jean Monnet, se “nada é possível sem os homens, nada é, porém, duradouro sem as instituições” (Lopes, 2009, p. 646). De acordo com a sua ideologia, uma vontade política forte tem que se exprimir através das instituições e estruturas necessárias e toda a ação política deve ser focada no ser humano.

Neste contexto, o exercício do poder e da estratégia adquirem contornos cada vez mais associados à utilização da retórica, da persuasão, da prudência, da racionalidade, e da reflexividade,

enfatizando-se os papéis da agência e recomendando-se o *self-awareness*. Esta é uma abordagem na lógica do *realpolitik*, que procura responder “à complexidade crescente, ajusta a estratégia e as éticas, o poder e a precaução, contexto e cultura, persuasão e imposição – numa clara reconsideração e de uma abordagem amiúde sintetizável no «might is right»” (Garcês, 2009, p. 92). Nesta linha Garcês (2009) afirma que a estratégia mantém ao longo da história a sua natureza, enquanto atividade complexa, não-linear, multidimensional e competitiva. Morin (1990) é também um dos pensadores que preconiza que a estratégia política necessita de uma abordagem em consonância com o paradigma da complexidade, pelo facto de lidar com o incerto, com o acaso, com múltiplas interações. Isto porque em estratégia, a partir de uma decisão inicial, é importante considerar vários cenários para a ação e que estes podem ser modificados de acordo com as informações que chegam no decorrer da ação.

1.2. O debate estratégico

O conceito de estratégia foi sendo disseminado a outras áreas, promovendo, através da sua aplicação, a recriação do conceito. Apesar de vários pensadores preconizarem a aplicação do termo estratégia para além do universo político-militar (Abreu, 2002, 2004; Couto, 2004), este tema tem suscitado controvérsia. Neste sentido, julgamos pertinente compreender as linhas do debate em torno da delimitação *versus* expansão concetual da estratégia, pois aquele comporta em si análises e princípios que contribuem para aprofundar a nossa reflexão.

Couto (2004, p. 215), um militar de renome, expõe duas definições de estratégia distantes no tempo que evidenciam a evolução do seu entendimento do conceito, nomeadamente:

“Estratégia (1968): A ciência e a arte de desenvolver e utilizar as forças morais e materiais de uma unidade política ou coligação, a fim de se atingirem objectivos políticos que suscitam, ou podem suscitar, a hostilidade de uma outra vontade política.

Estratégia (1998): A ciência e a arte de, à luz dos fins de uma organização, estabelecer e hierarquizar objectivos e gerar, estruturar e utilizar recursos, tangíveis e intangíveis, a fim de se atingirem aqueles objectivos, num ambiente admitido como conflitual ou competitivo (ambiente agónico) ”.

Como é visível pelas definições acima transcritas o entendimento do autor acerca da estratégia foi dando lugar a um conceito mais abrangente, situando a estratégia não só no campo da hostilidade mas também no campo agônico de uma maneira geral. Este alargamento concetual da estratégia favorece a pertinência da sua aplicação ao contexto organizacional. Abreu (2002, 2004) é também um acérrimo apologista da aplicação do conceito de estratégia ao contexto empresarial. No seu entender, a rivalidade entre atores e a busca de graus cada vez mais elevados de competitividade são também objeto legítimo do pensamento estratégico. O autor realça que na prática tudo está em evolução e assim, fenómenos que não eram relevantes sob o ponto de vista estratégico passaram a ser, surgindo novos conceitos e complexificando-se os existentes. No seu entender, o fundamental é a delimitação do campo estratégico preservando a sua essência no que se refere à questão agónica e à necessidade de obter superioridade na relação com o “Outro”. Diferencia ainda, a estratégia empresarial da político-militar sendo que a primeira pretende atingir posicionamentos de superioridade enquanto a segunda muitas vezes implica o confronto do tudo ou nada. Nesta linha considera que os fins últimos da estratégia empresarial são: a sobrevivência, a prosperidade e a satisfação das ambições de empreendedores, gestores e colaboradores. Em contraponto, considera que os fins últimos da estratégia político-militar são: a segurança, o progresso, o bem-estar e o prestígio.

Por outro lado, Fernandes (2004) apresenta uma visão contrária, considerando inadmissível a convergência entre o conflitual (estratégia político-militar) e o competitivo (estratégia empresarial). Critica assim, a extensão feita por Abreu (2002, 2004) ao universo da estratégia. Na ótica de Fernandes (2004), a estratégia não se centra em fenómenos de competitividade e concorrência presentes na lógica da rivalidade interempresarial, mas lida com a hostilidade no seu sentido forte, considerando que a sua aplicação a outras áreas coloca problemas de inflação concetual. O autor afirma que, mesmo no âmbito político a estratégia não é extensível a toda a atividade, sendo que só poderá ser considerada estratégia quando estão em causa questões políticas que se situem na esfera do antagónico.

É interessante salientar que Abreu (2004) e Fernandes (2004) apresentam concordância em relação aos aspetos fundamentais da estratégia, como a importância da relação agonística ou a imprescindibilidade da existência do “Outro”. Outros autores reforçam a imprescindibilidade da presença do “Outro”, que é necessário vencer ou alcançar uma posição favorável, quando nos reportamos ao âmbito estratégico (Ribeiro, 2009). Nesta ótica, a simples definição e prossecução

de objetivos não tem conteúdo estratégico, apesar de a maioria dos estrategistas empresariais considerar o contrário, situando-se no âmbito da decisão mas não no âmbito da estratégia (Ribeiro, 2009). Para se obter superioridade sobre o “Outro” é fundamental definir as categorias estratégicas: “a) os interesses que importa promover ou acautelar (objectivos); b) os acontecimentos e os actores que possam contrariar esses interesses (ameaças e adversários); c) a dimensão real do potencial susceptível de ser mobilizado e os actores que possam contribuir para o reforço desse potencial (meios e aliados); d) o local e o momento mais apropriados para intervir, ou seja, o «onde» e o «quando» (decisões relativas ao espaço e ao tempo); e) o comportamento a adoptar na relação com o adversário, optando por uma determinada modalidade de acção que é estabelecida a partir de uma matriz de «liberdade de acção x relação de forças»; f) estilo de intervenção, direto ou indireto; e finalmente g) o processo de recolha, processamento e interpretação do que genericamente designamos por informação” (Abreu, 2004, p. 81).

Duarte (2004) advoga que mais do que defender ou recusar a aplicabilidade da estratégia ao contexto concorrencial das organizações devemos é analisar as nossas constatações empíricas e assumir o que de facto se faz. Neste sentido, preconiza o alargamento da teoria ao duelo de nível estratégico nas organizações, justificando que a teoria é afinada pela ação. Alerta, no entanto, para as diferenças entre empresa e política, nomeadamente o foco na criação de lucro e riqueza da primeira e o propósito do governo das nações e dos povos, almejado pela política. Desta forma a missão da política ultrapassa as questões económicas e visa também questões relacionadas com a justiça, a segurança e a qualidade de vida. Esta questão é pertinente na medida em que se as empresas tiverem que assumir responsabilidades relacionadas com os pontos eminentemente políticos, estes conflitarão com a lógica do lucro que constitui o seu primado original (Duarte, 2004). Sendo que “a assumpção de uma estratégia empresarial conflitará indiscutivelmente com uma estratégia da entidade político-social na medida em que ambas operarão em áreas distintas, mas imbricadas e por isso potencialmente antagónicas (Duarte, 2004, p. 128).

Uma particularidade que consideramos que acrescenta nesta reflexão prende-se com as relações de cooperação, que podem ser uma mais-valia estratégica para um dos atores. Quando existe uma relação de cooperação entre o ator A e B, esta é não estratégica, no entanto, as consequências desta relação são estratégicas caso esta fortaleça o potencial de A na relação de competição que estabelece com C (Abreu, 2004). De notar que, sem alteração da relação estratégica, existe cooperação intra-sistémica, pois os agentes dentro do sistema cooperam como cooperam os

soldados num exército. “Com efeito, a coerência das acções em curso tem que se obter a partir de consensos e compromissos sempre renovados, sendo que tais consensos e compromissos, emergem por auto-organização, exigem a harmonização de múltiplas decisões e iniciativas atomizadas, ou seja, exigem cooperação” (Garcês, 2009, p. 57). Para que isso aconteça os atores do processo estratégico devem estar em interação e partilhar informação (ou outros recursos tangíveis) e devem ainda interiorizar, a ideia de destino conjunto. O funcionamento deste tipo de relações deve ser desenvolvido de uma forma concertada, em solidariedade e entreatajuda. Neste sentido, os benefícios e os riscos são repartidos pelo conjunto de atores envolvidos, as decisões são baseadas num referencial que todos validaram e as acções são implementadas de forma a todos ganharem (Abreu, 2004). No que se refere à cooperação inter-sistémica não podemos falar de uma relação estratégica, antes pelo contrário, pois promovemos o seu esbatimento.

Em sùmula, podemos assim afirmar que a estratégia assume-se assim como variável-chave na abordagem política, na medida em que aquela é o meio através do qual se colocam as decisões políticas em marcha. No domínio da política a estratégia é o “exercício concreto e complexo do poder na relação entre os seus fins, caminhos e meios” (Garcês, 2009, p. 661). Neste sentido, a estratégia, ao procurar alcançar os objetivos políticos, induz a definição das táticas, no entanto, não deve ser entendida como a mera operacionalização de taticismos mas como a arte da oportunidade (Garcês, 2009).

Como constatámos ao longo deste ponto, a estratégia é considerada um complexo processo de tomadas de decisão. No nosso entender, a expressão do real permitiu que se reclame a aplicação da estratégia ao contexto organizacional. Neste contexto, a estratégia assume-se como a linha unificadora de toda a atuação da organização. Importa que conheçamos e respeitemos os princípios que caracterizam o âmbito dito estratégico, de forma a não tornar a estratégia um camaleão para dar resposta aos nossos propósitos. No entanto, Hafsi e Martinet (2008) têm vindo a chamar a atenção sobre a utilização imponderada e inadequada da estratégia no contexto atual. Os autores salientam que se fala de estratégia como um tópico espartilhado, fala-se de estratégia de recursos humanos, de estratégia financeira. “A estratégia chama, por sua vez, a dialógica e suas diversas expressões: paradoxo, dialética, razão contraditória, antagonismo cooperativo. Este princípio geral, admitido e respeitado em massa nas outras áreas do pensamento estratégico (assuntos militares, relações internacionais, psicoterapia, medicina...) sofre para ser reconhecido na área de estratégia empresarial” (p. 1150).

2. GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

Primeiro, iremos expor a delimitação conceitual da estratégia no âmbito organizacional. De seguida, analisamos como a importância da estratégia nas organizações originou, progressivamente, linhas de abordagem e desenvolvimento diferenciadas, de acordo com a sistematização desenvolvida por Mintzberg (1990). Na terceira e última parte, examinamos os contributos da teoria dos sistemas dinâmicos, no desenvolvimento do pensamento sistémico na gestão estratégica, assim como as características que este apresenta.

2.1. Conceito

O estudo da estratégia ligada à gestão só teve início na década de 60 através de Chandler, na sua clássica obra *Strategy and Structure*, de 1962, e Andrews (1965). As definições de estratégia, nesta fase, centram-se, de uma maneira geral, na importância de planos, de padrões de decisão que definem os objetivos gerais de uma organização (Andrews, 1965; Chandler, 1962) e baseiam-se em relações de causa e efeito onde a história não assume relevância.

Na nossa pesquisa constatamos que são inúmeras as definições e as teorias em torno de estratégia e da gestão estratégica. Com o objetivo de desenvolver uma visão alargada de estratégia, Mintzberg (1987) propõe que esta possa ser definida como: a) plano; b) manobra; c) modelo comportamental; d) perspetiva; e) posição. Segundo o autor, a estratégia pode emergir como uma perspetiva que dá origem a uma determinada posição e através de um plano e de manobras adequadas pode ser alcançada. A estratégia surge, assim, ao longo do tempo, e muitas das vezes molda e enforma a realidade em mudança, expressando-se através de um modelo comportamental que se vai tornando cada vez mais evidente ao nível das decisões e ações. A estratégia como um plano é um guia para lidar com a situação. Esta conceção situa o âmbito intencional da estratégia, ou, de acordo com as palavras do autor, a estratégia deliberada. Mintzberg (1994) dá ênfase à conceção de estratégia como modelo comportamental na medida em que esta favorece uma análise mais informal e flexível ao contexto em que as organizações atuam, podendo assumir características intencionais e emergentes. A análise desenvolvida nesta ótica apresenta características fundamentais para o sucesso estratégico, como a identificação de mudanças, de problemas, de eventualidades, por parte do estratega, em contraponto com o excesso de ênfase que se coloca à adoção de uma perspetiva racional do planeamento. Como

manobra, a estratégia é utilizada de uma forma específica para superar um adversário ou concorrente. Na conceção da estratégia como posição ou postura, Mintzberg (1994) também faz referência ao “Outro”. O autor salienta que a estratégia como posição pode ser aplicada a situações que não envolvam confrontação com o outro ou competição. A conceção da estratégia como perspectiva centra-se no desenvolvimento da consciência coletiva, elemento agregador entre os indivíduos e modelador de comportamentos comuns. Os gestores de topo assumem um papel importante nesta dinâmica pois cabe-lhes promover reflexões sobre a mudança, envolver a participação tanto dos mais experientes como dos menos experientes, ser recetivos a novas ideias, integrar os processos de aprendizagem e de criatividade.

2.2. Perspetivas iniciais de abordagem

A sistematização definida por Mintzberg (1990) será o ponto de partida e eixo integrador para explanarmos as escolas de pensamento estratégico, acompanhando a visão integradora deste autor. No decurso da exposição, pretendemos identificar as bases concetuais que estão na origem das diferentes abordagens, aprofundando-as através de perspetivas de outros autores e introduzindo atualizações e aportes que tenham surgido posteriormente.

2.2.1. Escolas do desenho, do posicionamento e do planeamento

Incluímos as escolas do desenho, do planeamento e do posicionamento enunciadas pelo autor, nesta primeira fase do percurso, preconizadoras de uma abordagem prescritiva, alicerçando a definição de estratégia no enfoque ao envolvimento externo da organização. No entanto, este é entendido como relativamente estável, fazendo com que o processo de formulação estratégica assumira características relativamente estáticas. Como iremos verificar, as escolas prescritivas apresentavam uma génese racionalista, onde são privilegiadas ferramentas analíticas e procedimentos formais dando origem a estratégias deliberadas. Constatamos que enquanto as escolas do desenho e do planeamento estão mais centradas no processo de gestão estratégica, a escola do posicionamento debruça-se essencialmente sobre o conteúdo da estratégia, em termos da seleção das melhores estratégias.

As escolas do desenho e do planeamento emergem na década de 60. Andrews (1965) foi o precursor da escola do desenho e introduziu o conceito de análise *SWOT* – *strengths, weaknesses, opportunities, threats*. Este instrumento permite cruzar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do seu envolvimento externo. O autor definiu estratégia como “...the pattern of major objectives, purposes or goals...stated in such a way as to define what business the company is in or is to be in and the kind of company it is or is to be” (p. 28). Apesar de ambas utilizarem a análise SWOT, foi a escola de desenho a responsável pelo seu desenvolvimento.

Ansoff (1965) foi considerado um dos primeiros pensadores da estratégia empresarial, impulsionador do famoso planeamento estratégico, que causou tanto sucesso como controvérsia ao longo das últimas décadas do século XX. Embora na escola do planeamento o ambiente seja considerado turbulento, existe a convicção que essa turbulência pode ser objeto de métodos de previsão, o que conduziu à existência de um elevado número de críticas. A escola do planeamento avança com o conceito de *business modelling* e *business plan*, aplicando técnicas de gestão de risco a modelos estatísticos abstratos da organização. Esta escola é influenciada pela teoria dos sistemas e pela cibernética. As contribuições de Ansoff (1965) ou as de *Boston Consulting Group (BCG)* foram fundamentais, na medida em que desenvolveram uma base analítica para a formulação de estratégias. Ansoff, em conjunto com McDonnell (Ansoff & McDonnell, 1990), reconheceram que o planeamento estratégico não seria adequado em épocas mais conturbadas e de ritmos vertiginosos. Neste sentido, avançam com o conceito de gestão estratégica, em que os gestores assumem um papel chave na identificação da mudança, assim como na capacidade e competência para lhe fazer face.

Mintzberg (1994) no livro intitulado *The rise and fall of strategic planning* declarou que o planeamento estratégico imprime rigidez ao desenvolvimento da estratégia e impede a criatividade. Para o autor planear é analisar, dividir os objetivos em partes, formalizar essas partes, mas o pensamento estratégico é o oposto, pois centra-se na síntese e envolve intuição e criatividade. Apesar do planeamento estratégico ter sido sobejamente criticado, existem autores que embora o tenham criticado, reconhecem que o planeamento pode desempenhar um papel positivo no que concerne ao processo estratégico. Por exemplo, Quinn (1980) afirma que o planeamento permite: processos de discussão, comunicação e de aprendizagem em conjunto; aos gestores das linhas intermédias e operacionais, conceberem os objetivos específicos num

horizonte temporal mais alargado e inseridos no cômputo geral da organização. Rosa e Teixeira (2002) também consideram que a implementação de estratégias planeadas, principalmente em casos de avultados investimentos, poderá contribuir para resultados mais visíveis e rentáveis. Outros estudos têm evidenciado a importância do planeamento estratégico no alinhamento estratégico dos atores organizacionais e na eficiência e desempenho organizacional (Boswell, 2006; Tapinos, Dyson, & Meadows, 2005). Apesar de controversas, as assunções do planeamento racional ainda se encontram em voga, pois este representa uma orientação tangível que os líderes e mesmo os restantes membros da organização poderão sentir como uma âncora, o que lhes transmite segurança.

A escola do posicionamento surge na década de 80, popularizada através das teorias de Porter (1980, 1985). Porter (1980) desenvolve a teoria da estratégia competitiva com um enfoque no conteúdo da estratégia. Esta teoria apresenta um posicionamento baseado na análise da indústria através do seu modelo de forças competitivas. A análise que preconiza é fortemente influenciada pela economia e centrada essencialmente no exterior da organização. Desta forma, a estratégia define como a organização se posiciona no seu ambiente. Para o autor a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto de actividades e que deve diferenciar a organização das rivais. Ao tradicional *Five Forces Model* (Porter, 1980), cujo propósito é analisar a intensidade da concorrência de uma indústria baseado no estudo integrado de cinco forças (ameaças à entrada, ameaça de substitutos, poder de negociação dos clientes e dos fornecedores, rivalidade dos concorrentes atuais), capazes de influenciar o comportamento de uma organização, o autor adiciona o conceito de cadeia de valor (1985) e em 1990 focaliza as suas atenções na estratégia competitiva das nações desenvolvendo o *Porter's Diamond*. A definição estratégica envolve, muitas das vezes, a contratação de consultores que simultaneamente compreendam a indústria e o perfil da empresa (Mintzberg, 1998). A influência das suas teorias e concepções estratégicas estendem-se até à atualidade. No entanto, na viragem do século surgem algumas críticas e resistências ao neoliberalismo que ele preconiza (Aktouf, 2002; Aktouf, Chenoufi, & Holford, 2005).

2.2.2. As escolas do empreendedor, do poder, do ambiente, da configuração, a cognitiva e a cultural

As outras sete escolas de gestão de Mintzberg (1990) tornam-se proeminentes no final dos anos 80 e nos anos 90. Estas caracterizam-se por apresentar um conjunto de argumentos que focam a gestão numa perspetiva menos mecânica e mais humana. Temos assim, a escola do empreendedor, a do poder, a ambiental, a da configuração, a cognitiva, a cultural e a da aprendizagem.

Atribuindo-se ao economista Schumpeter (1934) a génese intelectual da escola do empreendedor. Esta corrente estratégica apresenta o seu principal foco numa visão global, baseando os investimentos em incertezas específicas que são identificadas como oportunidades. A dinâmica de desenvolvimento estratégico evolui mais pela visão do futuro e pela adaptação às incertezas do que pela negociação das certezas, pois a ambiente não é entendido como um fator estável (as cited in Mintzberg, 1990).

Na escola do poder (Mintzberg, 1990), a formulação estratégica é um processo de negociação entre os poderes internos instalados na organização e/ou os atores externos. Esta escola apresenta uma base concetual na ciência política e conceitos como poder e coligações ganham significado. Os seus seguidores socorreram-se de vários instrumentos de análise como a *force field analysis* (Lewin, 1951, as cited in Mintzberg, 1990) *stakeholder analysis* e *stakeholder mapping* (Allison, 1971; Perrow, 1970), as cited in Mintzberg, 1990) e desenvolveram importantes estudos nesta temática. Rumelt, Schendel e Teece (1994) alertam que a gestão estratégica é denominada com muita frequência pela política e que ambos os termos se aplicam genericamente quando nos referimos à direção das organizações.

A escola ambiental (Mintzberg, 1990), com uma forte influência ecológica, procura dar resposta aos desafios colocados pelo ambiente externo, sendo este considerado um ator (Hannan & Freeman, 1977). Para Mintzberg (1990) esta é uma escola anti-estratégica, posto que a estratégia se baseia na escolha e não na reação, na resposta. Embora evidenciando distintas particularidades, tanto esta escola como a escola cultural, apresentam um interesse específico no contexto, preocupando-se com fatores ambientais e culturais, respetivamente.

A escola de configuração (Mintzberg, 1990) apela aos processos de transformação na formulação da estratégia e assenta algumas das suas premissas na teoria do caos. A organização apresenta

alguma estabilidade num determinado período de tempo em função dos contextos, no entanto, este período de estabilidade é interrompido ocasionalmente por uma necessidade de transformação. Khandwalla (1977), Miller e Friesen (1980) foram alguns dos autores que contribuíram para o desenvolvimento desta escola.

A escola cognitiva considera que o processo de formulação estratégica é um processo mental e interpretativo (Bogner & Thomas, 1993), sendo a escola menos desenvolvida por Mintzberg (1990). No entender deste, as estratégias emergem “as perspectives – in the form of concepts, maps, schemas, and frames – that shape how people deal with inputs from the environment” (p. 170). A base concetual desta escola assenta na teoria da construção social da realidade, sendo que March e Simon (1958) e Simon (1960) deram uma importante contribuição para o desenvolvimento desta escola. Esta escola, assim como a escola da aprendizagem, apresenta uma raiz de pensamento na área da psicologia.

A escola cultural é aquela que vê a participação e a cooperação dos membros da organização como fundamental para a formulação estratégica (Mintzberg, 1990). Nesta área, Normann (1977) desempenhou um papel relevante no que respeita ao enfoque. Concetualmente, esta escola apresenta uma base forte na antropologia, sendo que os seus percussores enfatizam o papel do processo social coletivo, não só para a formulação estratégica mas principalmente, na fase de implementação estratégica.

Gostaríamos de referenciar nesta explanação a teoria da estratégia baseada nos recursos (*RBV*) que Wernerfelt (1984) prosseguiu após a abordagem desenvolvida por Penrose (1959). No entanto, esta teoria é fundada nos trabalhos dos economistas, Chamberlin (1933) e Robinson (1933) (as cited in Penrose, 1959). Por exemplo, Chamberlin (1933) enfatizou o *know-how* técnico e a capacidade dos gestores para trabalharem em conjunto, como algumas das competências chave da organização. Esta teoria foi preconizada por Grant (1991), Krogh e Roos (1995), Prahalad e Hamel (1990), entre outros, tendo surgido em oposição à análise focada no exterior dos modelos de Porter (1980, 1985). A perspetiva que advoga centra-se na própria empresa, ou seja, uma abordagem de dentro para fora. É a compreensão da potencialidade e sustentabilidade do portfólio de recursos que permite a definição de estratégias competitivas e sustentáveis. Na classificação de Mintzberg (1990), a *RBV* encontra-se numa posição híbrida, entre a escola da aprendizagem e a escola cultural, não se constituindo como uma escola.

2.2.3. A escola da aprendizagem

A escola da aprendizagem pretende que a estratégia evolua à medida que a organização aprende, ou seja, preconiza uma abordagem incremental (Mintzberg, 1990). Para o autor, o processo é interativo e contínuo, num círculo de ação-aprendizagem. Autores como Lindblow (1959), considerado como o pilar desta escola, Mintzberg (1980) e Quinn (1980) foram importantes impulsionadores da escola de aprendizagem, defendendo que o incrementalismo é a base do processo estratégico visto que a gestão estratégica é um processo não-linear que necessita de contínuos ajustamentos.

Weick (1979) foi também um dos que primeiros estudiosos do comportamento organizacional numa perspetiva estratégica. Apresentou um modelo de implementação ecológica, onde pretende demonstrar que a aprendizagem é alcançada pela ação. A *enactment theory* centra-se na ação das pessoas nas organizações. “Enactment is intimately bound up with ecological change. When differences occur in the stream of experience, the actor may take some action to isolate those changes for closer attention. That action of bracketing is one form of enactment. The other forms occurs when the actor does something that produces an ecological change, which change then constrains what he does next, which in turn produces a further ecological change, and so on ... (p. 130). O conceito de *enacted environment* enfatiza a importância de concetualizar o envolvimento e a organização como um produto em contínua construção e negociação entre os atores. Sob este ponto de vista, torna-se difícil separar o envolvimento das ideologias organizacionais. As fronteiras entre as organizações e o envolvimento nunca são claras nem estáveis, mudam, desaparecem e são arbitrariamente concebidas. As ideias deste autor tiveram uma forte influência por parte de Simon (1960), Nobel da Economia. Este foi um dos primeiros pensadores a reconhecer a complexidade no processo de tomada de decisões, salientando que poucas ou nenhuma decisões eram tomadas em condições de perfeita racionalidade. Os temas são normalmente ambíguos, a informação acerca de outras alternativas é muitas vezes incompleta e os critérios de escolha nem sempre são claros, o que nos faz tomar decisões com base numa racionalidade limitada. Weick (1995) tornou-se um dos investigadores organizacionais que analisou as organizações numa perspetiva da psicologia construtivista. Os biólogos Maturana e Varela (1980) foram uns dos percursores desta linha ao desenvolverem a teoria autopoietica, advogando que o processo de aprendizagem é auto-aprendente e acontece quando as pessoas formam grupos e exploram o que estão a fazer, como estão a agir entre si e o porquê do modo como o fazem. É um processo que

não tem nada a ver com planos de extrapolação cartesiana a longo prazo, na medida em que através da capacidade de auto-aprendizagem e auto-organização se pode lidar com aquilo que, *a priori*, não é conhecido. Nestas circunstâncias só resta hoje, fazer o futuro através da prospetiva e da criação das condições favoráveis à auto-organização do futuro que se deseja construir. Krogh e Roos (1995) também avançaram com uma visão holística da organização inspirado na metáfora da organização enquanto organismo vivo e autopoietico (i.e. auto-produtivo). A teoria da autopoiesis ou dos sistemas autopoieticos (Maturana & Varela, 1980) permite conceptualizar a organização como uma rede vagamente conetada de múltiplas, simultâneas e sempre presentes micro conversas.

Para Mintzberg (1980) a estratégia é um padrão de ações embutido num processo de aprendizagem, em que a estratégia emergente se constitui como um contributo importante. O autor acrescenta que os pormenores emergem no âmbito de linhas gerais deliberadas. Introduce o conceito de *crafting strategy*, que pretende espelhar esta visão emergente de modelação estratégica. Neste âmbito, o planeamento pode desempenhar um papel importante como programa de ações para a concretização da estratégia, favorecendo a capacidade de organizar, experimentar e aprender. Neste sentido, não estamos perante um processo tradicional de formulação e implementação, mas perante um processo emergente, em que, em situações evolutivas, onde existem leituras dos sinais do envolvimento, se processam aprendizagens incrementais que favorecem a modelação ou a emergência estratégica (Mintzberg & McHugh, 1985; Mintzberg, 1987). Nesta linha, Mintzberg (1987) tinha anteriormente sugerido o conceito de *grassroot* pois considera que os recursos humanos da organização têm um potencial enorme de aprendizagem, na medida em que estão em contato direto com as situações. Metaforicamente, o autor considera que as estratégias crescem como ervas daninhas e podem criar raízes de uma forma variada, seja por iniciativa de um ator individual, seja por influência externa. Quando assumem um carácter coletivo estas estratégias tornam-se organizacionais e orientam a organização. Neste sentido, afirma que não podemos planejar sempre onde as estratégias emergirão, muito menos planeá-las, sendo que *strategy-as-weeds* pode tornar-se uma desvantagem desta escola estratégica.

Autores como Quinn (1980), Mintzberg e Waters (1985) tinham já salientado que as estratégias desejadas nem sempre correspondem às estratégias realizadas. Quando lidamos com problemas complexos, em vez de uma formulação global das estratégias, a organização sonda o futuro,

experimenta e aprende a partir de uma série de apostas parciais e incrementais. As estratégias tendem a emergir passo a passo num processo iterativo (Quinn, 1980). A estratégia desejada refere-se a um plano, ou seja, um curso de ação conscientemente pretendido que pode ser realizado ou não, ao passo que estratégia realizada refere-se a um padrão em ação (Mintzberg & Waters, 1985). No entanto, os autores preconizam que a estratégia emergente, ou deliberadamente emergente, não significa ausência de estratégia, embora obrigue a que a organização seja portadora de uma visão suficientemente livre para permitir espaço para a emergência de direções. Para os referidos autores, estratégias deliberadas e emergentes situam-se em dois pontos extremos de um *continuum*. Sendo as estratégias emergentes aquelas que se desenvolvem independentemente das intenções prévias e as deliberadas são definidas previamente. Na prática, toda a estratégia anda sobre dois pés: um deliberado e outro emergente (Mintzberg, 2001). Mintzberg e Quinn (2001) complementam que assim que a estratégia puramente deliberada é formulada evita o aprendizado. Por outro lado, a estratégia emergente fomenta-o. As pessoas agem, uma de cada vez, e reagem às referidas estratégias o que leva à formação de padrões.

Esta escola assume características mais descritivas e menos prescritivas, onde o caráter processual e emergente da formação estratégica assume especial relevância. O processo de formação estratégica é bastante dinâmico e apresenta um padrão implícito ao nível do conteúdo da estratégia por oposição à escola de desenho que apresenta uma perspetiva explícita. Apesar de, entre as escolas definidas por Mintzberg (1990), esta ser a escola que apresenta um nível mais alargado de participação dos membros da organização, o autor focaliza no estrategista a estratégia emergente (2001). Neste contexto, enfatiza que uma estratégia não necessita de um plano, *a priori*, pois resulta da experiência e da visão do líder da organização, que percebe o mundo à sua volta e toma decisões, tornando-se padrões ao longo do tempo.

A linha de aprendizagem organizacional tem vindo a ser fortemente impulsionada por Senge (1990), Senge, Kleiner, Roberts, Ross, & Smith (1995), Senge et al. (1999). A génese do pensamento de Senge (1990) remonta à teoria dos “dynamic systems” de Forrester (1968, 1971) e nas teorias dos sistemas de Von Bertalanffy (1973) e de Capra (1976). A perspetiva da alavancagem é um dos focos centrais da linha de pensamento sistémico preconizada por Senge (1990). A linha do pensamento sistémico, pela relação que estabelece com a perspetiva da

alavancagem preconizada pelos modelos de alavancagem estratégica dos eventos desportivos abordados no capítulo anterior, será objeto da nossa atenção no ponto seguinte.

2.3. O enfoque do pensamento sistémico

O pensamento sistémico foi aplicado à gestão nas organizações, encontrando em Peter Senge (1990) como um dos principais percursores. Senge (1990) no seu livro seminal – *The Fifth Discipline*, procura analisar a complexidade dinâmica através da interação das componentes do sistema. No entanto, a perspetiva sistémica tem como base a teoria geral dos sistemas, que considera que cada sistema é composto por subsistemas ou componentes, que compõem um macro-sistema (Von Bertalanffy, 1973) e a teoria dos sistemas dinâmicos (Forrester, 1968, 1971). Desta forma, iremos aflorar estas teorias para, no subponto seguinte, aprofundarmos as características do pensamento sistémico.

2.3.1. A influência da teoria dos sistemas

A teoria geral dos sistemas, desenvolvida por biólogos e economistas, avança com o conceito holístico, em que o todo é superior à soma das partes constituintes. Não deixa de ser curioso que Kant, em 1790, ao procurar uma explicação não mecanicista para a compreensão da natureza, já havia sugerido que os organismos deveriam ser estudados como sistemas (as cited in Keller, 2008). Advogava ainda que os organismos são *wholes* auto-organizados, em que o todo é mantido pelas partes. Desta forma, é através da interação auto-organizada das partes que as partes e o todo emergem, ou seja, o desenvolvimento do padrão do todo, do sistema, emerge da interação sem qualquer desenho pré-definido - causalidade formativa (Senge, 1990).

No entender de Von Bertalanffy (1973), considerado um dos percursores da teoria geral dos sistemas, os sistemas vivos são intrinsecamente abertos, ou seja, são sistemas que interagem com o seu meio ambiente, captando e libertando energia para se manterem vivos. Neste sentido, o sistema apresenta fronteiras permeáveis que permitem a interação com outros sistemas mas simultaneamente, uma tendência para a auto-organização, que permite a homeostasia ou o estado de equilíbrio. Assim, a compreensão do sistema só é possível na compreensão também da sua relação com o meio, assumindo-se a própria relação como parte constitutiva do próprio

sistema (Morin, 1990). Von Bertalanffy (1973, p. 30) salienta que “não basta estudar os constituintes e os processos de maneira isolada, é preciso ainda resolver os problemas decisivos que a organização e a ordem que os une colocam”. O autor integra na teoria geral dos sistemas um conjunto de conceitos: ambiente (cada sistema tem um ambiente do qual é separado por uma fronteira), identidade (a fronteira ao separar o sistema dos outros sistemas, imprime a este uma identidade) e conexão (na medida em que a matéria, energia e informação são trocadas ao longo das fronteiras do sistema). Sempre que existe conexão de um sistema com outro pode dizer-se que existe um acoplamento entre sistemas, dando origem a uma rede ou a um supersistema. Os sistemas que através das suas ligações formam um supersistema estão constringidos³ e não poderão mais agir como se fossem independentes dos outros. O supersistema impõe uma certa coerência e coordenação aos seus componentes (Von Bertalanffy, 1973). Isto significa que o comportamento do todo não é apenas determinado pelas propriedades das suas partes, mas o comportamento das partes é, a um certo nível, constringido pelas propriedades do todo. Neste caso significa que estão ligados, o que em certa medida provoca uma limitação dos graus de liberdade do sistema, pois no entender de Senge (1990) o constringimento é uma limitação que existe no sistema e não pode ser removida.

A análise da evolução dos sistemas no tempo induziu à introdução do conceito de sistemas dinâmicos, essencialmente desenvolvido por engenheiros e economistas (Forrester, 1968, 1971). Estes são sistemas cuja configuração é capaz de mudar com o tempo e são analisados através de um conjunto de variáveis que caracterizam e determinam de forma inequívoca o estado do sistema num determinado momento (Baranger, 1998). Uma diferença relevante entre esta teoria e a anterior é o facto de a última reconhecer que os sistemas podem não apresentar uma evolução que tenda para o equilíbrio.

Forrester (1968, 1971) desenvolveu um trabalho pioneiro sobre os *system dynamics* mas foi o facto de ter introduzido as simulações por computador que forneceu o poder vivificante a esta teoria. Para Forrester (1968), existem elementos fundamentais que caracterizam a teoria dos sistemas dinâmicos: os círculos de *feedback*; a simulação por computador, que permite a dedução da dinâmica do comportamento do sistema e inferir as consequências das decisões ao longo do

³ “It's some factor that limits what the system can achieve. Were it not for this limiting factor, the rest of the system might be able to achieve much more in realizing its goal. The limiting factor may be internal or external to the system. It may be a physical component, a condition, or an imposed policy of some kind. Whatever it is, however, it does frustrate efforts from within the system to achieve better performance” (Dettmer, 1998, p.1).

tempo; e os modelos mentais, que os gestores normalmente desenvolvem de relações causa-efeito, que são fonte das suas intuições e a base das suas decisões. Nos sistemas sociais, é a informação que existe nos modelos mentais, que assume, na maioria das vezes, maior relevância. Para projetar o futuro de um sistema, as decisões precisam ser observadas dinâmica e integralmente no tempo (Forrester, 1971). Nos modelos desenvolvidos, o autor usa equações não lineares que permitem incorporar os efeitos dos *feedbacks* positivos e negativos. Ao introduzir a causalidade circular e não-linear assume o limite da previsibilidade. Segundo o autor, desta forma, e ao contrário dos modelos cibernéticos que apenas integram os *feedbacks* negativos, o resultado apresenta padrões muito mais complexos ao longo do tempo (1968). Assim os sistemas podem adaptar-se ao envolvimento através de *feedbacks* negativos ou podem divergir através de *feedbacks* positivos. Estes modelos foram bastante importantes para a compreensão da natureza dos ciclos económicos, como por exemplo, dos investimentos. Os trabalhos desenvolvidos por este autor tiveram uma forte influência na área da gestão.

2.3.2. Características e contributos do pensamento sistémico

A visão sistémica e a teoria dos sistemas dinâmicos introduziram na gestão um quadro global que integra o ambiente onde as organizações atuam, ou seja, uma dimensão relacional entre ambiente, sistema e seus componentes. A teoria dos *systems thinking* ou pensamento sistémico, entende o universo, as organizações, as suas estruturas, os seus padrões e os seus ciclos, como um todo. Esta perspetiva constitui-se como um quadro concetual que pretende descrever a variedade de inter-relações e tornar os padrões de mudança visíveis para além dos eventos e dos detalhes, auxiliando-nos na mudança efetiva dos mesmos. Neste sentido, o pensamento sistémico foca-se na análise das inter-relações e dos processos, ao invés das relações causa-efeito e de momentos específicos (Senge, 1990, p. 53): “it is a framework for seeing interrelationships rather than things, for seeing patterns of change rather than static «snapshots»”.

O conceito de inter-relação reporta-se à relação entre as variáveis-chave do sistema e não à relação entre pessoas. O autor considera que os sistemas são fruto de um conjunto intrincado de inter-relações, e nem sempre são perceptíveis os efeitos que os agentes exercem uns sobre os outros. E como, muitas das vezes, somos componentes do próprio sistema, torna-se mais difícil ver o padrão global de mudança. “Seeing the forest as well as the trees is a fundamental

problem that plagues all firms” (Senge, 1990, p. 113). Neste sentido, torna-se importante a compreensão da interdependência entre as partes constituintes da totalidade, a estrutura, e o *feed-back* do sistema. Caso contrário, decisões aparentemente eficazes podem produzir resultados opostos ao longo do tempo ou efeitos contrários aos planeados. Acresce que a instabilidade pode surgir tanto do sistema como do envolvimento (Senge, 1990).

O conceito de estrutura, nos sistemas humanos, inclui a forma como tomamos decisões, ou seja, como traduzimos as perceções, os objetivos, as regras e normas, em ações (Senge, 1990). No entanto, na análise da estrutura sistémica, além de perceber “quem fez o quê e com quem”, importa também, compreender as causas que promoveram esse tipo de comportamento, uma vez que nas organizações, assim como nos sistemas de uma maneira geral, as relações causa e efeito não estão próximas no tempo e no espaço, e pequenas atitudes, desde que atuem no lugar certo, podem originar grandes efeitos. Os “efeitos” são os sinais que nos permitem descobrir que existe um problema e as “causas” são as questões principais, em interação, que provocaram os sinais. A complexidade organizacional faz com que as premissas racionalistas de causa-efeito caiam por terra, estabelecendo relações subtis entre causa e efeito, ou seja, os sistemas são extremamente sensíveis a algumas mudanças e extraordinariamente insensíveis a outras e na maioria das vezes, de forma não-linear (Senge, 1990).

O conceito de alavancagem constituiu uma das principais contribuições do pensamento sistémico. O autor define alavancagem como “a identificação de onde as acções e mudanças nas estruturas podem levar a melhorias significativas e duradouras” (p. 143). Este conceito foi inspirado por Forrester (1971) aquando da aplicação dos sistemas dinâmicos à gestão de problemas em indústrias. Meadows (1999, p. 1) introduziu o conceito de pontos de alavancagem como “places within a complex system (a corporation, an economy, a living body, a city, an eco-system) where a small shift in one thing can produce big changes in everything”. Senge (1990) salienta, que a perspectiva da alavancagem não é fácil de aplicar aos sistemas humanos. Isto porque, no seu entender, as mudanças de alta alavancagem não são muito óbvias neste tipo de sistemas, na medida em que os contextos são ambíguos e imprevisíveis e as organizações dependem da forma como a informação é rececionada e analisada pelo sistema. Sendo que, as questões estratégicas apresentam características dinâmicas, a verdadeira alavancagem, nestas situações, passa pela compreensão da complexidade dinâmica. E apesar do controlo ser difícil, se a estrutura do sistema for compreendida é possível controlá-lo, caso os pontos de alavancagem sejam identificados.

Neste sentido, o propósito desta teoria continua a ser, tanto quanto possível, o controlo do sistema de modo a alcançar a estabilidade e o equilíbrio.

O conceito de *feedback* é também fundamental e assume contornos mais abrangentes do que o entendimento tradicional, na medida em que apresenta uma dimensão circular, pois a influência da informação é exercida em ambas as direções, influenciando-se mutuamente, ou seja, toda a influência é ao mesmo tempo causa e efeito. As organizações são entendidas através de círculos de causalidade, que favorecem a adaptação como um todo e não de uma forma isolada. Quanto mais complexo se torna o ambiente de mercado, mais precário e menos duradouro serão os laços entre causa e efeito. Refere-se a este processo como complexidade dinâmica, pois as relações causa-efeito são não-lineares, ao longo do tempo, sendo que a mesma ação pode provocar efeitos opostos a longo e curto prazo, numa e noutra parte do sistema, ou seja, intervenções aparentemente óbvias produzem efeitos não óbvios. Os círculos de causalidade, ou causa-efeito, são processos de *feedback*: o *feedback* de reforço ou amplificação é propulsor de crescimento, enquanto o *feedback* de equilíbrio ou estabilização é acionado sempre que o comportamento é orientado para uma meta específica. Esta teoria pretende compreender as estruturas subjacentes aos processos complexos, identificando as causas dos problemas e desta forma, discernir as mudanças de alta e baixa alavancagem (Senge, 1990), o que torna relevante reconhecer padrões qualitativos.

A estrutura sistémica diz respeito às inter-relações entre as variáveis-chave, que têm influência no comportamento do sistema ao longo do tempo, sendo fundamental para perceber os processos de mudança. Desta forma, o autor constrói uma série de arquétipos do sistema, ou estruturas genéricas, que pretendem ilustrar as situações mais prováveis nas organizações, no sentido de facilitar a perceção e a identificação das estruturas em causa, da dinâmica dos padrões de comportamento e dos pontos de alavancagem potenciais. Estes arquétipos proporcionam uma base para uma linguagem que as equipas de gestão possam usar, para mais produtivamente lidar com a complexidade. Os arquétipos são: processo de equilíbrio com desfasagem, limites ao crescimento, transferência de responsabilidade, transferência de responsabilidade para o interventor, metas declinantes, escalada, sucesso para os bem-sucedidos, tragédia dos comuns, concertos que estragam, crescimento e sub-investimento. Para cada um, o autor expõe os sinais de advertência iniciais, apresenta os princípios de gestão inerentes e uma história de negócio. Por exemplo, no arquétipo limite ao crescimento, no qual alerta para a existência de

constrangimentos que podem advir dos recursos ou de uma resposta interna ou externa, define como princípio de gestão, “don’t push on the reinforcing (growth) process, remove (or weaken) the source of limitation” (p. 354).

Hamel e Prahalad (1993) também utilizam o conceito de alavancagem, no entanto, a perspectiva que advogam centra-se essencialmente nos recursos da organização e apresenta uma visão linear do processo. Os autores consideram que a gestão estratégica pode alavancar a organização, através de cinco diferentes medidas: (1º) concentrando-os de uma forma mais efetiva em objetivos estratégicos chave; (2º) acumulando-os de uma forma mais eficiente; (3º) complementando um género de recursos com outros a fim de obter um valor superior; (4º) conservar os recursos sempre que possível; (5º) recolher os recursos aplicados o mais depressa possível. Para os autores, a alavancagem requer um ponto estratégico, que eles denominam de desígnio estratégico e para o qual, os esforços individuais, as funções e as negociações devem convergir ao longo do tempo. A acumulação passa pela aprendizagem e pela capacidade de ouvir e aplicar essas aprendizagens mesmo quando elas possam ser conflituantes com ortodoxias. Reforçam que é ainda fundamental ter também capacidade de aprender com os agentes externos à organização, assim como estabelecer processos e objetivos de aprendizagem para os atores organizacionais que participam em alianças ou *joint-ventures*: “the ability to maximize the insights gained from every experience is a critical component of resource leverage. Being a learning organization is not enough, a company must also be able of learning more efficiently than competitors” (p. 80).

A linha de pensamento sistémico de Senge (1990), explora as relações entre os sistemas dinâmicos e a aprendizagem organizacional e aplica esta perspectiva à organização como um todo. A aprendizagem organizacional e estratégica é a chave do sistema, na medida em que o mundo real é ambíguo, encontrando-se num processo constante entre caos e ordem, crescimento e declínio, previsibilidade e imprevisibilidade. A mudança estratégica flui do processo de aprendizagem organizacional. Senge (1995, p. 223) define modelos mentais como “mapas tácitos semipermanentes do mundo que as pessoas retêm em sua memória de longa duração, quanto às percepções de curto prazo que as pessoas constroem como parte dos seus processos diários de raciocínio”. A compreensão dos modelos mentais vigentes, na medida em que estes são assunções ou generalizações que os indivíduos desenvolvem como imagens nas suas mentes mas que, muitas das vezes não são conscientes para o indivíduo, é um dos aspetos a investir aquando da

aprendizagem estratégica. Isto porque, muitas das vezes as estratégias não são implementadas porque não se coadunam com as imagens mentais que os indivíduos têm sobre o funcionamento dos sistemas, limitando assim a forma de pensar e agir.

Senge (1990) considera que os líderes devem continuamente ajudar os outros atores organizacionais a ver o todo, nomeadamente: como as diferentes partes da organização interagem; como determinadas situações são similares a outras, devido às estruturas comuns; como é que as ações locais têm impactos a longo prazo, e de forma mais abrangente do que o esperado; e porque é que determinadas ações são necessárias para o sistema como um todo. Valoriza ainda o papel dos líderes na aprendizagem geradora, pois é esta que diz respeito à criação e ao processo estratégico, através do envolvimento e reflexão por parte dos agentes organizacionais. Para o autor “toda organização tem um destino” (Senge, 1995, p. 280), sendo que, as pessoas que realmente estão envolvidas com a organização, têm uma visão para a organização. Neste sentido, a visão e missão podem desempenhar um papel mais relevante quando resultam da partilha de ideias entre os atores organizacionais. Este é um modelo de organizações aprendentes, em que os grupos, não os indivíduos, são a unidade fundamental pois estão abertos a novas possibilidades e poderão conduzir a mudança através da influência que exercem sobre o comportamento do sistema. Neste sentido, a perceção de que alguém «lá em cima» pode controlar a organização, é baseada numa ilusão, a ilusão de que alguém pode dominar a complexidade dinâmica de uma organização a partir do topo (Senge, 1990). Se a curto prazo, as pessoas ainda podem prever com precisão as consequências dos seus atos, com o passar do tempo, ou seja, sob cada vez mais influência de atos praticados por outros, tais consequências tornam-se imprevisíveis. Assim, a dinâmica organizacional não se pauta pelos princípios de projeção e análise que suportam os planos estratégicos. No entanto, o autor alerta que as análises muitas das vezes desenvolvidas focam-se no detalhe e auxiliam-se de um elevado número de variáveis, o que dificulta a visualização de inter-relações e de padrões que possam ser relevantes. Por exemplo, a mesma ação pode produzir efeitos diferentes a curto e a longo prazo, ou consequências diferentes a um nível local e em outras partes do sistema, ou intervenções óbvias ocasionarem consequências não óbvias. Acresce que, os líderes organizacionais recorrem a consultores ou planeadores aquando dos processos estratégicos, mas estão apenas a promover a aprendizagem adaptativa, procurando responder às necessidades identificadas.

3.SÍNTESE

Em nosso entender, para além da origem histórica e da essência ôntica da estratégia, é importante que nos centremos também na condução do real e na análise dos factos da contemporaneidade. A aplicação da estratégia às organizações sociais, nomeadamente a sua relevância para a criação de um eixo unificador, justifica a pertinência da utilização da mesma, na senda do sucesso organizacional. No cômputo organizacional a estratégia assume um carácter mais abrangente do que no âmbito político-militar, na medida em que encerra em si uma dimensão mais alargada: a de definir a visão, os objetivos macro, os limites do horizonte da organização, assim como a direção que de forma assertiva permite alcançar o almejado. Podemos afirmar que a estratégia está para as organizações como a política está para as nações.

As conceções da estratégia nas organizações nem sempre fazem referência direta à existência do “Outro”, ou à imprescindibilidade da agonística. Será este facto condição *sine qua non* para não serem entendidas de âmbito estratégico? Pensamos que em gestão estratégica estamos sempre perante cenários de competição e sustentabilidade organizacional, e tal como na economia, estamos sempre perante um “outro”, embora podendo não ser um competidor, pois analisando de uma forma sistémica estamos sempre em inter-relação, portanto existem sempre constrangimentos. Neste sentido, Abreu (2004, pp. 11-12) reforça que “está por provar que a estratégia seja um luminoso plano de acção que se concebe, de uma vez para se executar, logo a seguir. Talvez seja antes uma invenção permanente ou uma marcha activa rumo ao desconhecido, sempre constrangida por uma intencionalidade limitada. Ou um conjunto de decisões e iniciativas que são tomadas e empreendidas em tempo real – à medida que as coisas vão acontecendo, muito embora tendo em conta que todos quererão satisfazer expectativas e ambições que se projectam no futuro”. Por outro lado, a abordagem macro que desenvolvemos sobre o panorama da gestão estratégica permitiu-nos concetualizar a organização em termos sistémicos, introduzindo o conceito de sistema aberto no contexto da gestão, ou seja, o sistema está em inter-relação com o meio.

O pensamento sistémico preconizado por Senge (1990), veio evidenciar o facto das organizações serem sistemas dinâmicos, em que os agentes que as compõem se encontram em interação entre si e o meio onde se inserem, através de círculos de causalidade. Estes remetem para uma lógica não determinística de causa-efeito. Como afirma o autor, em prol da adoção de uma visão

estratégica dinâmica, é necessária a mudança dos nossos modelos mentais. A auto-organização, a análise das inter-relações e dos processos que se comportam de uma forma dinâmica, ou seja, mudam ao longo do tempo, são conceitos basilares no quadro concetual que ele preconiza.

SÍNTESE DAS ILAÇÕES DO PRIMEIRO MOMENTO: QUADRO CONCEPTUAL DE PESQUISA

Importa explicitar, neste ponto, a contribuição da revisão da literatura para a definição do quadro concetual que guiou a investigação. No entanto, corroboramos da perspetiva de Miller (2000) ao afirmar que demasiada ênfase nas orientações de cada tipo de categoria concetual, poderá constringer o investigador a pensar e a agir de acordo com as suas perceções. Desta forma, as categorias concetuais assumem um papel sensibilizador, sendo que o principal objetivo foi a compreensão dos fenómenos.

A investigação desenvolvida socorreu-se da literatura no âmbito dos eventos desportivos. A perspetiva da alavancagem estratégica explicitada no capítulo I introduziu os conceitos basilares que enformaram a direção desta investigação, nomeadamente no que se refere às duas dimensões de alavancagem. A dimensão da alavancagem económica (Chalip, 2004), que compreende como objetivos estratégicos a “otimização dos negócios”, a “intensificação da imagem do destino” e as táticas para atingir esses objetivos, e a dimensão de alavancagem social (Chalip, 2006). Salientamos que o modelo que visa a alavancagem social adotado nesta investigação foi o de Chalip (2006), pela razão de que o modelo de O’Brien e Chalip (2008) ainda não tinha sido publicado aquando da construção do quadro concetual. Analisámos assim, os objetivos estratégicos relativos à “promoção da interação social” e à “indução do espírito de celebração” (Chalip, 2006). A integração dos eventos numa lógica de portfólio tem sido defendida como uma forma de criar ou manter o impacto dos eventos na marca de destino, através da criação de sinergias entre eles e mantendo a realização dos eventos ao longo do ano (Chalip & Costa, 2005; Jago et al., 2003). Constatámos que o conhecimento produzido nesta área apresenta, limitações que deveriam ser colmatadas, nomeadamente: os modelos de alavancagem estratégica apresentados representam aspetos parciais da realidade, focalizando-se numa fase inicial, na dimensão económica, e avançando numa segunda fase, para uma dimensão social e ambiental; os modelos de alavancagem estratégica têm uma reduzida verificação empírica, sendo que, não existe nenhum estudo, que analise a perspetiva do portfólio de eventos; a perspetiva ex-ante preconizada pelos modelos, focaliza-se no planeamento e não se debruça sobre a dinâmica da gestão estratégica dos atores envolvidos; por último, o contexto dos grandes eventos desportivos pautou as abordagens desenvolvidas, sendo contudo importante verificar-se a sua aplicação a eventos de menor dimensão. As limitações apresentadas justificam que a construção de

conhecimento nesta linha de investigação acentue a tónica na compreensão do processo de potencialização.

As perspetivas desenvolvidas no capítulo II foram também relevantes em termos de contributos. O ponto 1 deste capítulo foi importante na elaboração do quadro concetual, e acrescentámos aos itens dos modelos anteriores (objetivos estratégicos e ações), itens provenientes das categorias estratégicas de Abreu (2004), nomeadamente: os atores, considerados fundamentais no processo de conquista da superioridade/vantagem estratégica. A questão da aprendizagem foi outro dos itens que se tornou relevante, sendo referido por diversos autores. O enfoque do pensamento sistémico, do ponto 2, enriqueceu o quadro concetual com a perspetiva da interação auto-organizada, na evolução do sistema (Senge, 1990). Esta teoria induziu à integração de conceitos como as inter-relações, alavancagem, estrutura, problemas e suas causas, constrangimentos e aprendizagem. Neste sentido, surge a importância de analisar as inter-relações entre estas questões ao longo do tempo.

Desta forma, temos: como temas proeminentes da teoria da alavancagem estratégica dos eventos, os objetivos estratégicos e ações; das primeiras teorias da estratégia, torna-se relevante equacionarmos a importância dos atores. Os aportes que advêm do pensamento sistémico induzem-nos a não ter pretensões de previsão e a procurarmos a compreensão das estruturas subjacentes aos processos, identificando os objetivos e as ações, os problemas e suas causas e desta forma discernir as mudanças de alta e baixa alavancagem (Senge, 1990), o que torna relevante reconhecer padrões qualitativos. Neste sentido importa também analisarmos os facilitadores e os constrangimentos do sistema.

De acordo com a literatura podemos considerar que para compreender a estrutura do sistema, é necessário um entendimento das inter-relações mais importantes que influenciam o comportamento do sistema ao longo do tempo. No cruzamento das leituras consideramos que as variáveis que se constituem relevantes neste estudo são os objetivos estratégicos que foram definidos no sentido da maximização dos eventos, as ações planeadas ou emergentes, e os *stakeholders* dos eventos. O primeiro nível de análise pretende identificar a inter-relação entre os objetivos estratégicos, as ações, ao que acrescentamos também os atores (relevantes nas teorias de estratégia), inerentes ao processo de alavancagem dos eventos de acordo com os modelos teóricos (Chalip, 2004, 2006). Um segundo nível, que pretende identificar outras categorias de alavancagem decorrentes dos contextos reais. Um terceiro nível, que procura examinar os

problemas e causas inerentes, os constrangimentos e os facilitadores dos processos, assim como outros itens relevantes para a compreensão do processo. O objetivo desta investigação é a compreensão do processo de potencialização na gestão estratégica do portfólio de eventos desportivos náuticos de Portimão, pretendendo-se constituir, a figura abaixo, um guião concetual que irá conduzir, em parte, a abordagem aos contextos reais.

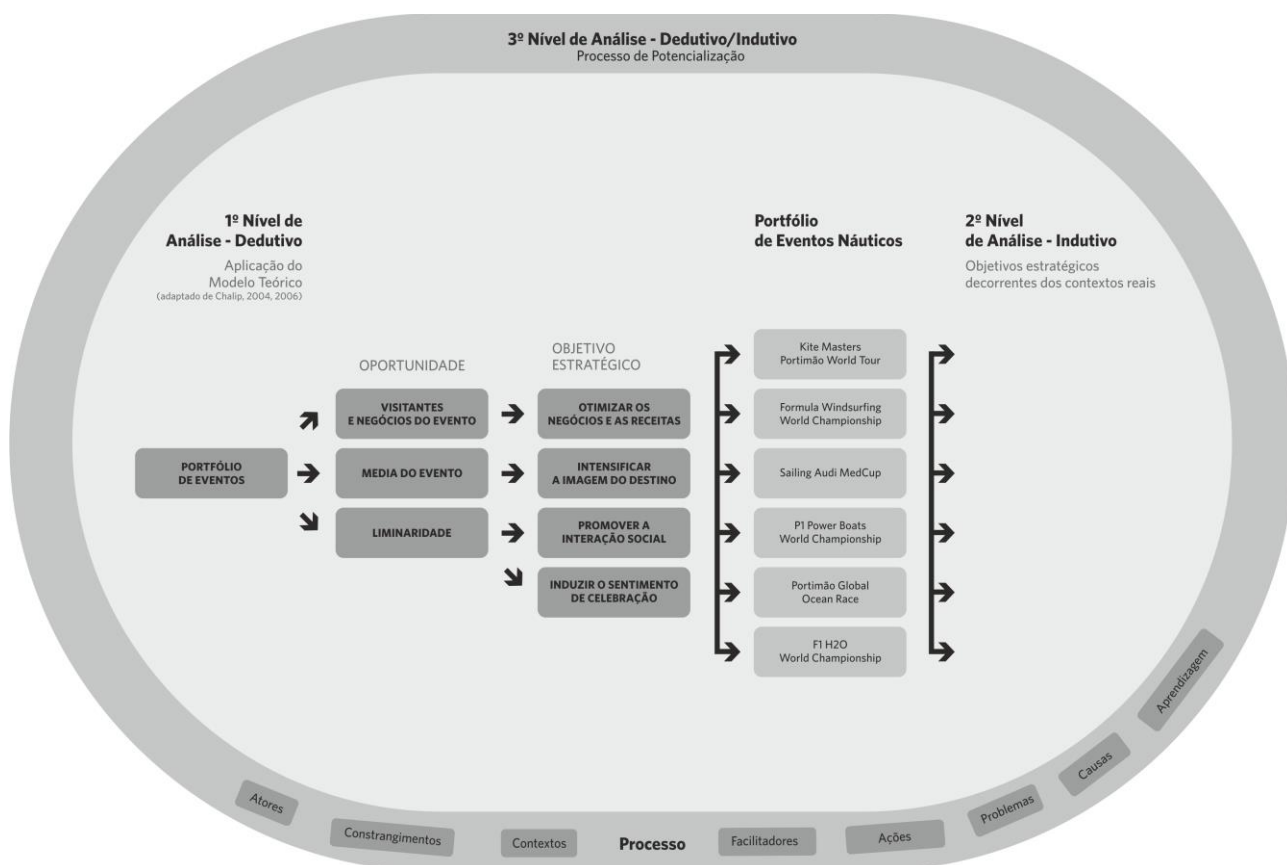


Figura 5. Integração do quadro concetual de síntese no processo de compreensão.

SEGUNDO MOMENTO

Um segundo momento de revisão da literatura prendeu-se com a necessidade, à luz dos dados emergentes do estudo empírico, de compreender a evolução do fenómeno em estudo. Como expressámos na introdução, as constatações induzidas pelos dados dos contextos reais despoletaram outras questões. As estratégias e táticas inerentes aos eventos, as dinâmicas que promoviam e como evoluíam, demonstravam que os atores envolvidos atribuíam significados diferentes aos eventos e às suas ações, e ainda que as interações entre atores promoviam alterações de significado, evoluções e outros desígnios estratégicos. Neste sentido, só identificando como as intenções emergiam e compreendendo e analisando as interações, poderíamos compreender as estratégias. Assim, a pesquisa empreendida no âmbito da complexidade, nomeadamente da complexidade social aplicada à gestão estratégica, forneceu-nos novas “lentes” para refletirmos sobre o processo da “event-based strategy” em Portimão. Este segundo momento foi ainda relevante, em termos da pesquisa e atualização da investigação, através da análise de trabalhos recentes na área da gestão estratégica dos eventos desportivos.

CAPÍTULO III – GESTÃO ESTRATÉGICA: OS DESAFIOS DA COMPLEXIDADE

Como vimos no último capítulo do primeiro momento, a abordagem sistémica enceta uma perspetiva heurística de conceber a estratégia. As ciências da complexidade, nomeadamente a investigação no âmbito dos sistemas adaptativos complexos, influenciaram também o desenvolvimento das teorias organizacionais e estratégicas. Assim, neste capítulo, iremos explicitar o contexto da complexidade e os conceitos inerentes, na medida em que estes adquirem significados próprios que justificam que nos detenhamos na sua análise. Expomos, seguidamente, a aplicação da teoria dos sistemas adaptativos complexos à gestão estratégica em complexidade, especificamente através da abordagem desenvolvida pela *complex responsive processes* (Stacey, 2007), a qual preconiza a análise dos processos estratégicos numa perspetiva de complexidade social numa análise centrada na interação local entre os indivíduos.

1. OS DESAFIOS DA COMPLEXIDADE

O termo complexidade, aplicado à ciência, aparece no âmbito da microfísica e da macrofísica (Morin, 1990) e a maioria dos trabalhos foi desenvolvida em sistemas naturais, fundamentalmente nos domínios da física, da matemática e da biologia (Gleick, 1987; Prigogine & Stengers, 1984; Waldrop, 1992). De acordo com a natureza difusa e espectro de aplicação da complexidade, como início deste ponto pretendemos contextualizar o entendimento desta visão científica. Numa segunda parte, explicitaremos um conjunto de conceitos dos quais os sistemas complexos se socorrem, sendo que, conceitos como história, imprevisibilidade, auto-organização, irreversibilidade, evolução, ordem, desordem e criatividade vieram substituir os anteriores, como eternidade, determinismo, mecanicismo, reversibilidade, ordem, necessidade (Santos, 2007).

1.1. Contexto da complexidade

A complexidade é uma propriedade de sistemas que apresentam mais do que uma solução possível para um dado conjunto de condições fronteira (Prigogine, 2003). De acordo com o autor, o grande desafio colocado pela complexidade prende-se com a sua contribuição para uma nova forma de compreender o mundo, o que significa o fim do paradigma da certeza. Um sistema é

complexo na medida em que um grande número de agentes interdependentes está a interagir de formas muito diferentes (Waldrop, 1992).

A origem da complexidade apresenta ligação com várias teorias, como a teoria geral dos sistemas (Von Bertalanffy, 1973), e a teoria dos sistemas dinâmicos (Forrester, 1968, 1971) que abordámos anteriormente. Apresenta também ligação com a cibernética (Ashby, 1947; Wiener, 1948), a teoria do caos (Gleick, 1987) e a teoria das estruturas dissipativas (Prigogine & Stengers, 1984). A cibernética, desenvolvida por engenheiros, é uma abordagem associada à teoria dos sistemas que estuda a comunicação e os processos de controlo nos organismos vivos e nas máquinas (Wiener, 1948). Os sistemas cibernéticos são “self-regulating, goal-directed systems adapting to their environment” (Stacey, 2007, p. 35). A teoria do caos integra um conjunto de conceitos científicos que visam o estudo da evolução de sistemas dinâmicos não-lineares ou como o fenómeno como um todo vai mudando ao longo do tempo. Um sistema não-linear não é determinista nem previsível, caracterizando-se por um comportamento aperiódico e longe do equilíbrio e ao ser dinâmico, evolui no tempo. As características deste tipo de sistema são a não-linearidade, a auto-semelhança, a dependência sensível das condições iniciais e a dinâmica paradoxal da instabilidade estável ou estabilidade instável (Gleick, 1987).

Por seu turno, a teoria das estruturas dissipativas vem demonstrar que um sistema pode mover-se espontaneamente de um padrão de comportamento para outro se estiver a operar longe do equilíbrio (Prigogine & Stengers, 1984). Neste caso, os padrões emergentes produzidos por auto-organização não podem ser explicados nem pela natureza dos indivíduos, nem pela interação entre eles, mas através de pequenas flutuações do envolvimento. Assim, os autores afirmam que uma estrutura dissipativa necessita de um grande esforço para manter a sua estrutura e relativamente pouco esforço para alterá-la.

A teoria da complexidade constitui-se, assim, como um tema mais vasto pois contém uma série de ideias integradoras que advêm das diferentes teorias enunciadas. O trabalho seminal de Waldrop (1992) anunciou a emergência da complexidade na era do caos. Para Waldrop (1992) a diferença entre estas teorias reside no facto de os sistemas complexos serem capazes de adaptação, de evolução e de alterarem as suas formas de interação. Apesar da noção de sistema complexo não ser comumente definida, diferindo de autor para autor e de acordo com a área científica, existem características que lhe são inerentes, enquanto estrutura aberta: 1) interdependência; 2) vasto número de componentes; 3) interação não linear; 4) possuem uma estrutura que abrange várias

escalas; 5) exibem simetrias recorrentes; 6) são capazes de comportamentos emergentes; 7) implicam uma interação entre o caos e o “não caos”; 8) compreendem uma interação entre cooperação e competição (Baranger, 1998).

Para Prigogine e Stengers (1986), as ciências sociais não esperaram pela física para integrar este tipo de processos. Os autores consideram que Lévi-Strauss há muito que já vinha a utilizar conceitos como os de crise, instabilidade, estados de equilíbrio e entre outros, o de não linearidade. Pensadores contemporâneos como Morin (1990), Prigogine e Stengers (1984, 1986) e Santos (1988) posicionam-se na não dicotomia entre as ciências sociais e naturais.

Contudo, como iremos ver no segundo ponto, as aplicações iniciais da perspectiva das teorias da complexidade à gestão estratégica não imprimiam uma demarcação evidente entre ciências sociais e naturais. No entanto, progressivamente foi existindo uma divergência, desenvolvendo-se uma perspectiva no âmbito da complexidade matemática e outra no âmbito da complexidade social.

1.2. Linguagem da complexidade

No nosso entender torna-se relevante explicitar alguns dos conceitos inerentes à linguagem da complexidade, na medida em que esta teoria tem vindo a ser aplicada aos sistemas sociais em geral e à gestão em particular (Peters, 1991; Wheatley, 1994; Stacey, 1992, 1993, 1995; Goldstein, 1994). O facto dos conceitos inerentes aos sistemas complexos estarem inter-relacionados torna pertinente a sua explicitação através da ancoragem dos diferentes vocábulos a duas categorias integradoras: a auto-organização e a evolução (Garcia, 2001).

1.2.1. Auto-organização

A perspectiva da auto-organização nasce na teoria dos sistemas e na cibernética, esta evidencia a capacidade que os sistemas biológicos complexos têm em estabelecerem relações instáveis e estáveis e, através de mecanismos de auto-organização dos componentes do sistema, fazerem emergir padrões de comportamento. Estes são formados espontaneamente através da organização do próprio sistema sem a necessidade de intervenção de qualquer agente no seu interior ou exterior (Kauffman, 1995). Desta forma, os sistemas complexos tiram vantagem do

processo de auto-organização para criar novos e até, mais funcionais padrões, que satisfaçam os constrangimentos do seu comportamento (Waldrop, 1992).

A cibernética demonstrou que a autonomia dos sistemas é mantida através de uma ação, aparentemente inteligente, das componentes do sistema orientada para um fim (Ashby, 1947). No entanto, a perspectiva da complexidade diferencia-se daquela na medida em que assume que os processos sociais não estão dependentes de uma estrutura objetiva ou organização, sendo que o conhecimento se torna intrinsecamente subjetivo. A ênfase é colocada nos processos cognitivos e sociais através dos quais nós construímos os modelos subjetivos desses sistemas. Conceitos como a autonomia, a auto-organização (Ashby, 1947) e a autopoiesis (Maturana & Varela, 1980) foram utilizados para caracterizar os sistemas vivos naturais. Neste sentido, e como forma de se adaptar ao meio ambiente em mutação, o sistema desenvolve a estrutura do próprio sistema através da sua capacidade de auto-organização (Heylighen, Cilliers, Gershenson, n.d.) De acordo com os autores, quando nos reportamos aos sistemas sociais, verificamos que estes não apresentam uma estrutura, organização e função perceptíveis. Nestes casos, o termo “heterarquia” (“heterarchy”) substitui o conceito de hierarquia, pois as relações que o sistema A estabelece com o B podem ser de superioridade hierárquica num aspeto específico mas de subsidiariedade relativamente a outro. Assim, é possível afirmar que os sistemas complexos apresentam uma autonomia estratificada, ou seja, uma hierarquia que não se pauta pelos princípios do controlo vertical, mas por acoplação mais ou menos intensa entre os níveis micro e macro. A auto-organização engloba vários conceitos que no seu conjunto permitem compreender como emerge um padrão, a partir de interações em níveis mais baixos do sistema com níveis hierarquicamente superiores (Garcia, 2001) que iremos de seguida analisar.

A noção de emergente está ligada à teoria dos sistemas, na medida em que estes são constituídos por partes interdependentes, que interagem e se transformam mutuamente. Da organização de um sistema nascem padrões emergentes que podem retroagir sobre as partes. Devido à existência de dependência entre as componentes, as propriedades dessas componentes já não variam de forma independente, mas sim respeitando certas relações (Heylighen et al., n.d.). Isto faz com que a maioria das propriedades individuais seja irrelevante e que o foco seja o estado das relações entre as componentes, o qual irá definir um novo tipo de propriedade emergente. Os agentes interdependentes do sistema em interação fazem emergir um padrão, uma estrutura ou uma organização sem qualquer plano ou programa determinado (Garcia, 2001). Tal padrão é criado

pela interação das partes como um todo e não concebida pelas partes. Os padrões emergentes só são visíveis a um nível macro de análise e as componentes individuais não permitem a percepção desses padrões (Garcia, 2001). Como afirmou Kauffman (1995, p. vii-viii) “...the complex whole may exhibit properties that are not readily explained by understanding its parts. The complex whole, in a completely nonmystical sense, can often exhibit collective properties, "emergent" features that are lawful in their own right”. Em complexidade, a quebra de simetria significa que a homogeneidade da ordem corrente é quebrada e novos padrões emergem.

Na perspectiva da complexidade, os sistemas dinâmicos, para produzirem comportamentos contínuos de mutação, criatividade e inovação, co-evoluem longe do equilíbrio, conduzidos por *feedbacks* positivos e negativos, de uma forma auto-organizada, para estados paradoxais de estabilidade e instabilidade, previsibilidade e imprevisibilidade (Stacey, 1995). O *feedback*, ou mecanismo de ação em regresso, ou retroação, funciona assim como um mecanismo de ajustamento do sistema (Wiener, 1948). Tradicionalmente, o *feedback negativo*, que inibe, reduz ou contraria o desvio ou instabilidade, induz a exploração por uso e delimita o espaço, promovendo a estabilidade (Garcia, 2001). Por seu turno, o *feedback* positivo amplifica, num processo que favorece a instabilidade, a desordem e a exploração das possibilidades do sistema. Este tipo de *feedback* favorece a criatividade e a diversidade no sistema (Garcia, 2001). O *feedback* assume importância na medida em que permite a realimentação do sistema, e encoraja a adaptação à medida que as circunstâncias mudam. No entanto, em condições longe do equilíbrio, as relações não-lineares prevalecem e o sistema torna-se extremamente sensível a influências externas podendo, pequenos influxos, gerar grandes efeitos. “In far-from-equilibrium conditions we find that very small perturbations or fluctuations can become amplified into gigantic, structure-breaking waves” (Prigogine & Stengers, 1986, p. xvii).

O conceito de fractal é também diretamente correlacionado com o de auto-organização, descrevendo um objeto criado por repetidos padrões, evidentes em vários níveis da escala (Wheatley, 1994). Indica-nos que, em escalas de tempo e espaço diferentes, as características de um processo ou estrutura são semelhantes (Garcia, 2001). A auto-semelhança em sistemas caóticos está intimamente ligada ao desenvolvimento da geometria fractal, que representa o lado mais conhecido e artístico do caos e foi evidenciada pelos trabalhos de Mandelbrot (1983). Os fractais exibem um nível regular de irregularidade de modo a que em cada espaço de estabilidade existe sempre instabilidade (Stacey, 2007). A noção de tempo é inerente a este conceito e é

fundamental na análise em complexidade. Atualmente, a física já não nega o tempo. Dá relevo às quatro dimensões, as três espaciais e uma quarta, o tempo. Através da escala de tempo podemos visualizar o carácter irreversível das evoluções para o equilíbrio, a bifurcação das evoluções por instabilidade e amplificação de flutuações (Prigogine & Stengers, 1986).

Foi Lorenz (1996) quem cunhou o termo atrator ao analisar a representação gráfica do seu modelo meteorológico. Para o autor, os atratores não correspondem a um ponto, nem a um estado de equilíbrio ou a uma linha, mas a um conjunto denso de pontos, que nos indicam o estado funcional preferido nos sistemas complexos. Os atratores funcionam como ímanes para o comportamento de várias partes dinâmicas do sistema. Ao comportamento para o qual um sistema dinâmico converge, independentemente do ponto de partida, chama-se atrator. Para Kauffmann (1993, p. 177), um atrator é “a set of points or states in state space to which trajectories within some volume of state space converge asymptotically over time ... the different attractors constitute the total number of long term behaviors of the system. In due course the systems winds up on one or another of its finite number of attractors ... the system becomes boxed in to an attractor unless perturbed by an outside force”. Os atratores caracterizam-se pela sua grande sensibilidade às condições iniciais (Prigogine & Stengers, 1986). Quando o sistema é forçado a passar de um atrator para outro, surge um comportamento emergente. À medida que o tempo passa, podemos ir construindo a história do sistema (Gleick, 1987), sendo que a sua evolução é observada através da trajetória no espaço de fase das variáveis que descrevem o seu comportamento (variáveis coletivas ou de parâmetros de ordem).

O estudo dos sistemas dinâmicos foi-se acercando de uma terminologia própria. De acordo com Kelso (1995), os parâmetros de ordem relevantes são aqueles que descrevem as relações entre as componentes de um sistema, agem com uma funcionalidade específica e são variáveis informacionais sensíveis aos contextos. Podem ser usados para descrever o estado de um determinado atrator. Um parâmetro de ordem é criado pela coordenação entre os elementos que formam o sistema, mas que por sua vez influencia o comportamento destes elementos. Os parâmetros de ordem são encontrados especialmente perto das fases de transição longe do equilíbrio, onde a perda de estabilidade dá origem a novos padrões de organização e/ou à mudança para outros padrões já existentes (Kelso, 1995). Os parâmetros de controlo são aqueles que podem causar mudanças nos padrões de ordem ou nos padrões do sistema. A função dos

parâmetros de controlo é a de mover o sistema através dos seus padrões potenciais de coordenação, que são os atratores, para possíveis estados do sistema (Kelso, 1995).

1.2.2. Evolução

A perspetiva da evolução inerente aos sistemas complexos integra vários conceitos que expressam, no seu conjunto, as características processuais dos sistemas no tempo (Garcia, 2001). As noções de não-linearidade e da sensibilidade às condições iniciais estão relacionadas com a teoria do caos, popularizadas pelo “efeito borboleta”, em que o bater de asas de uma borboleta no Pacífico pode causar um tufão noutra lugar distante do planeta (Lorenz, 1996). O comportamento caótico demonstra que condições iniciais muito próximas, podem gerar, após muitas interações, divergências de trajetórias significativas, não havendo um padrão para determinar a longo prazo (ou após muitas interações) qual o comportamento da trajetória a partir de condições iniciais aproximadas. “As noções de história, de estrutura e de atividade funcional impõem-se ao mesmo tempo para descrever a ordem por flutuação, a ordem cuja fonte é constituída pelo não equilíbrio” (Prigogine & Stengers, 1986, pp. 235-236). Os agentes de um sistema complexo podem evoluir quando os agentes que os constituem são diversificados (Stacey, 2007).

Muito embora a teoria do caos e a complexidade não sejam a mesma coisa, têm em comum a propriedade da não-linearidade. Ora, sabendo-se que qualquer sistema não-linear, alguma vez no tempo, é caótico, deverá concluir-se que complexidade implica a presença do caos, embora a implicação inversa não seja verdade. Os investigadores do Santa Fe Institute (Kauffman, 1995; Holland, 1996, entre outros), através de simulações de computador, verificaram que existem três variáveis significativas para mover os sistemas do caos: a conectividade, a diversidade e o fluxo de informação. Neste sentido, consideram que os sistemas estáveis podem avançar para uma fase de turbulência, ou caótica, se os seus agentes começarem a tornar-se melhor conectados, se existir maior diversidade e se aumentarem os fluxos de transferência de informação. O conceito de não-linearidade indica-nos que existe a possibilidade de modos de evolução particulares, qualquer que seja a população, não havendo uma proporção entre causa e efeito (Von Bertalanffy, 1973).

A dissipação de energia assume no contexto da complexidade um papel fundamental, na medida em que os sistemas abertos e dissipativos trocam matéria e necessitam de energia do exterior

(Prigogine & Stengers, 1986). Para os autores, os novos estados da matéria originam-se por dissipação de energia e troca de matéria. Esta dissipação é geralmente associada à perda de rendimento e de evolução para a desordem. No entanto, na situação de sistemas que se encontram longe de estados de equilíbrio, a dissipação de energia poder-se-á tornar uma fonte de ordem (Prigogine & Stengers, 1986). A compreensão do sistema complexo impõe também a descrição do caminho que constitui o passado do sistema, das bifurcações atravessadas e a sucessão das flutuações que decidiram a história real entre todas as histórias possíveis. O ponto crítico a partir do qual um novo estado se torna possível é denominado de bifurcação, existindo normalmente, uma mudança de fase. Nas palavras de Garcia (2001) é de considerar a dependência do percurso, pois os pequenos acontecimentos, cumulativamente, podem direcionar o sistema num sentido ou noutro diametralmente oposto. Nos sistemas abertos, a energia e a informação estão constantemente a ser importadas e exportadas. A flutuação inicia-se numa região, não podendo de uma só vez invadir todo o sistema. De acordo com a dimensão dessa região a flutuação pode ou não afetar todo o sistema. Nesta perspetiva, pequenas diferenças, flutuações insignificantes, podem, se se produzirem em circunstâncias oportunas, invadir todo o sistema e até mesmo engendrar novas formas de funcionamento. As amebas acrasiais são um exemplo fascinante pois quando o meio onde vivem e se multiplicam se torna pobre em matérias nutritivas, sofrem uma transformação espetacular. Estas, “de população de células isoladas passam a uma massa comportando muitas dezenas de milhares de células. Esse «pseudoplasmodio» diferencia-se então, mudando completamente de forma: constitui-se um caule que compreende mais ou menos um terço das células destinadas a perecer no decurso do processo; esse caule sustenta uma massa redonda, de onde se disseminará, ulteriormente, uma nova população de esporos aptos a produzir, se encontrarem em contacto com um meio nutritivo satisfatório, uma colónia de amebas. Trata-se pois, de um caso bastante espetacular de adaptação ao meio: nomadismo de uma população que vive de uma região até esgotá-la e que depois se metamorfoseia de maneira a adquirir uma mobilidade que lhe permita invadir outros meios” (Prigogine & Stengers, 1986, pp. 226-227). No estado de equilíbrio, os processos compensam-se mutuamente. No entanto, longe do equilíbrio é a atividade dissipativa que confere um sentido ao sistema, alterando o significado do que é estar em conjunto. A proporcionalidade existente entre causa e efeito quando o sistema está em equilíbrio, é substituída, longe do equilíbrio, por uma sensibilidade diferenciada, dando origem a outras lógicas de causalidade. “Longe do equilíbrio, é a partir do regime coletivo de atividade, e não *a priori* e de uma vez por todas, que se decide o que é

insignificante e o que deve ser tomado em consideração. Esta descoberta dá um novo sentido à noção de complexidade (Prigogine & Stengers, 1986, p. 439), na medida em que a instabilidade é necessária para que haja mudança no sistema. A teoria das estruturas dissipativas demonstra que um sistema só pode mover-se voluntariamente de um padrão de comportamento para outro se estiver a operar longe do equilíbrio. Longe do equilíbrio o sistema consegue amplificar irregularidades nas suas interações com o envolvimento, ou seja flutuações, o que provoca quebra de simetrias e espontaneamente produz a mudança de um padrão de comportamento para outro, que não pode ser deduzível do padrão anterior (Stacey, 2007). Para o autor, a importância dos micro-eventos ou flutuações, constitui-se como a maior diferença entre as teorias do caos e dos sistemas dinâmicos e a teoria das estruturas dissipativas. Sendo que longe do equilíbrio, a evolução é imprevisível a longo termo e dependente da diversidade, pois o sistema é caracterizado simultaneamente por ser previsível e imprevisível.

O conceito de entropia é também fundamental. A entropia vai sempre aumentando à medida que o sistema evolui (Prigogine & Stengers, 1986). De acordo com a segunda lei da termodinâmica, o universo caminha sempre no sentido de aumento da entropia, aumentando a desordem, na medida em que, ao utilizarmos energia, estamos sempre simultaneamente a degradá-la. No entanto, na reinterpretação da segunda lei da termodinâmica, os autores consideram que a desordem não é uma condição absoluta da entropia, pois em certas condições a entropia torna-se criadora de ordem. De facto, “... under non-equilibrium conditions, at least, entropy may produce, rather than degrade, order (and) organization ... If this is so, then entropy, too, loses its either/or character. While certain systems run down, other systems simultaneously evolve and grow more coherent” (Prigogine & Stengers, 1986, p. xxi). Os autores consideram que num sistema isolado, que não troca nada com o meio, o fluxo de entropia é nulo por definição. No entanto, um sistema isolado, privado de qualquer ajuda do exterior é incapaz de desenvolver as suas próprias funções. O crescimento da entropia designa uma evolução espontânea do sistema e traduz a existência na física de uma “flecha tempo” (Prigogine & Stengers, 1986).

O conceito de irreversibilidade parece-nos igualmente relevante para a compreensão dos sistemas complexos. Os processos irreversíveis que afastam os sistemas do equilíbrio, podem originar diversas e complexas soluções, devido a fenómenos de auto-organização espontânea e ruturas de simetria. Passamos de uma termodinâmica de equilíbrio para uma termodinâmica de não equilíbrio (Prigogine & Stengers, 1986). Esta conceção é visivelmente diferente daquela que nos é

transmitida pela física clássica. Para Santos (2007, p. 28) “a irreversibilidade nos sistemas abertos significa que estes são produto da sua história”.

Em sùmula, os sistemas complexos são sistemas abertos, na medida em que estabelecem inter-relação com o meio, sendo facilmente influenciados pela energia que flui à sua volta (Morin, 1990). Apesar da energia que entra no sistema poder provocar comportamentos caóticos, o sistema apresenta capacidade de se auto-organizar (anti-caos). A forma como os elementos individuais criam e desenvolvem no tempo e no espaço padrões reconhecíveis, é muito mais relevante do que o que cada elemento individualmente está a fazer num determinado momento.

A evolução nos sistemas complexos dá-se por uma co-evolução dinâmica, em que os diferentes agentes em interação, num jogo de cooperação e competição, agem e reagem ao que os outros fazem. Este processo de ajustamento promove uma adaptação mútua (Waldrop, 1992), em que cada um influencia os outros e se influencia a si próprio através dos *feedbacks* emanados pelos outros. Estas adaptações, provocam alterações no ambiente em que os diferentes agentes coabitam, forçando-os simultaneamente a também se adaptarem ao ambiente (Kauffman, 1995). “O padrão ou atractor global caracterizador da teia de relações do sistema, emerge da adaptação mútua e contínua dos agentes, evolui e, através do processo de *feedback*, influencia as adaptações individuais. E este padrão geral parece evoluir por ciclos através de nichos encaixados, de equilíbrio pontuado, ocorrendo simultaneamente a múltiplos níveis hierárquicos, talvez em direcções conflituantes” (Garcia, 2001, p. 50). Os conflitos inerentes ao processo fazem com que não haja um ótimo global para o sistema estabilizar. Para Waldrop (1992) este “equilíbrio pontuado” é um modelo de evolução regido por uma lei de poder, onde após longos períodos de estabilidade aparente, existem grandes perturbações e descontinuidade.

2. TEORIA DOS *COMPLEX RESPONSIVE PROCESSES*

As características destes sistemas têm implicações ao nível da gestão estratégica, dando origem ao desenvolvimento de linhas diferenciadas de investigação. Nesta ótica as organizações passam a ser entendidas como sistemas que apresentam características complexas, sendo impossível definir processos estratégicos lineares e estabelecer previsões. Numa fase preliminar, expomos uma visão pré-panorâmica, que pretende apresentar as perspectivas que se perfilam na senda da complexidade estratégica, mas que não advogam ainda uma abordagem social. Na sequência,

focamo-nos nas características e no desenvolvimento da teoria dos *complex responsive processes*, sendo que, esta preconiza uma abordagem social. Autores como Kurtz & Snowden (2003), Snowden & Stanbridge (2004) e Stacey (2001) advogam a distinção entre sistemas humanos e sistemas físicos. Apesar das teorias da complexidade social partilharem os parâmetros de desordem e emergência com as teorias da complexidade matemática, partilham também, a unicidade dos sistemas humanos e a necessidade de se desenvolver uma nova ciência da gestão.

2.1. Pré-panorâmica

A abordagem na perspectiva da complexidade organizacional e estratégica foi desenvolvida por vários autores. Na década de 90, Stacey já se debruçava sobre a importância da utilização do paradigma da complexidade no processo estratégico (1992, 1995). No seu entender, a ciência da complexidade apresenta uma perspectiva alternativa, ao introduzir conceitos como paradoxo, ordem emergente, instabilidade delimitada, causalidade circular, *feedback* e auto-organização, entre outros. Stacey (1995) considerava que as organizações são essencialmente sistemas não lineares, que funcionam numa instabilidade delimitada e, como tal, não podem ser estudadas através de um enfoque formal de causa-efeito. Afirmava que este tipo de relações tende a desaparecer, correndo o risco de obtermos conclusões erróneas e salientava que “the great importance of the discoveries about nonlinear feedback systems – that is, about chaos and self-organization - is that they make the whole worldview (Newtonian) completely untenable. We now know that most of nature’s systems are nonlinear feedback ones that function in many respects in a chaotic, and therefore unpredictable, continuously creative manner that makes simple ideas of controlling them impractical” (Stacey, 1992, p. 124).

No entanto, numa fase inicial a maioria dos trabalhos, nesta área, centrava-se nos modelos de complexidade matemática. De facto, os autores que preconizam esta linha partilham com a engenharia o conceito das regras mas, ao invés de as aplicarem como um mecanismo de controlo de topo, aplicam-nas ao nível do comportamento dos agentes para simular as propriedades dos níveis do sistema, focando-se na capacidade espontânea de auto-organização, no emergente, na inevitabilidade dos aspetos imprevisíveis e incontroláveis (Levy, 1992; MacIntosh & MacLean, 1999).

Os autores desenvolveram trabalhos sobre a modelação das organizações, aplicando os princípios da teoria do caos tanto por simulação como por analogia, respetivamente. MacIntosh e MacLean (1999) ao preconizarem que a investigação em estratégia deve ter um enfoque na modelização, criaram a teoria dinâmica da estratégia para a compreensão dos processos organizacionais. Para os autores, existe alguma contradição entre a noção de que ocorrem processos naturais de auto-organização e a necessidade de intervenção, em termos de gestão das organizações na era do caos. Apostam na gestão da estrutura mais profunda, da instabilidade e dos círculos de realimentação (*feedback loops*). A teoria que desenvolvem baseia-se num método em que, numa fase inicial, a organização condiciona os resultados do processo de transformação, através da articulação e reconfiguração das regras que orientam a sua estrutura profunda. Este conjunto de regras simples, que compreende princípios de organização e estratégia de negócio, é reformulado como uma componente chave da sequência de transformação. Como tal, o aspeto prescritivo do processo baseia-se na gestão da estrutura profunda onde as regras organizacionais permanecem visíveis durante o caótico período de transformação. Numa segunda fase, a organização dá os passos que lhe permitem mover-se do seu equilíbrio corrente, alterando radicalmente o seu *modus operandi*. Esta relação com territórios não familiares torna a organização mais aberta. Numa última fase, o processo de gestão da organização passa para um estado onde círculos de realimentação positivos e negativos começam a ser o foco da atenção. Ao argumentarem que, gerindo ao nível das estruturas profundas as organizações podem ganhar alguma influência sobre os processos de auto-organização, que são tipicamente vistos como imprevisíveis em ciências naturais, rejeitam o facto de que a auto-organização é um processo puro (sem interferência) nos sistemas sociais.

A perspetiva da modelação matemática é desenvolvida por vários investigadores, e não está habitualmente, tão centrada nos significados dos processos. Por exemplo, os trabalhos desenvolvidos por Allen (1998) dão também enfoque aos processos de aprendizagem. Allen (1998) desenvolve investigação no âmbito da complexidade aplicada aos processos estratégicos e organizacionais e cria a teoria da *evolving complexity*. Advoga que a possibilidade de conhecer as variáveis e como elas se comportam, dá-nos a capacidade de explorar possíveis comportamentos futuros. Recorre a equações dinâmicas não lineares do sistema que permitem o aparecimento de inovação e comportamentos emergentes. Estas equações conjugam os fatores externos (não modelados pelo sistema), os efeitos da interação espacial e os diferentes valores para as variáveis internas do sistema. Desta forma, desenvolvem modelos que exploram a eficiência e a eficácia das

diferentes estratégias de sucesso. Progressivamente, por reforço das estratégias bem-sucedidas, as estratégias menos bem-sucedidas serão eliminadas e assim o modelo irá gradualmente desenvolvendo conjuntos de comportamentos compatíveis. Esta metodologia permite-lhe constatar que não existe um comportamento ótimo único em estratégia, mas sim conjuntos possíveis de estratégias compatíveis. No entanto, e apesar de Allen (1998) ter desenvolvido este modelo no sector das pescas, gostaríamos de salientar que aquilo que nos chamou a atenção no seu trabalho foi a perspetiva evolutiva da investigação. O modelo que desenvolveu evoluiu do domínio das características físicas (tamanho e velocidade dos barcos, tipo de rede) para o domínio das características não físicas: com que regularidade se faz a monitorização da performance? Que hipóteses poderão ser exploradas? Como poderei mudar o meu comportamento? Que parâmetros são eficazes? Em resumo – como posso eu aprender? A preocupação centrou-se no aprender como fazer e não nos recursos com que se faz, ou seja, preteriu-se um modelo mecânico a um modelo de desenvolvimento, onde o comportamento e as estratégias mudam como resultado da aprendizagem e assim, a natureza interna dos participantes muda ao longo do tempo. Concluiu neste estudo, que os modelos de aprendizagem evolutivos são aqueles em que os comportamentos e as preferências, objetivos e estratégias podem mudar, mas os mecanismos de aprendizagem são invariantes. O autor defende que o desenvolvimento sustentável não deve ser interpretado como a procura do equilíbrio perfeito. O mundo está em mutação constante e o que realmente significa sustentabilidade é a capacidade de responder, de adaptar e de inventar novas atividades. O poder de o fazer não assenta na eficiência extrema, assenta antes na criatividade.

A perspetiva da gestão estratégica em complexidade de Stacey (2001, 2007) e seus colaboradores (Griffin, Shaw, & Stacey, 1998; Stacey, Griffin, & Shaw, 2000; Stacey & Griffin, 2006) foi co-evoluindo à medida que estes foram desenvolvendo investigação em contextos organizacionais e à medida que evoluiu a perspetiva da complexidade. Os estudos desenvolvidos pelos investigadores do Santa Fe Institute – Gell-Man (1994), Holland (1996), Kauffman (1993, 1995), entre outros, introduziram um novo posicionamento perante a análise dos sistemas complexos ao avançarem com a noção de sistemas complexos adaptativos (CAS). Estes caracterizam-se por serem constituídos por agentes animados, cada um deles, comportando-se de acordo com um conjunto de regras, que fazem com que cada agente ajuste a sua ação à ação dos outros agentes (Gell-Man, 1994; Holland, 1996; Kauffman, 1995). Ao fazê-lo, formam um sistema, que também pode ser entendido como o padrão global da população. Por oposição, os sistemas complexos não adaptativos, são constituídos por elementos inanimados que apresentam parâmetros constantes,

assumindo características determinísticas (Garcia, 2001). A formulação de teoria acerca dos sistemas adaptativos complexos é mais difícil do que o normal, porque o comportamento deste tipo de sistemas é mais do que a soma dos comportamentos das suas partes, na medida em que as não-linearidades são abundantes (Holland, 1996). A simulação por computador tem sido usada por alguns investigadores para estudar os sistemas adaptativos complexos (Allen, 1998). No entanto, este tipo de estudos tem sido alvo de críticas por outros investigadores, argumentando que as simulações não mostram a natureza desses sistemas (Stacey, 2007).

A teoria dos sistemas adaptativos complexos veio trazer um novo aporte à gestão estratégica, na medida em que centraliza a sua atenção no micro nível dos agentes individuais que formam o sistema. Neste sentido, a interação local, ou seja, a auto-organização, promove uma ordem emergente para todo o sistema, sem que haja um plano para o todo. Neste ponto, surge a principal distinção desta teoria face às perspetivas abordadas que apresentam uma visão sistémica. Isto porque, apesar da perspetiva sistémica integrar as teorias que focam a sua análise tanto a nível macro como micro, estas advogam sempre a possibilidade da existência de um plano macro para o todo, bem como o controlo do todo. Pelo contrário, de acordo com a teoria dos CAS, o padrão do sistema, ou seja, o padrão de relação entre os agentes que constituíam a população, emerge através da interação local (Stacey, 2007). Os sistemas socioeconómicos, como as organizações, mercados e os processos que desenvolvem, apresentam características dos sistemas adaptativos complexos (Garcia, 2001). São complexos, na medida em que apresentam diversidade e são compostos por múltiplos elementos em interconexão, e são adaptativos, na medida em que têm capacidade de mudar e aprender com a experiência.

2.2. Características

No nosso entender, a co-evolução da perspetiva de Stacey e seus colaboradores (Stacey et al., 2000), marca um momento de viragem com a criação de uma abordagem que denominaram como *complex responsive processes*, tendo como objetivo contribuir para a compreensão da visão paradoxal associada à gestão estratégica em complexidade. A teoria dos *complex responsive processes* pretende ser uma alternativa às teorias da complexidade matemática, que advogam a simulação ou modelação computadorizada, numa lógica de *agente-based approach*. Isto porque, os autores consideram que os estudos desenvolvidos no âmbito dos CAS analisam os humanos como

seres seguidores de regras, sem equacionar a sua natureza diferenciada. As simulações computadorizadas, denominadas *agente-based approach* têm sido desenvolvidas com colônias de formigas ou com bandos de pássaros (Allen, 1998). Através de um conjunto de instruções e regras para cada agente, criam possibilidades de inter-relacionamento entre todos, sem qualquer programa global. Estes estudos demonstraram que as interações locais entre os diversos agentes, através de processos auto-organizados, criam padrões globais. Os padrões criados são paradoxalmente previsíveis e imprevisíveis e a diversidade entre os agentes permite que, através da evolução da interação, se dê a inovação (Stacey & Griffin, 2006). No entanto, os autores consideram que apesar dos seres humanos, nas suas ações, respeitarem certas regras, não o fazem de uma forma cega como os agentes digitais em simulações computadorizadas. Os humanos apresentam características únicas, como a consciência a autoconsciência, a espontaneidade, a imaginação, a criatividade, a reflexão, o poder, a escolha, a avaliação, a sociabilização. Por exemplo, itens como a não-linearidade e a auto-organização devem ser traduzidos para o domínio do humano, como consciência, autoconsciência e escolha (Stacey, 2006). Neste sentido, torna-se fundamental integrar estas características nas interpretações que fazamos sobre os seres humanos como sistemas adaptativos complexos, pois estes não agem de acordo com regras mecanicistas mas de acordo com interações comunicativas significantes.

A gestão estratégica e as dinâmicas organizacionais são então abordadas de acordo com a teoria dos *complex responsive processes* (Stacey, 2006). A abordagem que é feita na aplicação das ciências da complexidade integra paradoxalmente a ordem e a desordem, a estabilidade e a instabilidade, mas diverge da sua aplicação das teorias da complexidade matemática, pois a gestão estratégica é entendida, mais como a consequência da interação dos agentes, do que de equações determinísticas. Para compreender como os seres humanos interagem, a teoria dos *CRP* assenta, por um lado, nas analogias das ciências da complexidade e dos sistemas adaptativos complexos, mas por outro lado, integra ainda os trabalhos de Mead (1910, 1934) em termos da teoria da mente, do eu e da sociedade; de Elias (1939) de poder, figuração, ideologia e formação identitária (as cited in Stacey et al., 2000) e a teoria dos valores de Dewey (1934) (as cited in Stacey & Griffin, 2005). Desta forma, esta teoria incorpora as características essenciais dos agentes humanos de forma a aprender como estes pensam sobre a vida nas organizações e como lidam com o desconhecido, ao mesmo tempo que criam em conjunto a estratégia (Stacey & Griffin, 2006).

Nesta teoria, a noção de paradoxo, advogada por Hegel, assume uma tônica basilar na gestão estratégica em complexidade (Stacey, 2007). Paradoxo, pode ser entendido de várias formas, a mais comum situa o conceito em questões contraditórias, ou conflitantes, que devem ser resolvidas. No entanto, se nos posicionarmos na perspectiva da lógica dialética de Hegel, a palavra paradoxo significa a presença conjunta, simultaneamente da contradição, ideias conflitantes, em que nenhuma delas pode ser eliminada ou resolvida (Stacey et al., 2000). Neste sentido o paradoxo não pode ser resolvido ou harmonizado mas apenas interminavelmente transformado. Hegel preconizava esta visão paradoxal para o pensamento do indivíduo, que é simultânea e essencialmente, social (Stacey, 2007). Para Stacey (2006) a complexidade é uma dinâmica paradoxal de estabilidade e instabilidade, simultaneamente formando e sendo formado por esta dinâmica. Nesta perspectiva, o processo da interação humana é paradoxal, na medida em que é necessariamente contínuo e potencialmente transformador, e ao mesmo tempo, repetitivo e potencialmente mutável. Stacey (2007) considera que os processos são processos sociais, que se consubstanciam pela interação entre os indivíduos, sem que existam pontos de vista externos. Desta forma, a consciência individual e a autoconsciência surgem nas relações sociais, através das quais os indivíduos estão simultaneamente a formar e a ser formados. Esta é sem dúvida uma noção diferente de causalidade a que Stacey et al. (2000) denominam de causalidade transformativa.

Na linha de Hegel, Mead (1910) sugeriu a consciência do significado em detrimento da autoconsciência de si, evidenciando que o significado surge nas interações sociais. Para Mead (1934), considerado o pai da psicologia social, a mente, a autoconsciência e a sociedade surgem simultaneamente (as cited in Stacey et al., 2000). Os autores afirmam que Mead (1910) explica a mente humana e a interação social, como o singular e o plural do mesmo processo, e denomina-o de processo de interação simbólica. Como enfatizam Stacey et al. (2000, p. 349), a mente “is formed by the social/the group at the same time it is forming the social/the group”. Estas perspectivas levam a que a abordagem dos *complex responsive processes* foque a atenção no facto dos seres humanos criarem padrões de significado nas suas “iterated interaction” com os outros. Os significados repetem-se na interação, mas apresentam também um potencial transformador. Stacey et al. (2000) consideram que o individual e o social não podem ser separados, porque tanto a consciência individual como a autoconsciência surgem nas relações sociais que simultaneamente os indivíduos constroem. É na interação comunicativa, através do diálogo comum, que os humanos realizam aquilo que pretendem (Stacey, 2007).

Elias (1939) preconiza também que a unicidade individual emerge no processo de interação social. O autor salienta que o individual é o singular e o social é o plural de pessoas interdependentes. Não há níveis separados, apenas processos paradoxais de indivíduos formando a sociedade, enquanto simultaneamente são formados por esta. A interdependência é alicerçada na ideia de que a preservação da identidade e a satisfação dos desejos requer uma ação conjunta com os outros. É a interdependência, o paradoxo singular/plural, que permite a possibilidade da transformação numa dimensão claramente social. Formam-se assim as bases das relações de poder, porque existe uma diferença de dependência, num grupo particular, entre os seus membros. As diferenças de poder formam grupos, nos quais algumas pessoas são incluídas e outras excluídas (as cited in Stacey, 2007). Stacey e Griffin (2005) consideram que o aspeto chave baseado no trabalho de Elias (2000) é o facto de todos os seres humanos imporem constrangimentos àqueles com quem se relacionam, enquanto, em simultâneo, possibilitam aos mesmos, fazer aquilo que de outra forma não poderiam. Em vez de pensar no poder como a posse de alguns e não de todos, o poder é uma característica estrutural, um padrão, em todos os relacionamentos humanos. O facto de dependermos uns dos outros, faz com que o poder, simultânea e mutuamente, habilite e limite. À medida que interagimos, as relações de poder, o padrão de possibilidades e constrangimentos, emerge, muda e evolui (Stacey & Griffin, 2006). E nesta interdependência, os humanos constroem e possibilitam as ações uns dos outros. Para os autores, e no seguimento da linha de Elias (1939, 1970), a partir do momento em que o poder é como um constrangimento que possibilita outro tipo de ações, ele assume um aspeto irremovível de toda a relação humana. Padrões de relações de poder estão constantemente a emergir na interação humana (as cited in Stacey, 2007).

Stacey et al. (2000) considera que tanto o poder como a ansiedade são variáveis-chave relevantes nos processos de mudança nos sistemas complexos humanos, para além da conectividade, fluxo de informação e diversidade. O poder e nomeadamente, as diferenças de poder, são relevantes na mudança, sendo que quando existe muito controlo por parte de alguns setores da organização podem surgir sufocamentos ao nível da criatividade e da capacidade de mudança. No entanto, no caso dos mecanismos de controlo serem débeis, o sistema pode tornar-se caótico e com um comportamento aleatório. A ansiedade também é considerada uma variável significativa, na medida em que um elevado nível de ansiedade contida, dificulta a possibilidade de mudança e a criatividade, assim como o contrário irá facilitar a tendência para o desnorreamento e para o aumento de defesas inúteis.

Elias (2000) avança com outro contributo relevante, ao argumentar que, mesmo quando os grupos interagem a nível local de uma forma intencional e planeada, é impossível prever o resultado a longo prazo, pois dessa interação emergirá um padrão sem qualquer plano global ou modelo, ou seja, não se consegue planear interação. As consequências a longo prazo não são previsíveis porque a interação de ações e intenções dos indivíduos permite constantemente o aparecimento de algo que não tinha sido idealizado, planeado ou criado por nenhum dos indivíduos. Neste sentido, o que acontece emerge do jogo de todas as intenções e assim podemos considerar que intenção e emergência são simultâneas (as cited in Stacey, 2007).

Dewey (1934), um dos mais influentes pragmatistas americanos, teve também influência na teoria dos *CRP*. Este autor considera que um grupo ou uma organização é um *imaginative whole*, composto por um conjunto de desejos, valores e normas (as cited in Stacey, 2007). Os desejos ou preferências dos indivíduos podem traduzir-se como impulsos físicos e fluidos, expressos por ações não refletidas. As normas têm a capacidade de constringer esses desejos de acordo com o que está certo, ou seja, retraem a ação. Segundo o autor, são os valores que nos fornecem os critérios gerais e duráveis para avaliarmos os desejos e as normas.

Em consequência do exposto, Stacey et al. (2000) consideram que os sistemas humanos e os seres humanos são construídos por *processos de resposta complexos* de conversação. Primeiro, porque a conversação é a construção de narrativas de significado, das quais emergem temas e modelos mentais que facilitam e constringem o comportamento. A comunicação, ou seja a conversação, facilita alguns tipos de ação e constringe outros tipos de ação. Segundo, porque a comunicação induz a criatividade na organização. Neste sentido, Shaw (2002) advoga que processos mais fluidos e espontâneos de conversação no dia-a-dia, permitem mais oportunidades para a criatividade, para a mudança e consequentemente para a estratégia. Stacey (2007) alerta para o facto das dinâmicas espontâneas e fluidas só serem possíveis, caso existam níveis de confiança suficientes, capacidade para lidar com a ansiedade e relações de poder que sejam simultaneamente cooperativas e competitivas. Nesta perspetiva, torna-se relevante compreender a dinâmica da conversação, ou seja, os padrões ao longo do tempo.

Stacey (2007) assume a rutura com a lógica sistémica, ao deixar de utilizar a noção de sistema na teoria dos *CRP*. Esclarece que, em interação, as pessoas produzem mais padrões de interação e constroem imaginariamente “o todo”, que têm tendência a idealizar. Estes *imaginative wholes* são entendidos como ideologias e não como sistemas (Stacey, 2007). Já anteriormente, Stacey (2006)

tinha referido que na aplicação das ciências da complexidade à análise da ação humana, numa perspetiva social, a organização como um todo real e materializável, existe apenas como uma ideologia. Sendo esta uma forma de comunicação, que preserva a ordem corrente e faz com que a mesma pareça natural. Uma vez que os humanos interdependentes, seguem, até certo ponto, uma ideologia dominante (Stacey, 2007). Para o autor, a ideologia deve ser entendida em termos paradoxais, na medida em que é simultaneamente a restrição obrigatória das normas e a compulsão voluntária dos valores, constituindo o critério avaliativo para a escolha das ações. Para Elias (1939) é a ideologia que fornece o critério para escolher uma ação em detrimento de outra, constituindo-se como a base inconsciente das relações de poder (as cited in Stacey, 2007). Assim, as ações que os indivíduos expressam publicamente são contingenciais, pois estes antecipam como serão julgadas ou respondidas as ações que façam, numa situação em particular (Stacey, 2007).

2.3. Estratégia e aprendizagem

A estratégia emerge da conversação, da interação local, podendo ser entendida como os padrões em evolução das identidades individuais e coletivas. É na interação de intenções que emergem os padrões globais de relacionamento dos atores organizacionais (Stacey, 2007). A estratégia realizada não é baseada nem nos desejos e intenções individuais, nem nos desejos e intenções partilhadas pelo coletivo, mas sim nas suas interações. No entanto, o autor salienta que estes processos de interação devem ser de facto de conversação e não de apresentação, devem fluir de forma livre e com o mínimo de constrangimentos (Stacey, 2006).

A estratégia pode ser definida como as articulações generalizadas do padrão contínuo de atividade em que as pessoas estão envolvidas numa organização. No entender do autor, a estratégia refere-se às generalizações em curso dos padrões globais de atividade de pessoas interdependentes que continuamente emergem no vaivém local de atividades estratégicas. Isto depende da interação de desejos e intenções em que todos estão envolvidos, como membros da organização e como membros de outras organizações com as quais interagem. Desta forma, a estratégia emerge de modo imprevisível na interação de muitas intenções diferentes, onde a emergência não é uma questão de acaso. A ideologia, as relações de poder, a formação de grupos (inclusão/exclusão) e os processos de intriga fazem parte da interação local do fazer estratégico (Stacey, 2007).

A diversidade assume especial importância para esta teoria, na medida em que a capacidade de evolução espontânea só acontece quando existe um desvio relativamente às ideologias vigentes. A interação humana, quando apresenta um padrão rico de conexão, tem a capacidade intrínseca para espontaneamente produzir a mudança, um padrão coerente, sem qualquer plano global (Stacey & Griffin, 2006).

A dinâmica conversacional do dia-a-dia é de crucial importância para o processo estratégico, na medida em que este está diretamente relacionado com a emergência de temas (Stacey, 2007). Nesta ótica, a estratégia emerge não por ordem do acaso, mas como uma narrativa de identidade, sobre aquilo que as pessoas estão realmente a fazer nas suas interações locais. A estratégia deve ser entendida como a repetição e emergente transformação potencial do padrão global das narrativas (Stacey, 2007). Podemos afirmar que sendo a estratégia o padrão narrativo em evolução da identidade organizacional, a estratégia e a organização são uma e a mesma coisa.

A narrativa permite apreender o padrão de temas, ou seja, a padronização da interação local (Stacey, 2007). Para o autor, a narrativa é uma história enriquecida com reflexões, comentários e categorização dos elementos da história, transformando-a numa forma mais complexa de comunicação, uma vez que contém uma certa avaliação. Para compreendermos a estratégia, precisamos perceber a evolução dos processos complexos de resposta, da relação entre as pessoas no seu dia-a-dia, não só através das conversações legítimas como também dos temas “sombra”, ou menos oficiais. De facto, Stacey (2006) considera que nos processos complexos de interação entre as pessoas, os cálculos racionais são apenas uma parte, numa maior diversidade de interações. O cômputo racional pode ser uma grande fachada para algo mais, pelo que as relações informais e as redes de trabalho “sombra” devem ser analisadas.

Os planos estratégicos têm vindo a ser criticados por Stacey (1992, 1995, 2007). Para o autor, os planos a cinco anos raramente duram esse tempo, constatando-se que a maioria destes, nunca é posta em prática, na medida em que ou são retirados para alterações ou definitivamente abandonados (Stacey, 1992). As falhas comuns desses planos encontram razão de causa em suposições incorporadas no paradigma legal-racional que, tem governado muito do nosso pensamento. Stacey (2007, pp. 250-251), salient que “this notion of emergence presents a serious challenge to the dominant discourse on strategy and organization, which assumes that leaders [...] can directly change some whole system [...] in an intentional manner. The whole notion of planned global change programs ‘rolled’ down organizations begins to look rather like a fantasy”.

Desta forma, muito embora o processo tenha a intervenção dos gestores, estes não conseguem controlar o resultado porque as ações táticas *a priori* planeadas pelos indivíduos desenvolvem-se de acordo com a implementação possível, em função dos contextos de interação. Estes contextos apresentam uma variabilidade própria, que implica que as organizações e os indivíduos estejam atentos, uma vez que as ações emergem na interação entre os indivíduos e os contextos, de acordo com os objetivos definidos (Stacey, 1995). A instabilidade delimitada é uma das características das organizações, pois estas apresentam, ao mesmo tempo, um comportamento paradoxalmente estável e instável. Apesar do estado de equilíbrio ser uma possibilidade dos sistemas complexos, normalmente este estado só acontece com baixos níveis de conectividade. Elevados níveis de conectividade produzem aleatoriedade e entre estes dois estados dá-se a instabilidade delimitada (Stacey, 2006). Assim, existe uma instabilidade delimitada, na perspetiva de que o comportamento específico é inerentemente imprevisível a longo prazo, mas verifica-se uma estabilidade, na perspetiva de que esta é uma qualidade estrutural do comportamento, podendo verificar-se a curto termo uma previsibilidade dos resultados (Stacey et al., 2000). Acresce que, a sensibilidade dos sistemas complexos às condições iniciais, faz com que a relação entre ações individuais e resultados globais não seja identificável. O futuro deste tipo de sistemas é aberto e desconhecido, pois apesar dos indivíduos e dos grupos, nas organizações, poderem planear e até mesmo controlar as ações seguintes, não conseguem contudo, fazer o mesmo com os resultados das suas intervenções a longo prazo (Stacey, 1995). O autor reforça que a estratégia deverá ser construída através da reflexão durante a ação, em vez do processo tradicional de formulação e implementação. No entanto, a ideologia vigente baseia-se no facto de que os indivíduos bem-sucedidos pensam sobre e decidem o que deve ser realizado antes de agirem, o que é uma impossibilidade em tempos de turbulência e em ações de consequências imprevisíveis (Stacey, 1998).

Mais tarde, Stacey (2007) vem reforçar o ponto de vista acima ao considerar que, mesmo quando as intenções e os planos emergem da interação e das conversas que os gestores têm entre si e também com os outros, aqueles não conseguem desenhar as respostas a essas intenções. Considera assim, que os indivíduos podem ter intenções ou planos, não podendo no entanto os mesmos serem traduzidos em planeamento estratégico das organizações, pois a estratégia emerge na interação e esta não pode ser planeada. Inclusivamente, pequenas mudanças podem alcançar grandes proporções, acrescentando o facto de que os atores organizacionais estarem envolvidos em relações de poder e aderirem a conversas locais, muitas vezes organizadas por

temas sombra, das quais respostas inesperadas podem emergir. Neste sentido, o autor considera que a teoria dos *CRP* é uma teoria de estratégia emergente, na medida em que as estratégias e as intenções emergem no vaivém das conversações diárias das pessoas na organização, e entre estas e pessoas de outras organizações. A gestão estratégica torna-se um processo de participação ativa nas conversas, acerca de temas emergentes importantes, pelo que a direção estratégica não é definida *a priori* mas à medida que vai emergindo ou mesmo depois de ter emergido.

A existência de uma intenção deve ser uma preocupação dos líderes, constituindo-se como uma tema de conversação e através da interação local, possa contribuir para a evolução da organização e da estratégia (Stacey, 2007). A ênfase é então colocada na qualidade de conversação do dia-a-dia organizacional, para a qual o papel dos líderes é fundamental a vários níveis, nomeadamente: 1) participar na conversação; 2) facilitar diferentes tipos de conversação; 3) ter sensibilidade para os temas que organizam a conversação no dia-a-dia; 4) estar atento aos estratagemas retóricos que são usados para bloquear a emergência de novos temas de conversação; 5) apoiar a mudança de temas repetidos de conversação; 6) conversar com pessoas de outras comunidades e trazer esses temas para a conversação na organização; 7) procurar compreender a política dissimulada e os processos inconscientes dos grupos que estão cristalizados e que podem condicionar a repetição dos temas de conversação; 8) estar atento às relações de poder e às escolhas que as pessoas fazem, expressando-as nas conversas. Desta forma, o líder assume um papel fundamental como mediador de constrangimentos conflitantes, tais como valores organizacionais, visões, estratégias, orçamentos, etc. (Stacey, 2001). Estes constrangimentos devem ser explorados através da conversação, processo essencial para a emergência de inovação. O autor salienta que a aprendizagem assume um papel relevante neste processo, na medida em que permite a mudança dos temas (Stacey, 2007).

Na compreensão da aprendizagem organizacional é fundamental o conceito de auto-organização (Stacey, 2003). Isto porque, no desenvolvimento da aprendizagem organizacional, importa analisarmos as organizações como padrões auto-organizados de interação comunicativa (conversação e significado) e de poder entre os indivíduos onde as identidades humanas emergem (Stacey, 2003). A aprendizagem pode assim, ser entendida como a mudança emergente de padrão de interação comunicativa e de poder associado a esta interação, que ocorre como uma mudança de significado, sendo simultaneamente individual e social. A aprendizagem é uma atividade de pessoas interdependentes e relaciona-se com a capacidade potencial de transformação das

entidades participantes. Os indivíduos não aprendem de uma forma isolada e as organizações, nunca aprendem. A dinâmica aprendente deve privilegiar o alargamento da discussão e reflexão das atividades de grupo (Stacey, 1993). Stacey et al. (2000) considera que a aprendizagem geradora é de ciclo duplo, sendo para isso necessário questionar os pressupostos existentes. O processo de aprendizagem coloca as organizações nesta lógica de circularidade, em oposição à noção de linearidade tradicional. O conhecimento dos indivíduos é veiculado pela linguagem e o significado emerge quando os temas interagem para formarem conversas (Stacey, 2007). A diversidade é também um fator relevante para a aprendizagem, pois quando os agentes em interação são suficientemente diferentes uns dos outros, a repetição não linear pode amplificar as diferenças, difundindo um novo padrão. O padrão de interação é aqui transformado por si próprio, do seu interior, sendo que os padrões de interação são resultantes da própria interação. Os padrões emergem localmente e difundem-se sem nenhum plano ou programa. Nesta ótica, o conceito de *feedback*, utilizado numa primeira fase de abordagem ao paradigma da complexidade, é revisitado e é entendido não como o retorno ou a capacidade de medida, perante um ponto externo de referência que contribui para a evolução, mas como a capacidade interna, espontânea de evolução (Stacey, 2006). O autor advoga que as regras, ou os pontos de referência, devem ser estabelecidos de acordo com processos de negociação, que partem do interior das organizações. Considera ainda, que é da interação que emergem os padrões de interação ao longo do tempo.

Em resumo, a teoria dos *CRS* incide particular atenção na natureza paradoxal do dia-a-dia organizacional, na medida em que a gestão é um processo de reorganização desses paradoxos, nomeadamente (Stacey, 2007):

- A estratégia é simultaneamente intencional e emergente, num jogo de interações. A intenção emerge localmente, através de processos auto-organizados de conversação. Estes processos podem promover identidade ou transformação;
- Os padrões de conversação permitem e constroem o que é feito, assim como as relações de poder e as dinâmicas de exclusão e inclusão;
- A interação local produz novos temas de conversação e novas formas de poder e simultaneamente destrói outras, através da repetição de interações não-lineares e da amplificação de pequenas mudanças;

- Os temas que organizam a experiência de nos relacionarmos através de conversação são, ao mesmo tempo, estáveis e instáveis e concomitantemente, estão sob e fora de controle. Este comportamento caótico localiza-se ao nível das redes de trabalho informais, que as pessoas, espontânea e aleatoriamente, estabelecem entre si de uma forma auto-organizada, sendo ativado quando o padrão de conectividade é suficientemente rico. Estas dinâmicas de desordem podem desempenhar um papel positivo. Stacey (1995) sugere que a rede de trabalho informal pode ser um meio de pesquisa – um instrumento organizacional para explorar possibilidades;

- A emergência de novos temas é tanto previsível como imprevisível.

A investigação, no âmbito da gestão estratégica em complexidade, deve centrar-se na compreensão, do modo através do qual as pessoas lidam com a imprevisibilidade, o contraditório e o paradoxal no discurso dos indivíduos, na evolução das organizações através das múltiplas interações locais, uma vez que elas são o padrão global da população, devendo ainda focar-se no papel da diversidade, do conflito e do comportamento não regular que assumem em todo este processo (Stacey, 2007). De acordo com a teoria dos *CRP*, as análises devem ser desenvolvidas a um nível micro, e focadas nas dinâmicas paradoxais de instabilidade estável, através das quais, as interações locais produzem padrões globais emergentes, fruto da população em interação. Neste sentido, devemos enfatizar a importância da diversidade e do desvio, como componentes que favorecem a capacidade interna de espontânea mudança. O autor salienta a importância da análise dos *CRP* se centrar na padronização dos temas em interação, como o padrão das relações de poder, o padrão de exclusão e inclusão, as ideologias que os suportam e os sentimentos de ansiedade e vergonha, que advêm da mudança dos padrões de identidade.

Em termos metodológicos, tanto o posicionamento do investigador como do gestor, deve ser simultaneamente de observador e de participante, sendo que o que este diz afeta o que irá ouvir e vice-versa. Deste modo, a compreensão do processo torna-se essencialmente reflexiva (Stacey, 2007). Significando isto que os gestores devem fazer parte do processo emergente do inquérito que estão a realizar em conjunto, analisando quais os passos seguintes a dar, devendo em simultâneo, inquirir sobre a natureza dos seus próprios *complex responsive processes*, na interação. Assim, a adoção desta teoria, fornece aos gestores uma explicação do que estão a fazer e não uma prescrição do que devem fazer e também, de como a intenção emerge, e não apenas em que consiste, permitindo deste modo, um reconhecimento da unicidade e irreprodutibilidade da experiência.

3. SÍNTESE

Com a crescente integração da perspectiva da complexidade nas ciências da gestão surgem abordagens que procuram dar respostas adaptadas aos processos complexos com atores humanos. A teoria dos *complex responsive processes* desenvolve-se com base nesta premissa, assumindo que o individual e o social são inseparáveis, pois a consciência individual desenvolve-se através da interação social construída pelos próprios indivíduos (Stacey, 2007). Para o autor, as organizações são conjuntos de pessoas que cooperam e competem umas com as outras na concretização de ações, como forma de alcançar objetivos. A concretização do que se pretende envolve sempre cooperação e competição com outras pessoas noutras organizações. Ou seja, não existindo individual fora da relação, esta teoria é uma teoria de interação, na qual psicologia e sociologia não são vistas separadamente. Nesta ótica, a existência do “outro” que dita o âmbito estratégico não é descurada, mas processa-se numa interação de competição e cooperação.

Na perspectiva dos *CRP*, as organizações são entendidas como a padronização das interações das pessoas, sendo o individual e o grupo/organização aspetos do mesmo processo dessa interação (Stacey, 2001). A referida interação é sempre comunicativa, pois os significados emergem da conversação e contam sempre com a presença das relações de poder e da moldura das ideologias vigentes. Nesta interação surge a identidade do indivíduo, tanto no seu aspeto pessoal como coletivo. Este conjunto forma e é formado por temas que apresentam um aspeto predominantemente narrativo (Stacey, 2007). A criação de condições que propiciem a aprendizagem complexa em grupo, a criatividade e a inovação são a chave para a evolução estratégica e devem ser uma preocupação dos líderes. A procura da estratégia ótima não é o objetivo, visto que estamos perante processos em constante adaptação, co-evolução e de final aberto. A gestão estratégica em complexidade não se pauta pelo estabelecimento de objetivos de longo prazo, mas pela criação de processos que motivem e facilitem sistemas de aprendizagem adequados e pela amplificação dos sistemas de “controlo em paralelo”. Significando que, em vez de se utilizarem apenas formas de controlo adequadas à mudança fechada e à mudança controlada, devem utilizar-se também, formas de controlo adequadas à mudança de final aberto. Neste tipo de organizações, a estratégia e conseqüentemente, os objetivos, os planos e as atividades, são continuamente pensados e ajustados, na interação.

CAPÍTULO IV - ESTUDOS RECENTES NO ÂMBITO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE EVENTOS

No decurso da investigação foram surgindo estudos que se debruçam sobre a gestão estratégica de eventos desportivos. Neste sentido, as abordagens que desenvolvem, embora distintas, têm demonstrado uma preocupação com a compreensão do fenómeno que foram relevantes aquando da análise de dados. Apresentamos esses estudos à luz das diferentes perspetivas estratégicas que aprofundámos, nomeadamente: no âmbito do pensamento sistémico, estudos que procuram compreender o processo; numa abordagem dedutivo/indutivo, estudos que procuram compreender a gestão dos eventos desportivos numa lógica de interação local, identificando e caracterizando os temas emergentes, que definimos na senda da complexidade.

1. ABORDAGEM SISTÉMICA

Na nossa ótica, os estudos desenvolvidos na gestão dos eventos desportivos por Ziakas (2010) e Ziakas e Costa (2010, 2011), centram-se na análise do todo mas sem uma preocupação de escalas temporais. Por seu turno, Parent (2008) apresenta uma abordagem que procura perceber como se comporta o sistema ao longo do tempo.

1.1. Ótica do portfólio de eventos da comunidade

Ziakas (2010) desenvolve uma investigação no âmbito da gestão estratégica de um portfólio de eventos (desportivos e culturais), numa comunidade nos EUA. Salientamos deste estudo, onde se procura compreender a natureza e a implementação de um portfólio de eventos, algumas peculiaridades: 1) debruça-se sobre um conjunto de eventos e não apenas sobre um evento; 2) analisa eventos de menor dimensão e não grandes eventos; 3) os eventos não são apenas desportivos mas também culturais; 4) os eventos decorrem num contexto rural. A abordagem adotada pelo autor é de âmbito qualitativo e os temas emergem na análise dos dados numa perspetiva indutiva. Desta forma, três temas são destacados como relevantes para a compreensão do fenómeno, designadamente: conexão entre os eventos (representa a forma como os eventos se complementam uns aos outros no portfólio); oportunidades de alavancagem (refere-se às potencialidades que o portfólio apresenta para se desenvolverem estratégias conjuntas de

maximização para fins específicos); implementação do portfólio de eventos (descreve o quadro institucional, estrutural e as questões operacionais que permitiram capitalizar o portfólio de eventos). Relativamente ao primeiro tema, conexão entre os eventos, os dados demonstraram que existiu inter-relação entre os diferentes eventos, mas apenas a nível instrumental, na medida em que partilham elementos, objetivos e recursos. Considera que relativamente a outros níveis e âmbitos, existe falta de relação; por exemplo, o calendário oficial do departamento de turismo não inclui os eventos organizados pelo departamento de recreação, diminuindo a eficácia dos mesmos para atingirem os propósitos definidos e os potenciais (Ziakas, 2010). Analogamente, o segundo tema emergente, alavancagem dos eventos, foi desenvolvido apenas nalguns eventos e através de abordagens *ad hoc*. Desta forma, o potencial que cada um dos eventos bem como o conjunto dos mesmos poderiam apresentar ao nível da alavancagem, não foi explorado, em virtude de não existir uma abordagem estratégica, nomeadamente, a falta de sinergias entre a alavancagem económica e social. O terceiro tema, a implementação dos eventos, foi facilitado pela existência da estrutura público-governamental que coordenava as tomadas de decisão. No entanto, esta estrutura também não desenvolveu uma abordagem estratégica ao conjunto de eventos, numa lógica de portfólio.

O autor salienta que a gestão de um portfólio de eventos é complexa, nomeadamente, no âmbito da coordenação entre os diferentes membros das organizações. Concluiu que os eventos são facilitadores da comunicação e da colaboração entre as diversas entidades da comunidade, sendo que a luta pelo poder na comunidade diminuiu entre as organizações aquando das parcerias que desenvolviam para os organizar (Ziakas, 2010). O investigador recomenda que a otimização do portfólio de eventos seja desenvolvida entre os decisores políticos, os gestores locais do evento e do destino, de uma forma holística, como um sistema integrado. Recomenda também, a utilização do planeamento estratégico, através do qual será possível definirem-se objetivos económicos, turísticos, desportivos, de lazer e socioculturais, bem como desenvolverem-se estratégias de alavancagem conjuntas. Acrescenta ainda que as comunidades que definem uma estratégia de eventos deveriam ter entidades que coordenassem a realização dos mesmos.

Os contributos da investigação de Ziakas (2010) são uma mais-valia na perspetiva da gestão estratégica de eventos, evidenciando a importância da inter-relação dos eventos, dos diferentes atores envolvidos e salientam que os eventos são uma oportunidade estratégica para alavancar benefícios para as comunidades, caso existam abordagens conjuntas. No entanto, o autor pauta-

se por uma abordagem sistémica ao objeto de estudo, na medida em que centra a sua análise no todo, na alavancagem, na estrutura e nas questões operacionais de implementação.

Ziakas e Costa (2011) reforçam a importância da abordagem holística e sistémica, em que o portfólio de eventos de uma comunidade funcione como um sistema. Segundo os autores, esta abordagem deve estar na essência da gestão do portfólio, na medida em que: 1) permite a integração dos eventos da comunidade como um todo, independentemente do tipo de eventos; 2) promove as sinergias e o trabalho conjunto entre os diferentes *stakeholders*; 3) facilita uma visão e definição de objetivos partilhados; 4) induz a criação de uma rede de trabalho operacional. Neste sentido, os autores desenvolveram um quadro concetual para a compreensão e investigação do fenómeno do portfólio de eventos composto por quatro dimensões de análise, a saber: 1) características do portfólio; 2) inter-relações entre os eventos; 3) *network* do evento e relações inter-organizacionais; 4) capacitação da comunidade para capitalização do portfólio. Este quadro concetual é baseado numa análise teórica abrangente e integradora, que assentou por um lado, na literatura sobre alavancagem de eventos, (e.g., Chalip, 2004; Green, 2001; O'Brien & Chalip, 2008), gestão de eventos (e.g., Bramwell, 1997; Garcia, 2001; Green & Chalip, 1998) e desporto e eventos turísticos (e.g., Getz, 2008; Gibson, 2007; Weed, 2009); por outro lado, em literatura no âmbito da antropologia cultural (e.g., Geertz, 1973; Handelman, 1990; Turner, 1982), do lazer (e.g., Arai & Pedlar, 2003; Blackshaw & Long, 2005; Glover & Hemingway, 2005), do capital social e desenvolvimento das comunidades (e.g., Borgmann, 1992; Coleman, 1990; Putnam, 2001), e das relações inter-organizacionais (e.g., Podolny & Page, 1998; Provan & Milward, 1995; Uzzi, 1997) (as cited in Ziakas & Costa, 2011). Esta análise também permitiu evidenciar que o portfólio de eventos pode ser desenvolvido numa perspetiva estratégica, na ótica do desenvolvimento das comunidades acolhedoras. Consideram assim, que na gestão do portfólio de eventos deve ser valorizada a interação humana, na medida em que esta está imbuída e expressa os valores sociais que por sua vez, constroem a condição social e não apenas os benefícios económicos ou sociais que possam advir dos eventos.

Nesta linha, os autores definem portfólio de eventos como “a concrete and enduring symbolic space shaped by the interaction of formal (events network) and informal (social networks) relationships, event meanings, impacts and community reactions, which in turn are influenced by event implementations and their subsequent outcomes” (p. 418). Os autores salientam que o portfólio de eventos comporta uma tal diversidade de temas, valores, interesses e significados que

implica que estes estejam de facto *embedded* na comunidade, sendo que a dinâmica deste processo pode determinar a sustentabilidade do evento. Isto porque por vezes, existem mesmo interesses conflitantes que se tornam um desafio para a gestão. Consideram, no entanto, que estes são tópicos que necessitam de ser alvo de investigações futuras.

No estudo da análise da rede de trabalho preconizado por Ziakas e Costa (2011), é essencial analisar a forma como o sistema organizacional da comunidade, em termos formais e informais está inter-relacionado, e como o mesmo afeta os resultados dos eventos. Para os autores, a rede de trabalho em torno dos eventos pode ser definida como “the non-institutionalised array of organisations that make decisions and take actions regarding planning and implementation of events in a host community as well as tend to engage in relationships that facilitate their goals. To the extent that collaboration patterns among the participating organisations are characterised by reciprocity and trust, synergies among events can be developed and strengthened within the portfolio in order to maximise the benefits attained for the host community” (p. 414). Nesta ótica, os autores salientam que, em termos operacionais, a coordenação de uma *network* de eventos é afetada pela sua estrutura e pela centralidade dos seus atores críticos e os níveis de confiança e reciprocidade afetam os padrões de colaboração. As organizações centrais, devido ao facto de terem um grande número de conexões, direcionam os investimentos estratégicos.

No âmbito da investigação acima referida, Ziakas e Costa (2010) desenvolvem um estudo focalizado num dos eventos do portfólio - *Water Carnival*. Constataram que este evento se constituiu como um espaço social simbólico, em que os participantes e os espetadores naturalmente, partilharam significados. Nesta ótica, advogam que os significados desenvolvidos através dos eventos devem ser estrategicamente capitalizados, de forma a amplificar o seu valor social. Os autores sugerem três temas interpretativos, designadamente: criação e projeção da história e do património local; um sentimento de reconexão com a comunidade e um sentimento de reconhecimento e gratidão social. Estes temas abrangem as experiências, significados percebidos e entendimentos dos participantes locais (participantes ou espetadores) ou visitantes (familiares ou amigos).

Apesar dos autores identificarem a gestão de eventos como o fenómeno complexo, centram a sua abordagem numa lógica sistémica. Os autores valorizam a alavancagem estratégica, nomeadamente “the strategic and tactical focus of event portfolio leverage should identify the set of joint strategies and tactics that enhance synergies among different events in order to serve

multiple purposes and generate intended outcomes” (Ziakas & Costa, 2010, p. 417). Analogamente, colocam a ênfase no papel das organizações de coordenação local, no desenho de estratégias de alavancagem conjuntas, ou seja, a perspectiva de que a estratégia é desenvolvida *a priori* por elementos que podem controlar o processo.

1.2. Ótica temporal

Parent e seus colaboradores (Leopkey & Parent, 2009; Parent, 2008; Parent & Séguin, 2007) têm vindo a desenvolver investigação, no âmbito da gestão estratégica de eventos desportivos, principalmente ao nível de eventos de grande dimensão. Os estudos incidem essencialmente ao nível das atividades desenvolvidas e abarcam diversos tipos de *stakeholders*. Parent e Séguin (2007) procuraram identificar e caracterizar os fatores que estão na causa dos fracassos, por parte dos comités organizadores dos eventos. Concluíram que a falta de empenhamento, os compromissos financeiros formais, os procedimentos ao nível da gestão de recursos humanos, a coerência de poderes entre os parceiros e a comunicação são os fatores predominantes.

Posteriormente, Parent (2008) desenvolveu uma investigação que pretendia compreender as fases que os comités organizadores percorrem aquando da gestão de grandes eventos desportivos, bem como o tipo de questões com que os comités organizadores e os *stakeholders* lidam. Considerando que existem poucos estudos que procuram compreender a dimensão dinâmica da gestão de eventos, a autora examinou as questões com que os comités se confrontam, de acordo com a sequência de fases organizativas identificadas (Parent, 2008). As questões de gestão identificadas no estudo correspondem às diferentes expectativas manifestadas pelos *stakeholders*, nomeadamente: políticos, visibilidade, financeiros, organização, relações, operações, desporto, infraestruturas, recursos humanos, *media*, interdependência, participação e legados. Estes temas, são mais ou menos proeminentes, de acordo com a fase da organização do evento (planeamento, implementação e finalização) e do nível hierárquico dos elementos envolvidos. Neste sentido, os temas tornam-se menos estratégicos à medida que o nível hierárquico decresce ou à medida que avançam da fase de conceção para a fase de encerramento do evento. Como salienta a autora, “although issue categories were initially related to planning, they evolved into the venueization of those plans and the actual operations or coordination of all activities and resources by the time the Games started ... Organizing, financial, politics, relationships, and interdependence issue

categories dominated the planning mode. Operations, sport, infrastructure, human resources, participation, and interdependence issue categories dominated the implementation mode. Legacy and human resources issue categories dominated the wrap-up mode. Although other issue categories were present in each operational mode, they were less dominant” (p. 158).

Os resultados do estudo demonstraram que existem diferenças nos temas referidos, entre indivíduos dentro do mesmo grupo e entre grupos de *stakeholders*. Nesta ótica, a autora concluiu que ao nível governamental os temas são muito similares, sendo que, os governos (federal, provincial e municipal) valorizaram principalmente a componente financeira e a visibilidade. Tal como podemos verificar na tabela que se segue, estes temas são valorizados de forma diferente pelos outros grupos.

Tabela 1. Temas por grupo de *stakeholders* externos (adaptado de Parent, 2008, p. 152).

STAKEHOLDER GRUPO	STAKEHOLDER	CATEGORIAS
Governo Canadiano	Federal	Financeiros, visibilidade, políticos e participação
	Provincial	Financeiros, visibilidade, políticos e legados
	Municipal	Financeiros, visibilidade, políticos e legados
Comunidade	Residentes	Desporto, legados, participação e financeiros
	<i>Sponsors</i>	Visibilidade, financeiros, relações e participação
	Comunidade Aborígena	Legados, participação, relações e financeiros
	Outros grupos comunidade	Participação, legados, visibilidade, relações e financeiros
Organizações Desportivas	Internacionais	Políticos, desporto, visibilidade, participação e financeiros
	Nacionais e provinciais	Legados, desporto, operações, políticos, visibilidade, participação e financeiros
Delegações	Delegações	Operações desportivas, interdependência, participação e financeiros
Media	Televisão	Visibilidade, financeiros, operações, interdependência, relações e desporto
	Imprensa	Financeiros, visibilidade e operações
	Radio	Operações e financeiros

No entender de Parent (2008), o conjunto de temas valorizado por cada grupo de *stakeholders* aquando do seu envolvimento no evento, pode ser uma mais-valia para a gestão estratégica dos eventos, na medida em que permite ao gestor responsável pela respetiva coordenação o prévio conhecimento acerca dos diferentes temas por grupos de interesses. Porém, notamos que ao contrário da análise de temas pela linha temporal sequencial das fases de gestão, os temas por grupos de *stakeholders* não foram identificadas nessa perspetiva dinâmica, ou seja, a sua evolução/mudança não foi desenvolvida de acordo com as fases de organização do evento. Leopkey e Parent (2009) prosseguiram esta linha de investigação, tendo acrescentado à anterior lista de categorias relacionadas com a gestão de grandes eventos desportivos, as questões ambientais e as ameaças.

Pelo exposto, consideramos que a linha de investigação que tem vindo a ser desenvolvida pelos autores enunciados, se centra no modo como os diferentes grupos dão significado ou implementam a estratégia. Por exemplo, na investigação que desenvolveu (Parent, 2008), a autora analisou a dinâmica de evolução das fases, ao procurar compreender como as ações diárias se desenrolam, em oposição aos habituais planos que ditam o que deve ser realizado por um comité organizador. Acresce que, identificou e caracterizou os temas que emergem, permitindo, por exemplo, que possam ser geridas as diferentes expectativas dos *stakeholders*, de forma a não se condicionarem os benefícios para a comunidade. Constatamos também, que no estudo de Parent (2008), os gestores de topo são vistos como os únicos responsáveis pela estratégia, sendo que os gestores da linha hierárquica desempenham um papel fundamental na transmissão da estratégia aos grupos operacionais. Trata-se portanto, de uma análise da estratégia centrada ainda na possibilidade de controlo da organização numa perspetiva sistémica.

2. NA SENDA DA COMPLEXIDADE

Mais tarde, com o objetivo de estudar em profundidade um tema chave na gestão de grandes eventos, a interdependência, Parent, Rouillard e Leopkey (2011), desenvolveram uma investigação que procurou compreender as questões relacionadas com a coordenação entre várias entidades governamentais e as estratégias implementadas por si para ultrapassarem as questões de coordenação aquando da organização dos Jogos Olímpicos de 2010. O estudo incidiu sobre o governo canadiano, nomeadamente, a nível governamental, provincial e municipal, num total de

97 departamentos. Apesar de a interdependência evidenciar uma relação direta com a coordenação, a comunicação, as ligações verticais e horizontais, e a gestão da informação (Parent, 2008), os atores governamentais inquiridos neste estudo identificaram novos itens como importantes para a categoria coordenação, relativamente aos realçados no estudo de Parent (2008). Questões que se relacionam com o tempo, a geografia e aspetos legais e sociais, são itens que parecem estar especificamente relacionados com a categoria coordenação. Porém, os itens identificados no estudo de Parent (2008) são também referidos como relevantes para os *stakeholders* governamentais. Isto evidencia a existência de acoplamento entre o item coordenação e os itens identificados (financeiros, políticos, legados e visibilidade, organização, inter-relações, operações e recursos humanos). Os autores concluíram ainda, que existe alguma homogeneidade de itens identificados entre os *stakeholders*, ao nível federal, provincial e municipal (Parent et al., 2011). Os *stakeholders* governamentais referiram oito estratégias distintas para gerir as questões de coordenação, especificamente: processo de comunicação, quadros de tomada de decisão, compromisso, flexibilidade, acordos formalizados, procedimentos/princípios de gestão de recursos humanos, planeamento estratégico e quadro estrutural. Foram ainda identificadas algumas ligações entre estratégias e as categorias temáticas de coordenação emergentes, designadamente as identificadas na tabela 2.

Tabela 2. Categorias temáticas de coordenação e respetivas estratégias (adaptado de Parent et al., 2011).

QUESTÕES DE COORDENAÇÃO	ESTRATÉGIA
Financiamentos e Outros Recursos	Procedimentos de gestão de recursos humanos
Alavancagem	Compromisso
Gestão do Conhecimento	Processos de comunicação Quadros de tomada de decisão Princípios dos recursos humanos Quadros estruturais
Planeamento da Coordenação	Planeamento estratégico
Inter-Relações	Compromisso Acordos formais Quadros estruturais

QUESTÕES DE COORDENAÇÃO	ESTRATÉGIA
Estruturais	Flexibilidade
Mudança de Gestores	Acordos formais

Parent et al. (2011) consideram que a coordenação entre governos é um tema extremamente complexo, na medida em que implica jogos políticos, sensibilidades e preferências, assim como questões e desafios administrativos e de gestão. No entanto, os autores consideram que as imposições temporais que se impõem para com a realização de um evento de dimensão olímpica, a extensa visibilidade a nível mundial e o facto dos direitos dos jogos não pertencerem a nenhum dos departamentos governamentais envolvidos, permitiu que os diferentes departamentos trabalhassem em conjunto e de uma forma coordenada. É interessante verificarmos, que os resultados relativos à categoria quadros de tomada de decisão demonstram que os entrevistados referiam que em situações em que tudo acontecia de uma forma muito rápida, as suas respostas eram com base na experiência passada, pressentimentos, intuições e sorte (Parent et al., 2011). Isto evidencia que o planeamento nem sempre dá resposta às questões e tomadas de decisão aquando do fazer estratégico. Os autores recomendam que o quadro concetual desenvolvido no estudo, seja seguido para analisar em profundidade, temas específicos e suas inter-relações, na gestão estratégica de eventos desportivos. Apesar destas investigações terem sido direccionados para o estudo dos grandes eventos desportivos, os autores recomendam a sua aplicação a eventos de menor dimensão.

No nosso entender, a investigação demonstra uma preocupação no estudo da interação, pois com a análise da coordenação e as questões subjacentes, os autores procuraram perceber que estratégias são usadas para lidar com essa questão, e não o que está planeado para lidar com essas questões. A resolução das questões de coordenação passa por estratégias como flexibilização, comunicação, compromisso e outras de final aberto, sendo vistos, tanto o planeamento estratégico como os acordos formalizados, como mais uma das soluções usadas, e não como a única solução. As estratégias enunciadas no estudo podem ser consideradas as variáveis coletivas, pois descrevem a organização estrutural de um sistema dinâmico complexo, neste caso, a gestão de grandes eventos desportivos na ótica governamental. Isto porque, são estas as variáveis que permitem descrever a forma como os elementos que formam o sistema se

coordenam. Neste sentido, os autores verificaram que, ao contrário do que é tradicional no sector público, é a gestão horizontal que assume uma primordial importância na coordenação ou interdependência dos diferentes *stakeholders*. Face ao exposto, consideramos que o estudo de Parente et al. (2011), apresenta uma perspectiva de abordagem diferenciada, pois integra preocupações no âmbito da complexidade. Os autores não procuram estudar um plano para o sistema, como um todo, mas antes compreender como os agentes do sistema interagem, de acordo com os temas que advêm do facto, de terem que trabalhar em conjunto e de uma forma coordenada. A interação é local e através da auto-organização, os atores vão criando estratégias para gerir os diferentes itens/questões de coordenação que vão surgindo. Desta forma, emerge um conjunto de estratégias de coordenação, que é espontâneo e decorrente da intrínseca, iterativa e não linear natureza do sistema. Por um lado, o estudo destes autores contempla a interação local em contextos reais, identifica e equaciona questões como a diversidade de atores, a política, a comunicação, as inter-relações, a flexibilização, como relevantes na gestão de grandes eventos desportivos. Por outro lado, não se debruça sobre a evolução do padrão em interação, nem sobre a influência que questões como o conflito, o poder, a imprevisibilidade e as ideologias, possam ter nessa evolução, premissas centrais na perspectiva da teoria dos *complex responsive processes* (Stacey, 2007).

3. SÍNTESE

Os estudos apresentados neste segundo momento contribuíram para a nossa reflexão, na medida em que se centram na compreensão do fenómeno. A compreensão da integração dos eventos numa lógica de portfólio é uma mais-valia, não só para o trabalho em conjunto dos diferentes *stakeholders*, como também para desenvolver de um modo estratégico uma perspectiva que integre os eventos com a comunidade. No entanto, Ziakas (2010) recomenda uma abordagem que se pauta pelo planeamento estratégico. O quadro concetual para compreensão e investigação do portfólio de eventos preconizado por Ziakas e Costa (2011) contemplou questões fundamentais, tais como: 1) a componente informal, que não tem sido abordada em perspectivas anteriores; 2) a perspectiva da rede de trabalho; 3) a análise das reações informais; 4) a dinâmica inerente ao processo; 5) as questões dos significados e conflitos como relevantes no processo de análise. Ainda na linha sistémica, os trabalhos de Leopkey e Parent (2009), Parent (2008) e Parent e Séguin

(2007) e apresentam um enfoque no todo mas apresentam uma preocupação em ações específicas e uma ótica temporal de análise.

Parent et al. (2011) marcam no nosso entender uma nova abordagem na gestão estratégica de eventos desportivos, ao focarem-se no tema da coordenação entre os atores, numa lógica de interação local. Os resultados do estudo que desenvolveram demonstram que os jogos políticos, as sensibilidades e as preferências são, a par das questões administrativas e operacionais, os principais desafios com que se deparam os diferentes atores, na medida em que estes se tornam interdependentes, na gestão estratégica dos grandes eventos desportivos. Estas questões dão indicadores e pistas, para que os futuros trabalhos venham a incidir numa ótica da complexidade, podendo partir dos temas sugeridos, não numa lógica dedutiva, mas antes sensibilizadora, para compreender a sua evolução em interação.

SÍNTESE DAS ILAÇÕES DO SEGUNDO MOMENTO

Como vimos no capítulo III, as ciências da complexidade imprimiram um novo olhar sobre a realidade. Conceitos como história, imprevisibilidade, auto-organização, irreversibilidade, evolução, ordem, desordem e criatividade (Santos, 2007) assumem relevância em tempos de turbulência e onde as ações assumem consequências imprevisíveis.

A aplicação da teoria da complexidade à estratégia e à gestão tem proliferado e várias têm sido as linhas de investigação desenvolvidas. A sua génese assenta na compreensão de fenómenos biológicos, físicos e químicos, através de teorias de *agent based models*, bem como nos processos de intervenção humana baseada no desenvolvimento de regras simples das quais os comportamentos complexos podem emergir. No entanto, a teoria dos *complex responsive processes* assume-se como uma teoria que advoga que os processos com elementos humanos são diferentes daqueles que ocorrem na natureza. Apesar de partilhar os conceitos de emergência e desordem da complexidade matemática e com frequência, conceitos dos sistemas biológicos de forma metafórica, aquela argumenta que existem aspetos únicos nos sistemas humanos que não estão presentes nos sistemas naturais (Stacey, 2007). Neste sentido, o autor reforça que as intenções e os planos emergem da interação e das conversas que os gestores estabelecem entre si e também com os outros. Acrescentando que as organizações são essencialmente constituídas por processos não lineares, funcionando numa instabilidade delimitada, nas quais as dinâmicas organizacionais não se limitam a ações de causa e efeito, mas pelo contrário, são precisamente as ações inovadoras e imprevisíveis que originam novas direções estratégicas.

O capítulo IV foi um aporte em termos dos estudos mais recentes no âmbito da gestão estratégica de eventos, enquadrados na linha de investigação deste trabalho, considerados relevantes para a discussão dos dados. Os estudos no âmbito da gestão estratégica do portfólio de eventos desportivos apresentam ainda uma abordagem sistémica, no entanto, Parent et al. (2011) marcam uma nova abordagem na gestão estratégica de eventos desportivos. Os resultados do estudo que desenvolveram demonstram que os jogos políticos, as sensibilidades e as preferências são, a par das questões administrativas e operacionais, os principais desafios com que se deparam os diferentes atores, na medida em que estes se tornam interdependentes.

ZOOM OUT: CONTRIBUTO DOS MOMENTOS

Consideramos pertinente, em jeito de reflexão final sobre o percurso de revisão de literatura nos dois momentos, colocarmos uma lente macro que auxilie numa visão global. Iniciamos com uma breve abordagem ao percurso, e exploramos pontos que possam apresentar convergências, divergências e complementaridades, entre as teorias de gestão estratégica explanadas. Terminamos com a enunciação dos construtos complementares que vieram enriquecer a compreensão do processo de gestão estratégica dos eventos desportivos.

Tradicionalmente, a estratégia era entendida como o padrão intencional e previamente definido das ações que determinam, a longo prazo, a forma e a posição das organizações em relação aos seus clientes, fornecedores, concorrentes e reguladores. De facto, perante processos de gestão fechados e de curto prazo, podemos socorrer-nos de métodos tradicionais, embora estes não se apliquem à dimensão estratégica e aos processos de final aberto. Funções administrativas tradicionais, como análise e planeamento, não são de modo algum indicadas a condições de grande incerteza, mas têm sido cada vez mais utilizadas exatamente sob tais circunstâncias. Na verdade, os gestores apoiam-se em tais processos para tentar reduzir a ansiedade que a incerteza provoca. Aquilo que atualmente é praticado na qualidade de planeamento estratégico assume ser possível vincular causas a efeitos específicos ou, em outras palavras, ações a resultados específicos. As empresas são desta forma percebidas como sistemas nos quais um agente externo (um consultor) ou um agente interno privilegiado (o líder) está apto a adotar escolhas e tomar decisões que direcionem o futuro da organização, para então requerer dos demais que sigam estes planos. Isto não significa que consideremos que o tradicional planeamento estratégico deva ser completamente abolido, mas que a única certeza que temos é que o planeamento irá falhar, sendo impossível antecipar a evolução estratégica na medida em que a interação entre os atores influencia o envolvimento que, por sua vez, influencia os atores em círculos de *feedback* dinâmicos. Os sistemas de planeamento convencional são uma forma de garantir a gestão do dia-a-dia e manter a integridade da organização. No entanto, o processo formal e analítico inerente à gestão estratégica tradicional, que define uma visão e um planeamento minucioso, parte de premissas de estabilidade de adaptação harmoniosa ao contexto e dificulta a criatividade.

Apesar de Mintzberg (2001) evidenciar a complexidade inerente ao processo estratégico, a sua perspetiva centra-se na estabilidade. Apesar de afirmar que a organização deve alterar os padrões

estabelecidos sempre que a estratégia esteja dessincronizada com o envolvimento, esta alteração deve posicionar-se sempre na senda da estabilidade. Por outro lado, pondera que a estratégia pode emergir debaixo para cima, ou seja emerge na organização que aprende, mas considera que este processo emergente está centrado no líder. Estas surgem-nos como as principais diferenças entre as suas teorias e os defensores da estratégia em complexidade.

Com a evolução dos acontecimentos e a importância do altamente improvável, o passado não pode ser simplesmente extrapolado para o futuro (Taleb, 2007). Neste sentido, fomos assistindo à profusão e aplicação do paradigma da complexidade às mais variadas áreas do conhecimento, influenciando também muitos pensadores e investigadores estratégicos e dando origem a uma proliferação de abordagens neste domínio. A importância de se aceitar a natureza aleatória dos eventos futuros e de se desenvolverem meios de *unknown unknowns* (Taleb, 2007) fez com que outras teorias ganhassem expressão. A evolução das teorias do pensamento estratégico apresenta uma abordagem heurística, possibilitando uma análise num *continuum* de estabilidade e instabilidade. O paradigma sistémico, ao advogar que os fenómenos devem ser entendidos como a interação das partes que o constituem, e não como a sua soma, assume que as organizações são sistemas, e perfilou-se como um contributo relevante. Acreditamos, no entanto, que o objetivo de compreender o *indivisible whole* seja difícil de atingir.

A teoria dos processos responsivos complexos, desenvolvida por Stacey (2007) e seus colaboradores (Stacey et al., 2000) dá-nos a possibilidade de desenvolver uma análise mais real do comportamento adaptativo complexo de grupos de atores, em interação e iteração, na medida em que os humanos apresentam características distintas específicas, que não se coadunam com uma abordagem epistemológica centrada em regras determinísticas e modelação matemática. Na análise da dinâmica organizacional, indivíduo e ambiente são indissociáveis e inter-influenciáveis. Os percursores da teoria dos *CRP* consideram limitadas as abordagens na ótica da teoria dos sistemas, nomeadamente a metáfora espacial de “dentro” e “fora” (Stacey et al., 2000; Stacey, 2003, 2006). Os autores não advogam um pensamento holístico, nem numa perspetiva de análise macro nem micro, pois as organizações não são sistemas ou conjuntos. O conjunto, o todo, emerge como os nossos próprios construtos imaginativos, tomando a forma de ideologias. Emerge de um vaivém constante de padrões de interação entre as pessoas. Padrões de interação humana produzem mais padrões de interação, não qualquer coisa fora da interação (Stacey & Griffin, 2005). Neste sentido, não existem agentes individuais a ditar a evolução. A gestão estratégica é

um processo emergente e em constante co-evolução e apesar de considerarmos que a visão de longo prazo é relevante, a mesma não pode assentar num planeamento pré-definido.

Seguindo a linha das ciências da complexidade, ao analisarmos a interação humana, devemos colocar grande ênfase na imprevisibilidade e no desconhecido, na dinâmica não-linear que enfatiza o estudo da estabilidade, perda de estabilidade, variabilidade e adaptabilidade. Esta análise justifica-se na medida em que, nos sistemas em mudança, as dinâmicas não se limitam a ações de causa e efeito, pelo contrário, são as ações inovadoras e imprevisíveis que originam novas direções estratégicas.

Os percursores desta linha de investigação consideram também que a mudança organizacional e estratégica não resulta da ativação de um ponto de alavancagem do sistema, mas da transformação da interação comunicativa entre os seres humanos que potencialmente pode ser amplificada numa transformação global, através de interações posteriores (Stacey et al., 2000).

Existem algumas convergências com as teorias sistémicas, nomeadamente: 1) a premissa de impossibilidade de condução da mudança organizacional por parte do líder. No entanto, Senge (1990), concetualiza o líder como um arquiteto, comissário e professor, enquanto que na perspetiva dos *CRP*, o líder assume um papel de mediador de constrangimentos conflitantes; 2) a ênfase na participação dos atores organizacionais, sendo que Stacey (2011, p. 468) é mais preciso, assumindo que o líder deve imprimir qualidade na participação nas interações locais, pois a “strategy is the evolving narrative pattern of organisational identity”. Por outro lado, Senge (1990), também enfatiza a participação dos agentes organizacionais, mas acentua a questão da definição da visão da organização, “it is not truly a "shared vision" until it connects with the personal visions of people throughout the organization” (p. 199); 3) a importância da aprendizagem organizacional, como a chave para a mudança organizacional; 4) a assunção de que a inter-relação é a base dos processos, no entanto, na perspetiva do pensamento sistémico a inter-relação é das partes do sistema e na perspetiva dos *CRP* é dos indivíduos; 5) a descrença nos planos a longo prazo.

Numa análise global, consideramos que as diferentes teorias apresentam complementaridades interessantes, tendo em vista a investigação em gestão estratégica, sendo que, as abordagens concetuais do segundo momento constituíram uma mais-valia para a compreensão do fenómeno estudado. Aliás, Griffin et al. (1998) referem que o importante é utilizar/aplicar os diferentes

contributos das diferentes perspetivas teóricas da gestão estratégica, para melhor compreender as dinâmicas organizacionais em complexidade.

Neste sentido, o aporte que a teoria dos *complex responsive processes* nos forneceu, para complementar a nossa análise, vocacionou-se fundamentalmente para o auxílio na compreensão do processo de gestão estratégica (Stacey, 2007), nomeadamente como: 1) emergiu a intenção do portfólio de eventos náuticos; 2) a interação das diferentes intenções permitiu a evolução do processo; 3) a diversidade contribuiu para o processo de mudança. Com a particularidade de que a evolução processual, se desenrola sem que haja um plano para o todo; isto é, o plano pode existir, mas é apenas uma parte, na medida em que os significados mudam na interação local. Neste sentido, esta perspetiva levou-nos a analisar a génese da estratégia baseada em eventos, centrando-nos na variabilidade do contexto, conectividade e diversidade. Induziu-nos ainda a analisar a alteração dos significados e respetivos temas de conversação, assim como as relações de poder, como processos de interação em coevolução.

PARTE II: ESTUDO DE CASO: POTENCIALIZAÇÃO DO PORTFÓLIO DE EVENTOS NÁUTICOS NO MUNICÍPIO DE PORTIMÃO

CAPÍTULO V – METODOLOGIA

Partindo do princípio que o desporto deve ser um meio para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos e para o desenvolvimento das comunidades (Pires, 2007), este estudo debruça-se sobre a temática dos eventos desportivos como elementos promotores de mais-valias para as comunidades acolhedoras. O desenho de uma investigação com características qualitativo-interpretativas implicou um conjunto de opções metodológicas e preocupações de qualidade, que merecem explicitação. Neste sentido, tendo por base os objetivos da investigação, este capítulo debruça-se sobre os detalhes da perspetiva adotada, os critérios de qualidade, o método, a definição do caso, a organização, a gestão e a implementação da recolha e da análise dos dados. Terminamos com uma reflexão sobre o processo desenvolvido, na qual, analisamos também o papel do investigador e as questões éticas.

1. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

De acordo com as pesquisas empreendidas, o objetivo desta investigação é compreender o processo de potencialização dos eventos desportivos. Neste sentido, formulámos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e descrever os objetivos estratégicos, assim como as ações planeadas e implementadas, pelos diversos atores, de acordo com os modelos de alavancagem económica e social (Chalip, 2004, 2006);
- Identificar e descrever as categorias de alavancagem que decorrem dos contextos em estudo, apresentando evidências que sustentem a pertinência das referidas categorias, decorrentes dos contextos reais, nomeadamente ao nível dos objetivos estratégicos, das ações implementadas e dos atores, uma vez que os mencionados modelos de alavancagem são essencialmente teóricos;
- Analisar o processo de potencialização, no que concerne à interação entre os objetivos, as ações e os atores, os problemas e as suas causas, os facilitadores e os constrangimentos e suas inter-relações, entre outros temas aduzidos ao longo do tempo do processo no contexto em estudo.

2. PERSPETIVA DE INVESTIGAÇÃO

A explicitação das questões ontológicas e epistemológicas é fundamental, na medida em que estiveram na base do processo investigativo (Seale, 1999; Silverman, 2001). A ontologia é entendida como a forma de ver o mundo, bem como as assunções que o investigador utiliza para operar na sua procura pelo conhecimento (Schwandt, 2007). Neste sentido, adotámos um posicionamento em que a natureza da realidade, neste caso da situação estudada, é múltipla, divergente e com elementos interrelacionados (Scott & Usher, 2004). A interação do investigador com os dados/inquiridos é assumida como posicionamento epistemológico, na medida em que este alude à relação entre o investigador e o que está sendo investigado (Creswell, 2006). No entender de Guba e Lincoln (2005), a epistemologia reporta-se à relação entre o que sabemos e o que vimos, às verdades que procuramos e acreditamos como investigadores. Assim, o posicionamento que o investigador define é também condicionado em função da sua história de vida em sociedade.

A opção por uma perspetiva qualitativo-interpretativo afigurou-se-nos como a mais adequada para o estudo do fenómeno de potencialização dos eventos desportivos, permitindo a compreensão dos fenómenos através da interpretação das perceções dos indivíduos (Lincoln, Lynham & Guba, 2011). A recomendação de uma perspetiva interpretativa foi salientada por Weed (2006), no seu artigo de meta-análise sobre a investigação na área do desporto, ao constatar que existia uma hegemonia positivista nos artigos analisados. Poincaré, já tinha referido, que muitas das vezes podemos pensar de forma rigorosa, mas que podemos não usar números, reforçando a importância de trabalhar com questões qualitativas e argumentando que algumas propriedades dos sistemas podem ser discutidas, embora não calculadas (Taleb, 2008). Apesar de Sinkovics e Alfoldi (2012) afirmarem que a literatura em gestão, de uma maneira geral, considera a investigação qualitativa como confusa, porque contrasta com a estrutura linear típica da investigação quantitativa (revisão da literatura, recolha de dados, confirmação ou não da teoria), para nós, a compreensão dos fenómenos assumiu-se de sobremaneira como uma prioridade. Procurámos compreender os objetivos e as ações dos indivíduos nos contextos sociais e organizacionais onde se inserem, tendo em conta os pontos de vista daqueles que estão envolvidos nos fenómenos (Denzin & Lincoln, 2000).

De acordo com a perspetiva adotada, a metodologia da investigação teve uma essência interpretativa, de comparação e de análise das contradições (Guba, 1996). Foi sob esta ótica que utilizámos a teoria, socorrendo-nos dos itens enunciados por Chalip (2004, 2006) nos modelos que desenvolveu, assim como os integrados no quadro concetual de síntese relativamente à perspetiva sistémica no processo de alavancagem estratégica, como “conceitos sensibilizadores” (Blumer, 1969) numa primeira abordagem de natureza dedutiva. Centrou-se tal abordagem na identificação, descrição e exploração dos objetivos estratégicos e das ações de alavancagem económica e social, planeadas *a priori*, assim como dos itens de processo identificadas no quadro concetual. Este enfoque dedutivo foi dando lugar a uma interação da dedução com os dados observáveis. A perspetiva indutiva, que conduziu o segundo tipo de abordagem, permitiu-nos salvaguardar a emergência de temas que decorressem da dinâmica do processo no contexto em estudo (Glaser & Strauss, 1967). Uma abordagem com base nos dados é apropriada para tópicos de investigação em que existe pouca literatura (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2003), facto que neste caso se justifica porque a investigação em eventos desportivos se tem centrado mais na problemática dos impactos económicos, dando lugar a um número reduzido de estudos sobre potencialização dos eventos nomeadamente, sobre a compreensão do processo. Desta forma e especificando, o segundo tipo de abordagem procurou captar uma dimensão de alavancagem relacionada com outros objetivos estratégicos e ações que acontecessem nos contextos reais pois, como vimos, os modelos são essencialmente teóricos. Procurou também identificar e explorar outros itens relativos ao processo de potencialização na gestão estratégica de eventos, destacáveis em contexto real.

3. QUALIDADE DA INVESTIGAÇÃO

A qualidade da investigação qualitativa tem sido uma preocupação de vários investigadores, tendo levado à definição de procedimentos, princípios ou critérios de validação, assim como de outros pressupostos que contribuem para o *nexus* e qualidade da investigação. Lincoln e Guba (1985) foram dos primeiros autores a evidenciar esta preocupação, tendo começado por definir critérios a ter em consideração de forma a assegurar a validade da investigação qualitativa, nomeadamente a credibilidade, a dependabilidade e a objetividade/confirmabilidade. De facto, numa análise exaustiva, desenvolvida por Flores (2009), das várias correntes e escolas - Bryman e Bell (2003);

Decrop (2004); Denzin e Lincoln (2000); Easterby-Smith et al. (2002); Flick (2006); Gummesson (2000); Miles e Huberman (1994); Patton (2000); Phillimore e Goodson (2004); e Remenyi et al. (2005 (as cited in Flores, 2009)), o autor concluiu que existe uma certa unanimidade nos critérios avançados por Lincoln e Guba (1985). Os autores consideram que a credibilidade se foca na veracidade das descobertas, a transferibilidade permite assumir a perspectiva de aplicabilidade das conclusões em outros contextos ou grupos, a dependabilidade se centra na forma como se desenvolve a construção do conhecimento em torno do contexto em análise, ou seja, os dados recolhidos e o que realmente ocorre na realidade e por último, a objetividade/confirmabilidade que se traduz, por exemplo, na transparência do processo e no acesso a dados factuais.

Procurou-se incrementar a credibilidade neste estudo, através do desenvolvimento de uma relação próxima e prolongada com o contexto, o tema e diversos atores envolvidos no processo, nomeadamente por meio de longas e repetidas observações nos eventos. Acresceu também, o facto de procurarmos adquirir mais formação nas metodologias qualitativas. Apesar dos resultados deste estudo não pretenderem a extrapolação, existem pressupostos teóricos que poderão ser aplicados noutras circunstâncias. A dependibilidade nesta investigação é alcançada por meio dos registos áudios e digitais dos materiais utilizados. Adita o facto de, através da observação aquando dos eventos e das notas de campo, ter sido possível efetuarmos uma constante confirmação dos dados. Estes procedimentos contribuíram para a confirmabilidade da investigação. Segundo uma lógica de *peer examination*, a análise rigorosa desenvolvida pelos orientadores foi também considerada um critério de qualidade.

Em concordância com os requisitos de qualidade, procurámos aplicar outros critérios considerados relevantes, nomeadamente: 1) a construção de casos ricos de interpretação e de sentido (Flick, 2005; Stake, 1995); 2) a triangulação, aos seus diferentes níveis (Decrop, 2004; Flick, 2005; Stake, 1995; Yin, 2003); 3) a reflexividade (Goodson & Phillimore, 2004). De facto, a tónica de Stake (1995) incide na construção de casos ricos de interpretação e de sentido, tanto para os leitores como para os próprios atores dos casos. Flick (2005) reforça que a triangulação designa mais do que a combinação de perspectivas de diferentes atores ou tipos de análise. Desta forma, procurámos garantir a qualidade da investigação através de diferentes tipos de triangulação, nomeadamente: multi-nível (nível estratégico e operacional), multi-eventos (semi-casos), várias fontes de dados (primárias e secundárias), diversas técnicas de recolha (e.g., entrevistas e

observação), diversificado grupo de informantes (a organização local, a organização externa, o turismo, comércio local, etc.) e variabilidade de informantes do mesmo grupo (e.g., diferentes elementos da organização local ou da organização externa). A triangulação de várias perspectivas teóricas, ligadas a diferentes métodos de análise qualitativa, foi um aspeto que também considerámos relevante. Mantendo o “estudo de caso evolutivo” como método privilegiado, os remanescentes utilizados constituíram-se como contributos enriquecedores da análise do fenómeno em estudo (e.g., a análise de conteúdo ou a *grounded theory*). A análise de conteúdo qualitativa e a *grounded theory* foram utilizadas como técnicas que permitiram assegurar os vários níveis de profundidade de análise dos dados e revelar os contributos enriquecedores do fenómeno em estudo.

4. MÉTODO

O método de investigação selecionado foi o “estudo de caso” uma vez que pretendíamos investigar um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real e os limites entre o fenómeno e o contexto não estavam claramente definidos (Yin, 2003). O estudo de caso também nos permitiu responder à nossa pretensão de compreender o fenómeno, pois é o método adequado para responder a questões do tipo “como” e “porquê” (Yin, 2003). No entanto, optámos por uma abordagem particular do estudo de caso designada como *evolutionary case study* (Dawson, 2008). Este método é similar ao estudo de caso estruturado naquilo que diz respeito à repetição na recolha de dados, mas difere do caso-estruturado na medida em que é desenhado “to explicitly explore emerging concepts in an evolving theoretical model based on reinforcement, revelation, reflection and re-examination” (Dawson, 2008, p. 29). No “estudo de caso evolutivo”, os temas, conceitos, ou categorias emergentes das primeiras fases de recolha de dados empíricos, são sujeitos a análise, reflexão e avaliação por parte do investigador e podem ser usados para refinar os instrumentos de recolha de dados e a seleção de informantes, na continuidade do ciclo de investigação (Dawson, 2008). A recolha e análise dos dados foram desenvolvidas de uma forma paralela, no intuito de compreender a relação entre a teoria e a prática e de se efetuarem ajustes durante o processo de recolha de dados, tal como se pode verificar na figura 5.

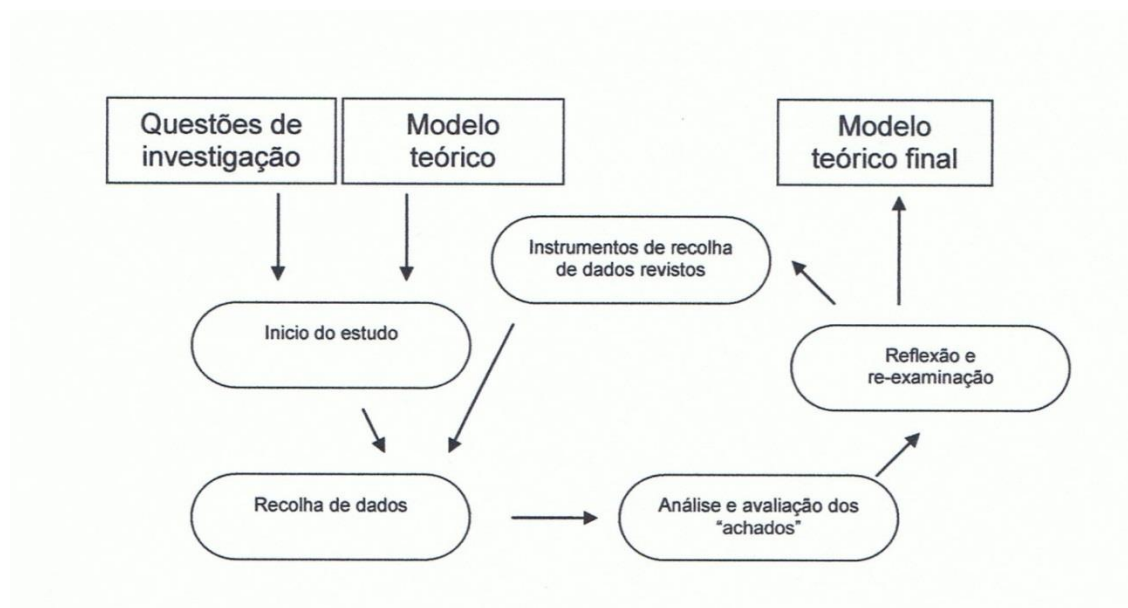


Figura 5. Ciclo do estudo de caso evolutivo (adaptado de Dawson, 2008, p. 30).

As razões para a eleição deste tipo particular de estudo de caso foram essencialmente as seguintes: 1) concorria para assegurar o *nexus* da investigação, na medida em que permite integrar a perspetiva de estudo (dedutiva-indutiva) com o método de pesquisa (valorização e integração dos dados emergentes) (Hesse-Biber & Leavy, 2006); 2) adequava-se às características do fenómeno em estudo, sendo este constituído por seis unidades de análise, ou seja, por seis eventos náuticos que em conjunto integravam um portfólio, distribuídos de forma sequencial no tempo; 3) permitia a liberdade de fazer ajustes durante o processo de recolha de dados, procedimento considerado fundamental quando se pretende construir teoria a partir dos casos (Eisenhardt, 2002).

5. SELEÇÃO DO CASO

Sendo que o “caso” pode definir-se como um fenómeno que ocorre num determinado contexto (Miles & Huberman, 1994), a escolha do caso “potencialização do portfólio de eventos desportivos náuticos em Portimão” foi intencional (Patton, 1990). A lógica e o poder da “purposeful sampling” residem na seleção de casos ricos de informação (Stake, 1995) que permitam o estudo e o desenvolvimento da compreensão do fenómeno em profundidade (Denzin & Lincoln, 2000; Miles

& Huberman, 1994; Patton, 1990). Na seleção intencional do “caso” o principal critério foi teórico. Este critério visa garantir que a triagem de eventos se baseou no seu potencial em representar ou manifestar os construtos teóricos em estudo com base na sua relevância para as questões de investigação e posicionamento teórico (Patton, 1990; Silverman, 2005). Eisenhardt (2002) também advoga que quando se pretende criar ou desenvolver uma teoria através dos estudos de caso, a seleção do caso deve ser escolhido de modo a preencher as categorias teóricas existentes.

O caso eleito é rico em conteúdo para a investigação sobre potencialização de eventos desportivos, na medida em que os atores do vértice estratégico do Município de Portimão definiram uma estratégia de desenvolvimento que tem como base os eventos – *event-based strategy*. A estratégia baseada em eventos tinha como objetivo aumentar a visibilidade e a notoriedade (*awareness*) da marca Portimão, assim como promover o impacto económico dos eventos no município, como constatámos através do Instrumento de Gestão Previsional da Expo Arade para 2008. O facto de Portimão ser uma área de *resort* turístico na maior região de turismo de Portugal, o Algarve, na qual os atores do vértice estratégico do Município ao definirem a estratégia de desenvolvimento baseada em eventos criaram também uma empresa Pública Municipal, a Expoarade, transferindo os serviços de turismo da Câmara Municipal para esta empresa (EA), reforçava a riqueza do caso, dando garantias que a estratégia definida iria ser concretizada. Acrescia ainda que, os eventos náutico-desportivos internacionais eram prioritários e desenvolvidos durante todo o ano. Numa lógica de portfólio, preconizada pela literatura (Chalip, 2004, 2006; Chalip & Costa, 2005; Getz, 2005; Jago et al., 2003) foi selecionado para o estudo o conjunto dos eventos desportivos náuticos de dimensão internacional que decorreram durante um ciclo anual de realização de eventos. A realização dos eventos a que se refere este estudo esteve a cargo, fundamentalmente, de uma empresa pública municipal – Expo Arade, nomeadamente o setor dos eventos e do turismo da referida empresa, em parceria com uma divisão da autarquia, em concreto com o gabinete de informação e relações públicas. No decorrer da investigação, referir-nos-emos a este conjunto de atores, como a comissão organizadora local do evento (COLE). Os eventos eram organizados pela COLE em coordenação com a organização privada externa, que denominámos de comissão organizadora externa do evento (COEE).

Tabela 3. Eventos do portfólio e respetivas datas de realização.

EVENTOS	DATAS
Kite Masters Portimão (KM)	8 a 13 de Julho de 2008
Campeonato do Mundo de Formula Windsurfing (FW)	9 a 14 de Setembro de 2008
Vela Audi MedCup (AM)	15 a 20 de Setembro de 2008
P1 Campeonato do Mundo de P1 Power Boats (P1 PB)	26 a 28 de Setembro de 2008
Vela Portimão Global Ocean Race (PGOR)	12 de Outubro de 2008 a 20 de Junho de 2009
Grande Prémio de Portugal de F1 em Motonáutica (F1 MT)	4 e 5 de Abril 2009

O portfólio de eventos deu-nos, por um lado, a possibilidade de assumir cada evento como um mini-caso. Como afirma Eisenhardt (2002), quando se pretende desenvolver teoria o número ideal de casos é entre 4 e 10 ou acrescenta, seleccionar um caso que contenha um conjunto de mini-casos (Mintzberg & McHugh, 1985). Por outro lado, a sequencialidade temporal dos eventos do portefólio permitiu-nos desenvolver o estudo por ciclos sucessivos, em consonância com o método *evolutionary case study*. O facto de os eventos se desenrolarem em sequência consolidou a nossa tomada de decisão pelo estudo de caso evolutivo, em detrimento da abordagem multi-casos preconizada por Yin (2003). Aquela abordagem pareceu-nos mais apropriada na medida em que coloca a tónica nos “achados” do mini-caso ou evento, capazes de enriquecer a recolha de dados no evento seguinte, numa lógica cumulativa de dados, onde a iteração dedutivo-indutiva é uma perspectiva privilegiada, enquanto a abordagem de Yin (2003) destaca a análise comparativa entre os mini-casos.

6. PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO DA RECOLHA DOS DADOS

Maxwell (2009) advoga que uma das questões fundamentais em investigação qualitativa é o nível de profundidade com que se estrutura a mesma, alertando que abordagens sem planeamento prévio permutam a validade interna por uma mais aprofundada compreensão do processo. Patton (2002) também aconselha o investigador a tirar vantagens das oportunidades que vão surgindo ao longo do processo de investigação. Desta forma, procurámos manter um equilíbrio no desenho da recolha e análise dos dados, definindo e planeando questões que considerávamos, *a priori*, fundamentais, mas mantendo uma abertura suficientemente ampla para incluir questões, fontes, ou outros, que fossem relevantes para a compreensão do processo. Procurámos garantir ainda outros procedimentos nesta fase, nomeadamente: 1) a triangulação das fontes de informação, perspetivando a recolha de dados de fontes diferentes para os mesmos factos; 2) a identificação, sempre que possível, das fontes de informação utilizadas ao longo do processo.

As entrevistas qualitativas, a observação direta e a investigação documental são técnicas referidas como imprescindíveis no estudo de caso (Denzin & Lincoln, 1994; Edwards & Skinner, 2009). Por outro lado, as palavras e as ações das pessoas que estamos a entrevistar ou observar são fontes de dados prioritárias em investigação qualitativa (Lofland, Snow, Anderson, & Lofland, 2006). Neste sentido, planeámos utilizar as três técnicas acima enunciadas, e ainda, após cada observação, entrevista ou qualquer sessão de investigação, escrever as nossas reflexões num caderno de campo. O registo sistemático das introspeções/reflexões do investigador num caderno de campo é aconselhado por vários autores (Bogdan & Biklen, 2003; Spradley, 1980) (anexo 6.). Pretendíamos com este procedimento, incidir sobre questões de origem teórica, metodológica, ética, e dos dados, assim como sobre temas considerados relevantes no decurso da investigação (Bogdan & Biklen, 2003). Passamos a explicitar de forma pormenorizada as opções tomadas assim como a correspondente organização no decurso do trabalho de campo.

Numa fase inicial foi imprescindível estabelecermos as diligências necessárias para garantir o acesso à informação, aos informantes e aos eventos que fizeram parte do estudo. Neste sentido, reunimos com um dos membros da direção da empresa pública municipal – Expo Arade. A reunião teve um carácter exploratório, na medida em que pretendíamos expor o tema, os objetivos, as características e os moldes de desenvolvimento da investigação, assim como solicitar autorização e colaboração institucional para o desenvolvimento do mesmo. Foi-nos comunicado que o estudo

tinha interesse para a organização, mas que seria necessário ser enviado um pedido por escrito para poderem proceder à apresentação formal da proposta de investigação em reunião de direção (anexo 1.). A direção deliberou positivamente salientando a importância do estudo, e disponibilizou-se para as diligências necessárias no desenvolvimento do mesmo (anexo 2.). No seguimento, foi-nos indicado um informante chave, com o qual deveríamos relacionar-nos para a obtenção das informações e documentos necessários.

6.1. Entrevistas

A entrevista foi uma das técnicas eleitas nesta investigação porque a sua adequabilidade é reconhecida para a recolha de dados no âmbito do método do estudo de caso (Yin, 2003) e em particular, no método do estudo de caso evolutivo (Dawson, 2008). As entrevistas desenvolvidas tiveram como objetivos: 1) identificar e descrever os objetivos estratégicos e respetivas ações planeadas de alavancagem, para cada um dos eventos e pós-evento; 2) explorar o processo inerente à sua futura implementação; 3) identificar, descrever e explorar a perceção dos atores envolvidos, sobre o processo, e dos atores locais que pudessem estar relacionados direta ou indiretamente, com a potencialização do portfólio de eventos náuticos.

Partilhamos da opinião Patton (2002) quando afirma que não existem tipos de entrevistas corretos ou incorretos. De facto, a nossa preocupação nessa seleção foi a adequabilidade do tipo de entrevista às características do estudo, de acordo com as vantagens e desvantagens de cada estilo. A tabela seguinte, que expõe a caracterização de Patton (2002) sobre os diferentes tipos de entrevista, contribuiu para nos esclarecer nesta fase.

Tabela 4. Tipos de entrevistas: características, forças e fraquezas (adaptado de Patton, 2002, p. 349).

TIPO DE ENTREVISTA	CARACTERÍSTICAS	FORÇAS	FRAQUEZAS
Conversa informal	<p>Questões emergem do contexto e são feitas no decurso natural do diálogo</p> <p>Não existe predeterminação de tópicos</p>	<p>Entrevistas são construídas e emergem da observação</p> <p>As entrevistas estão relacionadas com indivíduos e situações</p>	<p>Recolha de informação diferente de acordo com os indivíduos envolvidos</p> <p>Dificuldade na comparação e sistematização dos dados</p>

TIPO DE ENTREVISTA	CARACTERÍSTICAS	FORÇAS	FRAQUEZAS
Baseada no guião	Tópicos ou temas definidos antecipadamente Entrevistador decide a sequência dos tópicos no decurso da entrevista	O guião facilita a compreensão dos dados A recolha de dados é mais sistemática para cada inquirido Os temas não respondidos podem ser detetados As entrevistas decorrem num clima de diálogo fluido	Omissão inadvertida de tópicos importantes Flexibilidade do entrevistador pode provocar respostas substancialmente diferentes Pode dificultar a comparação de respostas
Perguntas abertas estandardizadas	Sequência de temas e perguntas determinado <i>a priori</i> Todos os entrevistadores fazem as mesmas questões, na mesma ordem Questões têm uma resposta aberta	Inquiridos respondem às mesmas perguntas, o que facilita a comparação das respostas Reduz os desvios provocados pelo entrevistador Facilita a organização e análise dos dados	Pouca flexibilidade para circunstâncias específicas e particularidades A estandardização dos temas e das questões limita a naturalidade e relevância das perguntas e respostas
Respostas fechadas	As categorias de questões e respostas são definidas <i>a priori</i> Respostas fixas	Análise simples dos dados Respostas podem ser diretamente comparadas e facilmente agregadas Podem ser feitas muitas questões num curto período de tempo	As respostas têm que corresponder às experiências e sentimentos dos entrevistados As categorias criadas pelo investigador podem ser percecionadas como impessoais ou irrelevantes As categorias podem distorcer a realidade pela limitação de respostas possíveis

Em função das questões de investigação, da perspetiva de investigação adotada, do método escolhido e das características dos diferentes tipos de entrevistas, seleccionámos a entrevista baseada num guião construído antecipadamente, mas semi-estruturada. A opção por este tipo de entrevista garante a perspetiva dedutivo-indutiva selecionada no ponto 2 deste capítulo. Isto porque, por um lado, permite contribuir para a análise da aplicabilidade dos itens dos quadros teóricos e por outro lado, possibilita a abordagem de um conjunto de temas de forma aberta, deixando espaço para que o entrevistado possa expressar os seus pontos de vista, assim como para o entrevistador poder aprofundar questões consideradas pertinentes no decurso da mesma.

Foi definido que as entrevistas deveriam ser gravadas e depois textualmente transcritas, na medida em que isso permitia um registo mais fiel, e uma maior flexibilidade por parte do

investigador para a condução da mesma. Embora esta opção fosse sem dúvida trabalhosa, contribuiria para aumentar a validade dos construtos (Yin, 2003).

6.1.1. Construção do Guião

Para a condução das entrevistas qualitativas semi-estruturadas foi construído um guião, com base nos itens que constam no quadro concetual de síntese. Este guião era ainda constituído por questões abertas, de forma a permitirem a revelação de dados empíricos, como por exemplo categorias de alavancagem que ocorressem no contexto em estudo (Miles & Huberman, 1994) (anexo 3.). A tabela abaixo pretende explicitar a lógica pela qual estavam organizadas as questões.

Tabela 5. Matriz das categorias das entrevistas por tópicos.

CATEGORIAS	TÓPICOS
BLOCO A Estratégia geral dos eventos	<ul style="list-style-type: none">- Objetivos estratégicos evento- Razões da tomada de decisão- Atores da tomada de decisão
BLOCO B Alavancagem estratégica	<ul style="list-style-type: none">- Ações de alavancagem de acordo com os objetivos enunciados no bloco A- Atores que desenvolvem as ações- Ações de alavancagem económica e social (caso não tenham sido enunciadas anteriormente)- Outras ações desenvolvidas- Ações pós evento- Atores que devam ser incluídos no estudo
BLOCO C Análise do processo	<ul style="list-style-type: none">- Interação entre atores para o desenvolvimento de ações- Problemas, causas- Constrangimentos- Facilitadores- Outros temas

6.1.2. Seleção dos Informantes

Os eventos foram as unidades de análise do estudo, no entanto, as fontes de recolha de dados foram também pessoas individuais (Yin, 2003). De acordo com a característica dedutiva-indutiva desta investigação e de forma a podermos dar continuidade aos “achados” do terreno, optámos

por não realizar uma pré-definição dos elementos da amostra. Os critérios de amostragem dos indivíduos foram definidos de acordo com a teoria que suporta a investigação (Flick, 2005; Patton, 1990). A teoria refere uma ampla rede de *stakeholders*, que de uma forma mais ou menos direta, estão envolvidos na organização dos eventos desportivos (Emery, 2002; Ritchie, 1984). A definição de “event stakeholders” compreende “the formally recognized or «official» actors, as well as the informal or often overlooked constituents such as special interest groups and local residents. ...Other stakeholders include the organizing committee’s paid staff and volunteers; the various levels of government; the residents, sponsors, businesses, schools, and community groups composing the community; the international, continental, national, and provincial sport organizations; the print, radio, television, and Internet media; and the athletes, coaches, VIPs, officials, and support staff composing the delegations” (Parent, 2008, p. 136). Assim, de acordo com a diversidade e a amplitude do leque de *stakeholders* envolvido na gestão de eventos desportivos, focalizámo-nos nos atores que de uma forma direta ou indireta, através das suas ações individuais ou em parceria, pudessem criar ou desenvolver estratégias de maximização dos benefícios dos eventos. Os elementos da comissão de organização local dos eventos (COLE), os decisores políticos locais (AP), os promotores externos dos eventos (COEE) e os parceiros/patrocinadores (PP) foram os grupos de intervenientes selecionados nesta fase inicial. Considerámos ainda, que a opinião deste conjunto de *stakeholders* sobre o processo contribuiria para a triangulação das fontes de informação.

Os elementos da COLE, como responsáveis por todo o processo ligado aos eventos desportivos na comunidade, foram considerados informantes chave. Neste sentido, planeou-se solicitar-lhes a indicação de outros elementos considerados relevantes para inquirir no âmbito da investigação. A *purposeful snowball sampling* foi assim, um segundo critério adotado para localizar os elementos relevantes para o estudo (Patton, 1990). Os entrevistados foram na sua maioria pertencentes ao vértice estratégico dos diferentes grupos previamente definidos, mas houve a preocupação de fazer uma seleção diversificada de informantes (Lofland et al., 2006; Patton, 1990). O critério da “saturação teórica” (de um tema, conceito, etc.) foi adotado para parar de incluir na amostra diferentes grupos ou indivíduos.

Planeou-se entrevistar os atores da COLE (membros da Expo Arade e do Município) envolvidos em cada um dos eventos, antes de cada evento e após o ciclo. As entrevistas pré evento pretendiam identificar e descrever os objetivos estratégicos e respetivas ações de alavancagem, planeadas

para cada um dos eventos e explorar o processo inerente à sua futura implementação. Nas entrevistas pós-evento tencionávamos conhecer a opinião dos informantes chave, sobre o processo. As entrevistas pré evento basearam-se nos blocos de questões A e B da tabela número 5 e as entrevistas pós ciclo de eventos, basearam-se no bloco C da mesma tabela. A tabela seguinte expõe assim, os blocos de acordo com o tipo de entrevistas referido.

Tabela 6. Estruturação dos blocos de questões nas entrevistas pré-evento e pós-ciclo de eventos.

ENTREVISTAS PRÉ-EVENTO

BLOCO A Estratégia geral dos eventos

- Objetivos estratégicos evento
- Razões da tomada de decisão
- Atores da tomada de decisão

BLOCO B Alavancagem estratégica

- Ações de alavancagem de acordo com os objetivos enunciados no bloco A
 - Atores que desenvolvem as ações
 - Ações de alavancagem económica e social (caso não tenham sido enunciadas anteriormente)
 - Outras ações desenvolvidas
 - Ações pós evento
 - Atores que devam ser incluídos no estudo
-

ENTREVISTAS PÓS-CICLO EVENTOS

BLOCO C Análise do processo

- Interação entre atores para o desenvolvimento de ações
 - Problemas, causas
 - Constrangimentos
 - Facilitadores
 - Outros temas
-

Nesta fase de desenho da investigação foi indicado pela direção da Expo Arade, um elemento da COLE responsável por fazer a ligação com o investigador, com o qual acordámos o envio de um formulário, que permitia identificar os principais intervenientes no processo de gestão do evento. Desta forma, poderíamos antecipadamente, organizar e estabelecer os contactos necessários para a marcação das entrevistas. Planeou-se o envio do formulário, em média, dois meses antes da realização de cada um dos eventos (anexo 4.).

As entrevistas aos elementos das COEE, assim como aos parceiros e patrocinadores para cada evento, tinham os mesmos objetivos e características que as entrevistas planeadas para os membros da COLE. As entrevistas com os decisores políticos foram planeadas para se realizarem no início e no fim do ciclo de eventos, pois pretendíamos compreender uma perspetiva mais macro do processo e não a análise evento a evento. No entanto, nas entrevistas pré ciclo de eventos, as categorias de estruturação das entrevistas respeitavam os blocos de questões A e B; nas entrevistas pós ciclo de eventos, o bloco C.

6.2. Observação

Para Edwards e Skinner (2009) a observação é fundamental no âmbito da investigação em gestão do desporto. Este foi um procedimento selecionado neste estudo, não só porque estávamos a operar no âmbito da gestão do desporto, como também porque as entrevistas permitiram o acesso à descrição das práticas, mas não às práticas em si (Flick, 2005). Neste sentido, os objetivos da observação sistemática do fenómeno em estudo foram: 1) registar o processo de implementação das ações planeadas e emergentes, constantes dos modelos iniciais (Chalip, 2004, 2006); 2) identificar e descrever as ações de alavancagem estratégica, planeadas e emergentes, decorrentes dos contextos reais, bem como analisar a sua implementação; 3) identificar e descrever como se desenvolve o processo de potencialização. Este procedimento contribuiu ainda para a triangulação dos dados, critério, como explicitámos anteriormente, relevante para a qualidade da investigação qualitativa.

Neste estudo optámos pela observação direta, nomeadamente observação participante, de envolvimento tendencialmente passivo e aberto (Edwards & Skinner, 2009; Patton, 1990; Spradley, 1980). Isto porque, num estudo de caso, ao longo da observação, nem sempre é possível mantermos um papel completamente constante em termos da relação observação/participação (Yin, 1993).

6.2.1. Protocolo

Lofland et al. (2006) evidenciam que é importante desenvolver as notas de observação por tópicos, normalmente pré estabelecidos com base na teoria ou investigações anteriores. Nesta linha, foi construído um protocolo de observação (Spradley, 1980) composto pelas seguintes

partes (anexo 6.): 1) identificação do contexto físico e social; 2) observação dirigida, na qual se registariam as ações desenvolvidas, os atores que as protagonizaram e interações, de acordo com as categorias do modelo de alavancagem dos eventos de Chalip (2004, 2006) e do quadro concetual de síntese, passíveis de serem observados numa lógica de *sensitizing concepts*; 3) observação seletiva, na qual se procuraria aprofundar evidências específicas inclusivamente, categorias de alavancagem decorrentes dos contextos reais e processos relacionados, assim como outros temas relevantes em termos de processo potencialização (Denzin, 1989; Spradley, 1980), uma vez que a natureza emergente e indutiva dos fenómenos foi sempre alvo da nossa atenção (Lofland et al., 2006); 4) memorando, que reforçaria o que poderia estar a destacar-se em contexto real (Bogdan & Biklen, 2003), numa lógica de estudo de caso evolutivo.

6.2.2. Fontes

Na linha de Patton (1990), as fontes de dados para observação são: local, contexto social, unidades de atividade, outras atividades não planeadas, interações informais, documentos distribuídos, etc. Neste sentido, planeámos realizar a observação a unidades de atividade em todos os eventos, tais como conferências de imprensa, cerimónias de abertura e de entrega de prémios. Definimos que deveríamos manter a abertura e disponibilidade necessárias para observar outras atividades que pudessem ocorrer mas que não tínhamos informação suficiente para planear. Planeámos incluir nas fontes de observação, ações, atores, entre outros itens do quadro concetual de síntese, passíveis de serem observados, assim como fontes que pudessem emergir, em períodos específicos, durante os eventos e no local dos mesmos.

Embora em observação o tempo seja uma variável importante, o contexto da investigação sobre eventos, o “caso” é espacial e temporalmente limitado (Holloway, Brown, & Shipway, 2010). A observação foi planeada para ser desenvolvida ao longo da investigação, durante os períodos dos eventos, nomeadamente no espaço de tempo que mediava a realização de cada evento, nos dois dias anteriores, nos próprios dias, e um dia após o evento, sendo em princípio, para ser efetuada no local onde aconteciam os eventos.

6.3. Documentos

Yin (2003) e Myers (2009) referem que uma das características dos estudos de caso é o uso de múltiplas fontes de evidência. Vários autores salientam que neste método de investigação a maioria da informação provém das entrevistas e dos documentos (Edwards & Skinner, 2009; Myers, 2009). Os documentos assumiram bastante importância neste estudo na medida em que foram selecionados como contributo para “corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes” (Yin, 2003, p. 112) principalmente, como fonte para triangulação com outros dados (Edwards & Skinner, 2009; Myers, 2009).

O objetivo foi recolher informação que expressasse o posicionamento estratégico relativo aos eventos náuticos, o respetivo processo de planeamento e implementação da estratégia. Desta forma, projetámos recolher três tipos de documentos: 1) organizacionais (estatutos da organização local promotora dos eventos, planos de atividades, documentos contratuais); 2) relativos a cada do evento (materiais de publicidade, dos *media*, etc.); 3) outros (considerados relevantes no decurso da investigação). De acordo com Gummesson (2000) e Miles e Huberman (1994), criámos uma ficha identificadora da informação em formato digital, e em função do tipo de documento. Os documentos estão organizados por: documentos organizacionais (DO.); documentos relativos aos eventos, designadamente, *sítios da internet*, catálogos oficiais, programas e notas de imprensa (DE.); outros, relevantes para a triangulação dos dados (O.) (anexo 7.). Salientamos que os contratos não estão anexados por motivos que se prendem com questões de confidencialidade. Neste sentido, seguimos as recomendações da American Psychology Association (APA), “Ethics Code Standard 4.07, Use of Confidential Information for Didactic or Other Purposes” (APA, 2010, p. 17), e optámos por retirar dos contratos a informação relevante para análise, mas tendo a preocupação de não colocar dados que permitissem identificar as terceiras partes envolvidas.

7. PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO E DA ANÁLISE DOS DADOS

A interpretação dos dados é o cerne da investigação qualitativa (Flick, 2005), podendo assumir diversas formas, baseadas nas características da própria investigação, ações e significados (Creswell, 2009). Neste sentido, é fundamental explicitar as opções relativas ao planeamento do

processo de gestão e análise dos dados, na medida em que esta contribui também para a transparência, questão fundamental para a qualidade da investigação (Yin, 2003). A gestão e a análise dos dados encontram hoje uma série de *software* de suporte considerados em geral, como facilitadores e inclusivamente como promotores, de transparência no processo de investigação (Gibbs, 2002; Huberman & Miles, 1994; Patton, 2002; Seale, 2000).

A compreensão do fenómeno em estudo pautou-se por uma perspectiva dedutiva / indutiva para a qual foram previstas duas técnicas diferentes de análise, nomeadamente: 1) análise qualitativa de conteúdo, que se debruçou sobre os itens descritos no quadro concetual de síntese; 2) análise baseada na *grounded theory*, que examinou as categorias de maximização dos benefícios dos eventos decorrentes dos contextos reais, assim como as categorias decorrentes do processo e outros “achados” resultantes do estudo.

Passamos a especificar as questões inerentes ao *software* de gestão e análise de dados e seguidamente, as opções relativas às diferentes técnicas de análise.

7.1. Uso do *Software NVIVO 9* da QSR

Flick (2005) refere que a evolução tecnológica tem vindo a facilitar a investigação qualitativa, nomeadamente na gestão dos dados recolhidos, na velocidade de tratamento dos dados e na comunicação entre os investigadores. Desde a fase inicial desta investigação tivemos a noção, que pelas características inerentes ao método do estudo de caso evolutivo, seria importante acedermos expeditamente à informação recolhida para que pudéssemos agilmente, afinar os instrumentos de recolha de dados para o evento seguinte. Acrescia o facto de que iríamos recolher uma grande quantidade de dados de fontes de informação diversas. Neste sentido, recorreremos a um instrumento de suporte à organização e análise dos dados, o *software* de análise de dados qualitativos NVivo na sua versão 9 da QSR Internacional. Este permitiu a criação de “nodes” baseados no quadro concetual de síntese e induzidos dos dados empíricos. Desta forma, os “nós” permitiram representar uma categoria, possibilitando uma visão geral do quadro concetual do estudo e da sua evolução, prevenindo a duplicação de “nós”, tendo sido a base para análises cruzadas (Gibbs, 2002). De salientar que os “nós” refletem mas não reproduzem os dados ligando, no entanto, o conceito teórico com passagens do texto que de alguma forma espelhem a ideia, ou seja, unidades de significado (Rutter, Gibbs, & Quine, 2002).

7.2. Análise Qualitativa de Conteúdo

A análise de conteúdo qualitativa foi um tipo de análise definido com o objetivo de identificar, codificar e categorizar os primeiros padrões dos dados (Patton, 1990). Caracteriza-se por ser uma técnica de interpretação dos dados textuais, de forma sistemática, de acordo com as seguintes fases: clarificação, codificação e identificação de temas (Hsieh & Shannon, 2005). Os autores referem que este tipo de análise é adequado quando a codificação inicial é desenvolvida com base numa teoria ou em resultados de investigações. Para Mayring (2000, p. 4), "deductive category application works with prior formulated, theoretical derived aspects of analysis, bringing them in connection with the text".

Delineámos esta técnica para codificar os dados referentes às categorias de alavancagem económica, social e aos itens de análise do processo do quadro concetual, numa perspetiva dedutiva de abordagem à realidade (Mayring, 2000). Estes itens foram a base para a construção de um sistema de categorias, hierarquizado em conceitos, a aplicar ao material empírico de uma forma dedutiva (Flick, 2005), nomeadamente às respostas das entrevistas, dados da observação, documentos organizacionais, dos eventos e outros. Este tipo de análise pode ser desenvolvido com material escrito, proveniente de diversas fontes (Flick, 2005).

7.3. *Grounded Theory*

A *grounded theory* permitiu a análise dos dados relativos a temas e a características decorrentes dos contextos reais, sendo adequada quando se pretende desenvolver teoria baseada nos "achados" do caso em estudo (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1990). Aliás, na sua génese, este método foi caracterizado como um método de construção de teoria (Glaser & Strauss, 1967). No entanto, foi evoluindo e os princípios inerentes à sua abordagem têm vindo a ser aplicados em combinação com outros métodos (Strauss & Corbin, 2000). Myers (2009) considera que é possível recorrer à *grounded theory* para a análise de dados qualitativos, mesmo quando o estudo é desenvolvido de acordo com outro método de investigação, sendo também considerado relevante quando se desenvolvem estudos de caso (Strauss, 1987).

A opção por este método também se pautou pelo facto de pretendermos através desta investigação: 1) identificar e analisar categorias estratégicas alavancadas nos contextos reais, mas

que ainda não integrassem os modelos teóricos; 2) identificar e analisar itens relacionados com o processo de potencialização dos eventos no contexto em estudo. Delineou-se aplicar este tipo de análise às diferentes fontes de dados.

De forma a termos capacidade de responder aos *timings* dos eventos e às características do estudo de caso evolutivo, a nossa opção direcionou-se para uma metodologia de análise mais estruturada, baseada em Strauss e Corbin (1990). Esta é composta pelas seguintes fases sequenciais, desenvolvidas em interação com a recolha de dados: 1) codificação aberta, que se constitui como a primeira fase de análise dos dados e na qual se identificam palavras-chave que irão gerar conceitos (abstraídos pelo investigador através da análise da inter-relação das palavras chave); 2) codificação axial, que visa reorganizar os conceitos de modo a extrair uma ideia central; 3) codificação seletiva, que pretende verificar e validar quais as categorias centrais que apresentam saturação e concorram para a construção de teoria.

Neste estudo, a codificação aberta e sistemática foi prevista para ser desenvolvida paralelamente à fase de recolha de dados na sequência dos eventos, visto que este procedimento é fundamental na lógica do *evolutionary case study* (Dawson, 2008). Este tipo de estudo de caso foi desenhado para que pudéssemos introduzir novos conceitos no guião da entrevista e no protocolo de observação, a serem utilizados nos eventos seguintes, permitindo o reforço dos “achados” nos contextos reais. Por seu turno, a *grounded theory* tem como pilar a comparação constante, visando enriquecer as categorias existentes (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1990), facto que poderia ser permitido pela sucessão dos eventos no tempo.

8. PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA RECOLHA/ANÁLISE DOS DADOS

Autores como Eisenhardt (2002), Gummesson (2000) e Stake (1995, 2008) consideram que, a condução mais adequada no desenvolvimento de estudos de caso é a descrição transparente e detalhada do processo de recolha e análise de dados. Esta postura está em contraponto com Yin (2003) ao advogar que, para o desenvolvimento do estudo de caso deve ser criado um protocolo. A nossa opção recaiu sob o primeiro posicionamento, pois permite-nos adotar uma postura mais aberta e flexível na condução do processo de recolha/análise de dados. Acresce que também nos oferecia mais garantias de manter o *nexus* desta fase com as características da perspectiva de

investigação e do método de estudo de caso evolutivo selecionados neste estudo. Neste sentido, estamos perante um processo interativo e iterativo, pois os dados recolhidos podem vir a ser integrados nos instrumentos de recolha, que por sua vez vão ser aplicados no terreno com o propósito de recolher/analisar dados. Estas características induziram-nos a explicitar quase em paralelo o processo de implementação de recolha, gestão e análise de dados, procurando ser o mais fiel à realidade deste processo investigativo.

8.1. Fase Inicial

O trabalho de campo foi conduzido de Fevereiro de 2008 a Abril de 2010. Isto porque, apesar do primeiro evento do portfólio se ter realizado em Julho, considerámos relevante, efetuar uma primeira aproximação aos contextos reais. Desta forma, observamos dois eventos, em Abril, o III FIG World Cup Portimão e o Festival Aéreo de Portimão. Os objetivos foram os de nos familiarizarmos com os espaços e adquirirmos *insights* sobre os fenómenos que pudessem ser úteis no desenho dos instrumentos e dos procedimentos de recolha de dados, sendo que a nossa presença assumiu um caráter informal.

Os atores da comissão de organização local dos eventos (COLE), responsáveis por todo o processo ligado aos eventos desportivos, foram entrevistados para cada evento. Estas entrevistas foram realizadas com o guião baseado no bloco A e B da tabela 5. No entanto, e por falta de disponibilidade de alguns elementos, existiram uma minoria de entrevistas que foi realizada no decurso do evento. Foram realizadas entrevistas pós eventos aos elementos da COLE, para analisar a perceção que tinham do processo, com base nas categorias do bloco C da tabela acima referida.

A realização das entrevistas pré-evento aos elementos da COEE, ao contrário do planeado, foi apenas efetuada no decurso dos eventos. Aconteceu, embora poucas vezes, só ter sido possível realizar a entrevista depois do evento se ter concretizado. Isto porque, os formulários dos eventos enviados por nós para o membro da COLE nos foram devolvidos, após preenchimento, no limiar da data de realização do evento pois “o tempo não dava para tudo” (como afirmaram diversas vezes), impossibilitando o processo de marcação antecipada. Acresce que, nas vezes em que conseguimos fazer contatos antecipados com os elementos da COEE, estes evidenciaram disponibilidade para a concretização das entrevistas, apenas durante a realização dos eventos. Como referiram diversas vezes, tinham que “pôr o evento a funcionar” ou “ainda estamos a definir os pormenores”. Estes

factos fizeram com que a maioria das entrevistas fosse realizada aquando dos eventos, baseadas nos itens A,B e C dos blocos da tabela 5. A decisão de incluir o bloco C foi tomada aquando do decurso das entrevistas do primeiro evento. Por um lado, pareceu-nos deixar de fazer sentido realizar a entrevista pós evento, pois nas entrevistas efetuadas aquando do decorrer do primeiro evento, percecionámos que naturalmente, os elementos do COEE iam avançando com as suas opiniões/avaliações ao longo da entrevista. Por outro lado, porque verificámos ainda que os elementos da COOE não residiam em Portugal, o que poderia dificultar o acesso aos entrevistados, em fase ulterior ao evento.

O processo de realização das entrevistas aos parceiros/patrocinadores ocorreu após o ciclo de eventos. Isto porque, a identificação de *stakeholders*, foi nula nos formulários, à exceção da referência feita aos parceiros/patrocinadores no formulário do evento F1 Motonáutica (último evento estudado). Desta forma, apenas através das entrevistas, dos documentos e programas dos eventos, bem como das observações, foi possível ir identificando elementos considerados parceiros/patrocinadores (foram identificados em áreas de atuação como desporto náutico, turismo, comércio local). Salientamos, que tínhamos a noção que estas áreas de atuação têm uma relação direta com os eventos e como tal, tínhamos a expectativa que estes fossem identificados como parceiros/patrocinadores, logo numa fase inicial. Neste sentido, decidimos entrevistar os elementos identificados, assim como outros elementos pertencentes a essas áreas de atuação, após o ciclo de eventos. Considerámos ser relevante compreender, se outros elementos pertencentes aos grupos de *stakeholders* referidos tinham desenvolvido ações de uma forma indireta, assim como explorar a perceção que estes atores tinham acerca do processo de potencialização do portfólio de eventos. O objetivo foi identificar a participação, direta ou indireta, de atores de áreas de interface com os eventos desportivos náuticos e explorar a perceção que estes atores têm acerca do processo. As categorias de estruturação das entrevistas respeitaram os blocos de questões A, B, e C mas foram colocadas de forma menos específica, uma vez que existiram elementos que não estiveram envolvidos em todos os eventos e outros que não participaram em nenhum. As entrevistas foram também conduzidas de acordo com a disponibilidade que demonstraram no decurso da mesma, pois ocorreram casos em que os inquiridos evidenciaram um desconhecimento quase total relativamente ao processo dos eventos desportivos náuticos e solicitaram a não continuidade da entrevista (16 casos). A identificação de atores locais extra-eventos decorreu com base no guia náutico de Portimão de 2008 e de 2009

(clubes, empresas e comércio na área da náutica, em anexo O.8 e O.9.) e das listagens fornecidas pela Entidade Regional de Turismo do Algarve, sobre a hotelaria, as agências de viagens, e comércio local (anexo O.10., O.11., O.12., respetivamente). De uma maneira geral, o critério adotado foi a existência de uma sede ou filial a operar em Portimão, embora quanto ao comércio local tenhamos definido como critério a proximidade ao local do evento, sendo que inquirimos apenas na zona de Alvor, na zona da Praia da Rocha e Marina, e na zona Ribeirinha da baixa de Portimão.

Quanto às entrevistas aos decisores políticos, devido a questões de agenda inerentes ao cargo, só conseguimos realizar entrevista pré-ciclo e pós-ciclo de eventos, a dois dos atores, um dos quais exercia também funções de direção na empresa pública municipal. Os restantes atores políticos só conseguimos entrevistar no final do ciclo de eventos. As categorias de estruturação das entrevistas respeitaram os blocos de questões A, B e C, mas foram conduzidas de forma mais aberta, de modo a permitir a transmissão de uma visão mais macro do processo e não a discriminação evento a evento, como solicitado aos elementos da COLE.

Pensamos que o facto da maioria das entrevistas ter sido realizada no decurso dos eventos, assim como uma fatia considerável no final do ciclo de eventos, dificultou a demarcação entre estratégias e ações planeadas e emergentes, por parte dos entrevistados. Na análise dos dados, também se tornou difícil fazermos essa demarcação. Isto porque, várias vezes, os entrevistados faziam referência como se fossem questões planeadas, mas simultaneamente davam indicadores que demonstravam questões de oportunidade. Utilizavam expressões como “ainda não temos a certeza se irá acontecer” ou “ainda estamos a planear”.

Salientamos o facto de nem sempre seguirmos a ordem das questões em guião, pois procurámos respeitar a fluidez do discurso dos entrevistados e dos seus pontos de vista ou temas decorrentes da sua prática. Durante o processo de investigação, 106 entrevistas foram realizadas pessoalmente e duraram em média uma hora. Apenas 13 entrevistas, concluídas, não foram gravadas por solicitação dos informantes. Consideramos que a gravação das entrevistas foi a opção correta, tanto para o entrevistador como para o entrevistado, permitindo a otimização do diálogo e a anotação de questões pontuais que queríamos ver reforçadas ou esclarecidas. As entrevistas decorreram nas organizações onde os atores desempenhavam as suas funções ou no local dos eventos. A tabela abaixo, pretende sumariar os entrevistados. Sempre que existiu

identificação pública dos *stakeholders*, a mesma está identificada na tabela, e sempre que nos foi solicitado a não divulgação da organização, omitimos a respetiva identificação.

Tabela 7. Caracterização sumária dos entrevistados.

ÂMBITO DA ORGANIZAÇÃO	DENOMINAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	NÍVEL HIERÁRQUICO	NÚMERO DE INFORMANTES
COEE	Gest Eventos – Unipessoal, Clube Overpower	Gestão de topo	9
	João Lagos Sports – Gestão de Eventos, S.A.	Gestão operacional	7
	KBL Power Boat Management Limited		
	Global Ocean Sailing Ventures Limited/ Promotora		
	Idea Marketing, S.A.,		
COLE	Expo Arade + Gabinete Relações Públicas	Gestão topo	4
	Câmara Municipal de Portimão	Gestão operacional	5
Político	Câmara Municipal Executivo Municipal	Gestão de topo	4
Desporto	Divisão de Desporto	Gestão de topo	1
	Clubes Desportivos	Gestão de topo	1
	Empresas Desportos Náuticos	Gestão de topo	2
Turismo	Hotelaria	Gestão de topo	4
	Agências de Viagens	Gestão de topo Gestão operacional	2 2
Comércio	Associações Comerciais	Gestão de topo	2
	Comércio Tradicional	Gestão de topo Gestão operacional	5 8
	Comércio Náutico	Gestão de topo	3
Parceiros/Patrocinadores	Nissan Portugal	Gestão de topo	1
	Federação Portuguesa de Motonáutica	Gestão de topo	1
	Entidade Regional de Turismo	Gestão de topo	1
	Instituto Desporto Algarve	Gestão de topo	1
	Marina de Portimão	Gestão de topo	1
	Interpass	Gestão de topo	1

ÂMBITO DA ORGANIZAÇÃO	DENOMINAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	NÍVEL HIERÁRQUICO	NÚMERO DE INFORMANTES
	Hotel Tivoli	Gestão de topo	2
	Hotel Pestana	Gestão de topo	1
	Aparthotel Alvormar	Gestão de topo	1
	Sports Café Alvor	Gestão de topo	1
	Clube Náutico Portimão	Gestão de topo	1
	Divisão de Desporto	Gestão de topo	1
	Professores	Gestão operacional	5
	Voluntários	Gestão operacional	5

O informante chave da COLE foi facilitador, não só das questões referidas anteriormente, como também do acesso sem restrições às diferentes áreas dos eventos e aos atores da COEE, de forma a possibilitar a observação. De uma maneira geral, as observações decorreram no local dos eventos, no período que mediava a realização dos eventos (entre, dois dias anteriores, os dias do evento e um dia pós evento), sendo que em média, fizemos seis dias de observação para cada evento. Embora o local do evento tivesse sido o espaço privilegiado para as observações, também fizemos observação mesmo quando uma atividade do evento decorreu noutra local. Por exemplo: observámos a festa de encerramento do evento de Kite Masters no Sports Café, e no evento de vela Audi MedCup acompanhámos a ação de promoção do Município desenvolvida para os jornalistas. Os atores da COEE foram os protagonistas, em termos de gestão da maioria dos eventos, mas os atores da COLE também foram foco da nossa observação. Salientamos a existência de um outro tipo de atores, que se tornou alvo das nossas observações devido à dinâmica que imprimiam com a sua presença, especificamente os assessores de imprensa contratados ou pela COEE ou pela COLE.

A experiência da observação foi extremamente absorvente. De facto, esta constituiu-se como uma imersão multissensorial e holística, onde procurávamos estar extremamente atentos para que não nos escapassem pormenores relevantes. A definição antecipada do protocolo foi extremamente útil, pois permitiu guiar a nossa observação em contextos densos ou quando não era possível o recurso rápido ao papel. Muitos dos dias começávamos cedo e terminávamos já pela noite, sempre que estavam contempladas festas ou outras manifestações sociais no programa do evento. A condução deste tipo de observação colocou alguns dilemas, por um lado não pretendíamos estar encobertos e informávamos da nossa presença como investigadores, por

outro lado, tínhamos consciência que a nossa presença poderia influenciar alguns comportamentos e atitudes. Sentimos alguma suspeita e relutância por parte de alguns dos elementos mas simultaneamente, sentimos acolhimento e disponibilidade total por parte de outros elementos. Fomos várias vezes confundidos com jornalistas, pois tomávamos notas e fazíamos registos fotográficos como forma de auxiliar a nossa memória. Um dos pontos que também procurámos ser rigorosos ao longo da observação foi a distinção entre os factos e as reflexões pessoais. O ponto “memorandos”, no protocolo de observação, foi extremamente útil, funcionando como um alerta para os “achados” do terreno.

A investigação documental decorreu ao longo do trabalho de campo, com o objetivo de recolher informação sobre os eventos em análise e sobre o contexto onde se desenvolveu o estudo. Os documentos foram filtrados de acordo com a sua relevância para o estudo, e com a validade e autenticidade dos mesmos (Bryman, 2004). Esteve sempre presente que este tipo documentos veicula a informação, que por vezes é considerada conveniente pelos atores organizacionais (Yin, 2003). Durante o processo de investigação foram recolhidos documentos organizacionais e documentos relativos a cada evento (*sites*, formulários, catálogos e programas oficiais e notas de imprensa). No total foram recolhidos e analisados 105 documentos. A tabela 8 discrimina os documentos analisados para cada evento, assim como as outras técnicas de recolha utilizadas.

Tabela 8. Distribuição das técnicas de recolha de dados por evento.

Técnicas de Recolha	Kite Masters	Formula Wind surfing	Vela Audi MedCup	P1 Power Boats	Vela PGOR	F1 MT	Total de Dados
Entrevistas (número de entrevistas)	9	7	8	7	17	13	61
Observações (número de dias)	9	8	8	7	4	4	42
Documentos (número de documentos)	12	11	9	13	24	10	79

8.2. Fase Iterativa

Assim que o primeiro evento – correspondendo ao ciclo inicial – terminou, a investigação tornou-se numa série de iterações e reflexões entre dedução e indução, na qual, recolha e análise de dados passou a ser desenvolvida paralelamente. Os dados das entrevistas, das observações e dos documentos foram sistematicamente recolhidos e analisados.

O facto de termos criado um projeto no *software* QSR NVivo, para o qual fomos importando os dados relativos às entrevistas (assim que fazíamos a transcrição textual), bem como às observações (à medida que íamos fazendo a recolha), permitiu-nos capturar os “achados” do contexto real. Neste projeto, definimos “nós” para cada categoria, do quadro concetual de síntese e “nós” abertos, para unidades de significado emergentes, que serviram de contentores para a codificação dedutiva e indutiva manual. Desta forma, foi desenvolvida uma codificação, que combinou códigos pré-determinados e códigos baseados nos “achados”, em contextos reais (Creswell, 2009). Esta estrutura de gestão dos dados favoreceu a análise e interpretação dos mesmos, à medida que o processo foi evoluindo. Por exemplo, quando queríamos ter uma visão das categorias indutivas alavancadas num evento, bastava clicar no “nó” correspondente à dimensão e obtínhamos informação acerca do evento ou da fonte de informação. Através deste procedimento, tínhamos também acesso à informação relevante, para afinar os instrumentos de recolha para o evento seguinte. Foi também bastante útil, aquando da análise preliminar de todas as categorias, pois se tínhamos dúvidas relativamente ao significado atribuído por um dos participantes a determinado conceito, rapidamente acedíamos a todas as passagens de texto, onde o indivíduo tinha empregue o conceito e verificávamos se o tínhamos codificado na categoria correta. Consideramos que a utilização deste tipo de *software* tornou o processo extremamente prático e rigoroso, na medida em que nos permitia manter uma constante espiral analítica entre as partes e o todo, sem afetar a proximidade dos dados, facto extremamente importante em análises qualitativas (Creswell, 2003, 2006). A figura que se segue, é um *print preview* do NVivo e pretende evidenciar as categorias de codificação desenvolvidas. Estas estão organizadas por eventos, por “nós” de acordo com os modelos teóricos de alavancagem, e um “nó”, denominado “novos”, para os temas de potencialização do portfólio de eventos que iam emergindo do estudo empírico. O projeto criado segue em anexo digital como explicitado no anexo 7 (ficha identificadora da informação em formato digital).

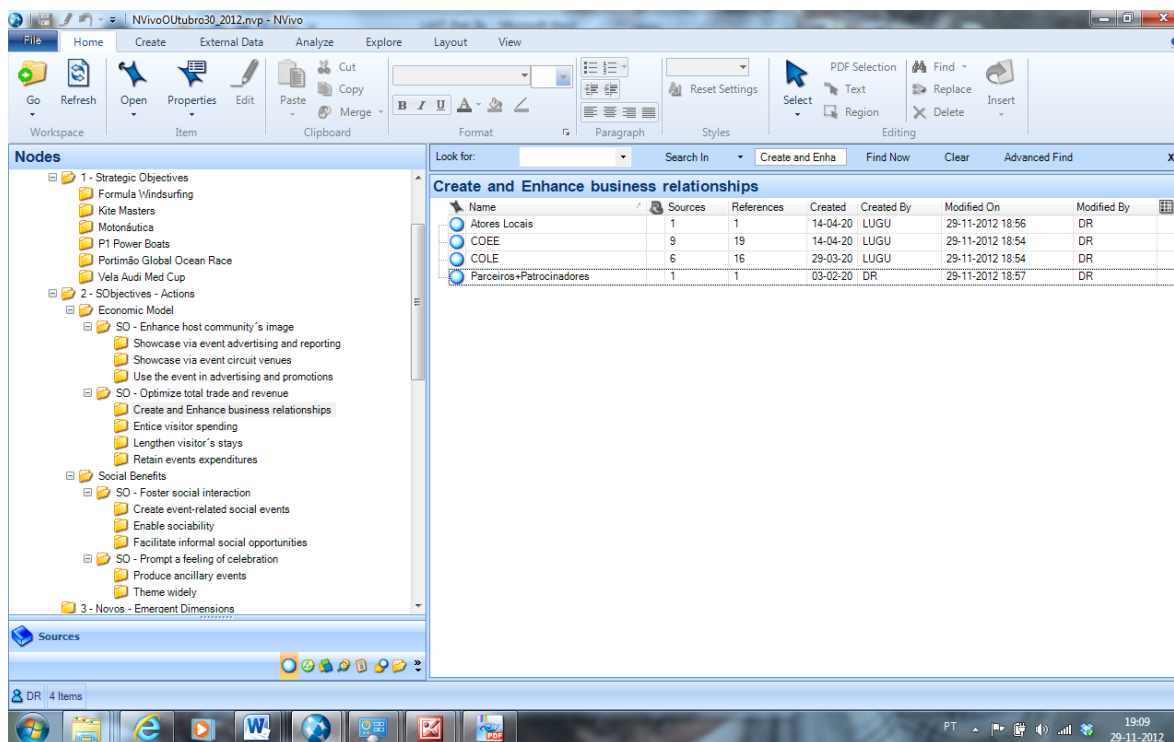


Figura 6. “Nós” de codificação por evento, de acordo com as categorias dos modelos teóricos (Chalip, 2004, 2006) e “novos”.

No projeto foram ainda desenvolvidos “memos” para documentar as reflexões dos investigadores relativamente aos “nós”, à codificação, aos resumos de dados e às ligações entre os mesmos (di Gregorio & Davidson, 2008). Acresce, que este tipo de *software*, permitiu imprimir um maior nível de transparência ao processo. Desta forma, podemos dar resposta ao que Patton (2002) descreve como “the obligation to monitor and report ...analytical procedures and processes as fully and truthfully as possible” (p. 434). A figura seguinte evidencia a utilidade deste tipo de “memos”, não só pela informação que pode conter *per si*, como pela possibilidade de se estabelecerem referências cruzadas com fontes codificadas.

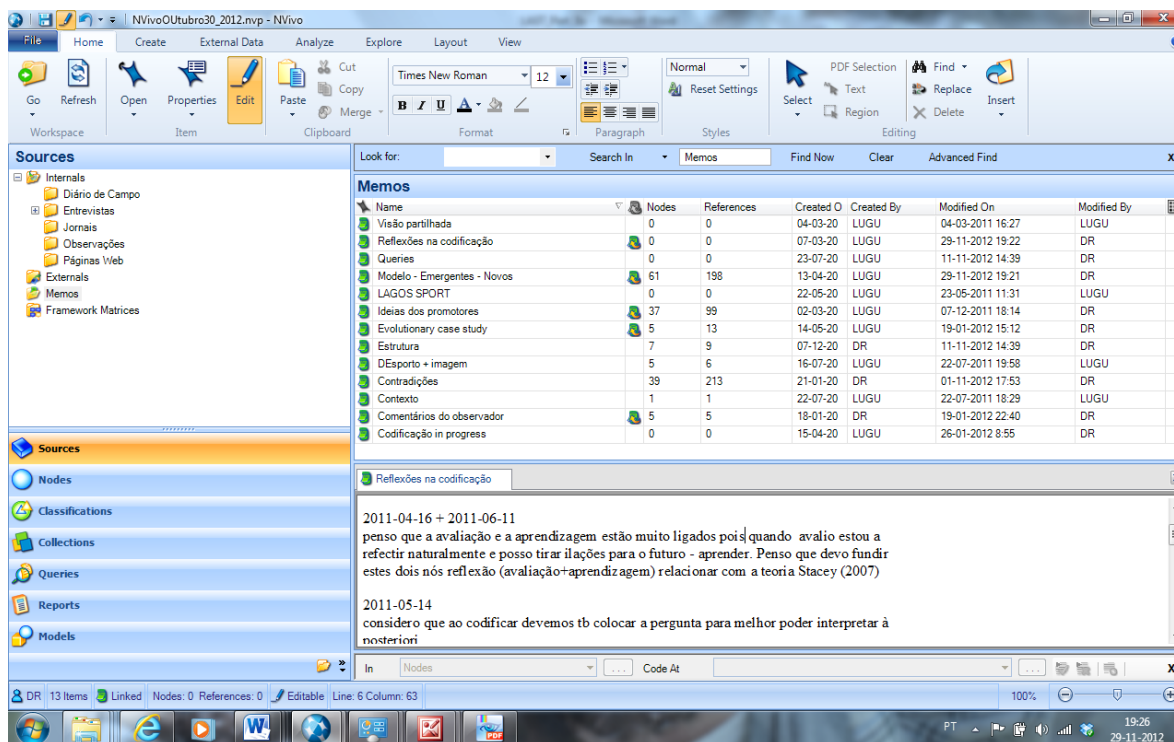


Figura 7. “Memos” do projeto.

Na leitura inicial dos dados recolhidos para o primeiro evento foi desenvolvida, numa primeira fase, uma análise de conteúdo estruturante, que procurou extrair e condensar a informação recolhida, de acordo com o quadro concetual de síntese (Mayring, 2000). No decurso do processo de análise de conteúdo, o mesmo sistema de categorias foi aplicado às diferentes fontes de dados. Este processo foi análogo, ao longo da sequência de eventos. No entanto, como à data da análise, o *software* não permitia a introdução de ficheiros em formato *pdf* (casos dos documentos organizacionais) optou-se pela aplicabilidade do referido sistema aos documentos organizacionais, aos materiais de publicidade e dos *media*, através de codificação manual.

Procurámos também identificar os “achados” provenientes dos contextos de investigação, em função da relação que apresentavam com o processo de maximização dos benefícios dos evento. O item *memorando*, que integrava o protocolo de observação relevou-se extremamente útil nesta primeira fase de análise dos dados, pois evidenciava pontos que tinham sido manifestos ao longo da observação do evento. Estes “achados” foram analisados respeitando os princípios inerentes à *grounded theory*. A primeira fase, após cada evento, foi desenvolvida através de uma codificação aberta, na qual organizámos o material em segmentos de texto, na pasta “novos” e na qual fomos construindo “nós” que atribuíamos inicialmente, uma palavra-chave baseada na própria linguagem

dos atores. Estes “nós” preliminares de origem indutiva no NVivo serviram de contentores para colocar os segmentos de texto relacionados, possíveis candidatos a categorias futuras e representaram conceitos-chave para reflexão.

Os conceitos que estavam a emergir dos dados, após um ciclo de entrevistas, de observações e de análise de documentos correspondentes a um evento, examinados e considerados com significado para o estudo, foram descritos num “memo” denominado *evolutionary case study*. A finalidade era a sua integração nos instrumentos de recolha de dados, numa lógica de estudo de caso evolutivo. Strauss e Corbin (1990) e Miles e Huberman (1994) tinham reforçado a importância dos “memos” como um instrumento útil, permitindo ao investigador pensar sobre aspetos particulares do estudo. No contexto do método de estudo de caso evolutivo, verificámos que este é um instrumento extremamente útil, pois facilita a articulação com a afinação dos instrumentos de recolha, para o evento seguinte. Os formatos revistos dos instrumentos de recolha (guião da entrevista e protocolo de observação) foram usados no novo ciclo de recolha, que correspondeu ao evento seguinte e assim, sucessivamente. A sequência temporal dos eventos permitiu que os “achados” dessem origem a um novo ciclo de investigação. Serviu também para comparar a aplicabilidade dos “achados” ao evento seguinte. A tabela seguinte pretende exemplificar a aplicação de um “memo” num “nó” preliminar “novos” na fase inicial de codificação aberta que foi introduzido no guião das entrevistas e no protocolo de observação para o evento seguinte.

Tabela 9. “Nó” preliminar no NVivo.

Nó / Evento	Tópico	Unidade de codificação
Produtos Desporto e Turismo Kite Masters	Relação evento/modalidade desportiva com a criação produto desportivo-turístico	<p>“É uma estratégia direcionada para o desenvolvimento e crescimento de regiões turísticas, através do desporto” (COEE, ator estratégico 1)</p> <p>“Fomento do destino como local de prática desta modalidade, do desporto, do Kitesurf” (COLE, ator estratégico 2)</p>

Após a realização de todos os eventos, realizámos uma segunda leitura e passámos à codificação axial, de acordo com a segunda fase de análise da *grounded theory*. Foram identificadas desta forma, conceitos preliminares (através da inter-relação das palavras-chave) e descritas as suas propriedades. Ao serem criados, foi realizada uma descrição do seu significado, assim como uma

justificação da sua criação, quando considerado necessário. Estas descrições foram fundamentais, na medida em que funcionavam como lembretes à nossa ideia inicial na criação do “nó”, tendo permitido manter a consistência na codificação e foram uma forma de criar *trustworthiness* nos dados. Nesta fase, os conceitos identificados tornaram-se os candidatos a criar uma ideia central, que ligasse a rede de conceitos, originando um esquema de conexões entre conceitos e subconceitos (Strauss & Corbin, 1990, 2000). Os dados resultantes do portfólio de eventos foram reexaminados com base no esquema criado, numa lógica de codificação seletiva. Esta corresponde à terceira fase de análise dos dados, na qual procurámos verificar e validar os conceitos, de forma a criar categorias. Nesta fase, tivemos a necessidade de recodificar algumas das ideias centrais que tinham emergido, sendo que algumas foram fundidas, formando categorias mais abrangentes que as iniciais. Por exemplo, a ideia central do objetivo estratégico educacional, que foi criada aquando do evento Portimão Global Ocean Race, veio a fundir-se com a ideia central de *network*, que emergiu aquando do evento de F1 Motonáutica, na categoria “capital social e redes de cooperação”.

Em última instância, o processo iterativo pretendia a compreensão do fenómeno. Neste sentido, os dados evidenciavam que a variabilidade do contexto, a conectividade e a diversidade incutiam novos significados e objetivos para os eventos, sendo os processos caracterizados por uma interação coevolutiva. No decurso do processo, estas revelações induziram-nos a novas leituras, tal como oportunamente explicitado na parte I do presente trabalho, tendo consubstanciado a análise dos dados com base nos contributos da teoria dos *complex responsive processes*. Dados estes que foram examinados de acordo com os princípios e os procedimentos da *grounded theory* supracitados.

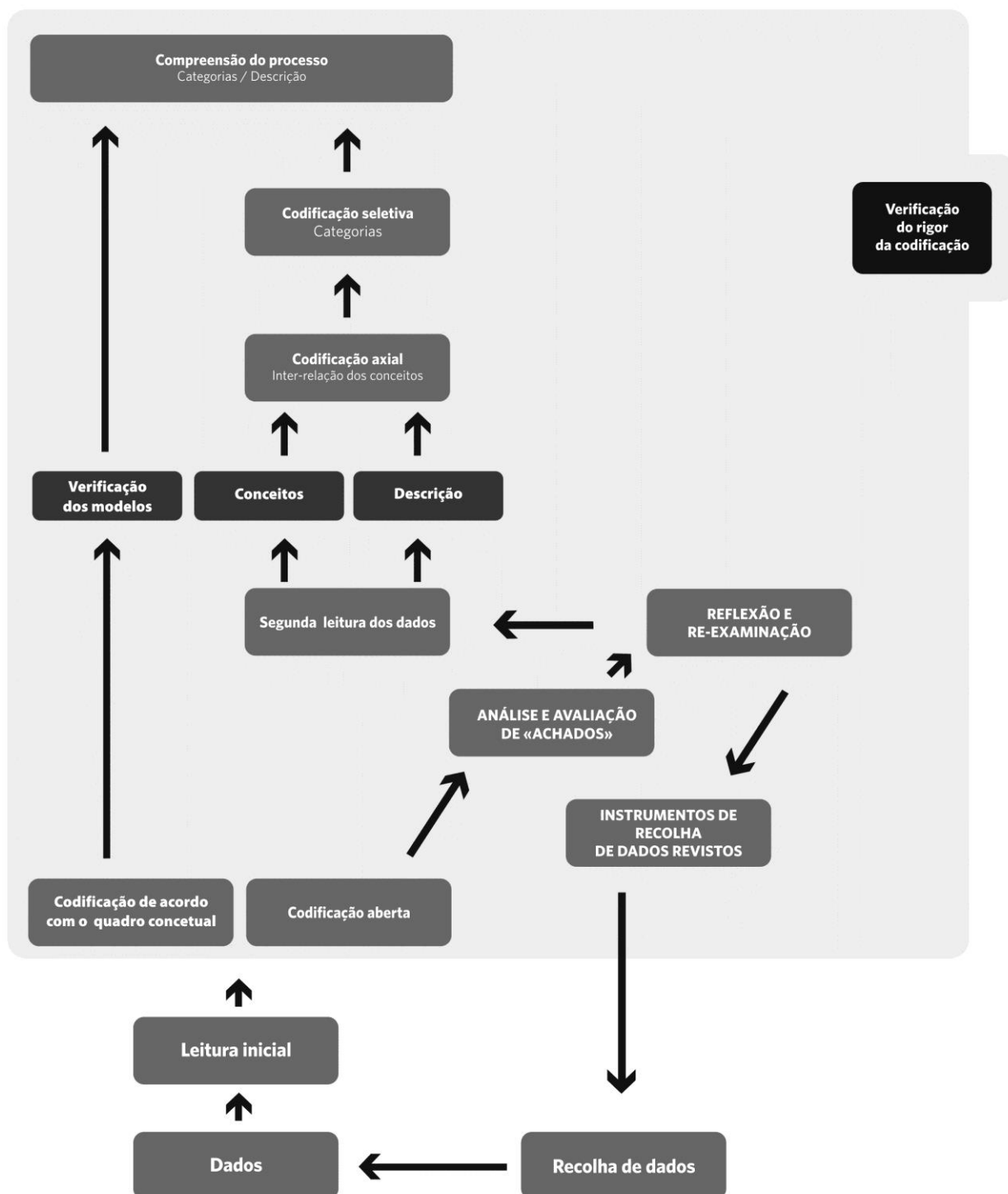


Figura 8. Processo de recolha e análise dos dados.

Os dados foram codificados de acordo com o grupo em que os inquiridos estavam inseridos, tendo sido criado códigos para cada ator (e.g., COLE - ator estratégico 3 (relativo ao indivíduo)). Devido ao facto dos atores da COLE terem sido entrevistados para vários eventos, após o número de

código, segue-se o código do respetivo evento (e.g., COLE - ator estratégico 3 - KM). As entrevistas realizadas pós ciclo de eventos são identificadas como Final.

9. REFLEXÃO

À medida que a investigação se desenvolveu, fomos compreendendo na primeira pessoa a valorização que é dada à natureza interativa do processo de investigação qualitativa (Sinkovics & Alfoldi, 2012). Questões como a preocupação com a qualidade da investigação e as questões éticas, estiveram sempre no cerne do nosso percurso e levaram-nos a refletir sobre as opções tomadas, a estabelecer vários contatos com investigadores mais experientes nestas áreas e a procurar formação no domínio das técnicas. A evolução, na compreensão dos pressupostos que balizam as abordagens qualitativas, foi uma constante. O entusiasmo com o aprofundamento dos conhecimentos, somado com a preocupação com a qualidade de investigação, fez-nos passar por momentos de dúvida profunda, que iam dando lugar, após a descoberta, à serenidade.

Nesta dinâmica, a revisão da literatura, numa fase inicial, forneceu os conceitos sensibilizadores, usados na abordagem ao trabalho de campo. No entanto, a exploração das descobertas emergentes, induziram-nos a novas leituras, a novas abordagens, para uma compreensão mais aprofundada da gestão estratégica dos eventos desportivos.

A metodologia assume um papel fundamental, na medida em que expõe ao leitor o desenvolvimento relativo ao trabalho de campo. Este é sem dúvida, constituído por uma vaivém de dúvidas e certezas, de avanços e recuos, de reflexões e ponderações. Procurámos descrever de uma forma pormenorizada o que foi feito, nomeadamente no que se refere à seleção do caso, à escolha do método e à recolha, gestão e análise de dados, em que se explicou e justificou cada uma dessas decisões. A forma como foram definidos os procedimentos de recolha, gestão e análise de informação no trabalho de campo, procurou ser assertiva com as questões de investigação definidas e com as posturas adotadas. As questões que se nos colocaram na fase de implementação assemelham-se às tradicionais neste tipo de investigação. Por um lado, a aproximação e a abordagem aos contextos reais, na qual foi fundamental a disponibilidade de colaboração dos diferentes membros da Expo Arade, assim como dos elementos da Câmara Municipal envolvidos nos eventos, e dos *stakeholders* locais de maneira geral. No entanto, torna-

se relevante referirmos que os atores da área do turismo foram os que apresentaram alguma resistência e maior morosidade na marcação das entrevistas. Por outro lado, existia a sensação de “estarmos a ser esmagados” pela quantidade de informação, a preocupação com a consistência da codificação e a precaução em não forçar a convergência concetual entre “achados”, para a criação de novas categorias. Neste sentido, logo numa fase inicial, decidimos empreender uma formação no âmbito do *software* de suporte à gestão e análise de dados qualitativos, o que nos fez reiterar a máxima de que “a sorte protege os audazes”, pois fomos os felizes sorteados na aquisição do pacote com o *software* NVivo vitalício. Este facto induziu-nos a não vacilar na aprendizagem da sua utilização. A utilização deste *software* constitui-se como uma mais-valia, facilitando o diálogo entre os investigadores e os dados e entre a teoria e o terreno.

Neste processo, salientamos que foram os dados recolhidos no terreno, numa perspetiva de estudo de caso evolutivo, que assumiram o papel primordial na dinâmica iterativa e interativa que temos vindo a explicitar. Na realidade, os dados empíricos emergem de uma forma gradual e induzem-nos a voltar a mergulhar em leituras. Isto levou-nos a desenvolver uma primeira parte da investigação com *nuances* menos tradicionais, mas que nos permitiu uma compreensão mais aprofundada dos fenómenos. Neste sentido, mais do que demonstrar a linearidade do processo, gostaríamos de evidenciar a interação e iteração entre teoria e trabalho de campo, condicionando de certa forma a própria recolha e análise dos dados (Miles & Huberman, 1994) que, como vimos, nos levou a sentir necessidade de afinar os instrumentos de recolha, e a questionar o quadro concetual de partida. Em pesquisas qualitativas, os dados recolhidos podem associar os resultados a uma teoria específica (Creswell, 2003, 2006; Silverman, 2005). Neste sentido, complementámos as constatações que íamos desenvolvendo, na interação dos contextos de prática com novas matrizes teóricas, que nos ajudassem a aprofundar a nossa análise e enriquecer a discussão, acerca dos dados recolhidos.

No decurso do trabalho de campo tornou-se experiencial que, como investigadores era impossível assumirmos um posicionamento separado da investigação, isto porque, em investigação qualitativa o investigador é, de facto, o primeiro instrumento de recolha de dados. Neste sentido, foi importante refletirmos também sobre o nosso papel, pois como refere Pelias (2011, p. 662) “reflexive writing strategies include indicating how the researcher emerged as a contaminant, how the researcher’s insider status was revelatory or blinding, and how the researcher is implicated in the problema being addressed”.

Procurámos refletir sobre os nossos valores e pressupostos, no decurso do processo, na medida em que estes exerciam influência na investigação. Por isso, assumimos desde o início, e encontram-se espelhados na introdução, um conjunto de pressupostos, que estamos conscientes da sua presença no processo investigativo. Assim:

O primeiro pressuposto, que assenta no facto de que o desporto deve ser um meio para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos e para o desenvolvimento das comunidades (Pires, 2007), induziu-nos a olhar atentamente para a dinâmica social da comunidade em torno das mais-valias promovidas pelos eventos, e, de certa forma, a questionarmos sistematicamente sobre esta dimensão. Sabendo que os elementos da COLE apresentavam formações em áreas como o turismo, comunicação, recursos humanos, etc., ou seja, em certa medida não imbuídas de uma cultura desportiva, percebemos que as nossas questões neste âmbito, também os levaram a refletir sobre os temas colocados;

O segundo pressuposto, que defende a responsabilidade do investigador em não se refugiar numa neutralidade científica ilusória e ideológica, devendo também assumir um papel de pensador que, em ciências sociais, é inseparável do de pesquisador (Hayek, 1953), fez com que, por exemplo, apesar de nos apercebermos que de certa forma poderíamos influenciar a visão dos inquiridos com as questões colocadas, transparecesse o nosso posicionamento quanto à pluridimensionalidade do fenómeno desportivo, não se constituindo este, no nosso entender, apenas como um cenário para outros acontecimentos;

O terceiro e quarto pressupostos, que advogam a nossa pretensão de espelhar a realidade o mais fielmente possível, e, correr o risco de sermos diferentes (Taleb, 2008), fez-nos procurar perceber o que de facto estava a acontecer. Isto propiciou o nosso interesse no acompanhamento das dinâmicas evolutivas, percecionando a gestão estratégica dos eventos como um percurso adaptativo em função das interações e das oportunidades, levando-nos à não acomodação na análise da existência ou não de um planeamento estratégico no que concerne à alavancagem dos eventos;

O quinto pressuposto, impeliu-nos ao cruzamento dos “saberes” de forma a desenvolvermos interpretações mais ricas dos fenómenos (Stake, 1995), e à medida que fomos analisando os processos de interação dos indivíduos, e a evolução do processo a perspetiva da complexidade social foi um contributo relevante. O pluralismo das abordagens utilizadas alargou os modos de

compreensão da realidade, sendo que a seleção de interpretações alternativas para o material em análise foi fundamental neste estudo de caso qualitativo (Stake, 1995). Ao utilizarmos diversas abordagens em interação, tornou-se fundamental a transparência do processo de investigação. Acresce que nos pautámos por uma descrição honesta da condução da investigação, pois por vezes o processo de implementação não decorreu como planeado.

As questões éticas foram, também, consideradas desde a fase inicial do estudo, na medida em que pretendíamos desenvolver uma investigação em contexto real, recolhendo dados através dos atores que integram esses contextos. Desta forma, foi necessário garantir procedimentos que protegessem os participantes, que desenvolvessem uma relação de confiança com eles, que promovessem a integridade da investigação, que acautelassem condutas e que nos permitissem lidar com possíveis problemas (Isreal & Hay, 2006). No entanto, consciente, que definir os procedimentos éticos não garante que estes sejam colocados em prática, iremos explicitar o que de facto foi feito:

- Solicitamos reunião exploratória e obtivemos autorização escrita para o desenvolvimento da investigação;
- Antes das entrevistas, no momento de nos apresentarmos, informávamos acerca das condições de participação, de acordo com os elementos indicados por Sarantakos (2005), e questionávamos se gostariam de assinar o formulário de consentimento informado, criado com base nos elementos indicados pelo autor. Os diferentes participantes no estudo prescindiram de assinar o referido formulário composto por: identificação do investigador e instituição, o objetivo da investigação, os benefícios, o tipo de envolvimento dos participantes, riscos para o participante, garantia da confidencialidade e de abandono do estudo caso pretendam, e contactos do investigador;
- Solicitávamos autorização aos participantes para a gravação das entrevistas, sendo que, alguns deles não autorizaram, mas permitiram que se retirassem notas;
- Quanto à observação, e cientes que a presença do investigador invade sempre o espaço a observar (Spradley, 1980), os elementos da COEE foram informados antecipadamente pela Expo Arade da investigação em curso;

- Relativamente aos dados, foram retiradas quaisquer referências a nomes próprios, e foram associados a códigos, mantendo os originais apenas nas gravações. As transcrições escritas foram disponibilizadas aos informantes;
- Houve o comprometimento de fornecermos uma cópia da investigação à organização que acolheu o projeto, no entanto, como esta se extinguiu, iremos fornecer uma cópia à Câmara Municipal de Portimão.

Acresce, que no decurso da investigação fomos-nos apercebendo que o *continuum* dos eventos, favoreceu a proximidade entre nós e os atores da COLE, o que permitiu que se sentissem à vontade, para, aquando das observações ou entrevistas, nos fazerem confidências ou solicitarem a nossa opinião sobre o evento em curso, colocando-nos simultaneamente no papel de *insiders* e *outsiders* (Spradley, 1980). Isto porque, a nossa presença, verificava-se durante todo o tempo de cada evento e em todos eles, enquanto que os diferentes elementos da COLE, eram responsabilizados por evento e nem sempre podiam estar presentes ao longo de todos os dias. Esta proximidade, também lhes permitiu por vezes, pedirem-nos para colocar o gravador em *off*. Informação relevante era transmitida naqueles momentos, colocando-nos numa posição difícil, na medida em que por questões éticas, tínhamos que prescindir do seu uso. No entanto, e apesar desses dados não terem sido transcritos, ao refletirmos sobre todo este processo, temos consciência que possa ter influenciado as nossas interpretações, de uma forma indireta.

CAPÍTULO VI - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O caso “potencialização dos eventos no Município de Portimão”, apesar de ser composto por um conjunto de eventos náuticos, constitui-se como um caso único, em que os eventos per si se configuram como a base de sustentação para o estudo (Yin, 2003).

Atendendo a que a estrutura de apresentação e análise dos dados, em estudos de caso, carece da existência de linhas consensuais (Creswell, 2003, 2006; Silverman, 2005; Yin, 2003), optámos por estruturar o relato do estudo de caso, de forma a dar resposta aos objetivos da investigação. Tratando-se de um trabalho académico, tal relato procura, através de uma narrativa simples e concisa, compreender o processo de potencialização na gestão estratégica do portfólio de eventos náuticos em Portimão, ao longo do tempo. À medida que os acontecimentos decorrem, a análise do processo permite salientar e ligar como as coisas acontecem e evoluem no decurso do tempo (Lofland et al., 2006).

Embora seja permitido ao investigador optar entre uma linguagem mais contida ou mais criativa (Yin, 2003), procurámos usar a primeira, no intuito de cativar o leitor e simultaneamente, de facultar as evidências necessárias para tornar legítimas as afirmações realizadas ao longo da análise (Yin, 2003), garantindo a qualificação da validade da mesma. Desta forma, ao longo do texto, por um lado encontram-se diversas citações que retratam em discurso direto as ideias expressas pelos atores e por outro lado, procura-se cumprir a triangulação, tanto através da diversidade de fontes e métodos como do recurso à teoria nas ilações do caso, fase de discussão final.

De modo a podermos desenvolver uma compreensão do processo ao longo do tempo, iniciamos este capítulo com a descrição do contexto e do caso, evidenciando a génese da perspetiva náutica que enformou toda a criação do portfólio de eventos náuticos do estudo. No segundo ponto e em função da perspetiva sistémica que participou na construção do quadro concetual do estudo, identificaremos e examinaremos os objetivos estratégicos, as ações e os atores, de acordo com: 1) as categorias de alavancagem económica e social dos modelos teóricos (Chalip, 2004, 2006), e que corresponde ao primeiro objetivo do estudo; 2) as categorias de maximização dos benefícios dos eventos decorrentes dos contextos reais, condizendo ao segundo objetivo do estudo. No segundo ponto, cientes que a explicação anterior só nos permite compreender uma parte do processo (quais os objetivos estratégicos, as ações de implementação e os atores), torna-se relevante

desenvolver também a análise da estrutura do sistema, nomeadamente os problemas e causas inerentes, os constrangimentos e os facilitadores dos processos de alavancagem e suas inter-relações, coincidindo com o terceiro objetivo do estudo.

O terceiro ponto deste capítulo, resulta da análise concetual na perspetiva da gestão estratégica em complexidade e pretende compreender o fenómeno como um processo de evolução em interação, de acordo com a teoria dos *complex responsive processes* (Stacey, 2007). Iremos focar a nossa atenção na variabilidade do contexto, conetividade e diversidade, centrando-nos na alteração dos padrões de significado e consequentes temas que vão sendo criados ao longo da interação dos agentes individuais que participam nestes processos. Numa perspetiva indutiva reforçamos que sempre que se justificar, iremos explorar questões induzidas do contexto em estudo, de forma a melhor compreendermos o processo.

No quarto e último ponto deste capítulo apresentaremos as principais ilações do caso, discutidas através da triangulação com sistemático recurso à teoria.

1. DO CONTEXTO DO CASO À GÉNESE DO PORTFÓLIO DE EVENTOS DESPORTIVOS NÁUTICOS

Neste ponto, pretendemos fazer uma explanação geral do contexto, na medida em que iremos visitar o contexto numa lógica evolutiva (ponto três, supracitado). Apresentaremos ainda, a génese do caso, procurando caracterizar como surgiu a intenção da perspetiva náutica que encorpou toda a criação do portfólio de eventos náuticos do estudo.

1.1. Contexto

Portimão é uma área de *resort* turístico na maior região de turismo de Portugal, o Algarve. Nesta, o turismo constitui-se como a atividade económica de âncora. A cidade de Portimão tem uma envolvência privilegiada, na medida em que é rodeada por mar, rio e uma lagoa. A Praia da Rocha, considerada como a praia postal do Algarve, foi um destino de turismo de massas durante as últimas décadas do século XX (Flores, 2009). No entanto, um estudo desenvolvido pelo Centro de Investigação e Desenvolvimento de Economia Regional para a Agência do Arade (2005)

demonstrou que a atividade turística estava a perder competitividade em Portimão, nomeadamente através da quebra da procura turística, do aumento da sazonalidade da atividade turística e da deterioração do perfil da oferta de alojamento. Contudo, o estudo avançava com dados sobre o forte potencial de Portimão (as cited in Flores, 2009). No entender deste autor, o referido estudo alertou para a necessidade de repensar Portimão como destino turístico de referência. O autor considera que este facto levou à transferência dos serviços de turismo da Câmara Municipal para a Expo Arade (EA) em 2005, bem como à criação de novas dinâmicas territoriais. Na verdade, esta empresa pública municipal foi aprovada e criada pelo Município de Portimão, tendo este transferido todas as competências que detinha na área do turismo para a primeira. Dotou-a também de meios financeiros e humanos com vista ao desenvolvimento autónomo das suas competências.

No seu estudo, o autor demonstrou que 2006 foi o ano de mudança nesta cidade, uma vez que Portimão, nesse período, atraiu um elevado número de eventos internacionais e gerou cerca de 1200 notícias em torno do seu nome. Salientou ainda, que “o próprio relatório e o plano de actividades de 2005/06, propõem como missão para a EA em 2006 ‘pôr Portimão na rota dos grandes eventos’” (Flores, 2009, p. 329). Este mesmo relatório, refere-se ao Lisboa-Dakar, primeiro dos grandes eventos realizados, como “sendo um evento desportivo de dimensão internacional com ampla cobertura mediática em todo o mundo, a sua passagem por Portimão é uma oportunidade única de promoção para o município permitindo simultaneamente fomentar o turismo e alavancar a economia” (as cited in Flores, 2009, p. 329). Neste sentido e como forma de assegurar que a Expo Arade pudesse enquadrar a estratégia de promoção do município, onde se destacam dez eventos internacionais e seis nacionais, foi aprovado um contrato programa de transferência de 6,5 milhões de euros, entre a Câmara Municipal de Portimão e a Expo Arade, o que demonstra a importância que os eventos assumem nesta estratégia (Flores, 2009).

Paralelamente, a cidade foi alvo de um conjunto de intervenções territoriais, que se constituíram como mais-valias, nomeadamente: a construção de uma marina, a requalificação da Praia da Rocha (o reordenamento do areal e a requalificação dos apoios de praia e balneares), a requalificação da frente ribeirinha, o reforço do terminal de cruzeiros (tendo em vista o desenvolvimento do segmento de cruzeiros) e a construção de um espaço multiusos – Portimão Arena (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional, 2008).

1.2. Caso e a sua génese

O Instrumento de Gestão Previsional da Expo Arade para 2008 (anexo DO.2.) integrou, no seu plano de atividades, treze eventos de cariz internacional, dos quais seis são eventos desportivos náuticos. Este documento permitiu-nos constatar que o referido destino turístico decidiu investir no acolhimento e patrocínio de um conjunto diversificado de eventos, entre os quais os náuticos, de nível internacional, representavam uma percentagem maioritária ao longo do ano. De acordo com o referido documento, um dos objetivos era o efeito dos eventos ao nível da *brand awareness* da marca Portimão. Como afirma um dos atores estratégicos da Expo Arade:

Na altura, foi uma estratégia que quase nasceu da discussão e foi uma coisa quase empírica, mas sentimos que tínhamos que fazer qualquer coisa. Portimão estava conotado com um ciclo de vida já mais terminal, envelhecido, em decadência, muito massificado e a cidade vinha a fazer a esta parte há alguns anos um esforço grande, dentro do possível naturalmente, de requalificação das suas zonas urbanas ... Então andámos à procura, de uma forma subjetiva, de quais seriam as formas mais rápidas de valorizar a perceção que as pessoas tinham do destino e de sentirem a vontade de vir cá e conhecer. ... E então, os eventos surgiram como a estratégia mais eficaz, que pudesse rapidamente, por um lado passar uma imagem de um destino forte com capacidade e com dinamismo e aumentar a notoriedade, o reconhecimento da marca de Portimão, o *brand awareness*, mas também simultaneamente proporcionasse às pessoas a oportunidade de virem até cá. (COLE - ator estratégico 1 - Final)

Como vimos na metodologia, o portfólio de eventos náuticos de nível internacional acolhido pelo destino evidenciava constituir-se como um caso rico de conteúdo para análise, no âmbito do processo de alavancagem estratégica do portfólio de eventos. Constituído por um conjunto de seis eventos de nível internacional, que decorriam ao longo de um ciclo anual (tabela 3), o portfólio resultava de uma estratégia do executivo municipal e era um dos objetos prioritários da empresa pública municipal, na qual, em termos de estrutura orgânica, existia uma unidade de eventos. Acrescia o facto, de estes eventos serem organizados por diferentes promotores externos.

Na verdade, a criação da empresa pública municipal – Expo Arade foi fundamental para implementar a estratégia baseada nos eventos, na medida em que esta empresa foi concebida tendo como missão a promoção do turismo, apoiar eventos e desenvolver produtos turísticos,

nomeadamente desportos, turismo cultural e empresarial (Estatutos da Expo Arade, 2006, anexo DO.1.). Relembramos que a realização dos eventos a que se refere este estudo esteve a cargo fundamentalmente, do setor dos eventos e do setor do turismo da referida empresa, em parceria com uma divisão da autarquia, nomeadamente com o gabinete de informação e relações públicas. De acordo com o especificado nos contratos dos eventos, a empresa pública municipal aparece, na maioria deles, com um papel duplo: o patrocinador principal e o de comissão organizadora local do evento. A tabela que se segue, pretende evidenciar a diversidade dos promotores externos envolvidos nos eventos do estudo e os respetivos papéis.

Tabela 10. Atores envolvidos e respetivo papel nos eventos.

EVENTOS	ORGANIZAÇÃO / PAPÉIS
Kite Masters Portimão (KM)	Gest Eventos – Unipessoal, Lda Promotora Oficial e COEE Expo Arade – Animação, Empresa Municipal Patrocinador Oficial e COLE
Campeonato do Mundo de Formula Windsurfing (FW)	Clube Overpower Promotora Oficial e COEE Expo Arade – Animação, Empresa Municipal Patrocinador Oficial e COLE
Vela Audi MedCup (AM)	João Lagos Sports – Gestão de Eventos, S.A. Promotora Oficial e COEE Expo Arade – Animação, Empresa Municipal Patrocinador Oficial e COLE
P1 Campeonato do Mundo de P1 Power Boats (P1 PB)	KBL Power Boat Management Limited Promotora Oficial e COEE Expo Arade – Animação, Empresa Municipal Patrocinador Oficial e COLE
Vela Portimão Global Ocean Race (PGOR)	Global Ocean Sailing Ventures Limited Promotora Oficial e COEE Expo Arade – Animação, Empresa Municipal Patrocinador Oficial e COLE
Grande Prémio de Portugal de F1em Motonáutica (F1 MT)	Idea Marketing, S.A. Promotora Oficial e COEE Portimão Turis, E.M., Empresa Municipal Patrocinador Oficial e COLE

Relativamente a dois dos eventos do estudo, importa salientar as seguintes características: 1) evento de vela Portimão Global Ocean Race, que consiste numa regata à volta do mundo com largada de Portimão em Outubro de 2008 e com chegada prevista em Junho de 2009, encerrando o ciclo de eventos do estudo; 2) evento de F1 de Motonáutica, pois foi o primeiro evento internacional náutico realizado em Portimão e tem sido realizado consecutivamente desde 1998.

Analisemos agora a génese do portfólio de eventos acima enunciado, através da perceção dos diferentes autores e de acordo com os processos que estes consideraram marcantes, nomeadamente a realização do evento de F1 Motonáutica, do Mundialito de Futebol de Praia, do Lisboa Dakar e da presença da equipa da ABN AMRO no estágio para a Volvo Ocean Race.

1) F1 Motonáutica – 1998 a 2012 – considerado um evento relevante na perspetiva do desenvolvimento de competências de gestão de eventos e que acarreta um valor simbólico. Vejamos a declaração de um ator da COLE:

A motonáutica foi a primeira, serviu para nos habilitar para a nossa capacidade de organização, embora aí nós não tivéssemos ainda numa perspetiva náutica. ...Este evento, foi o falecido presidente engenheiro Nuno Mergulhão que durante mais de dez anos sonhou com este evento, e teve durante esses dez anos, que antecederam a primeira edição, teve contatos relativamente regulares com o promotor do evento, e quando a obra de requalificação da zona ribeirinha concluiu, este foi o evento que assinalou essa nova política de viragem para o rio que eu falava há bocadinho. Mas não era ainda uma estratégia de captação e de desenvolvimento do produto náutico. (COLE - ator estratégico 1 - Final)

2) Mundialito de Futebol de Praia – 2005 a 2012 – fundamental para a compreensão da visibilidade mediática dos eventos desportivos. Por exemplo:

começaria por onde acho que foi todo o pontapé de saída desta estratégia de Portimão. Começou com o evento de motonáutica, em que eu não participei, mas na minha opinião, acho que acima de tudo foi o mundialito de futebol de praia em 2005, ... o executivo verificou com dados reais, quer em termos desportivos, a aceitação que teve por partes das pessoas. Foi uma atração desportiva que foi desenvolvida, e por outro lado em termos de promoção turística, principalmente, nós tínhamos um minuto na televisão, três dias,

após o jornal da tarde, numa altura em que as pessoas estão de férias e vêm o jornal. De facto, o retorno que nós tivemos foi bastante positivo, ultrapassou salvo erro, foi cerca de 12 ou 14 vezes o investimento. E isso de facto despertou a atenção do executivo. (COLE - ator estratégico 3 - KM)

3) ABN AMRO – 2005 – fundamental para a consciencialização da importância dos recursos náuticos do destino. Por exemplo:

Tudo começou há uns anos atrás com a Volvo Ocean Race, quando um dia estávamos descansadinhos no nosso gabinete e apareceram uns tipos que se apresentaram, e apresentaram o currículo deles e eram, naquela classe, dos melhores do mundo. E os tipos disseram-nos o seguinte, que andaram à procura durante uns meses de um destino para treinarem a sua equipa. A sua equipa ia participar numa tal corrida que se chamava, Volvo Ocean Race, nós nem conhecíamos aquilo bem. Vimos que era uma corrida de facto importante, os tipos disseram-nos que tinham um banco como patrocinador, um dos maiores bancos mundiais o ABN AMRO, ... De facto sabíamos que Portimão é uma cidade privilegiada, perto do mar, do rio, que Portimão nasceu dessa confluência, mas ninguém nos tinha despertado para esta realidade de uma forma tão científica, tão objetiva. Eles disseram-nos que tinham chegado a uma final *three*, ou seja, após cuidadosa análise selecionaram 3 zonas, uma zona na Florida, outra no norte de Espanha e aqui Portimão e que queriam vir para aqui. Resumindo a história ficaram cá seis meses, constituiriam 2 equipas o ABN AMRO 1 e ABN AMRO 2, o ABN1 ficou em 1º lugar e o ABN2 ficou em segundo lugar. ... E nós que já tínhamos a motonáutica e já tínhamos mais uma ou duas coisas, decidimos investir mais fortemente em eventos náuticos para nos pudermos afirmar como um destino com condições para a prática de desportos náuticos. (COLE - ator estratégico 1 - KM)

Ou, como salienta um parceiro/patrocinador (24):

E depois, basicamente o que nós fizemos com a Câmara Municipal, foi construir um raciocínio náutico naquilo tudo, durante 3 anos ninguém ouvia falar em mais nada que não fosse ABN, ABN. Aquilo serviu para praticamente tudo. Nós depois falámos em desenvolver o *cluster* náutico, em desenvolver mais regatas. Hoje em dia está a decorrer o Portimão

Global Ocean Race, não é? A génese foi naquela altura que nós tivemos aquelas ideias todas e era para ser a Volvo Ocean Race a partir de Portimão.

Os atores políticos também referem como um acontecimento marcante. Por exemplo:

Um outro exemplo concreto que remonta há mais tempo atrás, você ouviu falar de um veleiro que participou na Volvo Ocean Race? O ABN AMRO. Isso foi um evento muito engraçado porque foi feito através do diretor do hotel Tivoli, a Expo Arade e a RTA, na altura. Aquele evento e a forma como foi trabalhado permitiu, e não tenho dúvidas nenhuma em relação a isso, que a equipa de vela Holandesa, que atingiu excelentes resultados nos olímpicos, numa determinada classe medalha de ouro, tivessem estagiado cá. ... os efeitos disso, desse evento, o que gerou em determinados mercados foram brutais e Portimão passou a ser na comunidade náutica e especificamente no alto nível da vela Holandesa. (ator político 4)

4) Dakar – 2005/2006 – fundamental na consciencialização da importância mediática dos eventos desportivos, bem como no incremento de competências na gestão de eventos de grandes dimensões. Por exemplo:

Mas como é que isto começou a acontecer? Foi o Dakar. Nós conseguimos desenvolver um Dakar, correu tão bem! Porque é que não conseguimos desenvolver outras coisas? E então começamos a perceber que conseguíamos desenvolver grandes coisas e conseguíamos fazer grandes coisas. (COLE - ator operacional 1 - KM)

Neste contexto, quando iniciámos a nossa recolha de dados, em 2008, era notória a valorização atribuída aos recursos naturais do Município e ao seu potencial para o desenvolvimento de produtos turísticos náuticos. Como expresso por um dos atores políticos:

Portanto, como vê, aproveitando aquilo que é a nossa posição territorial estratégica situados com Ria de Alvor de um lado, rio Arade do outro e mar à frente, este é o nosso recurso mais importante, as rias e o mar, temos que o aproveitar para potenciar o turismo nesta área, e esta é uma das vertentes que temos estrategicamente definida. (ator político 2)

O ano de 2008 foi considerado por alguns atores como o “ano do pleno”, pois foi aquele em que um maior número de eventos náuticos foi realizado em Portimão, nomeadamente todos os que

compõem o portfólio do estudo (Kite Masters, Formula Windsurfing, vela Audi MedCup, P1 Power Boats, vela Portimão Global Ocean Race e F1 Motonáutica), tendo tido como objetivo: “o reforço do posicionamento que iniciámos com o ABN AMRO quando eles vieram para cá estagiar, e iniciámos uma estratégia de posicionamento enquanto destino de turismo náutico” (COLE - ator estratégico 1 - PGOR).

2. ANÁLISE DO PROCESSO DE POTENCIALIZAÇÃO DO PORTFÓLIO DE EVENTOS NA PERSPETIVA SISTÉMICA

De acordo com a perspetiva adotada, iremos analisar o processo de potencialização em três fases. Assim, a primeira pretende identificar e examinar os objetivos estratégicos, as ações e os atores, de acordo com os modelos teóricos de alavancagem. Numa segunda fase, procuramos identificar os objetivos estratégicos, as ações, e os atores de acordo com as categorias de alavancagem decorrentes do contexto em estudo. Por último, analisamos a estrutura, explorando os problemas e causas inerentes, os constrangimentos e os facilitadores, que pautaram o desenvolvimento dos processos. Salientamos que o conceito de inter-relação se reporta à relação entre as variáveis-chave do sistema em círculos de *feedback*, e não à relação entre pessoas (Senge, 1990).

2.1. Modelos de alavancagem estratégica (Chalip, 2004, 2006)

A análise dos objetivos estratégicos dos eventos, respetivas ações de implementação e atores, foi importante para identificarmos e descrevermos os itens de alavancagem dos modelos teóricos (Chalip, 2004, 2006) que ocorreram no contexto estudado. Desta forma procurámos analisar a aplicabilidade dos modelos aos contextos reais.

2.1.1. Objetivos estratégicos

Os dados mostraram que os objetivos estratégicos que integram o modelo económico, designadamente “reforçar a imagem do destino” e “otimizar os negócios e as receitas”, foram consistentemente referidos para todos os eventos e pelos diversos níveis de atores (político, estratégico e operacional). Verificamos também que o objetivo estratégico prioritário foi “reforçar

a imagem do destino”. A “otimização dos negócios e das receitas” foi referida, principalmente, pela COLE e pelos atores políticos. Os dados revelam, que em termos sociais (Chalip, 2006), existem menos referências, sendo feitas de uma forma global, ao envolvimento e diversão da população, que codificámos como “gerar e cultivar a liminaridade”, englobando os dois objetivos do modelo (“promover a interação social” e “induzir o espírito de celebração”). A tabela seguinte demonstra as fontes codificadas assim como as respetivas referências.

Tabela 11. Objetivos estratégicos: número de referências codificadas por grupo de inquiridos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	GRUPOS DE INQUIRIDOS				
	COLE	COEE	Atores Políticos	Parceiros/ Patrocinadores	Atores Locais
Reforçar a imagem do destino	49	18	16	14	16
Otimizar os negócios e as receitas	18	8	14	5	9
Gerar e cultivar a liminaridade	12	6	2	0	0

Embora os objetivos relativos ao envolvimento da comunidade tenham sido mencionados pelos atores políticos, elementos da COLE e da COEE, verificou-se um reduzido número de referências comparativamente ao número relativo aos outros objetivos. Realçamos que este objetivo não foi referido nem pelos atores locais, nem pelos parceiros/patrocinadores. Salientamos ainda, que importa analisar os objetivos referidos em termos totais, assim como os que não são referenciados por cada grupo e não a comparação absoluta entre grupos, na medida em que o que se pretendeu foi a identificação da interpretação dos diferentes tipos de atores, não estamos em presença de uma igualdade quantitativa em termos de inquiridos por grupo.

Na tabela abaixo são exibidos alguns exemplos de frases, de forma a evidenciar as palavras dos atores, de acordo com a categoria de objetivos estratégicos a que se reporta.

Tabela 12. Objetivos estratégicos: evidências nas palavras dos atores.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PALAVRA CHAVE	EXEMPLO
Reforçar a imagem do destino	Promoção	“Promoção, promoção de Portimão é uma ideia fundamental, porque é preciso, é preciso que as cidades, as cidades criem fatores críticos de sucesso e que lhes permita ser competitivas e um fator crítico de sucesso fundamental para a competitividade é saber marcar a diferença, promovendo uma imagem da cidade dinâmica jovem. Os eventos contribuem para isso, dinamismo, juventude, animação, são tópicos que se interligam e que estão profundamente relacionados nesta estratégia.” (Ator político 1)
	Imagem	“Com este evento e com todos os outros ao nível mundial é criar a imagem, é posicionar a marca, entre aspas, as pessoas quando ouvem Portimão, já associam a grandes eventos, associam a motonáutica, associam a MedCup, associam a P1. Dentro destes segmentos, é uma marca com muita notoriedade e isso é um dos objetivos e nós por arrastamento, mas eu creio que a estratégia é essa, é o posicionamento da marca Portimão num reconhecimento de que em Portimão se fazem eventos ao nível mundial e que tem recursos naturais para o fazer” (COLE - ator operacional 4 - F1 MT)
	Posicionamento	“People in America have never heard of Portimão. In fact, we are taking the city to 98 different countries and to 20000 spectators. What we get is the opportunity to create a message, and control it, by saying: Portimão is the best city, come to Portimão and relax for two weeks, see the P1 and play golf, and sail, and windsurf, and the food is brilliant and etc ... we have the ability to broadcast that message in our television shows and this is really important.” (COEE - ator estratégico 6)
		“A few years ago, the Portimão Municipality decided to develop an event based strategy as a way to quickly promote and enhance its image and strengthen its positioning.” (COEE - ator estratégico 8)
Otimizar os negócios e as receitas	Atrair investimento	“É evidente que há um outro que é claramente económico, uma vez que atrás dos eventos vêm as pessoas. Vêm as pessoas que gostam de conhecer o município e acabam por ficar por cá. Ou refletindo-se isso na aquisição de uma segunda habitação, ou na repetição de períodos de férias e fins de semana prolongados, estamos a falar do turismo. Estamos num município onde a atividade âncora é o turismo e com a repercussão na vida económica local do dia a dia.” (Ator político 1)
	Atrair turistas	
	Gerar economia local	“É esse também o nosso interesse em organizar eventos. É criar aqui mais-valias económicas, quer seja em alojamento, quer seja em restaurantes, quer seja para o próprio comércio tradicional” (COLE - ator estratégico 3 - AM)
		“Economic, as you can imagine if we talk about economics and logistics this is a huge event. A lot of people, a lot of money, we talk about big companies and the events really means economic impacts to the locals.” (COEE - ator operacional 6)
Gerar e cultivar a Liminalidade	Comunidade Envolvimento	“A minha preocupação nos eventos, obviamente que há sempre uma preocupação com a comunidade local” (Ator político 2)
		“Faz parte de uma das estratégias, é uma das apostas, cada vez envolver mais a comunidade local na estratégia de eventos” (COLE - ator estratégico 4 - PGOR)
		“Help the people who live here to promote the sense of pride towards the city and the region. The city holds a race that sails around the world and the involvement of local people is very important to us.”(COEE - ator estratégico 7)
	Diversão	“Mais para as questões sociais, para o público em geral se divertir familiarizar-se conosco.” (COEE - ator estratégico 5)
	Animação	“Antes de mais os eventos são animação que o município organiza para os seus munícipes. E eles têm que ser integrados” (COLE - ator estratégico 3 - FW)

Ao contrário dos objetivos estratégicos relacionados com a intensificação da imagem do destino ou com a otimização de negócio e receitas que foram referidos para todos os eventos, verificamos que a dimensão social não foi referida como objetivo estratégico para o evento de vela Audi MedCup. Esta evidência foi assumida em várias declarações feitas tanto por atores políticos, como por elementos da COLE e da COEE. Como expressou um dos atores políticos: “no caso da Medcup, isso assume-se à partida que é um evento que não tem um envolvimento de público por ai além” (ator político 4), ou um dos elementos da COLE, “mais uma vez o objetivo aqui, não é levar pessoas lá, especificamente, a aposta na MedCup é dar visibilidade a Portimão no mercado externo, não no interno e junto de uma elite da vela” (COLE - ator estratégico 4 - AM). Os elementos COEE também evidenciaram este posicionamento. Por exemplo:

A minha ideia é tornar o espaço muito exclusivo e não é muito exclusivo porque somos todos muitos *snoobs* e muito queques, não tem nada a ver com isso, mas porque os decisores se sentem bem neste contexto, os decisores querem ser vistos em boa companhia. (COEE - ator estratégico 4)

Tabela 13. Objetivos estratégicos: codificação por evento de acordo com o número de fontes e referências.

	Kite Masters		Formula Wind surfing		Vela Audi MedCup		P1 Power Boats		Vela PGOR		F1 MT	
	Fonte	Ref.	Fonte	Ref.	Fonte	Ref.	Fonte	Ref.	Fonte	Ref.	Fonte	Ref.
Reforçar a imagem do destino	4	7	5	11	6	11	6	9	7	15	4	5
Otimizar os negócios e as receitas	4	5	3	4	4	5	7	10	1	1	2	2
Gerar e cultivar a liminaridade	3	3	2	2	0	0	2	4	4	6	1	1

A tabela acima permite visualizar o reduzido número de atores e de referências realizado em função da dimensão social do evento e a comunidade. Constatámos por vezes, a existência de referências divergentes entre os atores da COLE, no que respeita ao envolvimento da comunidade em alguns dos eventos, nomeadamente no que se refere ao Kite Masters e ao Formula Windsurfing. Por exemplo, relativamente ao evento Kite Masters, foram manifestadas opiniões distintas por dois atores da COLE, conforme facilmente se observa das seguintes afirmações: “os eventos são realizados também com o objetivo de atrair os visitantes para Portimão e serem também uma atração para as pessoas que cá estão, quer residentes, quer os turistas que estão neste período em Portimão “ (COLE - ator estratégico 3 - KM). Mas pelo contrário, relativamente ao mesmo evento, outro ator da COLE, afirma:

Este é um evento de nicho sobre o qual a população passa um bocadinho, muito ao lado. Tirando os aficionados regionais da modalidade, não se pode dizer que tenha uma grande participação popular. Não se pode dizer que constitui um momento de celebração de convívio, não. (COLE - ator estratégico 2 - KM)

Nas análises documentais verificámos que os objetivos relacionados com a imagem, economia e com questões sociais, faziam parte da declaração de missão da Expo Arade. Por exemplo:

Promover actividades e eventos de forte impacto mediático, conjugadas com o desenvolvimento de estratégias e acções de promoção turística, económica e social do Município, visando a redução da sazonalidade da procura turística, o aumento do *brand awareness* da marca Portimão e o enriquecimento da oferta cultural e de lazer a munícipes e visitantes. (Instrumento de Gestão Previsional da Expo Arade, 2008, p. 2, anexo DO.2)

A análise dos contratos dos eventos evidencia a importância dada à promoção da imagem do destino, assim como ao impacto económico direto que estes podem causar no município. A tabela abaixo, pretende explicitar o âmbito dos objetivos referidos, de acordo com as diferentes cláusulas contratuais.

Tabela 14. Âmbito dos objetivos expressos nos contratos dos eventos.

DENOMINAÇÃO DO EVENTO	ÂMBITO DOS OBJETIVOS
Kite Masters Portimão	Afluência de espetadores Promoção televisiva internacional Dinamização do tecido económico, social e turístico da sub-região
Campeonato do Mundo de Formula Windsurfing (FW)	Promoção do evento e do Município (sem contrato, acesso a troca de e-mails formalizadores da intenção contratual)
Vela Audi MedCup	Promoção do Município e da Expo Arade Notoriedade Impacto direto na economia geradas pelo afluxo extraordinário de visitantes com elevado poder de compra
Campeonato do Mundo de P1 Power Boats	Promoção da marca Portimão como destino de férias
Vela Portimão Global Ocean Race	Benefícios promocionais e comerciais para Portimão como patrocinador do título da regata
Grande Prémio de Portugal de F1 em Motonáutica	Benefícios promocionais e impactos diretos na economia

Na maioria dos eventos, os objetivos sociais não foram mencionados nos contratos assinados entre a empresa pública municipal e as organizações externas promotoras dos mesmos, à exceção das referências acima mencionadas respeitantes ao contrato do evento Kite Masters.

2.1.2. Ações de implementação

Neste âmbito os resultados foram baseados tanto nas ações mencionadas nas entrevistas, como na nossa observação realizada dos eventos e como ainda, na análise dos documentos designadamente, das seguintes fontes para cada evento: contratos, sítios da *internet*, catálogos oficiais, programas e notas de imprensa. Os dados revelam que foi desenvolvido um maior número de ações focadas na implementação dos objetivos económicos, em detrimento de ações de implementação dos objetivos sociais, estas últimas foram em número reduzido. De salientar que

foram as ações de promoção da imagem do destino as que mais contribuíram para acentuar esta diferença (cento e sessenta e duas ações). Foram também realizadas várias ações relacionadas com a otimização dos negócios e das receitas (total de cento e vinte e uma ações).

Por outro lado, verificamos que a maioria das ações foi desenvolvida pelas COEE e COLE. A contribuição dos atores políticos (AP), atores locais (AL) e parceiros/patrocinadores (PP) foi muito limitada. Ilustram-se os valores alcançados em cada categoria em tabela abaixo.

Tabela 15. Ações implementadas de acordo com o objetivo estratégico e os atores envolvidos.

		Reforçar a imagem do destino	Otimizar os negócios e as receitas	Gerar e cultivar a liminaridade
Kite Masters	COLE	12	10	12
	COEE	9	6	4
	AP	0	0	0
	AL	0	1	0
	PP	1	0	3
Total		22	16	19
Formula Windsurfing	COLE	11	10	10
	COEE	13	5	2
	AP	0	0	0
	AL	0	0	0
	PP	1	3	0
Total		24	15	12
Vela Audi MedCup	COLE	10	15	12
	COEE	21	9	7
	AP	1	0	1
	AL	0	1	0
	PP	3	1	3
Total		34	26	22
P1 Power Boats	COLE	15	12	13
	COEE	13	11	12
	AP	1	0	0
	AL	0	1	0
	PP	1	1	2
Total		30	25	25
Vela PGOR	COLE	15	11	14
	COEE	7	7	2
	AP	1	0	1
	AL	0	0	0
	PP	0	0	0
Total		23	18	17

		Reforçar a imagem do destino	Otimizar os negócios e as receitas	Gerar e cultivar a liminaridade
F1 MT	COLE	18	14	21
	COEE	10	5	1
	AP	1	1	1
	AL	0	0	1
	PP	1	1	1
Total		29	21	26
TOTAL GLOBAL		162	121	104

2.1.2.1. Reforçar a imagem do destino

De acordo com o modelo teórico, para atingir o objetivo estratégico de “reforçar a imagem do destino”, podemos desenvolver dois tipos de táticas promovendo, por um lado o destino, através da publicidade e comunicação do evento (“promover o destino através da publicidade e comunicação do evento”) e por outro lado, usando o evento na publicidade e promoção do destino. A maioria das ações relacionou-se com a promoção do destino através da publicidade e comunicação do evento. Os contratos mostraram que as responsabilidades/obrigações e as ações da COEE foram explicitamente definidas para a área de comunicação, incluindo a submissão obrigatória de evidências documentais à COLE, a respeito das ações desenvolvidas para os eventos. As rubricas constantes dos contratos dos eventos comprovam que a promoção do destino era a maior responsabilidade da COEE, a par com a organização do evento. Por exemplo, veja-se as obrigações da COEE expressas na 5ª Cláusula de um dos contratos, através das alíneas transcritas abaixo:

Linha 2. Assegurar e garantir a cobertura televisiva do evento, através de *highlights*;

Linha 3. Assegurar e garantir a cobertura televisiva do evento, com *highlights* nas estações televisivas internacionais; ...

Linha 10. Garantir à EXPO ARADE que em todo o material promocional do evento, criado e/ou produzido pela [omitido pelo investigador], constem os logos “Câmara Municipal de Portimão” e “Expo Arade”.

Desta forma, através dos contratos, procurou-se garantir em todos os eventos, a obrigatoriedade da promoção do nome de Portimão. Em alguns dos contratos estava expressa a incorporação do

nome do destino na própria designação e no logótipo do evento como, por exemplo, no caso da Portimão Global Ocean Race.

Em geral, várias ações foram estabelecidas pela COLE para alcançar estes objetivos, nomeadamente a definição de locais específicos do destino turístico para recolher imagens e o reencaminhamento dessas imagens escolhidas para a COEE a fim de serem transmitidas nos canais comunicacionais por si contratualizados. Como enfatizou um dos membros da COLE:

Neste caso é a Divisão do Turismo que diz - atenção nós temos estes sítios para passar estas imagens que nós queremos transmitir a nível internacional. E eles depois na informação que vão fazendo diariamente do evento, além da prova, vão passando também imagens de outros sítios dentro do destino. (COLE - ator estratégico 3 - KM)

Através da observação dos eventos constatámos também que os atores da COLE, sistemática e cuidadosamente, supervisionavam a área do evento e a exposição do nome Portimão (em bandeiras, faixas e pendões), garantindo a maximização da sua projeção através dos *media* e da visibilidade no local. Por exemplo, no evento Kite Masters observámos vinte bandeiras e dez pendões com a marca Portimão.



Figura 9. Exemplo da exposição da marca Portimão no evento Kite Masters.



Figura 10. Exemplo da exposição da marca Portimão no evento Formula Windsurfing.

Como disse um dos atores da COLE:

Sim é tudo coordenado com eles [COEE] e desde logo. Um dos pontos que nós falamos nas reuniões iniciais é, onde é que há espaço para a projeção da imagem do município. Temos que ganhar com isto de alguma forma. E portanto as pessoas têm que conhecer e ganhar interesse e verem na televisão. Uah! Que praia tão linda! Onde é isto? E ao olhar vêm, é em Portimão. (COLE - ator operacional 3 - KM)

De facto, ao longo dos eventos, a prioridade dada a esta dimensão pelas diferentes COEE foi visível através das inúmeras ações para publicitar o destino de acolhimento. Foi sempre enfatizada a promoção do destino nas páginas oficiais dos eventos na *internet*, nos catálogos, nos folhetos e nos comunicados de imprensa sobre os mesmos. Observámos também o nome “Portimão” em todos os materiais, nomeadamente no *backdrop* do pódio, barcos, velas, *t-shirts* dos participantes, taças e outros prémios. Como afirmou um elemento da COEE:

as *t-shirts*, as licras, porque no fundo quando se faz uma imagem dentro de água ou fora de água há a preocupação da filmagem dos atletas. Nas velas é sempre escolhida a zona acima da retranca que é a zona de maior impacto em ambos os lados está sempre reservado para o *title sponsors* do evento. (COEE - ator estratégico 2)

A fotografia abaixo é relativa ao evento Kite Master e exhibe a referência a Portimão na licra, na taça e no *backdrop* do pódio.



Figura 11. Exemplo da exposição da marca Portimão nos materiais do evento.

Embora com maior relevância em três dos eventos (Audi Medcup, P1 Power Boats e F1 Motonáutica), em todos os eventos foram implementadas inúmeras ações que pretendiam a promoção do destino através da publicidade e comunicação do evento. Em alguns, foram organizadas pela COLE visitas com jornalistas e equipas de televisão dos *media* nacionais e internacionais a locais privilegiados e às novas instalações do Município, para promover a marca do destino nos documentários do evento. Isto aconteceu por exemplo, no Kite Masters, na Formula Windsurfing, na Audi Medcup e no P1 Power Boats. Estas ações foram planeadas pelos atores da COLE, tendo um dos seus elementos feito a seguinte afirmação:

há um conjunto de jornalistas importantes de revistas de *life style* e de vela, que acompanham muito este tipo de provas. O ano passado apostou-se muito numa ação a esse nível, que resultou muito bem, fizemos um jantar especial para esta imprensa que acompanhava a prova, num local privilegiado do município na Prainha, um jantar que ainda hoje toda a gente fala. É agradável perceber que nestes pequenos gestos, estamos a fazer muito pela promoção do município. De facto, foi importante, porque foi num local exclusivo que se montou esse jantar e passou-se uma imagem de qualidade, associado ao evento. Também se montou um programa de acompanhamento a esses jornalistas, visitaram alguns pontos-chave do município, montámos com a Divisão de Turismo, e este ano vamos ter de trabalhar também a esse nível, e é isso que dá frutos. Depois as pessoas escrevem sobre Portimão. Levamo-los a ver coisas que eles obviamente se ficarem ali fechados junto ao circuito (COLE - ator estratégico 4 - AM).

De facto, acompanhámos a implementação do programa social especial para a imprensa, ação organizada pela COLE com a colaboração da COEE, aquando da realização do evento Audi MedCup. Este incluiu uma visita ao novo museu municipal, um passeio de comboio turístico na cidade, um jantar típico num restaurante tradicional e uma exibição de Fado. Tal como observámos, 68 jornalistas, nacionais e estrangeiros, integraram este programa, o qual contou com a presença de um dos atores políticos. Outro exemplo, neste âmbito, foi a criação de um *stand* turístico no interior da tenda *VIP* com vista à promoção do Município.

Durante a observação do evento de vela Audi MedCup, verificámos a prioridade dada às questões da comunicação por parte da COEE visível por exemplo, ao nível do centro de imprensa. Este tinha uma área de dimensões significativamente maiores, comparadas com as áreas similares nos outros eventos. Confortável e equipada com várias facilidades, recebeu quase oitenta jornalistas nacionais e internacionais. Esta nossa constatação foi salientada por um dos membros da COEE, ao afirmar: “este [centro de imprensa] tinha aqui umas pequenas *nuances*, um hall de entrada, havia um mimo para os jornalistas de manhã, era servida uma comida ao fim da tarde, um champanhe” (COEE – ator operacional 4).

No evento P1 Power Boats, foram também desenvolvidas várias ações de forma a “promover o destino através da publicidade e comunicação do evento”. A página da *internet* oficial do evento anunciou um espetáculo de televisão a partir da sala *VIP* do evento, a ser transmitido num canal nacional. Observámos, nesta ação, a presença de um *chef* de um restaurante tradicional a preparar comida típica, numa cozinha improvisada. Um pescador explicou as artes de pescar na área de Portimão e o museu da cidade foi apresentado pelo seu diretor. Neste espetáculo de televisão, o presidente da Câmara também falou, publicitando a requalificação de instalações na praia da Rocha, a “famosa praia no sul de Portugal”.

No evento F1 de Motonáutica, a COLE elaborou um catálogo oficial que foi distribuído num jornal nacional semanal com um dos níveis mais elevados de tiragem. Uma vez mais, o objetivo desta ação consistiu em promover a imagem do destino, tal como nos foi dito por um dos atores da COLE:

É um pró-forma em termos de realização, é um catálogo oficial como acontece em grandes provas internacionais, é obrigatório ter esse catálogo. Nós é que o transformámos nestes últimos anos, porque no início não era assim, havia só uma distribuição no próprio local,

temos vindo a potencia-lo, para projetar Portimão enquanto palco náutico por excelência, e depois palco de muitas outras coisas, enquanto destino. (COLE - ator estratégico 4 - F1 MT)

A tática referida no modelo teórico, “usar o evento na publicidade e promoção do destino“, teve aplicação no contexto do estudo empírico, nomeadamente através das seguintes ações: 1) criação de um guia náutico para Portimão, no qual, os serviços relacionados com a náutica estavam publicitados juntamente com eventos realizados pelo destino (O.8, O.9); 2) produção de catálogos promocionais, com títulos como "Portimão, os melhores eventos náuticos passam por aqui" ou "Portimão, porto de emoções", onde os eventos náuticos do Município estavam publicitados (O.5, O.6, O.7); 3) utilização das imagens dos eventos náuticos, para decorar os *stands* promocionais de Portimão, em todas as feiras de turismo, desporto, natureza e lazer, onde a mensagem principal foi a conexão de Portimão a uma imagem de um destino com fortes atrativos náuticos (COLE - ator estratégico 2, 3 - KM e 4 FW). Estas diferentes ações também constituíram-se como formas de integrar os eventos numa lógica de portfólio, em que a mensagem foi transmitida de forma integrada, sistemática e em vários suportes comunicacionais. Veja-se, por exemplo, um dos *slogans* patentes no catálogo do evento F1 Motonáutica, na figura que se segue.

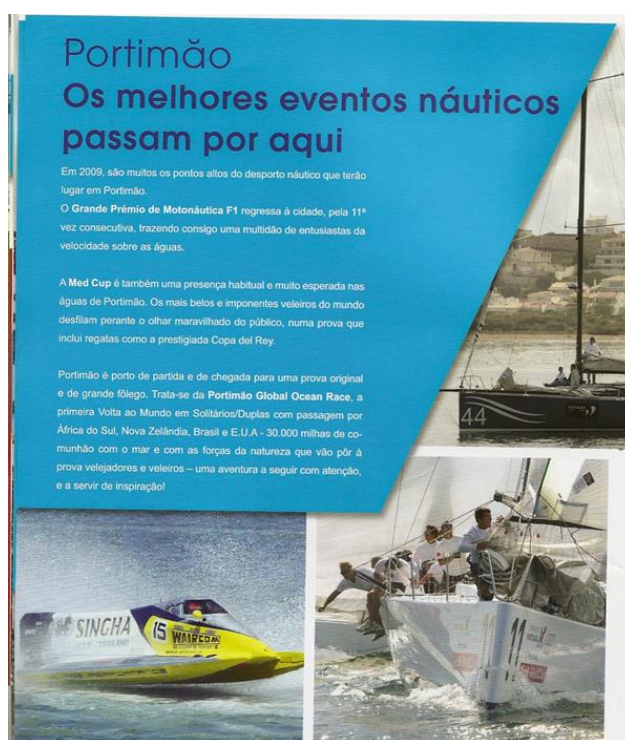


Figura 12. Catálogo oficial do evento F1 Motonáutica de 2009.

Percebemos que os membros da COLE tiraram partido do facto de alguns destes eventos funcionarem em circuitos anuais, com etapas em várias cidades, integrados num plano de comunicação global. Como um dos atores da COLE afirmou:

É importante associarmo-nos a esse evento, e irmos buscar tudo aquilo que ele tem de bom. Basicamente, isto funciona em nós integrarmos um circuito que já está definido e obviamente a própria máquina que está montada num circuito MedCup. Nós ao integrarmos, já estamos a beneficiar dela, toda a comunicação que a MedCup faz, o facto de integrarmos o site da MedCup ao nível internacional. Tudo isso traz prestígio a Portimão. (COLE - ator estratégico 4 - AM)

Acresce que, foram instalados *stands* promocionais do turismo de Portimão em algumas das cidades que acolheram etapas do circuito do evento P1 Power Boat (COLE - ator estratégico 3 - P1 PB; COEE - ator estratégico 5).

A análise dos dados demonstra que foram desenvolvidas várias ações, no intuito de alavancar o evento, de forma a reforçar a imagem do destino, muitas das vezes de forma não planeada, tentando tirar vantagem das oportunidades (COLE - ator estratégico 4 - FW, P1 PB, F1 MT; ator estratégico 2 - KM; ator estratégico 3 - P1 PB), como demonstram as afirmações seguintes: “é um trabalho mais de estratégia de comunicação, que aproveita as oportunidade que vão surgindo para potenciar aquilo que está a ser feito” (COLE - ator estratégico 4 - FW), ou “estamos a falar de dois jornalistas de topo que mencionei e depois já agendadas no domingo mais seis jornalistas, todos internacionais e eventualmente estou à espera que me digam se sábado haverá alguma visita ou não. Isto é uma gestão dinâmica (COLE - ator estratégico 3 - P1 PB).

O Turismo de Portugal e a Entidade Regional de Turismo do Algarve (ERTA) através do *Programa Allgarve* foram patrocinadores da quase totalidade dos eventos. A primeira entidade fez referência à realização de ações no sentido de maximizar a imagem do destino associada aos eventos: “fazemos um conjunto de ações de relações públicas para a imprensa, para dinamizar e no fundo para potenciar o retorno do evento” (parceiro/patrocinador 1); no entanto, a ERTA demonstrou uma abordagem mais operacional: “a nossa participação foi em 2008 logística e no terreno, digamos assim, na parte de tudo que era convites, houve articulações, houve almoços e promoções” (parceiro/patrocinador 4).

2.1.2.2. Otimizar os negócios e as receitas

Verificou-se a implementação de diversas ações, que visavam “otimizar os negócios e as receitas”, sendo o objetivo estratégico que apresentou o segundo maior número de ações. Porém, entre estas, as ações para “reforçar as relações de negócios”, foram desenvolvidas em menor número, quando comparadas com ações relacionadas com outras táticas, tendo sido essencialmente apuradas no evento de vela Audi MedCup. De forma a procurar garantir os impactos económicos locais, os contratos dos eventos Kite Masters e P1 Power Boat estabeleciam um número mínimo de competidores no evento.

Em todos os eventos, de forma a “induzir os gastos dos visitantes”, a COLE distribuiu aos participantes (desportistas, pessoal, federações internacionais, acompanhantes, jornalistas, etc.) um kit promocional de Portimão, contendo informações variadas do destino, nomeadamente sobre cultura, compras, gastronomia e atrações. No que diz respeito a "prolongar as estadias dos visitantes", a COLE forneceu às diferentes COEE informações sobre as características do destino, para que fossem publicadas no *site* oficial, bem como nos catálogos do evento. Na análise que realizámos dos *sites* oficiais dos eventos concluímos que todos eles integravam uma componente promocional do destino, na qual apresentavam diferentes aspetos, atrações ou produtos (e.g., programas de golfe) (anexo DE.1, 2, 3, 4, 5, 6). Relativamente à terceira tática "reter as despesas do evento" também foram realizadas pela COLE várias ações, tais como: 1) indicação aos elementos das diferentes COEE sobre a prioridade que deveria ser dada aos restaurantes, hotéis e fornecedores sediados no Município; 2) os jantares oficiais foram patrocinados pela COLE, sob a condição de que o vinho servido viesse da área de Portimão; 3) entrega de listagens de fornecedores locais aos elementos das COEE, para que os bens e serviços fossem contratados entre os fornecedores locais (COLE - ator estratégico 2 - KM, 3 - FW e ator operacional 2 - AM, 4 - F1 MT).

Observámos que estas exigências foram geralmente respeitadas pelos elementos da COEE. No entanto, notámos ações em que este item não se assumiu como uma prioridade. Por exemplo, o facto de, no evento de vela Audi MedCup, o pavilhão VIP ter funcionado com um serviço de refeições diárias (um *brunch* entre as 9:30 h e 12h e um *happy hour* entre as 18:30 h e 20h), música e entretenimento para as tripulações e suas famílias, convidados, jornalistas e organizações, fez com que este conjunto de pessoas usufruísse deste serviço e permanecesse no

pavilhão VIP, reduzindo o impacto económico, por exemplo, nos restaurantes locais. Como um dos atores da COEE comentou:

Têm aqui [pavilhão VIP] o pequeno-almoço com as famílias, e depois, se quiserem, ficam aqui a apanhar sol e vão à piscina dar um mergulho, depois voltam aqui e tem um *cocktail* ajantarado com as famílias, e não gastam dinheiro em comidas nem gastam dinheiro em jantares. É muito confortável estarem neste espaço. (COEE - ator estratégico 3)

O facto de, na tenda *VIP* do evento de vela Audi Med Cup, existir um serviço de refeições diário, foi naturalmente, percebido pelos atores da COEE. Veja-se o comentário de um dos elementos: “No caso da MedCup não se verifica tanto, há outros eventos em que há um impacto directo a nível da restauração. Neste caso não, porque eles estão ali circunscritos naquela área” (COEE - ator operacional 2 - AM). Durante as entrevistas e as observações, constatámos que o *catering* no espaço *VIP*, foi um serviço desenvolvido por uma empresa do grupo da COEE. Esta empresa realizou o serviço para o evento de vela Audi MedCup evento, assim como montou todo o espaço *VIP* e serviço de *catering* para o próximo evento - P1 Power Boats. Um dos elementos da COEE comentou acerca desta sinergia:

normalmente fazíamos tudo *outsourcing*, este ano assim como temos um arquiteto que define as estruturas e um engenheiro, decidimos e porque não a alimentação. Podemos fazer uma festa anual de uma Portugal Telecom, imagine, não vamos apresentar o orçamento em nome de [omissão do nome da COEE], não faz sentido. Então criou-se uma empresa que se chama [omissão do nome da empresa], para a semana vamos ter aqui um evento da P1, dos PowerBoats e vamos ceder as instalações, mudamos a decoração para as cores dos patrocínios deles, mudamos a ementa e fazemos nós, isto. (COEE - ator estratégico 3)

Verificámos, no decurso da observação do evento, que todo o *staff* técnico não especializado, era proveniente do exterior (e.g., funcionários de cozinha e de serviço de mesa, de controlo de portas, etc.). Como afirma um dos elementos da COEE: “Isto é como montar aqui uma vilazinha, um restaurante *staff* para 300 pessoas, uma cozinha com 300m², copas, armazéns, logística, escritórios” (COEE - ator estratégico 3). Em conversa informal com os elementos do *staff*, constatámos que a maioria era originária de Lisboa ou do Porto.

Estas observações permitiram-nos refletir sobre a não maximização do retorno económico do evento para a comunidade. Neste caso, a COEE, responsável pelo evento, apresentou uma atitude proativa no sentido de maximizar os benefícios do evento de acordo com os seus objetivos organizacionais.

Relativamente à tática "reforçar as relações de negócios", verificámos que apenas os COEE dos eventos de vela Audi MedCup, P1 Power Boats e F1 Motonáutica, desenvolveram ações neste sentido. Por exemplo, a criação de um espaço *VIP*, nestes eventos, com entrada restrita para convidados e patrocinadores, pretendia ser um lugar privilegiado para facilitar contatos informais. Como um dos elementos da COEE afirmou ao referir-se ao espaço *VIP*: "this is mostly for business. Each one takes care of their own guests ... This club's ideal is to be a business center for promoting connections contacts" (COEE - ator estratégico 9). Por outro lado, os atores da COLE consideraram que os eventos, *per si*, se constituíam como uma oportunidade de convidar os gestores locais e nacionais, como forma de o município atrair investimentos. O facto de poderem vir participar em festas e atividades que constavam dos programas dos eventos, era já um motivo para visitar o município. Um ator da COLE expressou a seguinte opinião:

Tem sido feito através de contatos diretos, quer da Câmara Municipal, quer de empresários e gente influente de Portimão, que através dos seus conhecimentos, trazem investidores estrangeiros até nós, no sentido de eles ficarem a conhecer a cidade e toda esta dinâmica, para então aí poderem trazer o seu *know-how*, experiência e capacidade financeira para investir no município. E nisso, de facto, os eventos têm sido muito importantes na capitalização desse investimento. (COLE - ator estratégico 3 - P1 PB)

Por observação, verificámos que os pavilhões *VIP* da COEE e do Município eram separados no evento F1 Motonáutica. Pelo contrário, o pavilhão *VIP* da Audi MedCup constituiu-se como um espaço de comunicação entre atores da comunidade, convidados da COLE e COEE, patrocinadores, etc. Notámos assim, que na F1 Motonáutica cerca de 200 atores, patrocinadores da COEE e seus convidados usufruíram do espaço ao longo dos dias do evento, sem que houvesse interação com o espaço *VIP* do Município. Como comentou um dos elementos da COLE:

O promotor internacional ciente disso mesmo [Portimão avaliado como melhor prova do campeonato], e portanto também tem necessidade de vender o evento para outros destinos. Aquilo que faz é aproveitar o grande prémio de Portimão, que é sempre o

primeiro do campeonato do mundo, para trazer potenciais investidores para reconhecerem a prova e no fundo comprarem a prova aqui. Aproveitam o *know-how* de toda esta estrutura que já está feita, para vender a prova para outros destinos turísticos. Tem sempre essa preocupação. Depois têm como é natural os patrocinadores, têm que dar alguma retribuição aos patrocinadores e eles sentem sempre necessidade de ter um espaço *VIP* para lidarem com essas pessoas. Este ano, como há um maior número de interessados em receber esta prova nos seus países, há uma maior procura e eles sentiram necessidade de criar um espaço maior, mais condigno e mais central, mais junto ao *paddock* para vender exatamente a prova. Depois temos a nossa área *VIP*, essa sim é destinada aos nossos convidados, os patrocinadores e as figuras mais importantes dos municípios e a nível nacional. (COLE - ator operacional 4 - F1 MT)

O Turismo de Portugal, entidade que foi parceiro/patrocinador de quase todos os eventos, também alavancou os eventos no sentido de reforçar as relações de negócio. Um dos seus atores declarou:

o que nós fazemos é tentar depois, pelos nossos próprios meios, trazer operadores turísticos, convidar pessoas que sejam *decision makers*, ou *opinion leaders* na área do turismo, para virem experimentar dar uma volta de carro com algum piloto importante, no caso do golfe jogar, com jogadores profissionais, no caso da vela ter oportunidade de entrarem nos barcos que estão em competição e terem a oportunidade de confraternizarem com os *skippers* e com as tripulações dos barcos. (ator parceiro/patrocinador 1)

Os resultados revelaram que poucos atores locais desenvolveram ações para capitalizar os eventos, no sentido de otimizar negócios ou receitas. Verificámos no entanto, a ocorrência de algumas ações; por exemplo, durante o evento Kite Masters, o dono de uma escola de Kite distribuiu por iniciativa pessoal, panfletos promocionais relacionados com o curso de Kite que a sua empresa oferecia. Outro exemplo de proatividade dos atores locais foi a iniciativa desenvolvida pelo proprietário de um restaurante, que pessoalmente contactou as COEE em alguns eventos e disponibilizou os seus serviços de *catering* para: 1) as refeições a bordo das equipas na regata Audi MedCup; 2) o pessoal da organização do campeonato mundial P1 Power Boats. Como ele afirmou: “eu sou uma pessoa que assim que me apercebo das situações, vou lá e falo com as

peças e tento trazer para a minha casa o máximo possível de negócio com todos estes eventos (Comércio local marina 4).

Pela análise dos dados constatámos que a maioria das ações com vista à maximização dos benefícios económicos dos eventos, foi desenvolvida pelos atores da COLE e da COEE, sem terem existido ações conjuntas com os atores do setor privado. A dinâmica proporcionada pelo COEE da Audi MedCup através do pavilhão VIP, constituiu-se como um caso interessante na perspetiva da facilitação das relações de negócio.

2.1.2.3. Gerar e cultivar a liminaridade

Em prol da implementação de objetivos de âmbito social, verificámos uma forte escassez de ações desenvolvidas, tanto em termos quantitativos como relativamente à sua diversificação; realçamos que o número de ações implementadas relativamente ao objetivo em referência foi o mais diminuto e que não foram definidas obrigações contratuais referentes a esta dimensão. Embora cento e quatro ações tenham sido desenvolvidas relativas a esta dimensão, a maioria relacionou-se com a tática “amplificada divulgação do tema” (*theme widely*). As ações integradas nesta tática foram geralmente as mesmas para todos os eventos, tendo sido desenvolvidas principalmente pela COLE – 65 ações num total de 70. Na sua quase totalidade, estes valores foram, alcançados através de uma diversidade de materiais de comunicação, distribuídos pelo município, nomeadamente: Portimão TV (telas ao ar livre em espaços públicos), autocarros urbanos, panfletos, bandeiras, mangas aéreas e *outdoors*. Um ator da COLE descreveu como:

muitos destes promotores têm responsabilidade ao nível nacional e internacional e nós aqui funcionamos sempre como uma base local e daí se calhar ter visto quando chegou alguns materiais já na cidade. Pusemos no viaduto numa das principais passagens assinalar, porque ao fim e ao cabo é um sinal que a cidade dá em relação ao evento, marca um bocadinho a presença do evento na cidade. (COLE - ator estratégico 4 - FW)

Na nossa recolha de dados, apenas identificámos um proprietário que tenha desenvolvido ações relativas à tática “amplificada divulgação do tema”. O proprietário do bar oficial do evento Kite Masters organizou a festa de despedida, decorando o espaço de acordo com o evento e proferiu o seguinte comentário:

vamos passar imagens de Kitesurf, DVD's, temos vários *banners* de kite espalhados pelo bar. Temos uma vela de windsurf, hoje vou buscar um kite, vamos pôr a asa e a prancha do Kitesurf lá no bar, e então procurei trazer o máximo de coisas possível que se relacionem bem com a prática desportiva. (parceiro/patrocinador 11)

De uma maneira geral, no evento Kite Masters, foram observadas ações para “promover a interação social” associadas a uma atmosfera amigável, na qual as pessoas se sentiam à vontade para entrar e conversar com os *raiders*. Na cerimónia de entrega dos prémios, todos os espetadores foram convidados a aproximarem-se do pódio para autógrafos e fotografias com os *raiders*. Cerca de cinquenta espetadores aderiram ao convite e observámos, que as crianças e adolescentes estavam muito entusiasmados com o facto de puderem tirar fotos com os seus ídolos. A COEE contactou um bar local, como o bar oficial do evento, que funcionou como um ponto de encontro de *raiders* e fãs. Durante a observação deste evento, verificámos que, ao longo de todos os dias, o *speaker* convidou as pessoas que estavam na praia para se deslocarem ao bar, a fim de conviverem com os *raiders*. Além disso, o dono do bar oficial foi motivado pela COEE para organizar um *cocktail* de boas vindas e uma festa de despedida. O programa oficial do evento foi distribuído através de panfletos anunciando " Kite Master Party - aberto ao público" (anexo DE.8). Contudo, notámos que a festa decorreu com a presença da maioria dos *raiders* e muitos turistas, mas sem a presença de elementos da comunidade local, muito embora não deixemos de realçar que esta ação foi dinamizada pelo parceiro/patrocinador em colaboração com a COEE.

Ao longo da observação do evento de Formula Windsurfing, constatámos que não tinha sido realizada nenhuma referência à participação de Miguel Martinho, windsurfista que representa o Clube Naval de Portimão e que está classificado entre os 10 melhores do mundo e ainda, o primeiro do *ranking* de Portugal e de Espanha. Não existiu qualquer tipo de ação alusiva ao envolvimento da comunidade, no sentido de apoiar este atleta, quer por parte da COLE ou da divisão de desporto do município, nem sequer pelo clube que o mesmo representa. Apenas encontramos referência ao 3º lugar alcançado neste campeonato do mundo, num jornal regional (Jornal do Algarve de 25 de Setembro de 2008, anexo DE.NI.9).

No evento Medcup, a prioridade da COEE em termos sociais foi a criação de uma área restrita para os seus patrocinadores e convidados. Esta intenção foi veiculada nas entrevistas com os próprios atores e confirmámos na nossa observação, que nenhuma ligação foi feita com a comunidade

local. Durante o evento, a COLE, também não desenvolveu quaisquer ações de celebração ou de envolvimento da comunidade. Apenas verificámos a presença, na tenda *VIP* organizada pela COEE, de elementos da COLE, decisores políticos e convidados do município, de acesso restrito através de convites. De salientar que a única tela que transmitia o evento estava localizada no espaço *VIP*, o que impossibilitava o acesso à visualização ou acompanhamento do evento pela comunidade ou pelo público em geral, uma vez que, uma regata com estas características decorre a algumas milhas da costa.

Pelo contrário, no evento P1 Power Boats, várias ações foram desenvolvidas de forma a alavancar o evento numa dimensão social. Embora a COEE tenha também criado uma área *VIP*, houve também o objetivo de proporcionar um espaço de livre acesso do público com diferentes comodidades, zonas de diversão, tela gigante a transmitir a prova, zona de autógrafos, área comercial com *merchandising* da marca Power Boat e de outras marcas nacionais, bem como bancadas na zona do circuito da prova para assistir à competição. No mesmo espaço decorreram ainda, eventos complementares, nos intervalos das corridas, como desfiles de moda, exposição de F16, exposições de helicópteros e de F16, e concursos de fotografia. O programa oficial foi desenhado com uma mistura de corridas, cerimónias de pódio, espetáculos, atividades e mais competições que atraíam pessoas ao longo do dia. Pudemos observar o programa através do *site*⁴ do evento, bem como numa parte do folheto programático abaixo (anexo DE.9).

⁴ www.powerboatp1.com.

SÁBADO 27 SETEMBRO SATURDAY 27 SEPTEMBER		
<p>08:45-10:00 3ª Série oficial de testes Official test session 3 (Sprint course)</p>	<p>14:00 – 15:30 Exibição dos Rotores de Portugal e F16 Rotores de Portugal helicopter and F-16 display</p>	<p>18:00-18:15 Pódio: Corrida Sprint, classe SuperSport Podium: SuperSport Sprint Race</p>
<p>11:00-12:30 Corrida Sprint, classe Evolution Evolution class Sprint Race</p>	<p>14:15-15:00 4ª Série oficial de testes Official test session 4 (Sprint course)</p>	<p>19:30 – 20:30 Desfile de moda Fashion show</p>
<p>12:45-13:00 Pódio: Corrida Sprint, classe Evolution Podium: Evolution Sprint Race</p>	<p>16:15-17:45 Corrida Sprint, classe SuperSport SuperSport class Sprint Race</p>	<p>23:00 Festa no Sasha Beach com DJ Rob di Stefano Sasha Beach Party with DJ Rob di Stefano</p>
<p>13:00 – 13.45 Thundercat Racing</p>		
DOMINGO 28 SETEMBRO SUNDAY 28 SEPTEMBER		
<p>08:45-10:00 5ª Série oficial de testes Official test session 5 (Endurance course)</p>	<p>13:00-13:15 Pódio: Grande Prémio de Portugal, classe Evolution Podium: Grand Prix of the Sea, Evolution</p>	<p>16:15-17:45 Corrida de SuperSport SuperSport class Endurance Race</p>
<p>11:00-12:30 Corrida Endurance, classe Evolution Evolution class Endurance Race (Endurance course)</p>	<p>13:00 – 13.45 Thundercat Racing</p>	<p>18:00-18:15 Pódio : Corrida Endurance, classe Super- Sport Podium: SuperSport Endurance Race</p>
<p>12:45-13:00 Pódio: Corrida Endurance, classe Evolution Podium: Evolution Endurance Race</p>	<p>14:00 – 15.30 Exibição dos Rotores de Portugal e F16 Rotores de Portugal helicopter and F-16 display</p>	<p>18:15-18:30 Pódio: Grande Prémio de Portugal, classe SuperSport Podium: Grand Prix of the Sea, SuperSport</p>
	<p>14:15-15:00 6ª Série oficial de testes Official test session 6 (Endurance course)</p>	

Figura 13. Programa oficial do evento P1 Power Boats de 2008.

No decurso da observação constatámos que, ao longo do dia de sábado, este espaço público esteve repleto de gente; no domingo, devido ao forte temporal, o evento não se realizou. Das conversas informais tidas com alguns espetadores (com 6 casais que circulavam no *public village* do evento), percecionámos que o interesse no evento, estava relacionado com todo o programa social e não apenas com a prova.

No evento Portimão Global Ocean Race, a COEE assumiu que o programa educativo era uma ação que também visava o envolvimento da comunidade local na regata. Como afirmado por um deles:

The schools' program will help because children will take home the information of our Project to their parents, and they will adopt one of the boats, following it around the world, which will increase the number of viewers and TV ratings of the event (COEE - ator estratégico 7)

Os atores da COLE tinham a expectativa de envolver a comunidade local e atrair cerca de mil pessoas para assistir à largada da regata. No entanto, observámos que isso não aconteceu, tão pouco se verificou uma atmosfera de festa ou celebração. Embora as diferentes turmas e as suas famílias, que foram envolvidas no projeto educacional escolar da regata, tivessem sido convidadas

para estarem presentes na largada, apenas registámos a presença de alguns estudantes de uma das turmas e o respetivo professor. Observámos ainda a presença de cerca de cem pessoas no pontão a assistirem à largada da regata de uma forma espontânea. Como um dos atores da COLE sublinhou:

Chegaram-se a equacionar coisas, mas uma após uma foram caindo e o tempo foi-se esgotando. Lembro-me que a determinada altura chegou-se a pensar em fazer um concerto na zona ribeirinha, fazer ali uma parada, mas isso foi uma coisa que passou mais pelo gabinete de relações públicas e por uma razão ou outra acabou, que eu não lhe sei dizer com certeza, acabaram por não se verificar. E assim planeia-se quase com um ano de distância para a chegada que também é um momento relevante. Para a chegada esperamos ter condições para fazer qualquer coisa mais. (COLE - ator operacional 2 - PGOR/largada)

Na verdade, vários atores da COLE manifestaram a intenção de uma grande receção aos velejadores, aquando da chegada a Portimão desta regata à volta do mundo, como por exemplo, percebemos nesta entrevista:

À chegada temos esta ideia de um banho de multidão, até para que as pessoas que não se aperceberam que eles andaram um ano à volta do mundo, quando eles chegarem aqui, vão se aperceber nesse dia. Mas vão ser uns largos milhares de cidadãos portimonenses, e esse momento vai ser tão importante como se tivessem estado este tempo todo a acompanhar. (COLE - ator estratégico 1 - PGOR)

O próprio presidente da Câmara Municipal manifestou publicamente este desiderato. Durante o tempo em que a regata estava a decorrer realizou uma declaração promissória relativamente à organização de uma receção para os velejadores que regressariam à cidade de Portimão, que foi publicada no *blog* de um jornal no seguinte molde (anexo DE.NI.7):

O Presidente da Câmara Municipal de Portimão, Manuel da Luz, teve um gesto emotivo para com os velejadores que estão a descer a caminho do Atlântico Sul e fez passar a mensagem: "É com grande orgulho que seguimos o vosso trajecto na regata 'Portimão Global Ocean Race' - através do site oficial bem como através do blog. Conseguimos ver o vosso avanço e podemos todos partilhar esta incrível aventura convosco. Vocês levam o

nome de Portimão, na vossa viagem à Volta do Mundo - são os nossos embaixadores mais valiosos. Quando voltarem à nossa costa, em Junho próximo, serão muito bem-vindos por toda a cidade. Assim sendo, gostaria de vos fazer a todos Cidadãos Honorários da cidade de Portimão. Naveguem rápido e cuidadosamente e esperamos o vosso retorno depois de terem circum-navegado o nosso bonito planeta - todos vocês são, agora, Filhos de Portimão", anunciou o Presidente Manuel da Luz. (Blog do jornal "Expresso", 25 de Outubro de 2008)

Quando os velejadores regressaram a Portimão, constatámos que a comunidade não estava envolvida na receção. Observámos que a festa de boas vindas e cerimónia de entrega de prémios se constituiu como um evento para convidados, velejadores e as suas famílias. Como exceção, apenas observámos a presença de três dos professores que participaram no projeto educativo. Um ator da COLE comentou que, para além dos mencionados, "os outros convidados de Portimão, são os convidados normais das forças vivas da cidade, dos clubes navais, das Assembleias Municipais, dos Hospitais, etc., o costume" (COLE - ator operacional 2 - PGOR).

No evento F1 Motonáutica existiram visitas guiadas ao *paddock*, estas eram gratuitas e abertas a todos os interessados, em que bastava uma inscrição prévia para que se pudesse usufruir das mesmas. Observámos que esta ação teve bastante receção por parte da população, tendo sido registadas cerca de 300 inscrições (COLE - ator estratégico 1 - Final, ator operacional 5 – F1 MT).

Relativamente ao item "gerar e cultivar a liminaridade", foi evidente a existência de contradições, nomeadamente, em dois dos eventos (Kite Masters, Formula Windsurfing) ao nível da divergência de opiniões no que concerne ao envolvimento da comunidade. Em relação ao evento Audi MedCup foi mesmo assumido por parte dos atores políticos, das COLE e COEE, que não se pretendia envolver a comunidade. Salientamos, que objetivos relacionados com a participação da comunidade local não foram referidos, nem pelos atores locais nem pelos parceiros/patrocinadores. Acresce, que a maioria das ações relativas ao âmbito social se inseriu na categoria de "amplificada divulgação do tema", circunscrevendo-se à distribuição, pelo município, de materiais promocionais do evento. Estas ações foram transversais a todos os eventos e desenvolvidas principalmente pela COLE. Para além das ações de "amplificada divulgação do tema" e das visitas ao *paddock* abertas à população no F1 Motonáutica, desenvolvidas pela COLE, assim como da criação da *public village* pela COEE no P1 Power Boat, a maioria das ações de

envolvimento social proporcionadas pela COLE e COEE foi exclusivamente para convidados. Constatámos que, apesar deste objetivo estratégico ter sido por diversas vezes mencionado, não foram realizadas ações de uma forma sistemática, nem mesmo algumas das ações enunciadas. Esta situação leva-nos a questionar até que ponto as ações de “amplificada divulgação do tema”, realizadas em todos os eventos visavam de facto a comunidade local, desde logo pela contradição verificada entre o propósito de assinalar o evento na cidade como forma de envolver a comunidade nos eventos, por um lado e por outro, a clara explicitação sobre o objetivo de não integração da comunidade local em relação a alguns eventos (Kite Masters, Formula Windsurfing, Audi MedCup).

2.2. Categorias de alavancagem estratégica reveladas pelo contexto de estudo

No decurso do processo iterativo de recolha e análise de dados verificámos que, para além das categorias identificadas nos modelos de Chalip (2004, 2006), outras categorias de alavancagem eram desenvolvidas pelos atores ligados à gestão dos eventos do estudo. Com base nos princípios de análise da *grounded theory*, explicados no capítulo da metodologia, iremos neste ponto, apresentar os resultados relativos às categorias centrais. Procuraremos descrever as categorias estratégicas criadas, demonstrar como as mesmas foram geradas e evoluindo ao longo do processo, numa lógica de estudo de caso evolutivo, ou seja, de acordo com a sequência com que foram identificadas como “achados” do contexto de estudo.

Na gestão dos eventos do estudo, foram consolidadas seis categorias centrais que se constituíram como candidatas a objetivos estratégicos na gestão de eventos, a saber: 1) “inovar produtos de desporto e turismo”; 2) “desenvolver dinâmicas desportivas”; 3) “integrar e reter parceiros/patrocinadores”; 4) “fortalecer a vantagem política”; 5) “estimular o comprometimento ambiental” e; 6) “incrementar o capital social e redes de cooperação”. A tabela seguinte tem como propósito evidenciar estas categorias, de acordo com o número de fontes e de referências codificadas. Estas incluem tanto os dados das entrevistas como das observações desenvolvidas para cada evento.

Tabela 16. Categorias “novas” identificadas: objetivos e ações, por número de fontes e referências codificadas, e tipo de ator maioritário.

CATEGORIAS	OBJETIVOS			AÇÕES		
	Fontes	Atores	Referências	Fontes	Atores	Referências
Inovar produtos de desporto e turismo	22	COEE+COLE	33	17	COEE+COLE	32
Desenvolver dinâmicas desportivas	16	COEE+ COLE	24	16	COEE+ COLE	28
Integrar e reter parceiros/patrocinadores	15	COEE	24	24	COEE	41
Fortalecer a vantagem política	13	AP+COLE	28	20	AP+COLE	62
Estimular o comprometimento ambiental	0		0	7	COEE+COLE	9
Incrementar o capital social e as redes de cooperação	12	COLE+PP	17	12	COLE+PP	20

Iremos de seguida, apresentar as categorias identificada ao longo do estudo de caso. Mostraremos a definição de cada nó codificado e respetivas subcategorias, através de exemplos que espelhem os pontos de vista dos diferentes tipos de atores. O princípio de triangulação de fontes é desta forma respeitado conforme já enunciado no capítulo metodológico. Para cada categoria serão ainda apresentados exemplos de ações que tenham sido implementadas no contexto do estudo de caso.

2.2.1. Inovar produtos de desporto e turismo

A referência à alavancagem dos eventos para capitalizar os recursos do destino na criação de produtos turísticos foi identificada aquando do primeiro evento do estudo, Kite Masters. Esta foi consistentemente encontrada em todos os eventos, especialmente nos eventos de práticas desportivas náuticas de vento, tendo sido referida pelos atores políticos, pelos elementos da COLE e COEE. Com a tabela abaixo, procuramos evidenciar as duas táticas ou subcategorias referidas pelos atores para alcançar o objetivo definido, nomeadamente a “criação e melhoria de serviços e infraestruturas desportivas náuticas” e o “posicionamento e a promoção como destino náutico”. A primeira está relacionada sobretudo com a definição, conceção e ajustamentos, nos recursos naturais e outros, que permitam a consolidação das áreas de prática desportiva náutica. A segunda tática centra-se essencialmente na perspetiva da comunicação do produto, posicionando e promovendo Portimão como um destino para a prática de desportos náuticos.

Tabela 17. Objetivo estratégico: “Inovar produtos de desporto e turismo”.

Referências que indiquem a criação e divulgação de produtos na área do desporto náutico para diversificação da oferta turística

Ator	Exemplo
Ator político 2	“Definimos que a vertente não motorizada, ou seja, a vela, o kite, o windsurf são áreas de desporto que são muito importantes porque trazem gente com alguma capacidade económica, também jovem, que diversifica os nossos mercados, gente muito específica. Há um <i>target</i> que nós vamos buscar, ao nível da vela, do windsurf do kite quando começamos a desenvolver isto. Por exemplo definimos que Alvor será a zona de excelência para o desenvolvimento desse tipo de atividades”
Ator político 4	“assumir um certo posicionamento de Portimão enquanto centro náutico de excelência, capaz de receber e proporcionar qualquer tipo de provas náuticas e a partir daí dar a conhecer isso ao mundo”
COEE Ator operacional 1 Kite Masters	“Acho que o principal destes eventos é exatamente isso, expandir o turismo voltado para este desporto, o Kitesurf e a beleza natural, e vento e a água aqui em Portimão”
COEE Ator estratégico 2 Formula Windsurfing	“captar turismo de qualidade nos diversos nichos do mercado, e o windsurf poderá ser um e se o souberem aproveitar”
Criação e melhoria de serviços e infraestruturas desportivas náuticas	
COLE Ator estratégico 1 Kite Masters	“decidimos investir mais fortemente em eventos náuticos para nos pudermos afirmar como um destino com condições para a prática de desportos náuticos. E para além disso, temos vindo a fazer um investimento ao nível dos equipamentos”
COLE Ator estratégico 3	“o que nos falta agora é trabalhar com os nossos parceiros, os atores locais, para que possam

Referências que indiquem a criação e divulgação de produtos na área do desporto náutico para diversificação da oferta turística

Kite Masters	desenvolver os produtos ou nichos e fazer com que para além das pessoas virem ver e assistir a estes eventos, possamos criar condições para que as pessoas noutros períodos, que não durante estes eventos, possam vir para Portimão passar uma semana e poderem praticar este desporto. E ao fim ao cabo, é essa a estratégia que nós escolhemos e foi com base nisto que se deu a entender ao executivo a importância de se apostar nestes eventos.”
COEE Ator operacional Vela Audi MedCup	“de certa forma seria uma estupidez, pelas condições naturais que têm não investirem no turismo náutico, em criarem infra-estruturas para que esse turismo náutico tenha capacidades para crescer. Quando estou a dizer turismo náutico, não estou só a falar a nível de eventos desportivos, em termos turísticos também. E esse esforço tem estado a ser feito pelo município, e há esse esforço, posso-lhe dizer isso”
<hr/> Posicionamento e promoção como destino náutico <hr/>	
COEE Ator estratégico 1 Kite Masters	“trabalhamos com produtos de desenvolvimento, para exteriorizar a imagem de possíveis futuros turistas para determinada região, então existem alguns produtos que é o caso mundial do kitesurf que é um produto que é concebido, claro a pratica desportiva e técnica e etc., para exteriorizar a imagem da região ou seja para o mundo todo”
COEE Ator estratégico 2 Formula Windsurfing	“é uma coisa sobretudo para o exterior, sobre o ponto de vista da promoção do destino enquanto local de prática da modalidade.”
COEE Ator operacional 2 Formula Windurfing	“as revistas e as televisões passam as imagens dos eventos, criam naqueles que praticam windsurf a tal apetência e a tal vontade de conhecer Portimão ou determinado destino, onde se realizou um grande evento ou um Campeonato do Mundo. Se se fez ali um Campeonato do mundo é porque efetivamente há condições fantásticas para eles poderem praticar”
COEE Ator operacional 6 Audi MedCup	“Portimão tem o objetivo claro que é realmente ser uma cidade do mundo. Acho que Portimão neste momento é uma marca dos desportos náuticos, quando trás os Power Boats, o Windsurf, o Portimão Ocean Race, os TP52, quando trazem estes grandes eventos mundiais, estão a mostrar ao mundo que têm um campo de regatas fantástico, têm um clima fantástico, têm uma ótima marina, têm boa hotelaria, é um sítio onde as pessoas podem vir e sentir-se bem”

Verificámos a implementação de ações relacionadas com a “criação e a melhoria das instalações de desportos náuticos”, nomeadamente a criação de um centro náutico em Alvor. Esta ação resultou de uma parceria estabelecida entre o Município de Portimão, a Expo Arade e a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve. No discurso da cerimónia de abertura do evento de Formula Windsurfing, observámos que um dos atores estratégicos da COLE salientou a criação deste espaço inovador, convidando os atletas a voltar no ano seguinte a Alvor para usufruírem das novas instalações. Constatámos também, a referência à necessidade de envolvimento de entidades públicas e privadas no desenvolvimento de novos produtos. Estas ações foram realizadas fundamentalmente pelos atores políticos e da COLE com atores regionais,

como podemos verificar pelos exemplos na tabela acima. A tabela abaixo tem por fim demonstrar a distribuição das ações por atores, em função dos eventos. Como facilmente se verifica, um maior número de referências está associado aos eventos de vento, Kite Master e Formula Windsurfing, constituindo-se como modalidades e nichos de mercado que apresentam uma relação direta com o centro náutico projetado para Alvor.

Tabela 18. Ações desenvolvidas no âmbito do objetivo estratégico “Inovar produtos de desporto e turismo”.

	Kite Masters	Formula Wind surfing	Vela Audi MedCup	P1 Power Boats	Vela PGOR	F1 MT
COLE	2	2	1	1	2	2
COEE	3	3	3	3	3	3
A Locais	1	1	0	0	0	0
A Políticos	1	1	0	0	0	0
Total	7	7	4	4	5	5

As ações desenvolvidas pela COEE foram relacionadas com a promoção de Portimão como um destino turístico náutico, nomeadamente: publicação de notas de imprensa (anexo DE.NI.1, 2, 3, 3.1, 4, 5, 5.1, 6, 6.1); contratação de estações de televisão especializadas, como a Sail TV e a nível nacional, a Sport TV (COEE - ator estratégico 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9), verificando-se a sua transversalidade a todos os eventos. Neste sentido, alguns atores salientaram a importância deste tipo de ações, como por exemplo, “para que as pessoas consigam ver através de praticamente, 300 horas de transmissão televisiva internacional, ..., ver as belezas naturais e inclusive ver as condições da prática desse desporto” (COEE - ator estratégico 1). Ou outro exemplo:

saiu um artigo na Volié Voliéi, que é a maior revista náutica do mundo, a dizer que a Portimão Ocean Race saiu de Portimão em ótimas condições, a largada foi fantástica e as pessoas são fantásticas. Significa, que no próximo ano, temos aqui uma série de barcos que

não estão em competição, são velejadores normais, eles vêm por aí abaixo na costa francesa vêm pelo mediterrâneo e vêm aqui até Portimão. (COLE - ator operacional 6 - PGOR)

2.2.2. Desenvolver dinâmicas desportivas

Aquando do primeiro evento (Kite Masters), identificámos nas entrevistas, referências a objetivos relacionados com a dimensão desportiva e durante os períodos de observação constatámos ações que se prendiam com a componente do espetáculo desportivo e da promoção da prática desportiva. Estes itens passaram a ser analisados noutros eventos e de acordo com a análise dos dados empíricos, este objetivo pode integrar três táticas diferentes: “sensibilização e promoção do desporto”, “valorização do espetáculo desportivo” e “afinação de competências na gestão desportiva”, embora esta última subcategoria tenha sido apenas observada no evento Audi MedCup.

A primeira subcategoria está relacionada com a indução e motivação para a prática desportiva, tendo sido referida por diferentes grupos de atores. Por sua vez, a “valorização do espetáculo” está relacionada com a maximização do entretenimento, de forma a criar uma melhor experiência ao espetador, tanto por via direta como através da televisão. A melhoria de competências na gestão desportiva foi uma tática exclusivamente referida pela COEE no evento de vela Audi Medcup e focou-se na aprendizagem e melhoria de diferentes procedimentos no âmbito da organização dos eventos náuticos. As duas primeiras categorias foram referidas pelos elementos da COLE e da COEE, pelos atores políticos e pelos parceiros/patrocinadores.

Tabela 19. Objetivo estratégico: “Desenvolver dinâmicas desportivas”

Referências que indiquem a promoção, o fomento e o desenvolvimento do desporto	
Ator	Exemplo
Ator político 2	“Com os eventos fazemos duas coisas, promovemos o desporto junto dos nossos jovens, porque a vinda de determinadas individualidades cá motiva os jovens para a prática,”
Parceiro/Patrocinador 5	“Existem objetivos também sobre o ponto de vista do desenvolvimento desportivo.”
COLE	

Referências que indiquem a promoção, o fomento e o desenvolvimento do desporto

Ator estratégico 1
Portimão Global Ocean Race

“um dos critérios que tem definido a nossa estratégica e a seleção dos eventos que nós fazemos, é tentar de alguma forma, selecionar eventos que depois possam ter continuidade ao longo do ano e que possam com a sua passagem pelo município, gerar a prática e o interesse continuado dessas atividades”

COEE
Ator estratégico 6
P1 Power Boat

“For us is really, really important to develop interest in sport for the future.”

Sensibilização e promoção do desporto

COLE
Ator estratégico 1
Kite Masters

“os eventos serviram para chamar a atenção, para dar força e energia e para tentar que se comecem a criar hábitos dessas modalidades, desportivos e de lazer.”

Parceiro/Patrocinador 3

“a formula futuro é muito importante pois é através dele que se formam jovens, pois a motonáutica era muito de pais para filhos e assim podemos dar oportunidade a jovens promissores.”

COEE
Ator estratégico 2
Formula Windsurfing

“Era no fundo que a Câmara pudesse aproveitar a realização do evento e de cativar os jovens que nunca tiveram uma experiência do windsurf, para perceberem como é que uma prancha de windsurf funciona, para porem pela primeira vez os pés em cima de uma prancha de windsurf, para terem contacto com os atletas, para assistirem a uma prova de windsurf e se entusiasmarem para posteriormente se inscreverem numa escola local.”

Valorização do espetáculo desportivo

COEE
Ator estratégico 6
P1 Power Boat

“We see the championships as a sport and entertainment platform and we can also produce an upscale event with high technology to capture audience.”

COEE
Ator estratégico 8
F1 Motonáutica

“We changed the format, not just for Portimão, but for all the races, because we aim to offer a greater show to the spectators.”

Afinação de competências na gestão desportiva

COEE
Ator operacional 9
Audi MedCup

“basicamente a [omissão do nome da organização] tem uma estratégia que é a longo prazo aprender vela, aprender bem, porque, se quiser fazer um circuito, montar uma prova que não tenha a MedCup, temos uma estrutura própria, com qualidade e com profissionalismo, capaz de fazer ao mais alto nível.”

COEE
Ator operacional 9
Audi MedCup

“Podíamos ter ficado promotores sem ter nada organizacional era só estar aqui um espaço e agora façam, e nós não, nós temos uma grande intervenção com eles.”

As ações desenvolvidas foram divididas nas três categorias acima referidas. Tendo em vista “desenvolver dinâmicas desportivas”, nomeadamente ao nível da “sensibilização e promoção do desporto”, através da observação, constatámos, a oferta de *wilcards* por parte dos COEE em vários eventos, nomeadamente: 1) no evento Kite Masters, para os três *raidors* melhores qualificados do campeonato nacional, de acordo com informação fornecida pela Associação Portuguesa de Kite (APKITE). Esta oportunidade motivou os *raidors* portugueses, tendo inclusivamente um deles terminou a competição em 9º lugar num total de 32 participantes. Em conversa informal

connosco, o *raider* enfatizou o feito, afirmando: “agora sinto que quero praticar mais e mais, para poder voltar a estar a competir com os melhores do mundo, isto fez-me ver as coisas noutra perspetiva” (raider 1); 2) no evento Formula Windsurfing, a quatro velejadores portugueses que nunca chegariam a ter a oportunidade de participar neste evento e quiçá num evento deste nível; 3) no P1 Power Boats, a elementos do sexo feminino, de forma a aumentar a prática deste desporto pelas mulheres.

De acordo com a informação veiculada na entrevista por um dos elementos da COLE, no evento Formula Windsurfing estava previsto uma ação de sensibilização para a modalidade: “tem a ver com as escolas usarem o simulador, irá estar um simulador durante a prova” (COLE - ator estratégico 2 - FW). No entanto, através da observação, constatámos que esta ação não se verificou, por falta de articulação entre os atores locais, pois o equipamento esteve sempre disponível (COLE - ator estratégico 2 - FW; ator desportivo 1). De facto, no decurso da nossa observação, uma comitiva espanhola, que iria organizar o campeonato do mundo em Santa Pola no ano seguinte, tendo-se deslocado a Portimão para observar o evento, comentou connosco “como é possível organizar um campeonato do mundo sem um centro náutico, sem jovens a praticar”.

No evento F1 Motonáutica, verificámos a existência de um evento paralelo dedicado aos mais jovens, a Fórmula Futuro. Este, que resultou de uma parceria entre a COLE, o Clube Naval de Portimão e a Federação Portuguesa de Motonáutica, pretendia proporcionar um primeiro contato com o desporto e a formação dos adolescentes, na modalidade. Como um dos atores estratégicos responsáveis comentou: “a fórmula futuro é muito importante, pois é através dele que se formam jovens, pois a motonáutica era muito de pais para filhos e assim podemos dar oportunidade a jovens promissores” (parceiro/patrocinador 3).

Relativamente às ações de “valorização do espetáculo desportivo”, observámos na montagem da regata do evento Kite Masters, a preocupação da COEE na colocação das bóias, de regata e da meta, o mais próximo possível da praia. Em conversa informal, um dos elementos da COEE comentou connosco que esta ação tinha sido intencional de forma a aumentar o espetáculo para as pessoas que se encontravam na praia. Ele sublinhou a realização de outras ações, tais como: 1) os momentos de *race* (prova de regata) foram intercalados com momentos de *free style* (prova de

saltos e manobras); a organização da competição de manobras em sistema de *round-robin*, com o objetivo de prolongar os dias competição de *free style*.

De facto, verificámos que nos momentos da competição de *free style*, as pessoas que se encontravam na praia se aproximavam da área do evento para ver as manobras, afastando-se quando terminava, sem verem a competição em regata e voltavam a aproximar-se quando se iniciava um novo hit de *free style*. No evento P1 Power Boats, também foram visíveis ações de valorização do espetáculo desportivo, nomeadamente o tipo de formato da competição. Um ator da COEE comentou:

We see the championships as a sport and as an entertainment platform and we can also create an upscale event with high technology to attract audiences. We have two categories of boats, two races per day, because two short races are better than a long one. (COEE - ator estratégico 6)

No evento F1 Motonáutica, constatámos que o formato da corrida foi mesmo reformulado para criar mais espetáculo, tendo isto acontecido pela primeira vez em Portimão (anexo DE.10). O ator da COEE salientou este ponto, “the most exciting part of the race is the start and if we have two starts instead of one there is double the excitement” (COEE - ator estratégico 8). Este tipo de ações, de “valorização do espetáculo desportivo”, foi desenvolvido pelos elementos da COEE, no evento Kite Masters, e nos eventos de desportos náuticos motorizados, P1 Power Boats e F1Motonáutica.

A “afinação de competências de gestão desportiva” foi observada quase exclusivamente, no evento de vela Audi MedCup, através de várias ações desenvolvidas pela COEE portuguesa. Esta adquiriu os direitos da regata para Portugal, tendo-se tornado co-organizadora da mesma em parceria com a COEE espanhola, detentora dos direitos do circuito de regatas. Como um ator da COEE portuguesa afirmou, a primeira ação foi acordar os termos de contratualização da regata:

Inicialmente, o objetivo dos espanhóis, é tentar chegar cá e fazer tudo por eles. Felizmente o ano passado, conseguimos colmatar isso a nível contratual e este ano também. Eles organizam o circuito todo e metem o circuito todo de pé e Portugal é a única etapa com organização. (COEE - ator operacional 5)

Desta forma, observámos que os técnicos da COEE portuguesa integravam todas as áreas da organização da regata, designadamente: comissão organizadora, comissão de regatas, secretariado da prova, júri, equipa de balizadores, equipas das zonas de exclusão e gestão de meios (barcos de apoio, material, boias, etc.). Aquela disponibilizava ainda um especialista, para ajudar com os ventos e com as condições locais.

A tabela abaixo pretende apresentar uma análise global das ações realizadas no âmbito deste objetivo estratégico. No que se refere à “sensibilização e promoção do desporto” e à “valorização do espetáculo desportivo”, como podemos verificar, foram desenvolvidas ações fundamentalmente pelos COEE dos eventos Kite Masters, Formula Windsurfing, P1 Power Boats, Portimão Global Ocean Race e F1 Motonáutica. As ações desenvolvidas no âmbito da “afinação de competências de gestão desportiva” foram desenvolvidas pelo COEE do evento Audi MedCup. As ações da COLE reportam-se ao evento Formula Futuro.

Tabela 20. Ações desenvolvidas no âmbito do objetivo estratégico “Desenvolver dinâmicas desportivas”.

	Kite Masters	Formula Wind surfing	Vela Audi MedCup	P1 Power Boats	Vela PGOR	F1 MT
COLE	0	0	0	0	1	4
COEE	2	4	7	4	0	1
A Locais	0	0	0	0	0	2
A Políticos	0	0	0	0	0	1
PPatrocinadores	0	1	0	0	0	1
Total	2	5	7	4	1	9

2.2.3. Integrar e reter parceiros e patrocinadores

No evento Formula Windsurfing, a preocupação estratégica em torno da imagem e visibilidade dos parceiros/patrocinadores captou a nossa atenção. Este facto induziu a sua integração nos instrumentos de recolha para o evento seguinte, o evento de Vela Audi MedCup, no qual as referências dos inquiridos e as observações realizadas, permitiram-nos constatar sistematicamente a evidência desta dimensão. Acresce que, neste evento, a referida dimensão assumiu outras características para além da visibilidade e suas *nuances*, nomeadamente as questões “corporativas”. Desta forma e na sequência da análise axial, denominámos este objetivo estratégico como “integrar e reter parceiros e patrocinadores” e identificámos dois tipos de táticas: “promoção integrada das marcas associadas” e “criação de serviços/espços corporativos para parceiros/patrocinadores”. Este objetivo estratégico foi referido principalmente pelos elementos da COEE dos eventos Formula Windsurfing, Vela Audi MedCup, P1 Power Boats e F1 Motonáutica.

Tabela 21. Objetivo estratégico: “Integrar e reter parceiros e patrocinadores”.

Referências que indiquem a integração e a retenção do apoio de parceiros e patrocinadores

Ator	Exemplo
COEE Ator estratégico 2 Formula Windsurfing	“quando propomos um sponsor para uma prova, temos que lhe dar retorno”
COEE Ator operacional 2 Formula Windsurfing	“Repare, um evento destes não se faz sem sponsors”
COEE Ator estratégico 4 Audi MedCup	“A maior preocupação é obviamente que os patrocinadores fiquem contentes, a par do evento como fenómeno desportivo.” “Com os eventos fazemos duas coisas, promovemos o desporto junto dos nossos jovens, porque a vinda de determinadas individualidades cá motiva os jovens para a prática,
Promoção integrada das marcas associadas	
COEE Ator operacional 2 Formula Windsurfing	“uma ligação entre três patamares que são muito importantes que haja uma interligação; os sponsors, a organização e o município que promove. E aqui tem que haver um consenso entre a imagem que vamos passar, temos que potencializar estes três, o evento e a sua dimensão, o município e a mensagem que ele quer passar e penso que quando estes três elos tiverem unidos, então acho que aí vamos ter eventos com mediatização”
COEE Ator operacional 3 Audi MedCup	“É de forma integrada. Repare, é a questão do Turismo de Portugal, apanhar as fotografias

Referências que indiquem a integração e a retenção do apoio de parceiros e patrocinadores

dos barcos agora aqui à entrada todos enquadrados com o Turismo de Portugal e com a Câmara de Portimão. É as letras do Algarve estarem no sítio certo e estarem enquadradas.”

Criação de serviços/espços corporativos para parceiros e patrocinadores

COEE
Ator estratégico 4
Audi MedCup

“acrescentamos-lhe as relações públicas e as relações ditas ‘corporate’, ou seja as relações com as empresas, em que se criam também pacotes de incentivo para os clientes e atos de relações públicas dessas mesmas empresas que utilizam os nossos espaços para se promoverem.”

COEE
Ator operacional 7
P1 Power Boat

“What is important for you, is to have opportunities to meet local business men, you know networking. You must know what the sponsor wants and to say ok let’s build it.”

COEE
Ator estratégico 8
F1 Motonáutica

We try to offer to our sponsors the opportunity to be in the paddock area because they are our VIP. They can invite customers, partners or guests to join them in this area, where they come in contact with the teams.

As ações no âmbito da integração e retenção de parceiros e patrocinadores foram implementadas principalmente pelos elementos das COEE. A Expo Arade e o Município de Portimão foram um dos principais parceiros/patrocinadores, mas as ações relacionadas com ambos visaram a intensificação da imagem do destino e foram classificadas nessa categoria, de acordo com o modelo de Chalip (2004).

Uma das questões pertinentes referidas com o intuito de poder “integrar as marcas e reter os patrocinadores” foi feita por um dos elementos de uma das COEE, reportando-se à preparação inicial em torno deste objetivo, nomeadamente reuniões com os parceiros/patrocinadores para conhecer as suas necessidades, assim como as mensagens que pretendiam passar. Como referiu um dos elementos do COEE do evento P1 Power Boats:

Our commercial team provides business benefits for sponsors, we can sell products, find opportunities, business opportunities, we try to support them by our coverage. We need to know what the sponsors wants, what is important to them, their messages, what they want to say. So, we must know what they want to say, and this is not necessarily what we want to say...Our colleagues from the commercial team made several meetings with the sponsors. (COEE - ator operacional 7)

A “promoção integrada das marcas associadas” foi também alvo de várias ações em todos os eventos, nomeadamente: 1) nos *media*, através de tempos televisivos e referências em documentos dos eventos (anexo DE.NI.1 a 6.1.); 2) no espaço dos eventos desportivos, através de bandeiras, faixas, logótipos nos *outdoors*, *backdrops* do pódio, entre outros (por exemplo, no evento Formula Windsurfing foi definido um espaço para a exposição de carros da marca patrocinadora); 3) nos pavilhões *VIP*, através de *stands*, faixas ou outros espaços para a exposição das marcas, da utilização das cores das marcas na decoração do espaço (por exemplo, o vermelho, branco e cinzento eram as cores no evento de Vela Audi MedCup) etc.; 4) nos materiais relacionados com o evento, através de colocação de logótipos nos folhetos dos programas e catálogos do evento (anexo DE.8 a DE.19), carros oficiais da organização, *t-shirts* oficiais dos competidores, etc. Esta relação é mantida pós evento, como por exemplo, comenta um dos atores da COEE: “todos os *sponsors* recebem no final de todos os eventos um *report* daquilo que se passou, não só uma cópia de todos os materiais promocionais produzidos, mas do *clipping* da imprensa, do tal *clipping* de televisão que eu lhe falei” (COEE - ator estratégico 2).

A “criação de serviços/espacos ‘corporativos’ para parceiros/patrocinadores” foi também central no conjunto de ações desenvolvidas pelos COEE. No evento Formula Winsurfing, como comentou um dos parceiros/patrocinadores: “tivemos o tal barco que tinha como missão levar pessoas ao campo de regata, para verem um bocadinho mais de perto, o que é que era isto da Formula Windsurfing” (parceiro/patrocinador 2). No evento Audi Medcup existia uma área *VIP* que oferecia um conjunto único de serviços e permitia contatos pessoais e oportunidades de socialização. Para além de um serviço requintado, com *brunch*, jantar e *cocktails*, os *VIPs* com acesso à área podiam desfrutar de um espaço *lounge* com animação diária. Este pavilhão tinha ainda um espaço exclusivo para determinados parceiros/patrocinadores receberem os seus convidados. Fomos convidados para integrar um dos programas, neste local, num dos dias do evento. Começaram com a oferta de um *kit* (com *t-shirts*, sacos, bonés, etc.), a que se seguiu uma sessão de explicação de uma regata de vela, na qual, através de uma televisão e de um quadro magnético, eram explicadas as tática e técnicas da mesma. Finalmente, os convidados foram conduzidos até aos barcos especialmente equipados para este objetivo, com a finalidade de assistir ao vivo à competição, tendo sido depois servido um cocktail. Verificámos também que tanto no evento de P1 Power Boat como no evento de F1 Motonáutica, os COEE criaram clubes para parceiros/patrocinadores com espaços exclusivos. Aliás, a página de *internet* do evento de P1

Power Boat, divulgava vários pacotes de hospitalidade com diferentes áreas e diferentes preços. Como publicitado na página oficial da *internet*⁵:

Our hospitality packages even include the ultimate thrill of a high speed powerboat experience ride for your clients! A SuperStock Grand Prix of the Sea provides an exciting opportunity to entertain your guests and network with VIPs in a marina environment. We offer a number of packages allowing clients to watch the racing from the shore or on viewing boats within the race course: VIP hospitality in the Grand Prix Club in the race village; unrivalled viewing of the racing from race balcony or from the water on a motor boat; complimentary bar and lunch souvenir FM radio headset and program; complimentary pit tour and meet the pilots and teams.

No evento F1 Motonáutica verificámos que a COLE também criou um espaço VIP para os seus parceiros/patrocinadores. Tendo em conta que: no evento F1 Motonáutica a COLE assumiu um papel de patrocinador e de organizador local; o evento tinha 11 anos de existência no Município; qa COLE recorre a patrocinadores locais; e numa lógica de estudo de caso evolutivo, observámos e questionámos sobre as ações desenvolvidas com os patrocinadores. Constatámos, através da observação que, no pavilhão *VIP*, existiam zonas de exposição das respetivas marcas parceiras e patrocinadoras e que havia faixas das mesmas colocadas na zona do evento. Ao contrário do analisado, por exemplo, no evento Audi MedCup, em que o espaço *VIP* era comum a todos os atores que tinham acesso ao mesmo, neste evento verificámos que o espaço *VIP* do município era separado do espaço *VIP* da COEE. Quando questionámos os atores da COLE sobre ações de integração ou retenção dos seus patrocinadores, ao contrário do que analisámos relativamente à postura das COEE perante os seus parceiros, foi-nos referida a postura passiva dos patrocinadores, sem fazerem alusão ao seu papel para com os patrocinadores. Segundo um ator da COLE: “mas por exemplo em todo o espaço da zona de convidados os patrocinadores podiam fazer outro tipo

⁵ <http://www.powerboatp1.com/hospitality>, 09 de Setembro de 2008

de ações, ou poderiam na zona de receção serem feitas atividades promocionais. Mais que não fosse a entrega de folhetos aos convidados que entram para esta zona reservada” (COLE - ator estratégico 3 - F1 MT). Noutra perspetiva um ator da COEE salienta:

I think there is a very well organized VIP area of the people from Portimão, and then there is us with the club area right next door. We set it up this way so that the entire VIP area was larger. We also introduced some giant screens advertising both Portimão’s sponsors as well as our own sponsors. To Portimão this may be a worldwide possibility to be a part of a club that develops not only tourism, but also business opportunities. (COEE - ator estratégico 9)

Como podemos constatar pela tabela abaixo, o evento de Vela Audi Medcup, foi aquele em que registámos um maior número de ações, comparativamente com os outros eventos observados.

Tabela 22. Ações desenvolvidas no âmbito do objetivo estratégico “Integrar e reter parceiros e patrocinadores”.

	Kite Masters	Formula Wind surfing	Vela Audi MedCup	P1 Power Boats	Vela PGOR	F1 MT
COLE	0	0	0	0	0	3
COEE	3	5	12	7	2	5
A Políticos	0	0	1	1	1	1
Total	3	5	13	8	3	9

2.2.4. Fortalecer a vantagem política

Quando analisámos as primeiras entrevistas, foram verificadas referências a uma dimensão política, nomeadamente a abordagem política ao processo de tomada de decisão e de controlo de toda a estratégia de eventos. Mas foi ao longo das observações realizadas no evento de vela Audi MedCup que a presença estratégica de atores políticos da autarquia, em diversas ocasiões, nos fez

ponderar acerca da maximização da visibilidade política associada aos eventos e a questionar/observar de uma forma sistemática esta dimensão nos subseqüentes eventos.

Assim, no contexto do estudo, os eventos desportivos tiveram um objetivo estratégico associado a uma perspetiva política, que denominámos de “fortalecer a vantagem política”. Este objetivo foi implementado através de duas táticas: “ reforço do poder político” e “intensificação da visibilidade dos atores políticos”. A primeira reporta-se ao exercício de poder, inerente aos processos de tomada de decisão e controlo, que permitiu e induziu a mudança da realidade e que esteve na origem da estratégia baseada em eventos. Esta foi uma tática presente em todo o portfólio. A visibilidade política estava associada à promoção local, nacional e internacional dos líderes políticos através dos eventos, tendo sido notória nos eventos considerados pelos atores como mais mediáticos, tais como, Vela Audi Medcup, P1 Power Boats, Vela Portimão Global Ocean Race e F1 Motonáutica.

Tabela 23. Objetivo estratégico: “Fortalecer a vantagem política”.

Referências que indiquem a perspetiva política na gestão dos eventos náuticos

Ator	Exemplo
Ator político 2	“os eventos em si fazem parte da agenda política do município que os promove
Ator político 4	“Aproximando-me à sua pergunta a resposta de se existe um objetivo político associado a isto. Pois é evidente que sim”
COLE Ator operacional 4 F1 Motonáutica	“acho que é fundamental aqui, ao primeiro nível que é ao nível da decisão que é ao nível político, sem a decisão política não é possível depois executar isto. Assim neste contexto, é fundamental o Presidente da Câmara e o Vice-presidente, têm sido duas figuras que têm assumido sempre as coisas muito frontalmente e muito presencialmente.”
Reforço do poder político	
Ator político 2	“Portanto tudo isto no fundo está interligado, eu só entendo empresas municipais com esta visão, ou seja uma empresa municipal tem interesse em ser criada se for um braço armado da Camara Municipal para operacionalizar coisas. É isso que nós fazemos aqui, a vereação está na empresa municipal enquanto no conselho de administração, com um administrador executivo,”
COLE Ator estratégico 1 Portimão Global Ocean	“Deixámos cair alguns eventos no fim do ano transato, porque face à conjuntura atual, o presidente da câmara de alguma forma publicamente assumiu que era um ano que se ia

Referências que indiquem a perspetiva política na gestão dos eventos náuticos

desinvestir um pouco em eventos.”

Intensificação da visibilidade dos atores políticos

Ator político 2

“a figura do presidente é trabalhada associada a isto, porque ele é uma pessoa simpática, é uma figura, e depois trabalhamos a figura dele.”

COLE
Ator estratégico 3
Audi MedCup

“Este é um dos grandes eventos de Portimão que congrega uma série de pessoas ligadas à política, ligadas ao mundo da comunicação social, ao mundo do *show business* e por sua vez essas pessoas cativam a comunicação social, a comunicação vê ali um ponto de interesse e uma oportunidade de notícia. Isso é tudo potenciado e obviamente em termos políticos é aproveitado pelo executivo camarário.”

COLE
Ator estratégico 1
Portimão Global Ocean

“É óbvio que um dos critérios que nutre a seleção do evento é que ele dê retorno. O retorno tem várias dimensões. Naturalmente o primeiro retorno que o evento deve dar é ao destino, à marca Portimão ao município de um modo global. Naturalmente que o município, sendo dirigido por políticos, há um aproveitamento como é óbvio desse mérito.”

Em termos das ações de “reforço do poder político”, em primeira instância, realçamos a criação da Expo Arade (EA) – empresa pública municipal (anexo DO.1), responsável por concretizar as decisões do executivo municipal e assim implementar a estratégia baseada nos eventos. No entanto, foram sendo tomadas outras medidas estruturais. Como afirma um dos atores políticos:

temos uma estrutura empresarial que por acaso neste momento está em alteração, onde a Expo Arade tinha a responsabilidade de desenvolver a área do turismo e a área dos grandes eventos desportivos e outros. Neste momento estamos a modificar um pouco, mas o conceito mantém-se, isto porque a Expo Arade também tinha outras atividades como gestão urbana, gestão de espaços e neste momento, em princípio talvez na próxima semana, a nova estrutura empresarial do município, passará pela criação de uma sociedade de gestão urbana, que vai ficar com a perspetiva da gestão dos equipamentos e do desenvolvimento urbano e das parcerias público-privadas para esse desenvolvimento, e que no fundo deriva um pouco da Expo Arade. A marca Expo Arade vai-se extinguir, e vai-se transformar na tal sociedade de gestão urbana, e simultaneamente irá também transformar-se numa nova empresa que será Portimão Turis e Eventos. A maior parte das

peças que trabalham na Expo Arade, irão passar para esta nova empresa, que vai desenvolver muito mais objetivamente, sem se dispersar com outras coisas, a sua missão será promover o turismo, promover eventos e no fundo trabalhar produtos turísticos que habitualmente não são muito trabalhados ao pormenor, nomeadamente o turismo desporto. (ator político 2)

Além de ações estruturais, outras ações foram implementadas, de forma a assegurar a abordagem política no processo de tomada de decisões sobre os eventos, nomeadamente, a composição da estrutura organizativa da empresa pública com membros do executivo municipal. Neste sentido, o conselho de administração da empresa pública era composta por três membros, dois deles membros do executivo municipal, sendo que, um dos deles era o presidente do conselho de administração da Expo Arade e vice-presidente da Câmara Municipal. Acresce que, de acordo com o artigo 8.º dos Estatutos da Expo Arade (2006), é da competência da Câmara Municipal de Portimão nomear e exonerar os membros do conselho de administração da Expo Arade. Além disso, o orçamento para desenvolver os eventos foi transferido do Município para a empresa pública. Um dos atores políticos destacou: “a maior parte dos eventos custam algum dinheiro, portanto teve que haver aqui um investimento inicial da câmara municipal através de um contrato programa com a empresa municipal” (Ator político 2). Adita o facto de que, a comunicação dos eventos não poderia ser desenvolvida pela empresa pública, mas pela divisão de relações públicas do município. Como salientou um dos atores da COLE: “a comunicação está centralizada no município, independentemente de ser um evento feito pela Câmara, feita pela Expo Arade ou por outros agentes” (COLE - ator estratégico 4 - FW), ou como expressou um ator político: “e partindo do pressuposto e de uma estratégia que é provocada, que é o facto das empresas municipais não puderem comunicar” (ator político 4).

O evento de vela Audi Medcup foi aquele em que observámos sistematicamente a presença dos atores políticos do executivo municipal. No entanto, essa presença também se confirmou em outros eventos, nomeadamente nas conferências de imprensa e nas cerimónias de entrega de prémios. Como referiu um dos elementos da COLE: “no fundo tem que se encontrar outras formas de fazer falar os jornalistas daquilo que nós queremos, os eventos ajudam-nos a fazer isso. Portanto é mais fácil passar uma mensagem que houve uma conferência de imprensa de uma regata do que vir aqui a Vereadora falar” (COLE - ator operacional 6 - PGOR).

Na análise dos catálogos oficiais (anexo DE.15 a DE.20) e das notas de imprensa relativas aos eventos (anexo DE.NI.1 a DE.NI.6), verificámos de uma maneira geral, a presença do presidente ou de outro ator político do município, através de palavras (e.g., mensagens de boas vindas) ou fotos. Observámos também a presença política noutros momentos mediáticos, como por exemplo, no programa televisivo, Portugal em Direto, transmitido do pavilhão *VIP* no decurso do evento P1 Power Boat. Um dos atores da COLE declarou o seguinte em relação a este facto:

Isso foi planeado, isso foi potenciado, ou seja, havia a possibilidade de se realizar um programa em direto a partir de Portimão, naquela data e felizmente para nós surgiu no fim-de-semana em que tínhamos essa prova. Faz todo o sentido congregar a zona onde o programa será transmitido para a zona onde um grande evento está a decorrer. Um evento internacional que faz parte do programa Algarve, conta com o apoio do Governo português. Tudo isso é gerido pela Câmara Municipal, obviamente que há ali um pendor político. (COLE - ator estratégico 3 - P1 PB)

Outro tipo de ações foi realizado, de forma a alcançar visibilidade política. Por exemplo, a presença de figuras políticas em festas ou jantares, oferecidos no âmbito dos eventos, pela Câmara Municipal ou pela Expo Arade, ou ainda, a realização de convites a personalidade consideradas importantes para o executivo municipal.

Constatámos que as ações de “reforço do poder político” foram transversais a todos os eventos e desenvolvidas maioritariamente pelos atores políticos. Ações que visavam a “intensificação da visibilidade dos atores políticos” foram também desenvolvidas pelos atores da COLE e da COEE, principalmente no âmbito dos eventos de vela Audi MedCup, P1 Power Boats, vela Portimão Global Ocean Race e F1 Motonáutica. As ações de intensificação da visibilidade política realizadas pelas COEE foram, essencialmente, ações mediáticas concebidas para serem concretizadas com a presença dos atores políticos do executivo municipal. Como afirma um dos elementos da COLE:

os próprios promotores dos eventos obrigam-nos a que estejam presentes o mais possível o máximo de eleitos, designadamente o responsável máximo da edilidade. Digamos que é um cunho que o promotor do evento gosta de ter quando o presidente da Camara Municipal está presente e daí que o presidente de Camara Municipal tire daí o máximo que pode. (COLE - ator estratégico 1 - PGOR)

A tabela, que se segue, pretende apresentar a distribuição das ações pelos diferentes eventos, de acordo com os diferentes atores envolvidos.

Tabela 24. Ações desenvolvidas no âmbito do objetivo estratégico “Fortalecer a vantagem política”.

	Kite Masters	Formula Wind surfing	Vela Audi MedCup	P1 Power Boats	Vela PGOR	F1 MT
COLE	2	2	3	2	4	4
COEE	1	1	3	3	2	1
A Políticos	3	3	7	7	6	8
Total	6	6	13	12	12	13

2.2.5. Estimular o comprometimento ambiental

Ao longo do estudo, constatámos, que existiram dinâmicas em redor da questão ambiental, que justificam ser analisadas no âmbito deste trabalho. No entanto, salientamos que a perspetiva ambiental nunca foi referida como objetivo estratégico por nenhum dos atores envolvidos na gestão dos eventos. Pelo que, neste caso, não apresentaremos a tabela relativa aos objetivos estratégicos e respetivas referências exemplificativas. Contudo, algumas ações em prol do ambiente foram identificadas nos eventos P1 Power Boats, Portimão Global Ocean Race e F1 Motonáutica. Acresce que, as ações relacionadas com este item foram menos frequentes e identificadas num menor número de eventos, pelo que serão enunciadas na sua totalidade, dispensando a apresentação da tabela final, realizada para as categorias anteriores.

A questão ambiental colocou-se-nos aquando do estudo do P1 Power Boats (quarto evento estudado). Este foi o primeiro evento motorizado do portfólio da investigação. No decurso da fase inicial da nossa observação, apercebemo-nos de uma grande quantidade de combustível no chão, ao redor dos barcos na doca seca. Esta descoberta, levou-nos a questionar sobre as preocupações

ambientais em torno destes acontecimentos. Neste sentido, inquirimos os atores envolvidos acerca das medidas ambientais na gestão deste evento, assim como nos seguintes. Um dos atores da COEE respondeu: “os motores dos barcos já são preparados para consumir óleos amigos do mar, claro que há a gasolina, há a poluição sonora, efetivamente são umas máquinas que fazem muito barulho” (COEE - ator estratégico 5).

Por seu turno, no evento Portimão Global Ocean Race, o ator da COEE, implementou um conjunto de ações que integravam a perspetiva ambiental, nomeadamente ao nível das embarcações. Como afirmou um dos atores da COEE: “by themselves, the boats are a good example of what can be done through renewable energy, because they have solar panels, wind generators and wind turbines. They can be almost self-sufficient” (COEE - ator estratégico 7).

Verificámos que no evento F1 Motonáutica, tanto os elementos da COLE como da COEE, perspetivaram a questão ambiental. Os atores da COLE solicitaram um estudo de impacto do ruído e desenvolveram uma parceria com as oficinas locais para coleta e reciclagem de óleos. Um dos atores da COEE referiu uma parceria com uma empresa sueca para estudar um combustível “amigo do ambiente”: “we have a company in Sweden, who studied and developed a leader fuel for the race, exclusively for us. The fuel is send from Sweden for this race and for the other races, so we are not polluting (COEE - ator estratégico 8).

2.2.6. Incrementar o capital social e as redes de cooperação

No evento de vela Portimão Global Ocean Race, um conjunto de ações foi concretizado, veiculando uma componente educativa integrada por este evento. Este facto, adicionado às características do referido evento com um horizonte temporal de nove meses, induziu-nos a identificar e integrar estes “achados” nos instrumentos de recolha e na amostra ainda no decurso do evento. Posteriormente, no evento F1 Motonáutica, notámos a envolvência da comunidade na dinâmica do evento, de uma forma voluntária, nomeadamente clubes desportivos, jovens, etc. Pela sua conexão com o aumento de conhecimentos, competências e inter-relação dos atores sociais, ambas as perspectivas foram integradas numa dimensão mais abrangente, dando origem ao objetivo estratégico denominado “incrementar o capital social e as redes de cooperação”. Este objetivo foi identificado especificamente, nos eventos Portimão Global Ocean Race e F1 Motonáutica.

Tabela 25. Objetivo estratégico: “Incrementar o capital social e as redes de cooperação”.

Referências que indiquem a aquisição de conhecimentos, competências, e cooperação entre os atores da comunidade local

Ator	Exemplo
COEE Ator estratégico 7 Portimão Global Ocean Race	“In fact, we have a great educational program with schools, in which all children of the Portimão area will follow the regatta directly”
COLE Ator estratégico 3 F1 Motonáutica	“Este evento é quase um evento comunitário. Se nós olharmos para o programa, vimos a quantidade de entidades envolvidas neste evento, desde a Federação Portuguesa de Motonáutica, ao Clube Naval de Portimão, à Marina de Portimão, aos hotéis envolvidos, aos parceiros envolvidos, para além do Grupo Inter Passe, a Delta. Praticamente, quase todos os serviços da Câmara estão de uma forma ou de outra envolvidos no evento. Então é um evento engraçado por isso, congrega uma série de entidades e associações em redor deste evento, coisa que não se vê noutros que são eventos que nós poderemos designar como eventos mais profissionais, onde o grau de envolvimento do município é ligeiramente inferior a este.”
Voluntário 5	“Sou voluntário porque surgiu a oportunidade e visto estar relacionado com a minha área, estou a estudar desporto, achei que era uma experiência interessante”

O evento de vela Portimão Global Ocean Race apresentou um programa educacional desde a sua génese. A este propósito, um jornal desportivo nacional salientou que “o formato inovador da Portimão Global Ocean Race vai muito além da vertente competitiva, contemplando uma forte responsabilidade social. Numa parceria com a Global Ocean Education, a Portimão Global Ocean Race, estabelece um programa educacional, transmitido em tempo real” (Jornal “A Bola”, 11 de Outubro de 2008, anexo DE.NI.8).

O objetivo do programa foi abordar temas curriculares através dos conteúdos e dos contextos da regata. A declaração de um dos elementos da COEE é expressiva:

Every subject in the school could be analyzed through the study of the race, and through it they can study history, geography, psychology of the skippers, nutrition, changing natures of the weather, animal life in different oceans and so one. This is a new way of teaching old subjects” (COEE - ator estratégico 7)

Este programa, de nove meses, envolveu escolas locais, nas quais cada turma apadrinou um

barco, seguindo-o multidisciplinarmente durante a regata à volta do mundo com auxílio dos seus professores. O programa envolveu a participação e cooperação entre a divisão de educação do Município, que dinamizou o processo de ligação com as escolas, os professores de seis (6) turmas das escolas de Portimão e cento e vinte e seis (126) alunos pertencentes a essas turmas. Destacamos na tabela abaixo, as escolas e os respetivos veleiros apadrinhados, bem como os temas do programa.

Tabela 26. Escolas participantes no programa educativo do evento Portimão Global Ocean Race.

Escolas	Veleiros	Temas
E.B. 2,3, Mexilhoeira da Encarnação	Ocean Warrior	Geografia
E.B. 2,3, Alvor	Beluga Racer	Culturas
E.B. 2,3, D. Martinho Castelo Branco	Roaring Forty	Ciências Tecnologia
E.B. 2,3, Prof. José Buíse	Hayai	Meteorologia
E.B. 2,3, Engº Nuno Mergulhão	Mowgli	Condição Humana História
E.B. 2,3, Júdice Fialho	Desafio Cabo de Hornos	Astronomia

As ações foram desenvolvidas numa perspetiva multidisciplinar, como salienta por exemplo, um dos professores:

Educação física, educação visual, educação tecnológica, estes foram os principais em termos práticos, foi com quem eles trabalharam mais diretamente. Depois houve pequenas colaborações de outros professores das turmas de matemática, física ou química, ciências, inglês, geografia, história. Em história, por exemplo, eles fizeram um conjunto de trabalhos. Eles estavam a dar a expansão portuguesa e então fomos acompanhando a regata e a expansão portuguesa ao mesmo tempo e sempre que acontecia por exemplo o ponto de chegada, ser o local, que também tinha sido um local da chegada dos portugueses, por

exemplo ao Brasil, à Africa do Sul ... eles foram fazendo trabalhos escritos, procurando ligar as duas vertentes (parceiro/patrocinador 14)

Foram várias as ações desenvolvidas no âmbito da aquisição de conhecimentos e competências referidas pelos professores. Por exemplo: “criaram protótipos de barcos, partindo das suas experiências” (parceiro/patrocinador 14). Ou, como comentou outro dos professores envolvido:

No princípio eles receberam também esse *e-mail* a dizer que tinham visto as tartarugas e os golfinhos. E eles ficaram todos entusiasmados e foram ver no mapa em tempo real, para ver onde é que havia essa espécie de animais e estudaram também em geografia, as correntes. Imaginavam que eles iam chegar mais cedo naquela etapa, ou não. Portanto, tudo isso ajuda também a aprender. Eles ficaram com a noção do que é uma corrente marítima, ou dos ventos dos nós, já conseguiam calcular a velocidade. (parceiro/patrocinador 16)

Constatámos que, embora o programa educacional fosse uma prioridade, não existiu nenhum documento escrito orientador, e no curso dos nove meses do programa as escolas, os professores e alunos tiveram dificuldades de comunicar com os barcos, bem como com os membros da COEE e da COLE. Esta falta de comunicação causou uma diminuição na motivação dos professores e estudantes durante o processo. Os testemunhos de alguns professores são bastante explícitos:

Essa comunicação entre o *skiper* e os alunos, aconteceu numa primeira fase e depois com base nos tais dados que supostamente iria receber, então iriam fazer os tais projetos e como isso não aconteceu, a única forma de motivar os alunos, nessa segunda fase, foi eles pesquisarem na *internet*, dados sobre que estava a acontecer durante a viagem. Portanto verem o *site* oficial da Ocean Race, ver o mapa da evolução da viagem, fazer pesquisas sobre os lugares onde eles paravam, uma vez que não recebiam os dados ... desde para aí de Janeiro, muito pouco tempo, só o primeiro período praticamente é que houve comunicação entre o *skiper* e os alunos. Portanto, dois terços do ano letivo, nunca houveram comunicações. (parceiro /patrocinador 15)

Ou, por exemplo:

a partir de uma determinada altura comuniquei à [omissão do nome] da Câmara Municipal de Portimão e ela falou-nos que várias escolas já tinham dito que havia problemas.

Portanto nós tentamos nos *e-mail* e tentamos não desistir o que é certo é que tivemos apenas 3, Outubro, Novembro e Janeiro. (parceiro/patrocinador 16)

Denotámos ainda, ações de cooperação no evento F1 de Motonáutica. Desde que recebemos o formulário, que nos apercebemos de uma ampla rede de parceiros/patrocinadores da comunidade. O trabalho de campo, nomeadamente as observações, permitiram-nos acompanhar as várias ações de cooperação desenvolvidas entre a COLE e os atores locais no âmbito da gestão do evento. Por exemplo, a participação do clube naval no apoio logístico, no plano de água e ainda em terra. Com afirmou um dos atores estratégicos do clube:

na motonáutica, nós temos aqui sempre 40 ou 50 pessoas envolvidas nisso. Tudo ao nível gratuito, hoje estes eventos já granjearam tanto prestígio, que já não é preciso pedir a ninguém, as pessoas vêm; estou disponível para trabalhar para a motonáutica. Há uma bolsa de voluntários que o clube tem, pessoas aqui do clube, os sócios e as pessoas que gostam disto, são estimuladas para vir para aqui para fiscais de boia, para barcos de reboque para isso tudo. Portanto, hoje o clube, já tem recursos humanos voluntários para esse tipo de eventos. (parceiro/patrocinador 12)

Estas ações de cooperação são também uma forma de transmissão de conhecimentos, como refere um dos voluntários, um homem de sessenta anos:

há 10 anos que sou voluntário nesta prova, isto é a nossa casa. Eu já não tenho idade para isto mas ainda faço reboques. Antigamente não havia equipas de *rescue*, agora já são equipas mesmo profissionais. A organização funciona muito bem, isto é um coletivo, todos os anos recebo um jovem para ensinar. As pessoas são sempre as mesmas, vão formando os filhos, todos sabemos o que temos que fazer (parceiro/patrocinador 17)

Outro exemplo de cooperação e de formação diz respeito à parceria estabelecida entre a divisão de desporto da Câmara Municipal e a organização do evento, visavando a colaboração na criação de um programa de visitas à área do *paddock*, abertas gratuitamente ao público. Neste âmbito, foi também a divisão de desporto que coordenou a formação de uma equipa de cerca de vinte voluntários, que assumiram as funções de guias nas visitas (COLE - ator operacional 4, 5 - MT; Parceiro/Patrocinador 25).

Tabela 27. Ações desenvolvidas no âmbito do objetivo estratégico “Incrementar o capital social e as redes de cooperação”.

	Kite Masters	Formula Wind surfing	Vela Audi MedCup	P1 Power Boats	Vela PGOR	F1 MT
COLE	0	0	0	0	4	3
COEE	0	0	0	0	2	2
A Políticos	0	0	0	0	1	1
PPatrocinadores	0	0	0	0	4	3
Total	0	0	0	0	11	9

Em sùmula, de acordo com a sequênciã apresentada, constatãmos uma maior referênciã quanto aos objetivos estratêgicos: inovar produtos de desporto e turismo; fortalecer a vantagem polìtica; integrar e reter parceiros e patrocinadores; e desenvolver dinãmicas desportivas. No entanto, o maior nùmero de açõs implementadas pelos atores polìticos e pela COLE, visou o objetivo “fortalecer a vantagem polìtica”, enquanto a COEE, realizou um maior nùmero de açõs em prol do objetivo “integrar e reter parceiros e patrocinadores”.

2.3. Estrutura sistêmica

A anãlise da estrutura sistêmica relativa ao processo de potencializaçãõ dos eventos visa ir ao encontro do terceiro objetivo da investigaçãõ. Desta forma, procurãmos explorar as inter-relações, ao nìvel dos objetivos estratêgicos, açõs de implementaçãõ e atores, bem como os problemas e suas causas, os constrangimentos, os facilitadores, no decurso do processo, entre outros temas induzidos do contexto em estudo, de forma a podermos ter dados para a compreensãõ do mesmo. Esta anãlise é desenvolvida de acordo com a percepçãõ que os diferentes *stakeholders* mostraram ter do processo e essencialmente, com base nas entrevistas realizadas no decurso da investigaçãõ.

2.3.1. Problemas

As percepções evidenciadas pelos atores sobre os problemas que surgiram no decurso do processo de potencialização dos eventos desportivos foram divididas em três categorias: 1) gestão operacional e unidimensional; 2) gestão centralizada; 3) gestão não planeada. O quadro abaixo, mostra o número de fontes e de referências codificado para cada categoria.

Tabela 28. Problemas identificados, por número de fontes e referências codificadas.

Problema	Fontes	Referências
Gestão operacional e unidimensional	26	54
Gestão centralizada	30	77
Gestão não planeada	30	61

2.3.1.1. Gestão operacional e unidimensional

Esta categoria pretende integrar por um lado, as referências à gestão operacional dos eventos, em detrimento da gestão estratégica e por outro, as menções à gestão unidimensional, relacionada com a imagem do destino, em prejuízo da maximização dos eventos numa perspetiva multidimensional. Iniciando a análise pela primeira, no discurso dos vários atores é notório que existe uma preocupação com as questões operacionais de realização dos eventos, não se debruçando sobre questões de maximização do evento, nem a curto nem a médio prazo. Por exemplo:

Eu acho que nós temos estado tão preocupados a desenvolver a parte dos eventos, fazer com que as coisas corram bem, e isso aliado aos poucos recursos humanos existentes, que não temos conseguido trabalhar determinados pormenores, que são importantes também, e vai repercutir-se no sucesso do evento e no retorno para Portimão, que poderia ser potenciado. (COLE - ator estratégico 3 - KM)

E apesar da questão do impacto económico ser um dos objetivos definidos, como vimos no ponto 2.1, este objetivo foi também identificado, como sendo alvo de uma gestão operacional. Esta opinião é patente na declaração de alguns dos elementos do comércio local, tal como se transcreve:

Honestamente não lhe quero responder a esta pergunta, porque não tenho uma opinião muito positiva em relação à própria estratégia da Câmara, em fazer o encaminhamento daquilo que poderiam ser as mais-valias desse investimento, que eles próprios fazem, nas empresas locais. A própria Câmara, não tem esse cuidado de, ao investir, perceber que o retorno tem que ficar no concelho, em termos daquilo que é gasto diretamente dos cofres da Câmara. Existe uma falta de estratégia, continua-se a gastar dinheiro e o retorno não é zero mas é quase. Porque, quando se faz um evento, os visitantes tem que comer e beber, mas não há uma estratégia concertada para tirar mais-valias e para potencializar isso a outros níveis. (ator estratégico comércio local 3)

Inclusivamente, também estava patente a perspetiva operacional quando questionámos os elementos da COLE relativamente às ações que visavam otimizar receitas, conforme se verifica no seguinte exemplo:

Acontece, através da associação de uma unidade hoteleira local à organização do evento. A partir dessa associação, verifica-se que estão reunidas as condições para os participantes ficarem alojados no município e não em nenhum município contíguo. Portanto, a partir do momento em que se verifica essa ancoragem, pressupõe-se que os restantes gastos associados à subsistência, nomeadamente, se fazem na zona da realização da prova e do alojamento. (COLE - ator estratégico 2 - FW)

Acresce que, por várias vezes, os próprios atores da COLE acusaram a preocupação com questões logísticas na gestão do evento (COLE - ator estratégico 3 - KM e Final; ator operacional 2 - PGOR e 4 - F1 MT), o que aliás é visível através desta afirmação “estamos preocupados com o curto prazo, estamos preocupados em que corra tudo bem, com as questões operacionais” (COLE - ator estratégico 3 - Final).

Os atores desportivos locais (3, 4), colocam a tónica na gestão operacional do evento, mas também é frisada a questão unidimensional, nomeadamente a gestão do evento apenas para a imagem e promoção do destino. Um deles refere:

Eu acho que Portimão tem um problema muito sério, tem que tentar resolver os problemas deles para não terem mais problemas amanhã, e não têm pessoas para tudo. Das duas uma, ou criava gabinetes de desenvolvimento estratégico e pensamento estratégico a longo prazo, e esse gabinete não tem de ser 100 pessoas mas tinham que existir, ou então vamos continuar aqui neste erro de não se conseguir ir além de usar os eventos para a promoção da cidade e da imagem da cidade. (ator desportivo 4)

Existem atores locais, que referem ainda este problema embora em relação à alavancagem do conjunto de eventos em termos sociais, mencionando que, nomeadamente a COLE, não gere os eventos, tendo contudo, esta dimensão como objetivo. Como articula um dos atores locais: “há sempre qualquer coisa num grande evento, que pode ter uma mais-valia, diretamente em termos da formação da população” (ator desportivo 1). Ou como afirma um ator político:

A Expo Arade está-se borrifando, não quer saber disso para nada, querem saber se os holofotes estão, se as câmaras de filmar estão, se o jantar foi não sei quantos, se os jornalistas estão ali e então pronto acabou, quantas notícias saem, quer dizer, esta vertente de pôr a comunidade local inserida nestes festejos, não existe. (ator desportivo 2)

Esta ocorrência foi sendo cada vez mais visível, mesmo para os atores políticos, como um deles menciona: “a empresa municipal passa-nos um bocadinho ao lado, a empresa “compra” o evento, organiza o evento e depois vai lá o vereador entregar os prémios e pouco mais há do que isso” (ator político 3).

De facto e como analisámos no ponto 2.1., os eventos náuticos apresentam, quanto aos objetivos estratégicos, um padrão associado à imagem e posicionamento do destino, como destino náutico. Este também foi o objetivo com maior número de ações implementadas, o que denota uma gestão direcionada para a promoção e imagem do destino, e a funcionar em muitas das outras categorias numa abordagem operacional, de realização do evento.

2.3.1.2. Gestão centralizada

A falta de envolvimento, articulação e parcerias é referida por atores políticos, COLE, atores locais (comércio, turismo e desporto), atores da COEE e pelos parceiros/patrocinadores, sendo o problema apontado com o maior número de referências. Salientamo, antes de mais, a coexistência de várias perceções relativamente ao mesmo problema, tendo mesmo sido detetadas referências com perspetivas antagónicas. Por exemplo, os atores do comércio e do turismo, não se sentiram envolvidos nos eventos, embora simultaneamente, os atores políticos e a COLE tenham considerado que os empresários da região também não se tinham envolvido nos eventos.

Olhando então, para as várias faces deste problema, iniciamos a análise com o envolvimento percecionado pelos atores do comércio e turismo. Apesar do impacto económico ter sido definido como um objetivo estratégico, a par da promoção e imagem do destino, os atores inquiridos do comércio local e do turismo salientaram o facto, de não terem sido envolvidos nos processos relativos aos eventos desportivos náuticos, de forma a poderem ter maximizado os benefícios económicos dos mesmos (por diversas vezes percecionámos que se referiam aos eventos de uma forma generalizada). Neste sentido, salientaram que a Expo Arade: 1) “tem uma postura muito fechada, e não desenvolve ações conjuntas” (ator turismo 4; comércio local marina 3); 2) “não tira partido dos canais de distribuição que as agências e os operadores já têm. Só nós temos 150 balcões” (ator turismo 5). Outras declarações reforçam esta questão, como por exemplo:

Com a Câmara local, em conjunto, sinceramente não tenho feito qualquer tipo de promoção, nem nunca fui convidado para uma promoção conjunta, e pelo menos penso que as outras agências, poucas ou nenhuma, pelo menos daquilo que eu tenho conhecimento, tenham sido convidados para esse efeito. (ator turismo 1)

Como verificámos no ponto 2.1., os resultados revelaram que a maioria das ações para "otimizar o negócio e as receitas" foi desenvolvida pelos elementos da COLE e das COEE e não por outros *stakeholders* dos eventos, o que corrobora a perceção anteriormente apresentada.

Por seu turno, os atores políticos e os elementos da COLE (atores políticos 1, 2 - Final, 3; COLE - atores estratégicos 1, 2, 3 - Final) fazem referência à falta de envolvimento dos empresários nos eventos. Esta é uma opinião de sentido inverso à manifestada pelos atores anteriores. De uma

maneira geral, a apreciação destes atores é a de que, relativamente ao envolvimento nos eventos, os empresários são muito pouco proativos. Por exemplo:

O papel, essencialmente, tem sido mais passivo do que ativo. Passivo, no sentido que eles têm recebido. Como o evento é realizado em Portimão, as pessoas têm que dormir nalgum sítio, têm que comer nalgum sítio e portanto eles têm aqui um papel mais passivo do que propriamente ativo. (COLE - ator estratégico 3 - Final)

Salientam ainda o facto de os empresários não apoiarem os eventos: “os empresários que têm alguma alavanca económica, que funcionam como massa critica ao nível de *sponsorização* são os hoteleiros, os hoteleiros não apoiam eventos” (ator político 1). Mencionam também a falta de recetividade, de que é exemplo a afirmação seguinte:

Há aqui um problema em Portimão, mas que eu acho que com o tempo isto vai ultrapassar-se, quando nós promovemos estes eventos, promovemos ocupação hoteleira, promovemos ocupação de restauração, promovemos *n* ocupação, ou seja, promovemos uma mais-valia substancial ao negócio dos Portimonenses, só que as pessoas muitas vezes não entendem isto e portanto nós, inclusive a Expo Arade, que tem obrigação de desenvolver a logística para a organização de um evento, quando vai falar com o hoteleiro para reservar quartos para participantes por exemplo, muitas vezes pagos por nós, com preços especiais, e eles hoteleiros queixam-se da sazonalidade, quando a Expo Arade ia lá, muitas vezes não temos por parte da hotelaria uma resposta muito positiva. Eles são os grandes beneficiários do corte da sazonalidade, mas quando nós vamos lá, não têm uns preços tão preferenciais assim, parece que é um favor que fazem em fazer um desconto e em relação à restauração é exatamente a mesma coisa. (ator político 2)

Note-se ainda, que esta afirmação faz alusão direta às competências logísticas da Expo Arade, fazendo referência ao envolvimento dos atores do turismo, para questões meramente operacionais e não numa fase de definição inicial da estratégia.

Denotámos também que este problema de envolvimento, de articulação e de parcerias, apresenta outras facetas, nomeadamente, a perspetiva apontada por alguns dos elementos dos atores estratégicos da COLE relativamente a áreas de atuação transversais a todos os eventos, que salientando que por vezes, não são envolvidos a participar no evento, ou são-no tardiamente.

Como refere um desses atores: “estou um bocadinho afastado e não sou de facto a melhor pessoa para lhe falar sobre o evento em si” (COLE- ator estratégico 3 - PGOR), ou até mesmo referência ao não envolvimento, desde uma fase inicial de negociação e preparação do evento (COLE - ator estratégico 4- Final). Por exemplo:

essa envolvimento deveria começar mais cedo, muitas vezes como sabe, e já vimos isto nalguns processos, o que acontece é que as coisas são fechadas e são-nos dadas como factos consumados. E praticamente a partir daí, o espaço de manobra que tem é muito diminuto. (COLE - ator estratégico 4 - Final)

Além dos atores acima referidos, que aludem à falta de articulação interna como um problema, ao longo das entrevistas e das observações detetámos que outros elementos da COLE desconheciam as ações que estavam previstas para determinadas áreas do evento, inclusivamente atores estratégicos (COLE - atores estratégicos 2 - KM e Final, 3 - KM e PGOR; atores operacionais 2 - PGOR, 4 - F1 MT).

O facto de a maioria dos eventos náuticos não ter envolvido a comunidade de uma maneira geral, nem os agentes desportivos em particular, é referido por vários atores, desde políticos (2, 3, 4), COEE (ator estratégico 3, 7, 8; ator operacional 2, 5), a atores locais (ator desporto 1, 2, 3, 4). No entanto, não houve referências a este ponto pelos atores da COLE. Um dos atores políticos comenta a falta de envolvimento da comunidade da seguinte forma:

Essa dimensão do envolvimento maior da população local em determinado tipo de eventos, é uma falha claramente e por acaso não sei muito bem porquê, numa ou outra sei, mas o Windsurf, o Kite, não percebo porque é que isto não acontece. (ator político 2 - Final)

Ou como refere, por exemplo, um dos atores da COEE:

Relativamente a estes eventos chegarem ao público de uma forma cativante, faz falta pensar em condições logísticas, como tendas aprazíveis, locais onde se possa comer, beber. Faz falta todos estes apoios logísticos, porque qualquer um deles, tem muito pouco. Faz falta sabermos entreter o público, seja com dança, seja com ginástica, já que estamos no desporto. ...Eu acho que esta preocupação com o turista e com o residente que também

vêm aos eventos, ou se não vêm temos que os fazer vir, temos que ter esta preocupação.
(COEE - ator operacional 2)

O sentido mais crítico do comentário expresso por um dos elementos da COEE foi manifestado do seguinte modo: “o município, se estivesse interessado, através de ações escolares, poderia ter barcos para levar essas pessoas a ver regatas e se houvesse uma articulação entre os clubes náuticos e a organização, mas não acontece” (COEE - ator operacional 5).

Em relação à não existência de envolvimento, na maioria dos eventos, por parte dos agentes desportivos, inclusivamente da própria divisão de desporto (à exceção da prova F1 Motonáutica), realçamos que foi referido por vários atores (ator político 3, ator desporto 1, COEE - ator estratégico 3, ator desporto 1, 2, 3, 4). Como salienta um agente desportivo: “se nós nos sentirmos envolvidos com o evento, inicialmente, começamos a preparar e começamos a apercebemo-nos, que também nós temos responsabilidades para com o evento, e isto não está a acontecer” (ator desporto 1), ou “não houve nenhuma reunião connosco, não nos chamaram, pelo menos para nos perguntar o que é que a gente pensava disto e como nos querem integrar” (ator desporto 2). Ou ainda:

Eu tenho uma empresa aqui, pago impostos aqui, eu moro aqui em Portimão. Estou a tentar ganhar dinheiro mas estou também a desenvolver o desporto ou a tentar promover. Fazem os campeonatos e não criam uma ligação com quem está no terreno. (ator desporto 3)

De facto, verificámos, pelas observações no terreno assim como através das entrevistas, a existência de uma gestão centralizado na tríade “COLE - executivo municipal - COEE”, tendo sido a empresa pública municipal referida várias vezes como responsável por esta dinâmica, na gestão do portfólio dos eventos desportivos. Não obstante, também constatámos que existe um conjunto de *stakeholders*, forças vivas da cidade e do exterior, com opinião, que gostariam de se verem envolvidos nos eventos e mesmo potenciá-los de acordo com as suas áreas de atuação.

2.3.1.3. Gestão não planeada

A inexistência de planeamento ou da realização do mesmo, no *timing* do evento, é apontada como um dos problemas que dificulta a maximização dos benefícios dos eventos. Esta referência foi realizada pelos diferentes grupos de atores, nomeadamente: políticos (3, 4), COLE (ator estratégico 3 - FW e P1 PB, 4 - AM e P1 PB; operacional 2 - PGOR, 5 - F1 MT), COEE (estratégico 4, 9; operacional 2), desportivos (1, 2, 4), turísticos (2, 3) e parceiros/patrocinadores (15, 16, 22, 23). Veja-se, por exemplo, os comentários dos atores do COEE: “I believe that when people are put under pressure they work well. Nevertheless, calmer preparation and planning would have been better (COEE - ator estratégico 7), ou: “eu costumo trabalhar alguns eventos a seis meses, ou seja é o tempo de nada falhar, e às vezes falham pequenas coisas à última hora, mas isso é normal. Agora trabalhar estes eventos com uma semana de antecedência e 24 horas antes disto acontecer, não funciona” (COEE - ator operacional 2). Um dos atores políticos salientou ainda:

Há planeamento, mas acho que um correto planeamento, na minha opinião, teria potenciado muito mais cada um dos eventos. Com mais tempo há mais possibilidade, no fundo, para as coisas se interagirem e serem criados praticamente sem custos outro tipo de eventos (ator político 4 - Final)

Salientamos que este problema foi apontado também pelos membros da COLE que participam na área da comunicação, a qual está diretamente relacionada com o objetivo estratégico dos eventos assumido como prioritário.

Os professores responsáveis em cada escola através do projeto educativo integrado no evento de vela Portimão Global Ocean Race, frisaram também a falta de planeamento como um dos principais problemas relacionados com o mesmo (parceiro/patrocinador 14, 15, 16, 22, 23). Neste sentido, focaram o facto de o projeto ter sido comunicado às escolas já após o início do ano letivo e no limiar do início do evento, conforme comentaram: “isto é um projeto que tem pernas para andar. Agora tem é que ser bem planificado e bem organizado no futuro e nós fazemos um apelo para isso” (parceiro/patrocinador 16).

2.3.2. Causas

Quando questionámos os atores acerca das causas dos problemas que dificultam a maximização dos benefícios dos eventos, constatámos a existência de categorias comuns. A tabela abaixo mostra as subcategorias codificadas no “nó” relativo às causas dos problemas. Para cada causa referida, é mencionado o problema associado, assim como o número de fontes e referências codificadas.

Tabela 29. Causas identificadas, por número de fontes e referências codificadas. Identificação do problema associado.

Categoria codificada	Fontes	Referências	Problemas associados
Excesso e sequência temporal dos eventos	18	32	Gestão operacional e unidimensional Gestão não planeada Gestão centralizada
Escassez e não especialização dos recursos humanos	14	20	Gestão operacional e unidimensional
Definição não atempada dos eventos	7	16	Gestão não planeada Gestão centralizada
Velocidade dos acontecimentos	5	8	Gestão operacional e unidimensional Gestão não planeada Gestão centralizada
Passividade dos atores do comércio e do turismo	7	10	Gestão centralizada

De facto, através do discurso dos inquiridos, verificámos que estas causas se inter-relacionam e que a sua inter-relação concorre para os problemas identificados, na medida em que são mencionadas várias causas para um mesmo problema, tal como cada uma das causas concorre

para vários problemas. A frase seguinte pretende ilustrar a inter-relação patente na opinião transmitida por vários atores:

Essencialmente, a Elsa sabe que isto foi um processo muito rápido. E nós tivemos capacidade para organizar no terreno e em colaboração com os promotores dos eventos, e tanto é assim, que quer os promotores nacionais, quer os internacionais, quer as federações, ficaram muito agradecidos como o trabalho que foi feito. Mas depois, em termos de estruturas e de recursos humanos, nós simplesmente não tivemos capacidade para todos esses pormenores, e atividades e sinergias que deveriam ter sido criadas no âmbito desses eventos. O programa de eventos nestes últimos anos foi muito grande, quer em termos de quantidade, quer em termos de qualidade e a equipa de trabalho era, e é, uma equipa pequena e a prioridade era dada obviamente para pôr o evento de pé. (COLE - ator estratégico 3 - Final)

2.3.2.1. Excesso e sequência temporal dos eventos

Quanto à questão do “excesso e sequência temporal dos eventos”, verificámos que é a causa apontada por maior número de atores e a mais referenciada. Por diversas vezes, constatámos que foi feita referência ao facto de decorrerem vários eventos em simultâneo. Esta causa foi indicada por atores de quase todas as categorias de inquiridos (COLE, estratégico e operacional; COEE, estratégico e operacional, parceiros/patrocinadores, atores do turismo e do desporto); a exceção recaiu sobre os atores políticos que não fizeram referência a este aspeto. A título de exemplo, seguem-se alguns excertos proferidos por diferentes atores, ilustrando as suas opiniões: “o próprio organizador local também não tem disponibilidade para conseguir trabalhar as dimensões todas, face à maneira como eles [eventos] estão encadeados” (COLE - ator estratégico 2 - Final), ou “acho que foi demasiado, acho que deve ser dado mais espaço, para que cada evento respire e tenha uma vida própria e que não seja um encadeamento de eventos” (parceiro/patrocinador 6). Outro dos atores da COLE salientou algumas dificuldades relacionadas com o processo de gestão de eventos em simultâneo. Por exemplo:

Nós, neste momento, estamos a viver uma grande pressão de eventos, e em Setembro vamos ter um mês cheio de eventos desportivos com *timings* sobrepostos. Com muito

pouco tempo para digerir cada um dos processos, e isso faz com que nós não trabalhemos nas melhores condições. (COLE - ator estratégico 4 - FW)

Outro exemplo, referido por um dos atores da COEE do evento Audi MedCup:

As entidades locais, os presidentes da câmara e etc., envolverem-se também é bom, é bom que tirem partido disto, eles são patrocinadores, mas é bom que tirem partido do evento que patrocinam. ...Às vezes, se calhar porque têm uma agenda muito preenchida, acabam por não ter disponibilidade para tirar mais partido de todos eventos e Portimão têm imensos, e eu percebo que estejam um bocado divididos. (COEE - ator estratégico 3)

Como referem alguns atores, o excesso de eventos tornou-se contraproducente, inclusivamente na prossecução do principal objetivo dos mesmos: a maximização da imagem e da promoção do destino. As dificuldades colocadas ao nível da gestão da comunicação constituem-se como um aspecto concreto dos efeitos negativos produzidos pela simultaneidade e excesso de eventos; por exemplo, a captação dos jornalistas para uns eventos retirou visibilidade a outros. Em conversa informal, aquando da observação do evento de Formula Windsurfing, um dos atores da COEE comentou que existe uma “canibalização direta” entre os eventos no município, salientando que no fim-de-semana em curso estava a realizar-se o Windsurf, o Dakar e a começar o Audi MedCup. Acrescentou ainda que “os jornalistas acabam por optar por fazer a cobertura dos eventos que têm organizações com mais peso, neste caso a [omissão do nome]” (COEE - ator operacional 2).

Em acréscimo ao excesso de eventos, acresce o facto de que os mesmos ocorreram em épocas altas em termos turísticos. A este propósito, um parceiro/patrocinador da área do turismo afirmou:

a MedCup também vai decorrer numa altura particularmente complicada para o Algarve, que é no mês de setembro, quando sem a MedCup os índices de ocupação são sempre acima dos 90%. Portanto está a ver, às vezes há eventos que mesmo que queiram acrescentar não acrescentam, subtraem, substituem. (ator parceiro/patrocinador 8)

Este facto foi também referido por um dos atores da COEE: “e este ano concretamente, alguns deles [familiares de windsurfistas] não conseguiram vir e estar mais tempo, é exatamente porque em termos de hotelaria não havia capacidade de respostas os hotéis estavam cheios” (COEE - ator estratégico 2).

Ao procurarmos apurar esta questão, através da análise da listagem de eventos de Portimão de 2008 da Expo Arade (anexo DO.2), constatámos ainda que, para além dos 3 eventos estudados que decorreram quase simultaneamente em setembro, período de tempo com a maior concentração de eventos náuticos, ocorreram também, três outros eventos internacionais, alguns eventos desportivos locais e eventos culturais.

2.3.2.2. Escassez e falta de especialização dos recursos humanos

A escassez de recursos humanos e a sua falta de especialização foi também referida como uma das causas que esteve na origem dos problemas identificados (COLE - ator estratégico 1, 2, 3 - Final; COEE - ator estratégico 3, 7 e operacional 2; ator de desporto 1, 3, 4; comércio local 3). Importa referirmos que obviamente, esta questão apresenta uma relação direta com o excesso de eventos e com a respetiva velocidade dos acontecimentos, na medida em que ao aumentarmos o número de eventos, também se eleva a necessidade de recursos. Porém, note-se, que constatámos que nenhum dos atores da COLE tinha formação na área do desporto nem em gestão de eventos o que corrobora a perceção relativa à falta de especialização dos recursos humanos. A falta de especialização é percecionada, por exemplo, por atores da COEE: “como é vela, as pessoas não têm bem noção do que é e como é que vão tirar partido. Tentamos ser nós a provocar o retorno, ou tentar assegurar o retorno” (COEE - ator estratégico 3). No entanto, também foi referida por atores locais: “tem que haver recursos humanos, e especializados na potencialização de cada um dos eventos, para se poder efetivamente ir além da imagem do evento” (ator desporto 4).

2.3.2.3. Velocidade dos acontecimentos

A “velocidade dos acontecimentos” reporta-se à dinâmica da mudança em Portimão e não aos eventos *per si* (ator político 4; COLE - ator estratégico - 3 KM e FW, ator operacional 2 - PGOR), tal como expressa um dos atores políticos: “nós não tivemos tempo de sedimentar, o que é preciso agora é começar a fazer as ligações todas, é preciso ligar o teatro e estes equipamentos municipais todos. ...foram tantas coisas ao mesmo tempo que não havia tempo para articular” (ator político 3). Ou como declara um dos atores da COLE:

para o aumento das competências que nós tivemos, ao nível do turismo, quer ao nível dos eventos, quer ao nível da qualificação da cidade, tudo isto foi um processo muito rápido, tão rápido que já estamos numa outra fase em termos de orgânica e em termos de organização da própria Expo Arade. A Expo Arade vai deixar de existir e vai passar a haver a Portimão Turismo SA, isso são processos muito rápidos. (COLE - ator estratégico 3 - Final)

Esta dinâmica de mudança apresenta também uma relação direta com os recursos e com os eventos, na medida em que os mesmos atores tiveram que desempenhar outras funções no que se reporta a áreas relacionadas com o desenvolvimento do destino, questão que será aprofundada no ponto 3.

2.3.2.4. Definição não atempada do programa dos eventos

No que concerne ao “programa dos eventos”, a sua definição com antecedência foi considerada fundamental. De acordo com os atores, principalmente do turismo (ator 2, 3, 4), esta foi uma das principais causas que esteve na base da dificuldade de planeamento de ofertas de pacotes turísticos relacionados com os eventos. Por exemplo: “para nós era importantíssimo saber o calendário de eventos com pelo menos um ano de antecedência. Os eventos definidos em cima da hora não nos permitem tirar partido” (ator turismo 3), ou “esses acontecimentos para nós deviam de ser informados com muita antecedência, para podermos trabalhar sobre eles” (ator turismo 2).

No entanto, houve atores políticos e da COLE, que também demonstraram estar cientes que este poderá ser um fator que impede o planeamento da atividade dos *stakeholders* dos eventos (ator político 4; COLE ator estratégico 3 - FW), como explicita um dos atores:

nós não termos conseguido ainda definir um plano para, por exemplo, o ano de 2009 de eventos. Ou seja, o município de Portimão neste momento, estamos a falar em Setembro, já devia ter passado para operadores turísticos, para agentes de viagens e todos os outros parceiros, a Associação de Turismo do Algarve, hotéis do município, restauradores do município, *rentcars*, agentes de viagens, uma calendarização com os eventos que estão definidos para o próximo ano. Porque aí, vamos criar uma rede de contatos entre todos, vamos promover os eventos, para os operadores estrangeiros, para os clientes de cada um

dos hotéis, para que o público saiba que para o ano já está definido, estes eventos nestas datas e comecem aí a prever as suas férias. (COLE - ator estratégico 3 - FW)

2.3.2.5. Passividade dos atores do comércio e turismo

Os atores políticos e da COLE, referem a passividade, a falta de iniciativa e de proatividade como as causas associadas a uma gestão centralizada. Desta forma, a não envolvência destes atores tem como causa o facto de eles também não demonstrarem interesse nessa participação (atores políticos, 1, 2, 4: COLE - atores estratégicos 1, 2, 3 - Final, e 3 KM).

De facto, as questões enumeradas apresentam uma relação de causalidade circular, constituindo-se como um círculo vicioso. Veja-se que por exemplo, apesar de identificadas, estas causas permanecem ao longo do tempo: 1) no que concerne ao excesso e sequência de eventos - um dos picos dos eventos foi referido em setembro de 2008, e em sequência decorreram o Formula Windsurfing, o Audi MedCup e o P1 Power Boats. Em Abril de 2009, aquando do F1 Motonáutica, é referida a mesma questão (COLE - ator estratégico 4 - FW e F1 MT); ou, 2) relativamente à definição atempada dos eventos - referida em setembro de 2008 como uma questão fundamental para a resolução de problemas e em Março de 2010, foi-nos mencionado que os eventos para 2010 ainda não estavam definidos (COLE - ator estratégico 3 - P1 PB e Final).

2.3.3. Constrangimentos

A potencialização dos eventos desportivos apresenta algumas limitações que importa identificação, na medida em que o conhecimento das mesmas pode trazer contributos pertinentes para a gestão estratégica do portfólio de eventos. De acordo com a interpretação que fizemos das declarações dos diferentes atores, assim como das observações que realizámos, identificámos seis tipos de constrangimentos: visão estratégica dos atores políticos e da COLE, poder político local, opinião pública, fluxo de informação, disponibilidade financeira e atuação das COEE.

Tabela 30. Constrangimentos identificados, por número de fontes e referências codificadas.

Constrangimentos	Fontes	Referências
Visão estratégica dos eventos AP e COLE	14	24
Poder político nas tomadas de decisão	18	31
Opinião pública	10	15
Fluxo de informação	11	21
Disponibilidade financeira	11	20
Atuação dos COEE	23	51

2.3.3.1. Visão estratégica do portfólio de eventos: atores políticos e COLE

No exame levado a cabo relativamente aos objetivos estratégicos dos eventos, verificámos que a maximização da imagem do destino foi o principal objetivo, desde logo porque um maior número de ações foi levado a cabo para a sua prossecução. A gestão dos eventos, tendo em vista exclusivamente a sua alavancagem ao nível da imagem, foi um dos problemas identificados por vários atores no ponto 2.3.1. Esta foi uma visão emanada pelo executivo político com a contribuição de alguns membros da COLE (COLE - ator estratégico 1 - PGOR) e prosseguida pela COLE (atores estratégicos: 1 - PGOR, 2 - FW, 3 - KM, 4 - FW; ator operacional 2 - AM).

Desta forma, consideramos que uma visão centrada apenas numa das categorias de alavancagem do evento, neste caso a imagem e promoção do destino, condicionou o processo de gestão dos eventos inclusivamente, ao nível de outros objetivos também delineados pelos mesmos atores. Tendo em conta o exposto no ponto anterior, vejamos por exemplo, o envolvimento quase nulo dos empresários do turismo, relativamente aos objetivos que se relacionavam com a otimização das receitas.

Acresce ainda, que a visão destes atores estratégicos do destino espartilhava os eventos em eventos para promoção turística e eventos para promoção do desporto. Neste sentido, quando os objetivos se focavam na dimensão da promoção da imagem, caso de todos os que compunham o portfólio estudado, eram desenvolvidos pela Expo Arade e no geral, sem qualquer tipo de alavancagem desportiva (à exceção do evento F1 Motonáutica), nomeadamente em prol da comunidade. Veja-se a declaração de um dos atores da COLE:

quando uma determinada ação é entendida que é feita numa perspetiva de fomento à prática desportiva é inserida numa estratégia de desenvolvimento desportivo, por norma é desenvolvida pelo município através da sua divisão de desporto. Quando uma determinada ação, neste caso eventos desportivos, são vistos mais numa perspetiva mais de promoção turística, de posicionamento do município, de desenvolvimento de um determinado nicho são desenvolvidas pela empresa municipal. Esta é a destriça. Às vezes as pessoas têm alguma dificuldade em perceber como é que a empresa municipal, que tem competências no turismo, faz alguns eventos desportivos. Faz porque eles são tidos numa perspetiva promocional. Quando são tidos numa perspetiva de prática desportiva, de fomento e desenvolvimento, são desenvolvidos pela divisão de desporto. (COLE - ator estratégico 1 - PGOR)

Ou como afirma um ator político, também evidenciando este espartilhar do desporto:

nos eventos que são organizados pela Divisão do Desporto, em que há envolvimento das federações e das associações, normalmente nós exigimos essa ligação maior. Até porque há um trabalho de fundo de acompanhamento e da organização do evento, que permite essa exigência dessa relação as escolas e com os clubes locais. (ator político 3)

No nosso entender, esta visão inviabilizou ainda a partilha de *know-how* entre ambas as organizações da comunidade, pois desenvolvem competências que são complementares, não se tirando partido da possibilidade de acumulação e conjugação de capital social.

2.3.3.2. Poder político nas tomadas de decisão

Os atores políticos detiveram o poder discricionário relativamente à decisão de captação e financiamento dos eventos (ator político 1, 2, 3, 4; COLE - ator estratégico, 1, 2, 3 - Final; ator operacional 3 - PGOR, 4 - F1 MT; COEE - operacional 4; parceiro/patrocinador 5, 24). Neste sentido, as opções relacionadas com a fileira dos eventos náuticos que, embora tenham sido partilhadas à partida, pelos atores políticos e pelos elementos da COLE, e tidas como estratégicas para o desenvolvimento de produto turísticos, foram interrompidas por dificuldades financeiras. Eventos, como os casos do Kite Masters e do Formula Windsurfing, definidos como prioritários numa estratégia de nicho para a zona de Alvor, cumprindo os critérios mediáticos e de impacto económico, foram preteridos a favor do evento F1 Motonáutica. Esta decisão foi justificada por fortes raízes emocionais, na medida em que aquele evento esteve na génese da história náutica do município (COLE - ator estratégico, 1, 2, 3 - Final). Um dos atores políticos expressou de forma muito objetiva esta ideia: “a Motonáutica, mantemos porque é um evento que nós temos muito carinho por ele, porque foi o primeiro evento e não é um evento que seja muito caro” (ator político 2 - Final).

2.3.3.3. Atuação das COEE

As características que prioritariamente as COEE imprimem ao evento, através de objetivos, ações, espaços, etc., definem e condicionam todo o conceito do evento. Verificámos que este foi o tipo de constrangimento mais referenciado, tendo sido mencionado por atores políticos (1, 4) por atores COLE, todos os estratégicos, e operacionais e pelos elementos da COEE (estratégicos 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8).

De acordo com os objetivos específicos que cada COEE define, tal como vimos nos pontos 2.1. e 2.2, os eventos caracterizam-se por especificidades diferentes, o que por vezes, condiciona as possibilidades do processo de alavancagem. A COEE assume uma posição privilegiada, na medida em que é a “dona” do evento, e procura, através das suas dinâmicas, corresponder aos compromissos assumidos com os seus diferentes *stakeholders*, tais como: a alavancagem da marca do evento, da imagem da COEE como empresa de gestão de eventos, a alavancagem

integrada de todos os patrocinadores (e não apenas do destino que patrocina) e das indústrias de base dos eventos, etc. Assim como expressa este ator:

Os *stakeholders* do evento são muitos e há muitos interesses, é preciso acautelar os interesses dos velejadores, dos *sponsors*. Temos que perceber que estes interesses não se conseguem só pela parte operativa, tem que se comunicar, tem que haver mediatização. O que faz a diferenciação de um evento é a dimensão mediática. Tem que ser um processo de comunicação total. (COEE - ator estratégico 4)

Constatámos também que, a maioria das referências dos atores da COLE a este tipo de constrangimento, reporta-se à alavancagem dos eventos, ao nível da comunicação e do *networking*, condicionadas pela atuação passiva da COEE neste domínio (COLE - ator estratégico 1, 2, 3, 4 - Final). Observámos que, sendo a COEE a definir do conceito do evento, a COLE ficou dependente das suas dinâmicas, tendo na generalidade assumido o papel de patrocinador.

Não obstante, verificámos que no que concerne aos objetivos estratégicos “reforçar a imagem do destino” e “fortalecer a vantagem política”, os atores políticos e a COLE manifestaram atitudes proativas, procurando colmatar as falhas das COEE, nomeadamente através da contratação de assessorias de imprensa e da formatação do programa do evento numa dimensão política (COLE - ator estratégico 1 - PGOR, 3 - FW, 4 - PGOR, e ator político 4). De certa forma, isto acentua as categorias que são relevantes na alavancagem estratégica na gestão do portfólio de eventos, nomeadamente no que concerne aos atores políticos e à COLE.

2.3.3.4. Opinião pública

A comunidade, em sentido lato, bem como as forças políticas de oposição, foram um fator que constrangeu a gestão do portfólio de eventos desportivos, na medida em que estes são, assumidamente, uma decisão política, mas realizáveis através das finanças públicas. Neste sentido, os atores políticos e os da COLE foram tomando conhecimento dos comentários menos abonatórios em relação aos eventos. Veja-se por exemplo, a declaração de um elemento da COLE: “há muitas pessoas que não percebem o alcance dos eventos. Algumas pessoas acham que os eventos são umas festas” (COLE - ator estratégico 1 - PGOR), ou como salientou um ator político: “eu às vezes fico espantado quando vejo que as forças políticas da oposição afirmam que um

evento é igual a esbanjar dinheiro (ator político 4). Um dos parceiros/patrocinadores comentou a observação que proferiu junto de um ator político:

Eu também não gosto muito de me meter nessas coisas, até que politicamente o poderia fazer, mas acho que não devo, tenho tido conversas particulares com o [omissão do nome do político] a esse respeito, desde que os desportos passaram para a Expo Arade nós sentimos que há aqui pouca ligação, e ele diz: - é pá isto não é propositado, não é nada propositado! Mas eles têm uma noção do acontecimento diferente, eles desportivamente estão-se borrifando, é assim a palavra, permita-me isto. (parceiro/patrocinador 12)

Um dos atores desportivos locais salientou:

“agora, digamos, vendem provas como quem vende *tupperwares*, isto agora é assim vende-se uma prova como quem está a vender *tupperwares*. O [omissão do nome da COEE], nestes grandes eventos tem capacidade económica para os comprar, porque isto compra-se tudo, no dia em que não pagarmos ao [omissão do nome da COEE], ele vai vender a outro lado. Não se acautelam, deviam-se acautelar estes interesses locais, dos clubes, dos miúdos e dos atletas, até a nível do Algarve, porque não são só os dinheiros da cidade que pagam isto, há também dinheiros nacionais que pagam isto, e isto deveria ser mais acautelado” (ator desportivo 2).

2.3.3.5. Disponibilidade financeira

A abordagem aos eventos apresenta um constrangimento financeiro, na medida em que estes implicam um investimento grande (ator político 2), estando a sua realização dependente da capacidade de patrocínio da autarquia (ator político 1). Neste contexto, em que o investimento financeiro foi feito pela autarquia de Portimão, houve no entanto, o seguinte comentário de um ator político “somos uma Câmara Municipal com alguma capacidade financeira, mas isto também não dura sempre” (ator político 2).

De facto constatámos que, no contexto de crise que se instalou no país, a autarquia de Portimão iniciou um processo de restrições orçamentais, no que se refere ao investimento em eventos (ator político 1, 2; COLE - ator estratégico 1, 2, 3, 4 - Final).

Neste âmbito, importa referir que o investimento realizado, nem sempre foi suficiente para permitir maximizar as várias oportunidades oferecidas pelos eventos. O facto de vários dos eventos náuticos estarem integrados em circuitos com etapas noutros destinos com os quais poderiam ser criadas sinergias e tal não ter acontecido, é um claro exemplo do enunciado (COLE - ator estratégico 1, 3, 4 - Final).

2.3.3.6. Fluxos de informação

A diversidade e a quantidade de *stakeholders* que podem potencializar os eventos desportivos são bastante amplas. Neste sentido, é extremamente relevante que a informação circule e alcance os vários recetores, para que este fator se torne o menos limitador possível do processo de alavancagem.

Verificámos que no caso do portfólio de eventos estudado, a não fruição da informação se tornou um fator limitador para a atuação do comércio (comércio local alvor praia 2), do turismo (2), do projeto educativo com as escolas (parceiro / patrocinador 13, 15, 16), da relação entre a COEE e a COLE (COEE - ator estratégico 4), entre a COLE e o poder político (COLE - ator estratégico 3 - Final) e internamente, entre os elementos da COLE (COLE - ator estratégico 4 - Final, ator operacional 2 - PGOR).

2.3.4. Facilitadores

Importa ainda conhecer as questões que facilitaram a gestão do portfólio dos eventos náuticos, nomeadamente: atores políticos, condições do destino, dinâmicas das COEE, equipa da COLE e eventos. De uma maneira geral, os atores são percecionados como sendo os fatores mais relevantes na facilitação do processo. Neste domínio, é atribuída maior importância ao papel desempenhado pela COEE (promotores externos), pela COLE e pelo executivo municipal.

Tabela 31. Facilitadores identificados, por número de fontes e referências codificadas.

Facilitadores	Fontes	Referências
Atores políticos	23	28
Equipa da COLE	19	28
Dinâmicas das COEE	21	30
Eventos	6	7
Condições do destino	13	16

2.3.4.1. Dinâmicas das COEE

Os promotores externos dos eventos (COEE) foram unanimemente referidos por todos os atores estratégicos da COLE, por diversas vezes e a vários níveis, como peças fundamentais neste processo e catalisadores de mais-valias. Verificámos também que os próprios atores da COEE fizeram referência ao seu papel de facilitadores, no processo de gestão de eventos (COEE - ator estratégico 1, 2, 3, 4; ator operacional 2, 5), apesar de não terem efetuado qualquer referência ao seu papel no âmbito dos constrangimentos. Tanto os elementos do executivo municipal (atores políticos 1, 2, 4), como alguns parceiros/patrocinadores (2, 6), assinalaram o papel facilitador da COEE. No cômputo destas referências destaca-se a importância dada pela COLE à COEE no evento de vela Audi MedCup. Isto porque, como referiram os elementos da COLE, o promotor externo deste evento criou várias dinâmicas associadas ao evento que por um lado, proporcionaram a promoção do evento e por outro, permitiram à COLE o desenvolvimento de ações específicas. Por exemplo, como já oportunamente observar no ponto 2.1, o elevado número de jornalistas presente no evento permitiu organizar visitas guiadas no destino. Por outro lado, a existência de espaços de *networking* associados ao evento, possibilitou o estabelecimento de relações com

futuros investidores, parceiros, etc. A COEE desenvolveu estas dinâmicas de uma forma intencional, tal se denota na seguinte declaração:

Trabalhamos a partir duma proposta de valor, eu costumo dizer que nós passámos do fazer eventos para gerar comunicacionalmente ativos, portanto, nós geramos um ativo comunicacional, melhor ou pior, depende da arte, mas nós não fazemos mais eventos. Fazer eventos é uma parte necessária e imprescindível, mas apenas necessária, isto é um cenário, apenas um cenário e o importante neste cenário são os seus significados nada é inocente. (COEE - ator estratégico 4)

2.3.4.2. A equipa da COLE

A equipa da COLE (que alguns atores referem apenas como Expo Arade) foi apontada como um dos fatores facilitadores da gestão dos eventos, nomeadamente por alguns elementos da COEE (ator estratégico 1, 2, 4, 8; ator operacional 1, 5), pelos parceiros/patrocinadores (6, 7, 8) e pelos atores políticos. Neste âmbito, é salientado o apoio que a COLE presta na dimensão logística de organização do evento. Por exemplos, “a boa vontade [omissão do nome] e das pessoas, que no fundo fazem mais do que aquilo que lhe é pedido. Portanto, estão sempre disponíveis e a tentar ultrapassar os obstáculos que vão surgindo” (COEE - ator estratégico 2), ou “são um grande apoio, não só a nível de patrocínio como a nível de logística a parte operacional que funciona muito bem, estão lá 24 horas para nós. Isso é muito facilitador” (COEE - ator operacional 5). Por sua vez, os elementos da COLE referem também a própria COLE como um dos elementos facilitadores do processo, nomeadamente no que se reporta ao trabalho de equipa e à disponibilidade total (ator estratégico 1 - KM, 3 - KM; atores operacionais 1 - KM, 3 - AM).

2.3.4.3. Atores políticos

Relativamente ao executivo municipal, os *stakeholders* dos eventos atribuíram dois níveis de facilitação proporcionados por estes atores. Por um lado, mencionam a visão que facilitou a génese desta nova dinâmica da cidade (COEE - ator estratégico 4, 8; parceiro/patrocinador 5, 7, 8; ator turismo 3, 5, 6; ator comércio local alvor 13, 14, 15; ator comércio local marina 10, 11, 12), e

por outro lado, o apoio que prestaram à realização dos eventos (COEE - ator estratégico 1, 2; ator operacional 5; parceiro/patrocinador 6). A visão e tomada de decisão política foram também referidas pelos próprios atores políticos (1, 2, 4) como elementos facilitadores.

2.3.4.4. Condições do destino e eventos

Ainda neste âmbito, foram também referidas as características do destino (naturais, de capacidade turística e náutica) e dos eventos (as ações paralelas que integram, e o nível dos atletas que participam), embora estes últimos tenham contado com um menor número de referências.

Em súmula, após a análise da estrutura sistémica, verificámos que os facilitadores, os problemas e suas causas, bem como os constrangimentos da alavancagem estratégica na gestão do portfólio de eventos, são essencialmente resultantes das atuações e interconexões entre os atores políticos, COLE, COEE. Esta interconexão é influenciada também pelos atores locais, mas de uma forma indireta, pois estes não participaram na tomada de decisão.

No processo de alavancagem do portfólio dos eventos desportivos náuticos analisado, constatámos que, relativamente aos problemas identificados, as inter-relações dos diferentes atores assumem um papel de destaque a vários níveis. Simultaneamente e numa dinâmica paradoxal, são estas inter-relações que facilitam e constroem, a gestão dos eventos, fazendo com que os objetivos nem sempre sejam maximizados. Acresce o facto de o processo de potencialização nem sempre ser desenvolvido tendo em conta exclusivamente a maximização dos benefícios do portfólio de eventos para a comunidade, na medida em que outros objetivos foram relevantes em função de outros atores envolvidos. Neste sentido e para além da análise do sistema desenvolvido no ponto anterior, as inter-relações dos atores tornaram-se cada vez mais relevantes para compreender como o processo evoluiu pois os dados evidenciavam uma causalidade transformativa.

3. ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO PORTFÓLIO NA PERSPETIVA DA TEORIA DOS *COMPLEX RESPONSIVE PROCESSES*

Pelo exposto ao longo dos pontos anteriores, parece evidente que nos processos de potencialização do portfólio dos eventos desportivos náuticos, as inter-relações dos diferentes atores assumem um papel importante na evolução da gestão estratégica dos eventos. Ao longo da recolha/análise de dados, foram estas reflexões, desenvolvidas em interação com os contextos reais, que nos impeliram a um segundo momento de revisão da literatura. Este foi sem dúvida uma mais-valia pois permitiu-nos outra “luz” para a análise do fenómeno, sob a qual a estratégia é entendida como um processo evolutivo em função da interação local, de todas as intenções e planos que vão participando nessa interação (Stacey, 2007).

Nesta perspetiva, iremos apresentar evidências e analisar como a interação local entre os indivíduos alterou o significado da gestão estratégica dos eventos desportivos náuticos do contexto do estudo. Salientamos, no entanto, que iremos debruçar-nos sobre as alterações de significado que se processaram no discurso dos atores políticos e da COLE, através da análise dos dados provenientes das entrevistas, triangulando com as nossas observações e com os documentos pertinentes para reforçar estas evidências. Isto porque, como anteriormente justificámos, não foi este o quadro concetual de base que guiou a nossa recolha de dados, mas sim outras “lentes mentais” que nos ajudaram a melhor compreender o fenómeno e ainda porque, pelas razões apresentadas na metodologia, não nos foi possível realizar dois momentos de entrevistas aos outros atores envolvidos nos processos. Acresce que, como investigadores de estudo de caso, a compreensão do respetivo contexto pautou a nossa atuação, o que nos induziu a acompanhar as dinâmicas que estabeleceram interfaces com o fenómeno em estudo. Neste sentido, acompanhámos também alguns debates que trataram questões ligadas à estratégia náutica do Município.

Na primeira parte deste ponto, revisitamos o contexto e analisamos a sua variabilidade, na medida em que as intenções e as ações emergem na interação dos indivíduos nos contextos. De seguida exporemos a importância da conectividade na interação entre os atores dos eventos, sua diversidade e desvios relativamente a temas instalados, na coprodução de novos significados. Por último, iremos analisar os temas de conversação que evidenciaram uma alteração dos seus significados e numa lógica de causalidade transformativa, foram dando origem à coevolução da

intenção estratégica, sem que tenha havido previamente um plano para o todo. A tabela que se segue indica o número de fontes e referências codificado.

Tabela 32. Número de fontes e referências codificadas por categoria analisada na perspectiva da teoria dos *CRP*

Categorias	Fontes	Referências
Variabilidade do contexto	11	35
Conetividade e diversidade	26	62
Temas de conversação	21	121

3.1. Variabilidade do contexto

Como explanámos na génese do estudo de caso, o Município de Portimão adotou uma atitude proativa relativamente à gestão do destino, numa perspectiva de *Destination Management Organization* (Flores, 2009). No decurso do período de tempo em que decorreu este estudo, esta atitude proativa imprimiu um conjunto dinâmicas em Portimão. Importa pois voltar ao contexto em busca de uma visão das áreas estratégicas e projetos em curso.

Ao analisarmos esta questão, concluímos que existiu um conjunto de áreas de atuação que foi sendo, de modo progressivo e cumulativo, atribuído à empresa pública municipal – Expo Arade e aos seus atores. Estas demonstram também, uma variabilidade cumulativa de domínios de intervenção, que o município foi gerindo de uma forma empresarial através da Expo Arade. De acordo com alguns atores, três fileiras foram referenciadas como prioritárias, a fileira do turismo (congressos e náutico), do cinema e da indústria automóvel (ator político 2, 2 - Final; COLE - ator estratégico 1 - KM e PGOR). No entanto, no entender do ator político 1, as três fileiras referidas como prioritárias são o cinema, a reclassificação urbana e a náutica, nomeadamente através do projeto “centro de mar”.

Neste sentido, surgem no discurso uma série de projetos que gravitam em torno destas fileiras, tais como: porto de cruzeiros, centro náutico de Alvor, centro de alta competição de vela, museu subaquático, requalificação da zona ribeirinha (projeto de um oceanário, de um teleférico, de um

insetário, observatório de turismo), gestão do centro de congressos do Arade, etc. (ator político 1, 2, 3, 4; COLE - ator estratégico - 1 KM e Final, ator estratégico 3 - Final). Acresce que, paralelamente, outros projetos privados, com o apoio do executivo municipal, foram sendo concretizados no Município (e.g., Autódromo Internacional de Portimão). Durante um determinado período (2006 a 2008) esta dinâmica gerou uma progressiva acumulação de áreas de atuação na Expo Arade. Como salientou este ator da COLE:

Havia a Expo Arade que face à versatilidade que tinha, foi absorvendo uma série de competências na sequência de problemas que era preciso resolver, e de um momento para o outro apercebemo-nos que a Expo Arade era um gigante e estava a tocar uma série de instrumentos muito diversificados. Desde o turismo à requalificação e reabilitação urbana, e gestão de espaços públicos, publicidade, enfim, aqui há uns meses atrás começou a equacionar-se que se devia passar a um modelo ainda mais profissional e mais empresarial, que se coadunasse com o que é a realidade dos dias de hoje, e pensou-se em criar uma holding. (COLE - ator estratégico 1 - KM)

Ou, como declarou um dos atores políticos:

A Expo Arade vai-se extinguir, vai-se transformar na tal sociedade de gestão urbana, e simultaneamente irá também transformar-se numa nova empresa que será Portimão Turis e Eventos. A maior parte das pessoas que trabalham na Expo Arade irá passar para esta nova empresa que vai desenvolver muito mais objetivamente, sem se dispersar com outras coisas. A sua missão será promover o turismo, promover eventos e no fundo trabalhar produtos turísticos que habitualmente não são muito trabalhados ao pormenor. (ator político 2)

Esta dinâmica do contexto ditou a reestruturação orgânica da empresa pública municipal, responsável pela gestão dos eventos do portfólio em estudo. A tabela seguinte é demonstrativa das sucessivas reestruturações orgânicas.

Tabela 33. Reestruturação orgânica da Expo Arade no decurso do estudo. Descrição das características inerentes às diferentes organizações.

Ano	Denominação	Tipologia	Tomada de decisão	Objeto
2006	Expo Arade, Animação E.M.	Municipal	Executivo Municipal	“Desenvolvimento, implementação, gestão de infra-estruturas turísticas, ..., a organização, gestão e exploração de eventos” (Estatutos EA, 2006, p. 2)
2008	Portimão Turis E.M.	Municipal	Executivo Municipal	“Promover o desenvolvimento da atividade turística do município” (Estatutos PTuris, 2008, p.1) ⁶
2008	Portimão Urbis SGU, E.M.	Municipal	Executivo Municipal	“acompanhar e executar as políticas urbanísticas definidas no Plano Director Municipal, promover a regeneração urbana e rural” (Estatutos Urbis SGU, 2008, p. 2)
2010	Portimão Urbis SGRU E.M., SA	Municipal	Executivo Municipal	“Propor, acompanhar e executar as políticas de desenvolvimento territorial do Município” (Estatutos SGRU, 2010, p. 25)

No início da sua existência, a empresa pública municipal, Expo Arade, tinha como áreas de atuação, o turismo, a animação e os eventos no Município, mas numa perspetiva de gestão das infraestruturas, claramente depreendido pela leitura do artigo 4º dos seus estatutos “tem como objeto o desenvolvimento, implementação, construção, gestão e exploração de infra-estruturas turísticas, desportivas, culturais e de lazer; a gestão e rentabilização do Parque de Feiras e Exposições de Portimão; a organização, promoção e realização de feiras, mercados, exposições e certames e outras acções; a gestão da animação, promoção, informação, recursos e produtos na área do turismo; a organização, gestão e exploração de eventos; a locação de equipamento diverso; a prestação de serviços diversos; a restauração e *catering*; a captação de investimento; assegurando, simultaneamente a viabilidade económica da empresa e o seu equilíbrio financeiro” (Estatutos Expo Arade, 2006, p. 2) (anexo DO.1).

No entanto, e apesar de a Expo Arade, apresentar como objeto, em termos estatutários, uma vocação essencialmente turística, teve que assumir outras atribuições, nomeadamente no domínio da gestão e requalificação urbana, dispersando-se no objeto de atuação. Esta empresa pública municipal foi reestruturada em 2008, transformando-se em duas empresas que se

⁶ A qual, passou a gerir os eventos do portfólio que ainda não se tinham realizado (F1 Motonáutica, Portimão Global Ocean Race).

designaram Portimão Turis E.M., e Portimão Urbis SGU- Sociedade de Gestão Urbana, E.M. A Portimão Turis ampliou o âmbito de intervenção da empresa original, passando este a integrar o desenvolvimento da atividade turística, designadamente e de acordo com o objeto da mesma, expresso no artigo 4º dos seus estatutos (anexo DO.3):

A Portimão Turis é uma empresa municipal encarregada da gestão de serviços de interesse geral e promoção do desenvolvimento local e regional nos termos definidos nos artigos 18.º e 21.º da Lei n.º 53 –F/2006, e tem por objecto promover o desenvolvimento da actividade turística no Município, contribuindo para o reforço da sua competitividade e para o crescimento económico local e regional e o reforço da coesão económica e social local e regional.

Por seu turno, a Portimão Urbis SGU - Sociedade de Gestão Urbana, E.M., assumiu as competências de gestão territorial (Estatutos Urbis SGU, 2008, p. 2) (anexo DO.5). Veja-se o artigo 4º dos estatutos:

A Portimão Urbis SGU é uma empresa municipal encarregada da gestão de serviços de interesse geral e promoção do desenvolvimento local e regional nos termos definidos nos artigos 18.º e 21.º da Lei n.º 53 –F/2006, e tem por objecto propor, acompanhar e executar as políticas urbanísticas definidas no Plano Director Municipal, promover a regeneração urbana e rural, desenvolver uma política de solos eficiente, justa e equitativa, desenvolver programas de gestão urbana avançada e de regulação do mercado imobiliário e executar processos perequativos de benefícios e encargos no município de Portimão, dinamizar o desenvolvimento de infraestruturas e a competitividade turística, executar políticas de habitação e de mobilidade que melhorem a qualidade de vida no Município, promovendo o crescimento económico local e regional e o reforço da coesão económica e social local e regional.

A Sociedade de Gestão e Reabilitação Urbana, Portimão Urbis - SGRU E.M., SA, resultou da fusão das empresas anteriores e de mais duas empresas municipais. Desta forma, a Portimão Urbis foi absorvida, passando a constituir-se como uma direção geral desta organização, de carácter mais abrangente e que congrega quatro empresas municipais e vários domínios de intervenção, que vão desde a gestão urbana, a reabilitação urbana, o desenvolvimento turístico e dos mercados e

feiras. De acordo com o seu artigo 4º (objecto, domínios de intervenção e competências) dos seus estatutos (Estatutos Portimão Urbis SGRU, 2010, p. 25) (anexo DO.6): “

A PORTIMÃO URBIS é uma empresa municipal encarregada da gestão de serviços de interesse geral e promoção do desenvolvimento local e regional em termos definidos nos artigos 18.º e 21.º da lei n.º 53 – F/2006, e tem por objeto propor, acompanhar e executar as políticas de desenvolvimento territorial do Município, promovendo o crescimento económico local e regional e o reforço da coesão económica e social local e regional, nos domínios: a) da gestão urbana ...; b) da reabilitação urbana ...; c) do desenvolvimento turístico ...; d) do desenvolvimento dos Mercados e Feiras

A análise da reestruturação orgânica é mais uma evidência que contribui para corroborar a dinâmica que existiu no destino, aquando do período do estudo. Esta reestruturação, não só denota a ampliação do campo de atuação, como a diluição da estrutura responsável pela gestão de eventos, nesta estrutura de âmbito mais alargado. Uma das expressões que consideramos ilustrar convenientemente esta constatação foi a proferida por um dos parceiros/patrocinadores (24) “de repente Portimão virou. Criaram a Expo Arade, com o centro de congressos lá, agora vão passar a gerir o centro de congressos no outro lado do rio, depois foi com o autódromo, vai ser com o aeródromo, vai ser com o porto, tudo para eles é indicador de desenvolvimento e eles fazem com que aquilo tudo venha a acontecer”.

3.2. Conetividade e diversidade

Quanto ao vetor conetividade e diversidade, os dados demonstram que o portfólio de eventos se constituiu como uma plataforma de interação. Para além do facto, de os eventos decorrerem num contexto de variabilidade, como procurámos demonstrar no ponto anterior, os eventos per si, constituíram-se como espaços e tempos facilitadores de conetividade, diversidade e atratividade que por sua vez, através dos seus atores e dinâmicas, interinfluenciaram igualmente as dinâmicas do destino. Veja-se por exemplo a declaração de um dos parceiros/patrocinadores:

A própria marina de Ferragudo já foi desenhado com muitos *inputs* dos *skippers* dos barcos de competição. Porque é o que é, foi factual chamaram as pessoas e disseram, - estamos a desenhar a marina, conselhos vossos? Eles conhecem milhares de marinas, passam a vida

nas marinas. E eles disseram: - este cais devem ser mais assim, para barcos daqueles ou daqueles. Deram uma série de *inputs* de borla, não tiveram que pagar a uma consultora de marinas para vir cá ensinar. Isso também foi uma movimentação inteligente, depois também trouxeram alguns barcos para serem reparados cá, isso também foi inteligente. (parceiro/patrocinador 24)

Ou a captação da atenção para o desenvolvimento de projetos ligados ao cinema (anexo O.19), bem como para a realização de outros eventos, como é notório num anúncio de um jornal de turismo (anexo O.14):

Uma nova imagem da campanha “7 Maravilhas de Origem Portuguesa no Mundo” associada à data - 10 de Junho - e ao local da realização da eleição - Portimão, é a mais recente novidade lançada pela New7Wonders Portugal (N7WP) na passada terça-feira no Portimão Arena. Em declarações ao Publituris, Luís Segadães, presidente das New 7 Wonders Portugal, justifica que a escolha recaiu sobre Portimão porque “é uma das cidades mais activas do país e que tem investido na captação de grandes eventos”. Por isso “é o local ideal para conhecer os sete eleitos”, observa. (Jornal Publituris, 8 de Abril de 2009)

De facto, ao longo dos anos correspondentes ao tempo em que decorreram os eventos do estudo, realizaram-se em Portimão um elevado número de eventos desportivos, nomeadamente: 1) ano de 2008, 23 eventos desportivos, 12 dos quais foram internacionais (Instrumento Gestão Provisional Expo Arade, 2008, anexo DO.2); 2) ano de 2009, 17 eventos, 12 dos quais internacionais (Plano de Atividades Portimão Turis, 2009, anexo DO.4), sob a responsabilidade da Expoa Arade e da Portimão Turis, respetivamente, aos quais se aditou um conjunto de eventos de carácter cultural e de entretenimento (anexo O.6)

No decurso dos eventos, a observação desenvolvida ainda nos permitiu constatar que os elementos da COLE e do executivo municipal estabeleceram conexões, com inúmeros atores, designadamente: 1) elementos das diferentes COEE, pois cada um dos eventos foi organizado por um promotor externo distinto (tabela 9); 2) equipas técnicas que as integravam (desportivas, comunicação, segurança, etc.); 3) praticantes desportivos de nível de topo internacional e respetivas equipas técnicas que participavam nas competições (nomeadamente nos eventos: Audi Med Cup, P1 Power Boat e F1 Motonáutica); 4) membros que representavam as federações das

diferentes modalidades; 5) produtoras nacionais e internacionais de televisão; 6) operadores turísticos convidados; 7) jornalistas nacionais e internacionais que acompanhavam os eventos; 8) parceiros/patrocinadores da COEE e seus convidados; 9) parceiros/patrocinadores e convidados do município; 10) fornecedores; 11) forças operacionais de apoio ao evento.

Acresce que, durante o período de realização dos eventos existiram outros momentos de conectividade, agregados ao evento, tendo inclusivamente decorrido em espaços e períodos extra-evento. Observámos a realização de jantares do executivo municipal e da COLE com armadores, com as comitivas que integram as COEE, com jornalistas, e ainda, conferências de imprensa, receções nos Paços do Concelho, etc. É de salientar que algumas destas ações são deliberadamente promovidas pelo executivo municipal, o que claramente se compreende pela seguinte declaração proferida:

Dou-lhe um exemplo muito concreto, no caso da Motonáutica que é o que agora vamos ter, existe sempre um jantar, o ano passado foi feito e há 2 anos também, que é oferecido por parte do presidente da Câmara onde se convida toda a comitiva que faz parte do evento, convida-se a comunicação social, convida-se um conjunto de atores que funcionam como *opinion makers*. (ator político 4)

Esta conectividade intencional não foi induzida de igual forma em todos os eventos, sendo que a presença do executivo municipal foi gerida em função do tipo de interação que o evento poderia proporcionar. Veja-se por exemplo:

muitas vezes, estes próprios eventos são facilitadores de contactos e de criação de uma *network*, de pessoas que depois se identificam ou que percebem o projeto de Portimão e depois essas pessoas estão associadas a *networks* que poderão exercer influências. E isso é um dos fatores que pode influenciar a presença do presidente da Câmara em determinado evento. (ator político 4 - Final)

O portfólio dos eventos permitiu que um conjunto diversificado de atores estivesse em interação, partilhasse temas de conversação e significados. Neste sentido, torna-se relevante apresentarmos evidências que, a título de exemplo, demonstrem a diversidade e o desvio a temas habituais, identificados pelos atores políticos e pela COLE, relativamente à visão tradicional da alavancagem (perspetiva da promoção do destino e do impacto económico local). Iremos procurar apresentar

esse desvio, em termos da dinâmica de alavancagem promovida pelas COEE e sequentemente, evidenciar a interação da COLE e dos atores políticos com esse significado, conforme se especifica nos pontos seguintes:

Ponto 1 - A inovação através da criação de produtos de desporto e turismo foi um objetivo estratégico definido, não só devido à existência de condições naturais excecionais no Município, mas também pelo despertar de sensibilidades e consciências para o potencial náutico do destino, proporcionado pelos atores da COEE aos atores do executivo e da COLE. Analise-se, por exemplo, a declaração do ator da COEE:

Nós não trabalhamos muito com esse tipo de produto [eventos de massas], trabalhamos com produtos de desenvolvimento, para exteriorizar a imagem a possíveis futuros turistas para determinada região, então existem alguns produtos, que é o caso mundial do *kitesurf* que é um produto que é concebido, claro, a prática desportiva e técnica e etc., para exteriorizar a imagem da região ou seja para o mundo todo, para que as pessoas consigam ver através de praticamente 300 horas de transmissão televisiva internacional, nas quais existe a prova, ver as belezas naturais e inclusive ver as condições da prática desse desporto. Hoje existem várias regiões do mundo como a Fuerte Ventura, Tarifa, Flechieras e Cumbuco no Brasil, uma dezena delas, estamos falando do *kitesurf* neste caso, que vivem 90% do turismo, a cidade inteira, hotéis, restaurantes, que vivem em função dum turismo segmentado, pela prática desse desporto. (COEE - ator estratégico 1)

Relativamente às perceções de significado desenvolvidas em torno deste conceito:

O windsurf e o *kitesurf* são pequenos nichos de mercado que nós podemos atingir, nós temos o recurso, então vamos utilizar o recurso e rentabilizar o potencial. Temos a zona de Alvor que segundo opinião dos profissionais tem condições ímpares para a prática da windsurf e para a prática do *kitesurf*. Não sou eu que digo, quem o diz são os profissionais que são os entendidos na matéria. (COLE - ator estratégico 3 - KM)

Ou:

Esta por exemplo. Esta aposta estruturado no mar, no princípio aqui há alguns anos não tínhamos consciência disso. Exatamente, nos contactos e nos estudos que foram feitos,

apontaram para aqui. E afinal descobrimos depois, que o rio e o mar servem para outras coisas para além do sol e da praia. (ator político 1)

Ponto 2 - O conceito de um espaço privilegiado e selecionado que proporcionava a conetividade associado ao evento de vela Audi MedCup, disponibilizava ainda, mini-espacos e ações para os patrocinadores. Este foi um objetivo estratégico que assumiu neste evento, características ímpares:

É evidente que este espaço existe antes de mais nada para os velejadores, chama-se *crew lounge* que é o espaço das tripulações, é evidente que nós temos como objetivo de *marketing* implícito e também é um ato de comunicação ao relacionarmos-nos com os parceiros, com os potenciais clientes e com os patrocinadores, trazê-los também para aqui, para perceberem no sítio, o que é que nós fazemos, portanto, tudo isso é um ato de comunicação integrada... acrescentamos-lhe as relações públicas e as relações ditas *corporate*, ou seja as relações com as empresas, em que se criam também pacotes de incentivo para os clientes e atos de relações públicas dessas mesmas empresas que utilizam os nossos espaços para se promoverem. (COEE - ator estratégico 4)

Os elementos da COLE valorizaram este significado, nomeadamente:

eles têm um gabinete de comunicação bem estruturado e sobretudo talvez ao nível da RP [relações públicas], que é um ponto forte que eles têm, que é ao nível do retorno que dão aos *sponsors*, quer sob o ponto de vista do mediatismo quer sob o ponto de vista de lhes proporcionar momentos de relações públicas para os próprios *sponsors*. Não sei se se recorda do *lounge vip*, da oportunidade que os patrocinadores tinham de usufruir e de se apropriarem do próprio espaço para as suas ações de RP que me parece que é uma aprendizagem interessante e da parte deles um conceito bem desenvolvido (COLE - ator estratégico 2 - Final)

ou:

o melhor evento é de facto a Audi MedCup e a relação entre patrocinadores na Audi MedCup, imagino eu, porque de facto nunca tinha pensado nisso. Mas imagino eu que a [omissão do nome] tem essa preocupação também, de outra forma não dava o destaque que dá aos patrocinadores naquele espaço social, depois não colocava os patrocinadores em convívio com os participantes, os convidados, a comunicação social, integrando-os

nestas ações e nestas visitas que eram feitas ao destino, naquele barco chamado barco de convidados onde levavam convidados, onde levavam patrocinadores, parceiros, comunicação social. Havia ali um *get togheter*, um *mix*, e obviamente a relação passa por aí. (COLE - ator estratégico 3 - Final)

Ponto 3 – Em comparação com os restantes eventos, o evento do P1 Power Boat apresentou características inigualáveis relativamente ao envolvimento do público, A COEE deste evento definiu-o como um espaço de espetáculo e diversão privilegiando o contato com o público:

Só por si é um espetáculo muito grande, fazem muito barulho, são muito rápidos. Mas eu tenho a preocupação das pessoas estarem entretidas também, as crianças terem os seus *fun parks*. As pessoas podem ir aos *stands* das lojas, as pessoas estão entretidas, não há espaços mortos ao fim e ao cabo, nós temos os ecrãs a dar em direto, acaba as corridas, temos a entrega de prémios logo a seguir. Temos os *cocktails* e festas pela noite fora, jantares organizados. Vamos ter um *funpark* aquático, vamos ter aulas de yoga. Portanto, nós pretendemos atingir todos os setores. (COEE - ator estratégico 5)

Um dos atores da COLE corrobora a importância deste conceito de evento:

tem a ver com o conceito do evento. Embora o promotor português tenha realmente aqui um forte empenho a esse nível. Por isso, o ano passado foi considerada a melhor prova do circuito não só ao nível desportivo, mas em termos de todo o pacote e aí foi responsabilidade do promotor nacional. (COLE - ator estratégico 4 - P1 PB)

Ponto 4 - A proposta de um programa educativo, desenvolvida pelo COEE do evento Portimão Global Ocean Race, foi outro desvio que interagiu com os significados habituais. Veja-se:

We are working so that this race has a global educational program because we understand that the skippers involved in this type of race have unique personalities. They are embarking in an adventure not just in the sea, but also inside themselves. (COEE - ator estratégico 7)

Neste sentido um dos atores políticos expressou esta observação:

há aí outro fator que se prende com questões relacionadas com ações que se fazem com IPSS, ou com a própria comunidade escolar. Isso sentiu-se com o Ocean Race, em que

houve uma relação com alunos que tinham aulas de geografia, pelos locais em que passava a regata. Havia uma turma em Portimão que analisava a geografia e os aspetos mais interessantes dessa localidade, na sala de aula. Isto são os primeiros passos que se fazem em termos de envolvimento nos próprios eventos com a comunidade, e depois permitem um sentimento de pertença muito interessante que permite que as próprias pessoas recebam o evento de uma outra forma e percebam o evento de uma outra forma. Nesse aspeto eu acho que é um caminho interessante que se poderá potenciar ainda mais. (ator político 4 - Final)

Ou:

havia essa vontade por parte dos promotores de existir aqui uma aposta a nível dum programa escolar. E de facto, nós em termos de comunicação e de *marketing* deste evento achamos e defendemos internamente na Câmara, que essa deveria ser uma aposta. E daí, termos feito o contacto com a divisão de educação e termos apresentado este projeto ao nível da divisão de educação e sugerido, que esse projeto fosse comunicado às escolas e envolvermos as escolas nisto, porque havia realmente um potencial muito grande até com as matérias de estudo. (COLE - ator estratégico 4 - PGOR)

Pelo exposto, podemos constatar que no decurso da realização dos eventos do portfólio, vários desvios foram surgindo, no âmbito da diversidade e da conetividade proporcionada pelo conjunto alargado de atores em interação. Estes permitiram explorar outras categorias de objetivos na gestão estratégica dos eventos desportivos que não tinham sido definidos na fase da génese dos eventos náuticos, na qual foi definido como prioritário a promoção e o posicionamento do destino.

3.3. Temas de conversão

No decorrer do processo de investigação, foi visível o modo como os padrões de significado se alteraram, ao nível da potencialização do portfólio de eventos. Os dados evidenciam que no seu conjunto e ao longo do tempo, a iteração das diversas interações contribuíram para promover alterações, que se amplificaram e se constituíram como mudanças nos temas de conversação, não só em relação aos eventos como também à dinâmica do destino. Neste ponto, pretendemos

evidenciar como se alterou: 1) a gestão estratégica do portfólio de eventos: da tríade inicial à integração dos atores locais; 2) a gestão estratégica do portfólio de eventos: de patrocinador a patrocinado; 3) a intenção náutica: da estratégia baseada em eventos e posicionamento do destino, para uma estratégia baseada no centro de mar. A tabela abaixo traduz as fontes e as referências codificadas.

Tabela 34. Número de fontes e referências codificadas por tema de conversação.

Temas de conversação	Fontes	Referências
Integração atores locais	14	49
Patrocínios	11	23
Intenção náutica	14	51

Iremos expor os temas referidos através de tabelas comparativas, nas quais evidenciamos os diferentes significados visíveis no discurso dos atores, em momentos diferentes, sempre que possível numa fase inicial e final da investigação, respeitando as palavras do mesmo ator.

3.3.1. A gestão estratégica do portfólio de eventos: da tríade inicial à integração dos atores locais

De facto e nas palavras dos atores políticos e da COLE, no decurso do processo, a gestão estratégica dos eventos foi adquirindo um significado inclusivo, quanto ao envolvimento dos atores locais, (atores políticos 2, 4 e 1, 2, 4 - Final; atores da COLE (ator estratégico 1 - PGOR, 2 - KM, 3 - KM, e, 1,2,3,4 - Final). Neste sentido, a tríade COLE - executivo municipal - COEE foi alargada à comunidade local e seus atores. A tabela seguinte, procura apresentar frases exemplificativas, captadoras do significado associado à importância atribuída ao envolvimento dos empresários locais e da comunidade. As palavras a negrito pretendem facilitar a leitura dos significados.

Tabela 35. Evidências da alteração de significados associada à gestão estratégica do portfólio de eventos: da tríade inicial à integração dos atores locais.

A GESTÃO ESTRATÉGICA DO PORTFÓLIO DE EVENTOS: DA TRÍADE INICIAL À INTEGRAÇÃO DOS ATORES LOCAIS

Tríade inicial

nós, inclusive a Expo Arade que tem obrigação de desenvolver a logística para a organização de um evento, quando **vai falar com o hoteleiro para reservar quartos** para participantes por exemplo, muitas vezes pagos por nós, muitas vezes não temos por parte da hotelaria uma resposta muito positiva. ...Aliás o que eu acho, e isto é o que vamos fazer para o próximo ano, fechando o programa de eventos para o próximo ano, em Outubro aproximadamente, a **Expo Arade vai-se tornar numa agência de viagens e vai negociar em allotment com os hotéis** e vamos ter que ter preços especiais e eles vão ter que perceber que isso os favorece.

(ator político 2)

O caso da restauração, criar pacotes especiais para pessoas que vêm cá para assistir a um evento náutico. ... Imagine que uma Associação comercial juntava-se e **chegava ao pé da autarquia e dizia-nos que tinham um pacote** que queriam que fosse divulgado às 250 pessoas que estavam no evento e nesse pacote estavam horários especiais de vaivém, um conjunto de descontos em loja de comércio tradicional, restaurantes. Isto é uma coisa que ainda está muito por fazer. (ator político 4)

Numa fase inicial **não nos preocupávamos tanto em perceber se uma coisa encaixava na outra**, se captávamos um evento de natureza desportiva o qual não tinha e dificilmente poderia vir a ter a possibilidade de se implementar no município, mas na altura isso não era relevante. Poder-se-ia concluir, por um lado era falta de experiência, mas diria que não era só, porque nessa fase inicial, nós procurámos basicamente **ter um impacto num contexto nacional** e de repente aparecemos, e portanto, eventos ainda que não encaixassem bem na nossa estratégia mas que **de alguma forma tivessem notoriedade e grande capacidade de mediatização** e que, de alguma forma, atraíssem pessoas, eram quase por si suficientes. (COLE ator estratégico 1 - Final)

na questão da própria formatação dos eventos, em que os eventos são muito virados para **marcas específicas para produtos específicos**, para os *sponsors* e então é preciso que o evento ganhe alguma dimensão ao nível da **promoção da terra** que acolhe o evento. (ator político 4)

Integração dos atores locais

estava na altura de, embora nós, obviamente vamos ouvindo os *players* do mercado, que eles tivessem uma **participação mais ativa na definição das políticas de promoção da cidade** e portanto dentro dessa perspetiva avançamos para a constituição de uma associação, uma **associação para a promoção turística**. ...nós obviamente ainda com um forte envolvimento e com uma componente muito importante e depois a **definição da estratégia vai ser discutida também com os players** de uma forma mais efetiva e não casuisticamente como fazíamos até agora. Achamos que eles que têm, enfim, os empresários na área do turismo, que têm os seus negócios é daí que vivem e devem ter neste momento uma palavra maior a dizer. (ator político 2 - Final)

Porque a **UAC** no fundo, e se for uma estrutura bem gerida, **desenvolvida e acarinhada**, pode vir a tornar-se uma espécie de **órgão de gestão da zona comercial** da parte antiga da cidade, numa **perspetiva aberta à participação** dos atores no terreno e não apenas à autarquia, órgão político. (ator político 1)

Começamos a sentir que tínhamos de alguma forma que ter um **critério**, um critério que fizesse sentido e que tivesse lógica e que pudesse ser explicado a terceiros porquê esta seleção de eventos e aí começamos a afinar e à procura de **eventos que encaixassem** ou na nossa estratégia de promoção turística ou nos produtos que achámos que deveríamos desenvolver ou como eu lhe dizia à pouco, **que encaixassem em práticas que Portimão pudesse implementar, quer ao nível da prática desportiva, da prática cultural etc.** ...neste momento em que nós procuramos **eventos que tragam alguma mais valia ao nível de gerar atividade permanente no município**. (COLE ator estratégico 1 - Final)

Haver um conjunto de parceiros de **media associados ao próprio evento** e um conjunto de iniciativas associadas que **garanta um envolvimento com a comunidade local**, depois que se possa fazer *crosselling* com outro tipo de equipamento municipais. (ator político 4 - Final)

A mudança verificada ao nível da importância do envolvimento da comunidade local na gestão dos eventos, traduziu-se na criação de uma Associação de Desenvolvimento de Portimão Pró-Comércio (UAC), e de uma Associação de Turismo de Portimão (ATP), na afinação de critérios para a seleção de eventos (ator político 2 e 4, Final), e no desenvolvimento de parcerias com agentes desportivos (COLE - ator estratégico 1 - Final). A UAC foi criada a 19 de Setembro de 2008 e englobou a Associação do Comércio e Serviços da Região do Algarve (ACRAL), a Associação Comercial de Portimão (ACP) e a Câmara Municipal de Portimão. No entanto, os seus corpos sociais foram apresentados publicamente em Julho de 2009, data da assinatura do contrato-programa de cooperação estabelecido entre a Câmara Municipal de Portimão e a Associação de Desenvolvimento de Portimão Pró-Comércio (UAC)⁷. Esta associação definiu como objetivo a promoção e a modernização da zona comercial da cidade. Por seu turno, a Associação de Turismo de Portimão (ATP), criada em 2010, é composta pelo Município de Portimão e os setores privados e públicos ligados ao turismo, no total de cem empresas. Como expressa o artigo 5º dos estatutos da ATP, esta associação tem como objeto: “o desenvolvimento turístico sustentado do Município de Portimão através da cooperação entre o Município de Portimão, Entidades Públicas nacionais e regionais de promoção turística e pessoas singulares ou colectivas que desenvolvam, directa ou indirectamente, actividades no sector do turismo em Portimão ou outras que contribuam para o objecto da Associação” (ATP Estatutos, 2010, p. 2, anexo DO.7). A tabela abaixo evidencia as características de ambas as associações.

Tabela 36. Organizações de participação local e suas características.

Denominação	Ano	Tipologia	Tomada de decisão	Objeto
Associação de Desenvolvimento de Portimão Pró-Comércio (UAC)	2008/2009	Parceria Município/ Comércio Local	Participada	Dinamização comércio tradicional
Associação de Turismo de Portimão (ATP)	2010	Parceria Município / Empresários Turísticos	Participada	Coordenação e concertação da promoção turística

⁷ Jornal “Noticias Online da Camara Municipal de Portimão”, 27 de Julho de 2009 (anexo O.15).

Importa igualmente salientar, que vários atores se referem a estas questões, no fundo às mudanças de significado, como processos de aprendizagem, em que se vão afinando conceitos, critérios e desenvolvendo sensibilidades (ator político 4; COLE - ator estratégico 1, 4 - Final; ator estratégico comércio local 3). Veja-se por exemplo a opinião de um membro estratégico do comércio local:

Vamos tentar dar o nosso contributo, pois entendemos que os políticos e as pessoas que estão à frente das organizações dos eventos, se calhar não têm a visão económica do projeto em termos de retorno, se calhar para eles, pela própria formação de nunca terem sido comerciantes ou de nunca terem sido empresários não conseguem fazer esse retorno e cabe-nos a nós fazer essa pressão. O que aconteceu, como podemos corrigir, e se calhar ter um representante da hotelaria para arranjar os tais pacotes promocionais, enfim é esse trabalho que vamos ter que fazer. Enfim, também é desculpável pois os eventos estão a acontecer há pouco tempo, há dois, três anos, e tivemos que aprender com os erros e as pessoas também têm que fazer sentir que é preciso mudar. (ator estratégico comércio local 3)

Esta interação e mudança de significados, também se traduziram numa afinação de critérios de seleção de eventos, na qual o envolvimento da comunidade foi um fator relevante, tendo implicado a descontinuidade de alguns dos eventos. De facto, constatámos que numa fase inicial, certos conceitos específicos que determinados eventos apresentavam eram partilhados pela COEE e pela COLE e considerados prioritários. Fundamentalmente, esta questão foi visível quanto à alavancagem dos eventos centrada na promoção e imagem do destino, desenvolvida pela COLE, e “intensificada” na interação com as dinâmicas promovidas pelos COEE que de uma maneira geral, realçavam também a dimensão comunicacional e mediática dos eventos. Por exemplo, o conceito de evento “elitista” definido pela COEE sobre o Audi MedCup foi partilhado pela COLE, de acordo com a declaração dum ator estratégico da COEE: “eles [COLE] entendem um determinado tipo de *briefing*, eles [COLE] entendem o que é *mass market*, que é multidão, como entendem um evento que é mais selecionado, mais elitista, ele tem que brilhar apenas como uma joia, para ser simbólico” (COEE - ator estratégico 4).

Neste sentido, o evento de vela Audi MedCup foi referido pelos elementos estratégicos da COLE como um dos eventos de evidente sucesso, no essencial pelo retorno mediático que permitia ao

município. Numa fase seguinte, por outro lado, a percepção negativa da opinião pública local acerca da falta de relacionamento de alguns eventos com a comunidade, funcionou como um constrangimento, pois são estes atores que detêm o poder do voto. Desta forma, e no decurso do processo verificou-se o eco da importância dada pela comunidade ao facto de se sentirem à margem de alguns dos eventos. Reunindo as características que tanto os atores da COLE como os da COEE valorizavam, o Audi MedCup deixou de ter continuidade a partir de determinada fase. A declaração de um dos atores da COLE expressa os significados que foram sendo associados às diferentes fases do processo:

era um evento que nós vínhamos mantendo a algum custo, era um evento caro, porque nos dava prestígio, posicionava Portimão, mas era um evento que se relacionava mal com a cidade e a cidade fazia eco desse mau relacionamento, as pessoas queixavam-se. Quando os valores que o evento custava eram escrutinados publicamente, era difícil defender o evento. O evento para já não se vê, passa-se no mar do qual as pessoas não têm contacto visual, não conseguem segui-lo e depois aquele *village* era uma coisa extremamente inacessível. Mas fomo-lo sempre defendendo porque achávamos que defendia essa necessidade que nós tínhamos. Como eu lhe dizia há bocadinho temos vindo a virar a agulha e temos vindo a procurar eventos que deixem mais qualquer coisa e em que o relacionamento seja outro. Eu não estou a criticar o evento, estou a dizer é que a partir de um certo momento deixou de ser um evento que encaixasse. (COLE - ator estratégico 1 - Final)

Julgamos ainda que acresce ao exposto o constrangimento financeiro, tendo também adquirido diferentes intensidades ao longo do processo, como iremos explorar de seguida.

3.3.2. A gestão estratégica do portfólio de eventos: de patrocinador a patrocinado

Tal como podemos constatar pela tabela número 32, este tema foi o que apresentou menos referências. No entanto, foi abordado por um dos atores políticos (ator político 2, nos dois momentos) e pelos elementos da COLE (estratégicos 1 - PGOR, e 1, 2, 3, 4 - Final).

De acordo com os contratos, a Expo Arade assumiu o papel de patrocinador do evento, sendo que em dois dos eventos, também o Município de Portimão se constituiu como patrocinador (PGOR e F1 MT). Neste sentido, o posicionamento assumido pelos atores da COLE e do executivo municipal em todos estes eventos foi, essencialmente, o de patrocinadores, embora com atribuições e responsabilidades também ao nível do acolhimento dos mesmos. As declarações dos elementos da COLE expressam a perceção que têm sobre este posicionamento, como por exemplo: “ao fim e ao cabo, nós, friamente, somos mais uns patrocinadores” (COLE - ator estratégico 3 - Final), ou:

Porque sob o ponto de vista daquilo que é a nossa tipologia, tratam-se dos eventos do tipo C, são eventos que se patrocinam numa determinada manifestação na expectativa de obter um conjunto de resultados e esse conjunto de resultados é significativamente condicionado pela capacidade do promotor. (COLE - ator estratégico 2 - Final)

A análise do conjunto das declarações sobre este tema leva-nos a considerar que, apesar de na fase inicial os atores da COLE apresentarem o posicionamento acima referido, foram progressivamente desenvolvendo uma perspetiva mais proativa. A tabela abaixo reproduz algumas declarações, que procuram exemplificar esta mudança de significado.

Tabela 37. Evidências da alteração de significados associada à gestão estratégica do portfólio de eventos: de patrocinador a patrocinado.

A gestão estratégica do portfólio de eventos: de patrocinador a patrocinado

Patrocinador

“**Nunca potenciamos os eventos nesse sentido**, por exemplo a Motonáutica é tipo um telefonema que se faz para a Interpasse: - então como é que é participas no evento e **dás x de alojamento?** e metes lá a comida?” (COLE - ator estratégico 3 - Final)

Patrocinado

“ao nível dos patrocinadores a ideia principal e é um dos pontos fracos que eu mencionei há pouco, era, nós conseguirmos ter o programa de eventos com maior antecedência e termos uma noção dos patrocinadores que cada evento iria ter. **Conseguiríamos, nós, destino, potenciar de uma outra forma esses patrocínios e criar sinergias entre nós e eles** que poderiam passar por mais-valias, quer para eles, integrando-os noutros eventos, quer para nós, o retorno que esses patrocinadores nos podiam dar.” (COLE - ator estratégico 3 - Final)

“a empresa municipal e não a Câmara Municipal, que tem um

“Quando há uma determinada prova, eles têm n *sponsors* e

A gestão estratégica do portfólio de eventos: de patrocinador a patrocinado

contrato programa com a Câmara Municipal, que lhe paga para cobrir o evento, **tem que começar** a ter lucro com o evento, e em vez de estar só a receber o promotor, tem que ser parceira do promotor. A empresa municipal coloca a sua logística, o promotor trás o produto e os lucros têm de ser divididos, porque aquilo é uma empresa não é uma CM, está a ver a ideia? Há aqui uma dupla vertente: **uma vertente puramente CM que deve sustentar determinadas coisas**, o desenvolvimento económico local e a promoção da sua marca, e a empresa pública municipal que tem que começar a ser parceira, tem que ganhar cada vez mais *know-how* para ela própria no futuro ir ao estrangeiro, buscar eventos sem necessitar de promotores. (ator político 2)

“Nós, em determinados eventos podíamos ter o espaço, e depois acabávamos por comercializá-lo por valores relativamente baixos, porque depois é um dado adquirido, os *sponsors* quando sabem que é uma empresa pública, normalmente não estão disponíveis para dar mais do que um 1/3, menos de metade do que dão num processo negocial normal. E então **fizemos cair o valor que nós comprávamos os eventos, oferecendo esse espaço ao promotor e ele conseguia rentabilizar mais**. Portanto **transferimos esse ónus para o lado de lá e entendo que foi uma estratégia correta**.” (COLE - ator estratégico 1 - PGOR)

portanto nós aí, muitas vezes, somos mais um *sponsor*. E não temos só esse papel, portanto neste momento aquilo que nós estamos a fazer é que quando negociamos qualquer prova, não estou a falar só de náutica, **nós queremos ter uma parte ativa nesta parte da *sponsorização*, ou seja, não só ao nível da receita como da escolha dos *sponsors***. Porque isso depois, **também faz diminuir a nossa participação em termos de *sponsorização*** se isto for bem trabalhado, e portanto estamos a controlar melhor aquilo que são os lucros dos promotores. Ou seja, os promotores começam a ter mais dificuldade, porque **nós** queremos-nos meter nesta área da *sponsorização*.” (ator político 2 - Final)

“na relação, também com os patrocinadores, temos vindo a perceber que temos mais capacidade de negociação do que julgávamos ter e tal tem-se vindo a revelar num tremendo ganho financeiro para o município. Não tínhamos, quer pela inexperiência quer pelo menor valor ou pela menor capacidade de negociação que tínhamos, éramos mais facilmente enganados. ... **Sendo certo que neste momento não há patrocínios praticamente em Portugal, mas quando houve também não os soubemos trabalhar**.” (COLE - ator estratégico 1- Final)

No nosso entender, este processo assentou numa dinâmica interativa, na medida em que, como vimos no ponto 2.3., também a opinião pública e a disponibilidade financeira foram fatores constrangedores quanto à abordagem da gestão dos eventos levada a cabo pela COLE e pelo executivo municipal. Acresce que face ao analisado, para além de uma mudança de significado quanto ao papel de patrocinador *versus* patrocinado, existiu também no decurso da estratégia de eventos, uma alteração do significado do valor da marca Portimão. Este facto é percecionado pelos elementos da COLE, mas também pelos parceiros/patrocinadores: “Portimão é uma cidade que hoje em dia para além de ter um bom tempo tem uma dinâmica muito grande e muito forte e só por si começa a ser um palco interessante para se estar” e salienta “poderíamos estar associados ao kite surf, está dentro do mesmo espírito” (parceiro/patrocinador 2).

No entanto, apesar de esta perspetiva não se ter efetivado em ações no decurso dos eventos estudados, é de registar que a comparticipação financeira dos agentes privados também se encontra prevista nos estatutos da ATP (anexo DO.7).

3.3.3. Intenção náutica: da estratégia baseada em eventos e posicionamento do destino à estratégia baseada no centro de mar

Como constatámos no ponto 1.2., além da promoção da marca do destino, a estratégia de eventos náuticos pretendia desenvolver o posicionamento do mesmo como destino náutico. No entanto, verificámos também, ao longo do ponto 2, que não existiu um programa ou um planeamento para o sistema como um todo. No decurso do ponto 3, temos vindo a evidenciar a variabilidade e a conectividade patentes nos processos de interação, que se relacionaram, direta ou indiretamente, com a gestão estratégica do portfólio dos eventos. Nesta inter-relação dos atores políticos e da COLE e ainda, entre estes e os atores externos, emergiram significados diferentes dos iniciais, no que concerne à intenção náutica (atores políticos, 1, 2, 3, 4; atores estratégicos 1, 3 - Finais). A tabela seguinte apresenta exemplos de abordagens a este tema – intenção náutica.

Tabela 38. Evidências da alteração de significados associada à intenção náutica: da estratégia baseada em eventos náuticos à estratégia baseada no centro de mar.

Intenção náutica: da estratégia baseada em eventos náuticos e posicionamento do destino à estratégia baseada no centro de mar

Eventos e imagem do destino

começámos a ter um **branding de nome** que já está implementado no mercado as pessoas sabem que em Portimão acontecem este tipo de **eventos, eventos desportivos**, e porque começamos a ter infra-estruturas que nos permitem dar boas condições para quem vem fazer os **eventos** .. somos um município turístico não temos indústria, dependemos dos serviços. Tudo o que temos é na fileira do turismo, tudo o que fazemos é agarrar essa estratégia. (ator político 2)

existe uma estratégia clara e existiu nestes 4 anos, uma estratégia clara de nos dois, três primeiros anos, de facto de todo o **esforço comunicacional** ao nível do presidente passa-se aproveitando os **eventos** para um determinado objetivo prioritário que era **promoção da marca Portimão**, Portimão está diferente, existe um conjunto de equipamentos, como falámos no início e

Centro de mar

Estamos neste momento a iniciar este **projeto estruturante** para tudo isto que é o **centro de mar**, depois do estudo que foi feito estamos neste momento a dar os primeiros passos e começarmos a aplicar isto na prática e a implementar o **centro de mar**. O **centro de mar** tem aqui um aspeto muito importante que é a agregação de todas as vontades e de todos os **produtos ligados ao mar**, está lá a **área da náutica**, e está lá também, claramente definido, os **eventos náuticos** como uma das áreas em que se deve apostar e continuar a apostar claramente. (ator político 2 - Final)

“

Existem outros fatores ao nível da própria **indústria náutica** que estão a dar os primeiros passos aqui em Portimão, ao nível de **futuros projetos**. (ator político 4 - Final)

Intenção náutica: da estratégia baseada em eventos náuticos e posicionamento do destino à estratégia baseada no centro de mar

agora venham cá conhecer. (ator político 4)

Nós cada vez mais queremos posicionar **a cidade nos eventos desportivos** e em particular nos **eventos desportivos nos eventos náuticos** e há aí um posicionamento de afirmação da marca Portimão sob o ponto de vista turístico. (ator político 3)

Promoção, promoção de Portimão é uma ideia fundamental, porque é preciso, é preciso que as cidades, as cidades criem fatores críticos de sucesso e que lhes permitam ser competitivas e um fator crítico de sucesso fundamental para a competitividade é saber marcar a diferença, promovendo uma **imagem da cidade** dinâmica, jovem. Os **eventos** contribuem para isso, dinamismo, juventude, animação, são tópicos que se interligam e que estão profundamente relacionados nesta estratégia (ator político 1)

“Há um estudo do Professor Hernâni Lopes e há um trabalho que foi feito com ele e com a equipa dele, em que todo o executivo e todos os diretores de departamento participaram e que aliás, parece que está disponível no próprio site da SAER, em que define que Portimão tem em termos de **posicionamento estratégico**, enquanto cidade, quer no sul de Portugal, quer em relação à Andaluzia, se **posicionar como centro de mar** e virar todo o **seu desenvolvimento**, e apostar todo o seu desenvolvimento nessa postura. (ator político 3)

Está a ser executado um plano global que chamamos plano estratégico de marketing e estão a ser executados planos sectoriais, como por exemplo para a fileira do cinema, como por exemplo para a fileira da reclassificação urbana, como por exemplo para a **fileira da atividade náutica com o centro do mar**. ... Só para ficar com uma ideia, é possível apostar aqui em Portimão, na indústria náutica, nas embarcações, na construção e na reparação naval ... porque Portimão é uma cidade que funciona cada vez mais **uma porta para o mar. Tem que passar e ultrapassar o nível dos eventos e passar para outros níveis**. Ao nível do investimento, de capitais económicos da criação de empresas, da atividade social e cultural. **O mar vai ser a nossa grande saída, tem que ser**”. (ator político 1)

Pelo exposto, podemos afirmar que a intenção náutica é uma constante no discurso dos atores, transparecendo, no entanto, a evolução dos seus significados. Para a presente análise, trazemos também a nossa observação no decurso dos acontecimentos. De facto, é em março de 2009, que o tema do centro de mar é introduzido num ciclo de debates da Entidade Regional de Turismo, em que o enfoque ainda é dado aos eventos náuticos, mas havendo já uma alusão à indústria relacionada com a atividade náutica. Veja-se um trecho retirado do caderno de campo, proferido por um dos atores políticos do município⁸: “Portimão deve apostar na criação de uma indústria relacionada com as atividades náuticas. Por exemplo, temos e vamos continuar a apostar no porto de cruzeiros, marina em Ferragudo, desportos e eventos desportivos, indústrias de apoio às atividades náuticas”.

⁸ Não colocamos a codificação de forma a, que não seja possível identificar declarações do mesmo ator, ao longo do trabalho.

Neste seguimento, e em Maio de 2009, na Conferência: “Náutica Desportiva e de Lazer” ocorrida em Portimão, o mesmo ator político falou do conceito do centro de mar que aí estavam a desenvolver, para afirmar Portimão como um espaço náutico. Subsequentemente, em julho do mesmo ano, foi apresentado e discutido publicamente o estudo preliminar do centro de mar (anexo O.1.), pelo Professor Doutor Hernâni Lopes, como representante da empresa que desenvolveu o estudo, SAER - Sociedade Avaliação Estratégica e Risco, Lda, no Museu Municipal de Portimão. De acordo com o estudo, o conceito de centro de mar preconiza o desenvolvimento estratégico através do *hipercluster* do mar, definido nos seguintes moldes:

um centro dinamizador e estruturador de atividades económicas ligadas ao mar, constituindo-se como pólo de afirmação estratégica e elemento estruturante do desenvolvimento de uma rede de atividades, que integram os conceitos diferenciadores e identificadores do território que lhe serve de base, e que permitem a construção de uma narrativa de futuro ligada ao mar e à maritimidade do Município de Portimão (Município de Portimão, 2009, p. 5)

Este tema foi também alvo de notícias nos jornais locais e regionais, sendo apresentado como o futuro modelo de desenvolvimento do concelho de Portimão (veja-se anexo O.2., O.3.,O.4.).

4. ILAÇÕES E DISCUSSÃO DO CASO

Neste ponto pretendemos apresentar as principais ilações do caso, desenvolvendo a sua discussão através da triangulação, com o recurso sistemático à teoria.

4.1. A imagem e o posicionamento do destino no cerne da alavancagem estratégica da gestão do portfólio de eventos náuticos (Chalip, 2004)

Os resultados relacionados com os objetivos estratégicos mostraram a prioridade dada aos eventos de forma a “promover a imagem do destino”, confirmando empiricamente uma das dimensões do modelo de Chalip (2004). De acordo com o estudo, promover a imagem do destino foi o principal objetivo estratégico dos eventos náuticos, fundamentalmente através da mediatização do destino via publicidade e comunicação dos eventos. Este foi um objetivo

explicitamente definido nos contratos, referido por todos os atores inquiridos e para o qual observámos várias ações de implementação em todos os eventos. Estas ações resultavam, na maioria das vezes, de um trabalho planeado em conjunto e concertado entre os atores da COLE e da COEE, envolvendo ainda jornalistas, assessores de imprensa, operadores turísticos e outras plataformas de *media*. Apercebemo-nos também de ações de monitorização do retorno mediático, como por exemplo, a obrigatoriedade de apresentação de provas da cobertura dos *media* depois do evento. Constatámos ainda, ao longo do trabalho de campo, que os atores da COLE tiravam partido das oportunidades, mesmo sem planeamento prévio, no sentido de promover a imagem do destino.

Um estudo desenvolvido por Chalip e Costa (2005) tinha já demonstrado que os eventos poderiam funcionar como extensões da marca de destino. Neste sentido, verificámos que o portfólio de eventos se realizou ao longo do ano e que foram desenvolvidas formas de integrar o portfólio náutico, de modo a que os eventos contribuíssem para a sustentabilidade da marca de destino (Chalip, 2004; Chalip & Costa, 2005; Ziakas, 2010). Neste âmbito, vários exemplos podem ser referenciados: a criação de um guia náutico de Portimão, a distribuição de desdobráveis promocionais encartados em revistas semanais, a criação de catálogos promocionais com slogans alusivos a Portimão como palco de eventos náuticos, assim como a utilização de imagens dos eventos em pavilhões promocionais da cidade em feiras de turismo e em *stands*, ao longo das cidades que acolhiam os eventos de alguns dos circuitos (e.g., P1 Power Boat). Estas ações permitiram reforçar a consistência das mensagens promocionais, construindo portanto a imagem destino náutico que se deseja para o Município (Chalip & Costa, 2005; Jago et al., 2003).

4.2. A multiplicidade de dimensões de potencialização associadas ao portfólio de eventos náuticos

Os resultados demonstraram que existiram múltiplos objetivos estratégicos associados aos diversos eventos do portfólio do estudo, embora com expressões diferentes, pois existem objetivos apenas circunscritas a um evento ou a um grupo de atores, que nem sempre foram sistematicamente realizadas. Chalip (2006) tinha já destacado que, pelas suas características, os eventos desportivos permitiam a *serendipitous* de detalhes ou resultados durante a pesquisa, contribuindo para identificar nova teoria ou prática, sendo que os organizadores dos eventos

deveriam focar-se nos papéis multifacetados que os eventos podem assumir (Ziakas & Costa, 2010).

4.2.1. A otimização dos negócios e das receitas e a maximização dos benefícios sociais (Chalip, 2004, 2006)

Verificámos, que a otimização dos negócios e das receitas e a maximização dos benefícios sociais foram objetivos estratégicos também definidos tanto pelos atores políticos como pelos elementos da COLE e da COEE, certificando empiricamente os modelos de Chalip (2004, 2006). As mais-valias económicas proporcionadas pelos eventos têm vindo a ser destacadas por vários autores (Getz, 2005, 2008; Higham & Hinch, 2002), salientando que a maximização do retorno económico poderá ser mais profícua para as comunidades acolhedoras, fora dos períodos de época alta turística. Na linha dos benefícios económicos, O'Brien (2006) evidenciou que os eventos apresentam excelentes oportunidades para estimular relações de negócios.

Relativamente à dimensão social e apesar de esta ter sido focada nos objetivos estratégicos dos eventos, constatámos que na sua maioria não existiu o envolvimento da comunidade, quer na organização, quer através da sua participação como espetadora. Verificámos que, mesmo nos casos que poderiam ter uma dimensão de celebração, como por exemplo, o caso do evento de Formula Windsurfing em que participava um campeão “da terra”, ou no evento Portimão Global Ocean Race, em que foi definido o envolvimento da comunidade na largada e na chegada dos velejadores, essa participação acabou por não se verificar. Foi visível a atuação elitista de algumas COEE, desenvolvendo ações apenas para convidados. Percebemos que esta dimensão servia muitas vezes e apenas para legitimar as elites, utilizando os eventos para manter o *status* hegemónico, como podemos constatar nos eventos de Vela Audi MedCup, Portimão Global Ocean Race e F1 Motonáutica. Esse elitismo em torno dos eventos já havia sido apontado por vários autores, em estudos anteriores desenvolvidos noutros contextos (Sack & Johnson, 1996; Whitson & Macintosh, 1996). Neste sentido, Pires (2007) salienta que o desporto deve ser sempre um defensor do desenvolvimento humano. Caso contrário, tornar-se-á uma atividade que promove a desigualdade e o subdesenvolvimento. Um exemplo, de realçar pela positiva, prende-se com as dinâmicas que foram criadas pelo COEE do evento P1 Power Boat: com uma dupla atuação, um espaço de acesso restrito para convidados e um espaço de entretenimento, *public village*, que

permitiu a integração da comunidade no evento. No que concerne à dimensão social, a abordagem *Social Inter-Community Event* desenvolvida por Schulenkorf (2009) evidencia que através dos eventos desportivos, podemos promover a mudança social e contribuir para a qualidade de vida das comunidades. Nesta linha, o modelo de alavancagem social proposto por O'Brien & Chalip (2008) prevê que temas sociais se constituam como objetivos estratégicos de alavancagem. No entanto, alguns autores têm salientado que, no decurso dos eventos a tensão entre os interesses económicos e o desenvolvimento social, (e.g., Picard & Robinson, 2006), dificulta a maximização simultânea nas duas vertentes. Ziakas (2010) concluiu que, ao nível da alavancagem, o potencial que cada um dos eventos do seu estudo, bem como o conjunto dos mesmos, não tinha sido explorado, em virtude de não existir uma abordagem estratégica, nomeadamente pela falta de sinergias entre a alavancagem económica e social.

4.2.2. Categorias estratégicas decorrentes do estudo empírico

Identificámos ainda, ao longo deste estudo de caso evolutivo, um conjunto de objetivos estratégicos que foram definidos, para além das dimensões já enunciadas, nomeadamente: inovar produtos de desporto e turismo, desenvolver dinâmicas desportivas, integrar e reter parceiros/patrocinadores, fortalecer a vantagem política, estimular o comprometimento ambiental, e incrementar o capital social e as redes de cooperação.

O maior número de ações implementadas foi respeitante ao objetivo “fortalecer a vantagem política” pelos atores políticos e pela COLE seguido de “integrar e reter parceiros/patrocinadores”, pela COEE. No que diz respeito à categoria “fortalecer a vantagem política”, verificámos que esta se constituiu como um objetivo prioritário enunciado pelos atores políticos. A perspetiva do poder estava implícita em todos os eventos, dado que a COLE era uma comissão constituída por elementos de uma empresa pública municipal e de um departamento da autarquia, concretizando as decisões do executivo municipal. Pires (1996), salientou que nas democracias liberais, o desporto tem vindo a ser cada vez mais usado como uma ferramenta política de “soft power”. Para o autor, isto tornou-se evidente desde os anos sessenta, quando John Kennedy iniciou o apoio financeiro à Comissão Americana dos Jogos Olímpicos, tendo acontecido várias vezes durante o século XX. Vários estudos destacaram a influência política nos eventos (Costa, Pereira, Mascarenhas, Correia, & Pires, 2011; Pires, 1996; Sack & Johnson, 1996; Whitson & Macintosh,

1996). Jones (2005) destacou que a criação de uma estratégia e de uma estrutura politicamente controlada é uma forma de garantir os objetivos políticos. No entanto, o autor reforçou que, para que se alcance o pretendido, é importante ter os objetivos e as responsabilidades claramente definidas com as organizações envolvidas. No estudo de Ziakas (2010) também se denotou que os eventos foram incorporados nas estruturas e na formulação de políticas. A perspectiva da visibilidade política foi explícita, sendo mais visível nos eventos de vela Audi MedCup, no P1 Power Boats e da F1 Motonáutica. Esta perspectiva foi desenvolvida pelos atores políticos em conjunto com a COLE e a COEE, de alguns dos eventos, que realizaram ações relacionadas, principalmente com a visibilidade mediática dos elementos do executivo municipal. A literatura tem demonstrado que os eventos são considerados oportunidades únicas para as elites de negócios e políticas que exercem poder significativo na cidade, para garantir recursos, desenvolver esforços e promover a cidade no mercado global (Andranovich, Burbank, & Heying, 2001; Hall, 2004).

No que concerne à integração e retenção de parceiros e patrocinadores, este foi um objetivo estratégico referido e implementado pelas COEE, nomeadamente nos eventos Audi MedCup, P1 Power Boats e F1 Motonáutica. De uma maneira geral, os atores da COLE evidenciaram, um posicionamento de patrocinadores. Dwyer e Fredline (2008) destacaram a importância de cumprir as obrigações com os patrocinadores. Na nossa opinião, estas não se devem reportar apenas às obrigações contratuais mas, à semelhança do desenvolvido pela COEE no Audi MedCup, é fundamental a maximização das possibilidades oferecidas pelo evento para ultrapassar as expectativas iniciais dos patrocinadores, de forma a promover relações sustentáveis de patrocínio. A relação entre a imagem dos patrocinadores e o evento tem sido estudada por vários autores (e.g., Crimmins & Horn, 1996; Ferrand & Pages, 1996; Ludwig & Karabetsos, 1998; Rifon, Choi, Trimble, & Li (2004); Séguin & O'Reilly, 2008). No entanto, este tipo de estudos tem-se focado essencialmente na associação da marca do patrocínio ao evento, assim como nos retornos para as marcas.

O objetivo de "inovar produtos de desporto de turismo" foi destacado principalmente pelos elementos da COLE e COEE, no que se refere aos eventos Kite Masters, Formula Windsurfing e Audi MedCup. Esta é uma perspectiva que surge no âmbito do reconhecimento das características do destino para a criação de nichos de mercado, em que o desporto é entendido como um produto turístico. No entanto, os eventos náuticos ajustam-se aos principais recursos do destino, contribuindo para a construção da marca de destino (Chalip, 2005), mas não são suficientes para,

por si só, criarem produtos. Apesar da maioria das ações da COLE e da COEE, se ter centrado no acolhimento deste tipo de eventos para se promover como um destino para a prática de modalidades de nicho, a criação da Associação de Turismo de Portimão, já decorria o ano de 2010, continha os objetivos de promover um trabalho concertado público-privado para a criação e o desenvolvimento de produtos, podendo desempenhar a este nível um papel relevante.

No que respeita ao objetivo de “desenvolver dinâmicas desportivas”, foram os atores da COEE que criaram o maior número de ações, nomeadamente ao nível da promoção da prática desportiva e da valorização do espetáculo desportivo, apesar de ter sido um objetivo mencionado também pelos atores políticos e da COLE. Estas ações foram desenvolvidas no evento Kite Masters, Formula Windsurfing, P1 Power Boats e F1 Motonáutica. Na prossecução destes objetivos, verificámos a inexistência de uma colaboração sistemática entre a COLE, a divisão de desporto da Câmara Municipal e os atores desportivos locais. Disso foi exemplo a falta de coordenação entre a COLE, a divisão de desporto e os clubes na utilização do simulador de windsurf no evento Formula Windsurfing. O evento F1 Motonáutica foi o único caso onde a COLE implementou ações de promoção e sensibilização para a prática desportiva, tendo especificamente organizado o evento Formula Future, com a colaboração do clube local, da divisão de desporto e da federação portuguesa de motonáutica. A importância da alavancagem dos eventos desportivos com objetivos ao nível do desenvolvimento da atividade física foi recentemente focado nos estudos de Taks, Misener, Chalip, e Green (2009) e de Weed et al. (2009), embora estes não apresentem dados empíricos que comprovem estas relações. Quanto ao desenvolvimento de competências no âmbito da gestão desportiva, consideramos que estratégia deliberada da COEE no evento Audi MedCup, é um exemplo a reter, em termos da forma como este tipo de eventos internacionais, que integra um *staff* técnico altamente especializado, pode contribuir em prol da aquisição de competências. No entanto, salientamos que este exemplo deverá ser alvo de reflexão, visto que nenhum elemento da COLE integrou as diferentes equipas de trabalho e sendo a COEE uma organização externa, ficou por promover a capacitação dos atores da comunidade.

Verificámos que a alavancagem do portfólio de eventos incrementou o “capital social e as redes de cooperação”. A dinâmica desenvolvida através do programa educativo e de voluntariado, nos eventos Portimão Global Ocean Race e F1 Motonáutica, respetivamente, foram disso um exemplo. O evento de vela Portimão Global Ocean Race apresentou um programa educacional desde a sua génese, envolvendo a participação e cooperação da divisão de educação do Município, os

professores de seis turmas de seis escolas de Portimão, e cento e vinte e seis alunos. Neste programa que durou nove meses, cada turma apadrinhou um barco, seguindo-o com os respetivos professores de uma forma multidisciplinar, durante a regata à volta do mundo. Neste sentido, interpretamos esta dimensão na perspetiva de “capital social e rede” (Bourdieu, 1985), definida pelo autor como “the aggregate of the actual or potential resources, which are linked to possession of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance or recognition” (p. 248). Acrescentada na linha de Fukuyama (1996), pela relevância ao nível de aquisição de conhecimentos e de competências na comunidade. Chalip (2006) e Misener e Mason (2006) destacaram que os eventos são oportunidades para construir o capital social e redes sociais, uma vez que implicam reunir uma série de recursos e pessoas. Stokes (2007) também reforçou a importância de redes sociais na indústria dos eventos, sublinhando a necessidade de aumentar a investigação nesta área. Neste sentido, importa analisar as redes de eventos e compreender a variação dos diversos fatores e atores presentes, a fim de melhorar o seu funcionamento (Shonk & Bravo, 2010). Curiosamente, o F1 de Motonáutica, no qual verificámos a existência de um processo de participação comunitária, foi o primeiro evento náutico internacional organizado pela Câmara Municipal de Portimão e tem sido acolhido durante os últimos 11 anos. Como Jones (2005) revelou, um evento repetido permite a melhoria das interações entre as organizações locais e os órgãos desportivos, bem como a capitalização das aprendizagens (Ziakas, 2010). Nesta linha, a abordagem de Schulenkorf (2009) pretende ligar a mudança social com à construção do capital social e à capacitação.

Consideramos que o número de ações desenvolvido para “estimular o comprometimento ambiental” foi muito reduzido e de uma maneira geral, fruto de abordagens casuísticas e não sistemáticas. De facto, corroboramos da perspetiva de O'Brien & Chalip (2008), quando afirmam que a gestão dos eventos numa abordagem eco-amigável não significa alavancagem ambiental. Neste sentido consideramos que não existiu uma perspetiva de alavancagem relativamente ao portfólio de eventos do estudo. Os referidos autores avançaram com a perspetiva do “triple bottom line”, na qual a dimensão ambiental poderia ser vista como uma expansão da influência social e ambas as dimensões deveriam ser desenvolvidas em articulação com a alavancagem económica. Os Jogos Olímpicos de Sidney consubstanciaram-se como um exemplo, tendo conquistado em 2001, o prémio do Programa Ambiental das Nações Unidas “UNEP Global Roll of Honour”. Depois de Sidney, todos os JO assumiram o compromisso ambiental como parte da

candidatura e projeto olímpico (Mascarenhas et al., 2011), no entanto, e evidenciando a relevância deste objetivo na gestão estratégica dos eventos desportivos, consideramos que este não se verificou no contexto do estudo.

4.3. Ações multidimensionais

No decurso do processo de investigação, tornou-se cada vez mais evidente que uma ação poderia contribuir para atingir vários objetivos estratégicos, não apresentando uma relação linear com apenas um dos objetivos. No P1 Power Boats, por exemplo, a COEE, ao alavancar o evento numa perspetiva de festa e de celebração, criou um programa combinando atividades, espetáculos e corridas para as pessoas permanecerem no local ao longo do dia. Este programa foi desenhado de forma a “aumentar os gastos dos visitantes”, alavancando simultaneamente o evento a nível económico. Um dos atores da COEE comentou que, de modo a propiciar o exposto anteriormente, uma das corridas mais potentes teve lugar, intencionalmente teve lugar no final da manhã, de forma a atrair as pessoas perto da hora de almoço, seguindo-se a segunda corrida mais potente após a hora de almoço.

A divulgação dos campos de golfe de Portimão nos *sites* oficiais dos diversos eventos foi uma ação criada para “divulgar o destino através da comunicação do evento”. No entanto, esta ação tem ainda a capacidade de estimular “o prolongamento das estadias dos visitantes”, caso estes sejam praticantes de golfe e haja a possibilidade de uma oferta de pacotes especiais. Acresce que a maior parte das ações desenvolvidas no sentido de “incentivar gastos dos visitantes”, poderia também “alongar a estadia dos visitantes”, como por exemplo, os preços especiais oferecidos pelos hotéis relativamente aos pacotes de extensão de estadia. Outro exemplo foi a definição da obrigatoriedade dos vinhos servidos nos eventos serem de origem local. Esta ação pode “aumentar os gastos dos visitantes”, induzindo-os a adquirir esses vinhos para levarem para os seus destinos de origem e simultaneamente, a “reter as despesas do evento”, uma vez que os produtores e fornecedores de vinho são da região (e.g., associar uma feira de vinhos). Algumas destas ações promoveram assim, uma abordagem ao pacote de produtos, o que, de acordo com Chalip e McGuirly (2004) e Harrison-Hill e Chalip (2005), deveria ser sistematicamente utilizado no intuito de incorporar os eventos desportivos mais estrategicamente, no cômputo global de produtos e serviços turísticos do destino, estratégia denominada *mixed-bundling*.

Constatámos que uma das COEE desenvolveu um conjunto de ações numa perspetiva multidimensional. Em concreto, através da criação de um pavilhão *VIP*, permitiu um espaço de exposição para os patrocinadores, um espaço de “negócios”, uma zona para os convidados dos patrocinadores e uma zona social com espetáculos diários. A COEE criou ainda, uma empresa para prestar o serviço de *catering* neste espaço no seu próprio evento e no evento seguinte, contratualizando o serviço com a COEE do P1 Power Boats. De facto, a COEE do evento Audi MedCup evidenciou várias ações no sentido de maximizar os benefícios do evento, inclusivamente na afinação de competências na gestão de eventos náuticas.

4.4. A estrutura sistémica

Para caracterizar as relações entre as componentes que compõem num dado momento o sistema, foi fundamental analisarmos os **problemas** que dificultaram o processo de potencialização na gestão do portfólio de eventos, no sentido da maximização dos benefícios destes para a comunidade. A gestão operacional e unidimensional, centralizada e não planeada do portfólio de eventos, foram problemas identificados. Embora este facto tenha sido menos referido relativamente ao objetivo estratégico prioritário de promoção e imagem do destino, verificou-se no que concerne ao retorno económico do evento ou ao envolvimento da comunidade, objetivos estratégicos, enunciados por atores político, da COLE e da COEE. Vários autores já tinham referido, que a definição consensual e partilhada dos objetivos dos eventos não era suficiente porque os eventos são fenómenos complexos (Handelman, 1990; Turner, 1974). Randersen (2002) observou que na criação de uma estratégia de eventos, as dificuldades entre os atores para a atribuição de responsabilidades e recursos são exacerbados na fase inicial. O processo de alavancagem, visando “otimizar negócios e receitas” não envolveu os empresários locais, não contribuindo para a maximização possível do retorno. Os estudos têm demonstrado que a ocorrência de parcerias entre os empresários locais e as organizações de eventos é uma exceção e não uma prática habitual (Chalip & Leyens, 2002; Jones, 2005). Vários estudos evidenciam os problemas ao nível da articulação, do envolvimento e das parcerias, tais como: 1) Ziakas (2010) mostrou que a falta de relação entre os departamentos locais diminuiu a eficácia das ações desenvolvidas, bem como do retorno dos eventos para a comunidade; 2) Devine, Boyd, e Boyle (2010), Weed (2001, 2003) e Ziakas e Costa (2011), sugerem que o maior obstáculo para o desenvolvimento de serviços de desporto e turismo é a fragmentação que existe entre estas duas comunidades.

A falta de envolvimento, de articulação e de parcerias é o problema com maior número de referências apontado. Uma questão que evidencia a existência de uma gestão centralizada, estabelecendo ainda relação com o não planeamento, é o facto de que, mesmo alguns atores estratégicos de áreas transversais a todos os eventos, nomeadamente a comunicação e o turismo, não serem envolvidos na fase inicial de captação e negociação do evento. Estes atores evidenciam que a sua participação surge numa fase que já não permite o planeamento o que faz com que estes atores recorrem a uma “gestão dinâmica” e procurem tirar partido das oportunidades.

Como já analisámos, estes problemas apresentam contudo, várias **causas** inter-relacionadas que estão na sua origem: excesso e sequência temporal dos eventos; escassez e não especialização dos recursos humanos; definição não atempada do programa de eventos; velocidade dos acontecimentos; passividade dos atores do comércio e turismo. De acordo com a literatura, o excesso de eventos num curto período de tempo promove uma atmosfera frenética e circunscrita no tempo, o que não é ideal para a partilha de visões e perceções (Jones, 2005). De facto, no caso estudado, o processo de implementação foi a parte mais complexa, pois como Stacey (1995) sublinhou, a variabilidade dos contextos implica que os atores organizacionais estejam conscientes que as ações evoluem na interação e deste modo, devem também procurar manter o foco nos objetivos previamente estabelecidos. Um bom exemplo, no que concerne ao retorno económico, foi o que ocorreu no evento de vela Audi MedCup, em que uma empresa da própria COEE, realizou o serviço diário de *catering* no pavilhão VIP. Esta empresa prestou o mesmo serviço também no evento seguinte, P1 Power Boat. Assim, a retenção de gastos do evento beneficiou a COEE, com anuência da COLE, em detrimento de benefícios para os restaurantes e bares locais. Jones (2005) salientou que diferentes objetivos ou entendimentos dos eventos poderiam até resultar numa relação antagonista, com desvantagem para as organizações dos mesmos e para as comunidades acolhedoras. O estudo de Parent (2008) também aponta diferenças, em termos de objetivos entre grupos de atores envolvidos nos eventos.

Numa lógica sistémica e de causalidade circular, verificámos ainda que a gestão centralizada dos eventos, não envolveu os atores turísticos na programação das respetivas datas, fazendo com que por vezes, a mesma não tivesse sido apropriada para ajudar a diminuir os efeitos da sazonalidade do turismo. Os eventos foram programados principalmente durante os períodos de alta temporada (entre julho e setembro decorreram quatro dos seis eventos do portfólio), criando um efeito indesejável de ocupação do alojamento e dificultando também a oferta dos já citados

pacotes de extensão. Getz (2005, 2008) e Higham e Hinch (2002) destacaram a importância de colocar os eventos fora de temporada, de forma a atrair visitantes durante este período e diminuir a sazonalidade.

O número excessivo de eventos esteve também na origem dos problemas, embora tenha sido criado pelos próprios atores do sistema. Neste sentido, salientamos que todos os atores, exceto os do executivo municipal, que são afinal aqueles têm o poder discricionário, referiram esta causa. Como refere Senge (1990), na perspectiva de *feedback*, todos partilham da responsabilidade dos problemas gerados por um sistema, o que não implica necessariamente, que todos os envolvidos possam exercer a mesma influência na mudança do mesmo. O autor alerta que “at the heart of a learning organization is a shift of mind—from seeing ourselves as separate from the world to connected to the world, from seeing problems as caused by someone or something "out there" to seeing how our own actions create the problems we experience” (p. 13). Parent e Séguin (2007) identificaram que a falta de empenhamento, os compromissos financeiros formais, os procedimentos ao nível da gestão de recursos humanos, e a coerência de poderes entre os parceiros como as causas dos fracassos na gestão de grandes eventos desportivos, por parte dos comités organizadores dos eventos.

A visão estratégica do portfólio de eventos por parte dos atores políticos e da COLE, foi um **constrangimento** na alavancagem dos eventos, de uma forma multidimensional. Neste estudo, verificámos que uma visão espartilhada do evento, assumindo-se ou como um fator de promoção do desporto ou como um fator de promoção turística, foi um dos constrangimentos ao desenvolvimento de significados pluridimensionais em benefício da comunidade. Relativamente ao desenvolvimento de dinâmicas desportivas, na maioria das vezes, não existiu relação entre a empresa pública municipal, e a divisão de desporto do município, nem com outras organizações desportivas (à exceção do evento F1 Motonáutica). O estudo desenvolvido por Kellett et al. (2008) concluiu que a diferença em termos de alavancagem social se deveu às visões estratégicas, próprias de cada governo local. Os autores salientam que também se aplica à alavancagem dos eventos numa perspectiva social, a necessidade de um trabalho conjunto e coordenado entre organizações públicas e privadas da comunidade constatado no estudo desenvolvido por Chalip e Leyns (2002) para a criação de alavancagem na perspectiva económica. O’Brien e Chalip (2008) também advogam que a alavancagem dos eventos seja feita numa perspectiva integrada, na medida em que podem existir similaridades entre as táticas económicas, sociais e ambientais.

Foram também identificados como constrangimentos: o poder político local, a opinião pública, o fluxo de informação, a disponibilidade financeira e atuação das COEE. A atuação das COEE foi o constrangimento com maior número de referências. Isto porque, as características que prioritariamente as diferentes COEE imprimiam ao evento, através de objetivos, ações, espaços, etc., condicionavam o conceito do evento. Neste sentido, a atuação dos promotores externos (COEE) nem sempre é em função dos benefícios prometidos, nem na direção da maximização dos benefícios para a comunidade. Na literatura, o estudo dos constrangimentos associados aos eventos desportivos tem-se debruçado sobre os constrangimentos associados à assistência aos eventos desportivos por parte dos espetadores (Kim & Chalip, 2004). No entanto, um estudo desenvolvido por Parent (2008) mostra como os grupos envolvidos na gestão dos eventos valorizam de forma diferente os temas apresentados, nomeadamente: 1) os *sponsors* consideraram a visibilidade como crucial; 2) a comunidade valorizou fundamentalmente a participação e os legados; 3) as organizações desportivas assumiram o desporto como o tema mais relevante; 4) os diferentes tipos de *media* identificaram a componente financeira como a categoria mais significativa.

Os elementos **facilitadores** do processo são: atores políticos, condições do destino, dinâmicas das COEE, equipa da COLE e eventos. Salientamos que as dinâmicas da COEE, a par da equipa da COLE, são os principais facilitadores mencionados. As dinâmicas da COEE são referidas como facilitadoras, por eles próprios, pelos atores da COLE, pelos atores políticos e pelos parceiros/patrocinadores. Para a otimização do portfólio de eventos, Ziakas (2010) tinha já referido a importância dos decisores políticos, dos gestores locais dos eventos e do destino.

No decurso desta análise, constatámos que os constrangimentos e os facilitadores do sistema são simultaneamente, os atores do executivo municipal, da COLE e da COEE. Estes dados reforçam a perspetiva da problemática, associada à gestão centralizada e ao poder associado. Torna-se evidente o papel das ideias e das dinâmicas que os atores da COEE, do poder político e da COLE assumem na potencialização dos eventos desportivos, em termos da visão estratégica e consequentemente, dos conceitos que definem para os eventos perante os quais assumem a posição de proprietários. No entanto, salientamos que na perspetiva sistémica a estrutura do sistema não tem sido associada à forma de pensar dos atores e suas interinfluências, na medida em que esta se refere às inter-relações entre as variáveis-chave que influenciam o comportamento do sistema (Senge, 1990).

Ziakas e Costa (2010) ao debruçarem-se sobre a análise da *network* dos eventos, colocam a ênfase no papel das organizações de coordenação local, nomeadamente no papel ao nível do desenho de estratégias de alavancagem conjuntas. O estudo de Parent et al. (2011) no âmbito da gestão de grandes eventos desportivos, demonstra que a coordenação entre governos é um tema extremamente complexo, na medida em que implica jogos políticos, sensibilidades e preferências, assim como questões e desafios administrativos e de gestão. Os autores ainda constataram, que os inquiridos referiram que em situações em que tudo aconteceu de uma forma muito rápida, as suas tomadas de decisão eram com base na experiência passada, pressentimentos, intuições e sorte. Evidenciando isto que o planeamento nem sempre dá resposta às questões e tomadas de decisão e nem sempre estas são baseadas num plano para o todo.

4.5. Gestão estratégica do portfólio de eventos náuticos: evolução em interação

Constatámos que a perspetiva sistémica não aprofunda a importância e o papel dos atores, de forma a permitir uma mais aprofundada compreensão do processo e sua evolução numa lógica de causalidade transformativa. De facto, fomos verificando que a gestão estratégica dos eventos emergia da interação local entre os indivíduos e era variável de evento para evento, de acordo com os atores envolvidos. Neste sentido, a estratégia associada à maximização do portfólio de eventos náuticos, só podia, de facto, ser compreendida através da análise da interação dos atores, sendo que os atores políticos, os da COLE e ainda os atores externos da COEE foram durante um determinado período de tempo, os atores principais, embora outros atores também tivessem ganho relevância.

A teoria dos *complex responsive processes* permitiu-nos analisar os significados estratégicos ao longo do tempo. Nesta perspetiva, importa analisar a génese da estratégia, na qual, através de uma decisão política, foi criada uma empresa pública municipal, a Expo Arade. Esta estrutura foi fundamental para implementar a estratégia baseada nos eventos, na medida em que tem como missão promover o turismo, apoiar eventos e desenvolver produtos turísticos. Como afirma Monnet, uma vontade política forte tem que se exprimir através das instituições e estruturas necessárias (as cited in Lopes, 2009).

Assim, no seio de uma estratégia intencional de reposicionamento de Portimão, os eventos constituíram-se como um meio privilegiado de comunicação do destino. Constatámos que neste

contexto, os eventos desportivos náuticos surgem de uma forma não planeada. Estes emergem imprevisivelmente na interação de muitas intenções diferentes, não sendo a emergência não é uma questão de acaso, mas fruto dessa interação (Stacey, 2007). Os vários atores aludem a um conjunto de interações locais, que apresenta um padrão de conectividade suficientemente rico, evidenciando a inexistência de um processo de análise e planeamento estratégico, ou de um plano para o sistema. As distintas interpretações dos vários atores, demonstram que a conectividade e a diversidade foram relevantes neste processo não linear, pois não é evidente uma proporção causa e efeito no tempo, mas interpretamos que um conjunto de interações locais, ao longo do tempo, produziu, como padrão emergente, uma estratégia de eventos náuticos. Isto corrobora o entendimento de Stacey (2007), ao advogar que podemos arbitrariamente identificar um ponto no tempo, onde a decisão é legitimada, não sendo no entanto, ilustrativo do processo, na medida em que este é inseparável de todas as formas de ação e interação que o acompanharam.

Os significados iniciais que os atores políticos e da COLE associaram ao desenvolvimento do portfólio náutico, ou seja, a maximização da imagem e do posicionamento do destino, evoluíram na interação com um conjunto diversificado de atores da COEE, com os quais aqueles foram estabelecendo conectividade. A dependência do percurso, como denomina Garcia (2001), é de considerar, pois cumulativamente os pequenos acontecimentos, podem direcionar o sistema num sentido ou noutro diametralmente oposto. Nos sistemas abertos, a energia e a informação estão constantemente a ser importadas e exportadas.

Acresce que, a interação com os atores da comunidade e os ecos da opinião pública, constituiu-se como constrangimento no decurso da ação e também como um desvio à ideologia vigente (a imagem e o posicionamento do destino). Nesta perspetiva, salientamos dois paradoxos identificadas neste estudo de caso, nomeadamente:

- Os atores da tríade inicial (COLE - executivo municipal - COEE) são simultaneamente facilitadores e constrangedores do processo;
- Uma empresa público-municipal, que implica um importante “casamento” entre dois tipos de abordagem estratégica com géneses diferenciadas. Isto porque “a assumpção de uma estratégia empresarial conflitará indiscutivelmente com uma estratégia da entidade político-social na medida em que ambas operarão em áreas distintas, mas imbricadas e por isso potencialmente antagónicas” (Duarte, 2004, p. 128). Nesta linha, temos por um lado, a sobrevivência, a

prosperidade e a satisfação das ambições de empreendedores, gestores e colaboradores e por outro, a segurança, o progresso, o bem-estar e o prestígio (Abreu, 2002, 2004).

Pelo exposto, nesta interação evolutiva mas de causalidade transformativa (Stacey, 2007), constatámos que, partindo de uma gestão centralizada e unidimensional, se foram refletindo e alterando os padrões de significado, nomeadamente no que concerne ao envolvimento dos atores locais. Assim temos: 1) perspectiva do poder e de gestão partilhada, ou seja, participação nas tomadas de decisão; 2) benefícios partilhados, ao nível da multidimensionalidade que é inerente a cada evento e às mais-valias possíveis para a comunidade; 3) riscos partilhados, no que concerne à comparticipação financeira.

Desta forma, foram criadas duas estruturas de gestão participada com dois setores da comunidade, a Associação de Desenvolvimento de Portimão Pró-Comércio e da Associação de Turismo de Portimão. Neste caso, foram os processos de auto-organização que permitiram criar novos e até mais funcionais padrões, que satisfizeram os constrangimentos apresentados anteriormente (Waldrop, 1992). Pereira (2009) salienta que Mao, grande pensador estratégico, advogava nas suas reflexões, que a estratégia evolui em interação, destacando a importância de se analisar as diferentes classes e seus interesses.

Assim, salientamos que o poder foi uma variável associada a esta interação comunicativa, influenciando mudanças de significado. Isto porque, apesar de o poder político ter a capacidade discricionária relativamente aos eventos, a opinião pública e os atores de diferentes setores da comunidade foram também atores que exerceram poder, mais ou menos explícito, no decurso do processo. De facto e como refere Stacey e Griffin (2006), o poder é uma das variáveis-chave, pois é uma característica estrutural em todos os relacionamentos humanos. No entanto, constatámos que o padrão das relações de poder se alterou, passando da exclusão dos atores da comunidade, para a inclusão desses mesmos atores e dissolução da Expo Arade e posteriormente Portimão Turis, que tinham uma vocação centrada nos eventos.

Como analisámos, o processo de gestão estratégia dos eventos foi sendo construído através da reflexão durante a ação, em vez do processo tradicional de formulação e implementação. Na linha de Stacey (2007) a interação comunicativa e as mudanças de significado, são entendidas como aprendizagens que decorrem dos processos, sendo que a aprendizagem organizacional deve ser analisada como um conjunto de padrões auto-organizados de interação comunicativa

(conversação e significado) e de poder, entre os indivíduos onde as identidades humanas emergem (Stacey, 2003). A aprendizagem pode assim ser entendida como a mudança emergente do padrão de interação comunicativa e de poder associado a esta interação, que ocorre como uma mudança de significado, sendo simultaneamente, individual e social.

De acordo com a evidência dos dados e com as leituras que fizemos ao longo deste percurso, a nossa análise e reflexão permite-nos supor que a gestão estratégica do portfólio de eventos não é definida apenas em função da sua maximização, em termos dos benefícios para a comunidade. A gestão estratégica do portfólio de eventos é desenvolvida na interação das dinâmicas, dos interesses e das intenções estratégicas, dos promotores externos dos eventos (compromissos com federações, patrocinadores, etc.), por um lado e dos atores políticos, parceiros e patrocinadores, bem como dos atores da comunidade, por outro.

A gestão estratégica dos eventos desportivos deve ser desenvolvida pela COLE num processo de interação dinâmico e participado pelo que, a direção estratégica não é definida *a priori* mas à medida que vai emergindo ou mesmo depois de ter emergido (Stacey, 2007). Neste sentido, não partilhamos da opinião de Chalip (2004, 2006), no que se refere ao planeamento estratégico da maximização dos benefícios do eventos desportivos para a comunidade, pois existem outros atores que integram o processo, com intenções e motivações próprias, tendo a gestão estratégica que coevoluir nessa interação.

4.6. A intenção náutica: da estratégia baseada em eventos e posicionamento do destino à estratégia baseada no centro de mar

Constatámos que apesar de existir uma intenção estratégica, existiam simultaneamente um conjunto de intenções e objetivos, que iam sendo desenvolvidos através das interações locais, procurando responder aos desafios e às oportunidades que iam surgindo e coevoluindo.

A estratégia baseada em eventos desportivos náuticos contribuiu para o desenvolvimento de uma rede social mais ampla, enriquecida pelos contatos, ideias informais, interações, parcerias, etc., na medida em que os eventos se constituíram como uma plataforma de conectividade e de diversidade, criando um espaço e um tempo de interação comunicativa local, facilitador de dinâmicas de evolução e de transformação do Concelho de Portimão.

A imprevisibilidade foi uma variável sempre presente, sendo um dos fatores que esteve na gênese da intenção náutica e relevante na reorientação da mesma para a estratégia baseada no centro de mar. A estratégia baseada no centro de mar foi uma intenção, que se constituiu como um tema de conversação, na fase da preparação do estudo preliminar com um núcleo restrito de atores, mas na fase de apresentação e discussão desse estudo, este constituiu-se como um tema de conversação aberto ao público. Nesta linha, deve ser preocupação dos líderes terem uma intenção, que se constitua como uma tema de conversação e que através da interação local, possa contribuir para a evolução da estratégia (Stacey, 2007). De facto, Stacey et al. (2000) advogam que a mudança organizacional e estratégica não resulta da ativação de um ponto de alavancagem do sistema, mas da transformação da interação comunicativa que potencialmente, pode ser amplificada através de interações posteriores. Como vimos, as dinâmicas de desordem, podem desempenhar um papel positivo (Prigogine & Stengers, 1986; Stacey, 2007).

CONCLUSÕES

No término de um trabalho desta natureza, importa ser criterioso quanto às conclusões, uma vez que a análise dos dados nos sugere múltiplas relações e subtilezas que não se justifica enunciá-las neste ponto.

Para melhor compreensão das conclusões, reforçamos que estas se reportam ao caso estudado, ou seja, à potencialização do portfólio dos eventos desportivos náuticos do Município de Portimão. Os eventos que compõem o portfólio do estudo são: Kite Masters, Formula Windsurfing, Audi MedCup, P1 Power Boats, Portimão Global Ocean Race e F1 Motonáutica. A Expo Arade foi a empresa que realizou os eventos a que se refere este estudo, em parceria com uma divisão da autarquia, nomeadamente com o gabinete de informação e relações públicas. Referir-nos-emos a este conjunto de atores, como a comissão organizadora local dos eventos (COLE). Os eventos foram organizados pela COLE, em coordenação com diferentes promotores externos, os quais denominamos como comissão organizadora externa do evento (COEE).

Iniciamos este ponto com a síntese dos principais resultados, em seguida, teceremos algumas considerações em termos das implicações do estudo para a gestão estratégica de eventos desportivos. Para terminar apresentaremos pistas para investigação futura que decorrem do nosso estudo.

1. SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

A síntese dos principais resultados será apresentada em torno de dois tópicos essenciais: 1) verificação dos modelos de Chalip (2004, 2006) e identificação dos novos objetivos estratégicos na gestão dos eventos decorrentes do estudo; 2) compreensão do processo de potencialização dos eventos desportivos.

1.1. Verificação dos modelos de Chalip (2004, 2006) e novos objetivos estratégicas decorrentes do estudo

Os objetivos estratégicos que integram o modelo económico (Chalip, 2004), nomeadamente “reforçar a imagem do destino” e “otimizar os negócios e as receitas”, foram consistentemente

referidos pelos diversos níveis de atores (político, estratégico e operacional) em todos os eventos, o que permite comprovar a aplicação das categorias estratégicas do modelo em contextos reais.

Os objetivos estratégicos assumem diferentes prioridades em função dos atores inquiridos. Os atores políticos e da COLE, os elementos da COEE, os parceiros, patrocinadores e atores locais identificaram, “reforçar a imagem do destino” como o objetivo estratégico prioritário. No entanto, “otimizar os negócios e as receitas” foi o objetivo mais mencionado, tanto pela COLE como pelos atores políticos.

Foram desenvolvidas ações para “reforçar a imagem do destino” e de “otimização dos negócios e das receitas” em todos os eventos, o que reforça a verificação do modelo económico de Chalip (2004). De uma maneira geral, as ações para “reforçar a imagem do destino” foram articuladas e realizadas pelos atores da COLE em articulação com os atores da COEE. As ações que visavam “otimizar os negócios e as receitas” atingiram o segundo maior número de realizações, tendo sido levadas à prática em todos os eventos, maioritariamente pela COLE, por vezes em colaboração com a COEE.

No que se refere à perspetiva social (Chalip, 2006), os objetivos estratégicos de “promover a interação social” e “induzir o espírito de celebração” apresentam um menor número de referências quando comparados com os objetivos do modelo económico (Chalip, 2004). Estes são referidos apenas pelos atores políticos da COLE e da COEE. Salientamos que os objetivos relacionados com a participação da comunidade local não foram referidos, nem pelos atores locais nem pelos parceiros/patrocinadores. Acresce que, ao contrário dos objetivos estratégicos anteriores, os objetivos de âmbito social também não constaram nos objetivos expressos nos contratos dos eventos. No entanto, verificámos que foram implementadas ações que permitiram alavancar os eventos com objetivos de interação social e de celebração, o que nos permite afirmar que os objetivos estratégicos associados à perspetiva social (Chalip, 2006) têm aplicação em contextos reais.

No contexto do estudo, os dados permitem-nos a supor que a questão social possa não ter sido um objetivo prioritário, pois além das ações que visaram alavancar o evento numa perspetiva social terem sido em número reduzido (comparado com a perspetiva económica), a maioria delas, foi exclusivamente para convidados.

Ao contrário do preconizado no âmbito dos modelos económico e social, a alavancagem estratégica dos eventos não foi baseada num planeamento estratégico, concebido pré-eventos. Esta foi desenvolvida através da articulação de um conjunto de ações no decurso dos eventos, procurando tirar partido das oportunidades que surgiam e tendo como intenção prioritária a promoção da imagem do destino.

Os dados permitiram-nos identificar seis “novos” objetivos estratégicos na gestão dos eventos, para além dos referidos nos modelos teóricos (Chalip, 2004, 2006), nomeadamente: i) “inovar produtos de desporto e turismo”; ii) “desenvolver dinâmicas desportivas”; iii) “integrar e reter parceiros/patrocinadores”; iv) “fortalecer a vantagem política”; v) “estimular o comprometimento ambiental” e; vi) “incrementar o capital social e redes de cooperação”. Estes resultados demonstram que podem existir múltiplos objetivos estratégicos associados aos eventos de um portfólio.

Os objetivos estratégicos mais referidos são os seguintes, de acordo com a sequência apresentada: inovar produtos de desporto e turismo; fortalecer a vantagem política; integrar e reter parceiros/patrocinadores; desenvolver dinâmicas desportivas. No entanto, o maior número de ações implementadas foi em prol do objetivo “fortalecer a vantagem política” pelos atores políticos e pela COLE seguido de “integrar e reter parceiros/patrocinadores”, pelos atores da COEE. Este facto permite-nos reforçar a importância que estes atores assumiram nas dinâmicas dos eventos.

Existiram ações relativas aos “novos” objetivos estratégicos que, pela sua dimensão e relevância, merecem ser realçados pois evidenciam como os eventos desportivos, pelas dinâmicas que despoletam, podem ser uma mais-valia para as comunidades onde decorrem:

- Inovar produtos de desporto e turismo – projeto de criação de um centro náutico em Alvor para a prática da modalidade de Kitesurf e de Windsurf. Esta ação resultou de uma parceria estabelecida entre o Município de Portimão, a Expo Arade e a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve.
- Desenvolver dinâmicas desportivas – no evento F1 Motonáutica, a existência de um evento desportivo paralelo dedicado aos mais jovens, a Fórmula Futuro. Tendo este resultado de uma parceria entre a COLE, o Clube Naval de Portimão e a Federação

Portuguesa de Motonáutica, pretendia proporcionar um primeiro contato com o desporto e a formação dos adolescentes, na modalidade.

- Incrementar o capital social e as redes de cooperação – o evento de vela Portimão Global Ocean Race apresentou, desde a sua génese, um programa educacional. Este envolveu a participação e cooperação entre a Divisão de Educação do Município, os professores de seis turmas de seis escolas de Portimão, e cento e vinte e seis alunos. Neste programa com a duração de nove meses, cada turma apadrinhou um barco, seguindo-o com os respetivos professores durante a regata à volta do mundo, de uma forma multidisciplinar.

No que concerne ao objetivo “estimular o comprometimento ambiental”, constatámos que o número de ações desenvolvidas foi muito reduzido, e de uma maneira geral, fruto de abordagens casuísticas, não sistemáticas e eco-amigáveis. Neste sentido, consideramos que, no que respeita a esta categoria, não existiu uma perspetiva de alavancagem relativamente ao portfólio de eventos do estudo. No entanto, julgamos que esta é uma categoria que pode ser integrada aquando da gestão estratégica de eventos desportivos.

No decurso do processo de investigação, tornou-se cada vez mais evidente que uma ação poderia contribuir para atingir vários objetivos estratégicos, não apresentando uma relação linear com apenas um dos objetivos.

1.2. Compreensão do processo de potencialização do portfólio de eventos náuticos do estudo

Ao nível da compreensão do processo estratégico, iremos essencialmente referir: a) a génese da estratégia associada aos eventos do estudo; b) as características da estrutura sistémica; c) a evolução do processo em interação.

a) Génese da estratégia associada aos eventos do estudo

A génese da estratégia baseada em eventos assenta numa perspetiva política. A empresa pública municipal, Expo Arade, responsável pela gestão dos eventos do portfólio do estudo, foi criada com base numa decisão política, sendo “dependente” do poder político, em termos de tomada de decisão, de dotação orçamental, de recursos humanos e de comunicação com o exterior.

O objetivo prioritário foi o efeito dos eventos, ao nível da “brand awareness” da marca Portimão. Neste sentido, o Município de Portimão e a Expo Arade decidiram investir no acolhimento e patrocínio de um conjunto diversificado de eventos, entre os quais, os náuticos de nível internacional, representaram uma percentagem maioritária no ano do início do estudo.

Neste contexto, em que as condições iniciais permitem supor a presença de um atrator no âmbito da promoção da imagem do destino (Stacey, 2007), os eventos desportivos náuticos emergem de uma forma não planeada no seio da estratégia de posicionamento enquanto destino de turismo náutico. Estes surgem imprevisivelmente na interação de muitas intenções diferentes, sem que exista um processo de análise e planeamento estratégico, ou um plano para o sistema.

b) Relativamente às características da estrutura sistémica

“Reforçar a imagem do destino” foi o objetivo estratégico que mais pode ser associado à potencialização do portfólio de eventos náuticos, não só porque apresentou um maior número de ações mas também porque foram desenvolvidas de uma forma sistemática, pelos atores da COLE em articulação com os atores da COEE, em todos os eventos. Os restantes objetivos estratégicos definidos, nem sempre foram alvo de ações que permitissem a maximização dos benefícios para a comunidade. Inclusivamente, verificámos a existência de ações que visavam benefícios específicos para as COEE (e.g., otimização das receitas em prol da COEE no evento Audi MedCup), em áreas que, em função dos objetivos estratégicos definidos pelos atores políticos e pela COLE, deveriam ser desenvolvidas ações de maximização de benefícios para a comunidade. Verificámos ainda, que existem objetivos estratégicos que são definidos tendo como perspetiva a maximização de benefícios que podem não incluir a comunidade de acolhimento (e.g., patrocinadores).

Os dados demonstram que existiu um conjunto de problemas associados à potencialização dos eventos. O maior número de referências apontadas foi relativo à gestão dos eventos se ter centralizado na tríade, COLE - executivo municipal - COEE, não envolvendo os atores locais e desta forma, não proporcionando a maximização dos benefícios dos eventos para a comunidade.

Verificámos que várias causas foram referidas na origem dos problemas, nomeadamente: excesso e sequência temporal dos eventos; escassez e não especialização dos recursos humanos; definição não atempada do programa dos eventos; velocidade dos acontecimentos; passividade dos atores do comércio e do turismo. Além de que, estas causas se inter-relacionam e é a inter-relação das

mesmas que concorre para os problemas identificados, assim como cada uma das causas concorre para vários problemas. Esta inter-relação permite-nos constatar a complexidade do fenómeno em estudo.

Acresce que, foram também identificados constrangimentos associados à potencialização dos eventos. A atuação das COEE foi o constrangimento com maior número de referências. Isto porque, as características que prioritariamente as diferentes COEE imprimiam ao evento, através de objetivos, ações, espaços, etc., condicionaram o conceito do mesmo. Neste sentido, foi referido que a atuação dos promotores externos (COEE) nem sempre promoveu a imagem do destino como contratualizado inicialmente e ainda que, objetivos relacionados com os parceiros/patrocinadores foram prioritários em detrimento da maximização dos benefícios para a comunidade.

Os elementos facilitadores do processo foram: atores políticos, condições do destino, dinâmicas das COEE, equipa da COLE e eventos. Salientamos que as dinâmicas da COEE, a equipa da COLE, e os atores políticos são os principais facilitadores mencionados. As dinâmicas da COEE são referidas como facilitadoras, pelos próprios, pelos atores da COLE e pelos atores políticos, e ainda pelos parceiros/patrocinadores.

As inter-relações dos diferentes atores assumem um papel de destaque a vários níveis, pois estas facilitam e constroem, numa dinâmica paradoxal, a gestão estratégica dos eventos. A diversidade de atores criou e impulsionou conceitos diferenciadores, mas simultaneamente, limitou ou olvidou os objetivos definidos em prol da comunidade. Neste sentido, o processo de gestão estratégica associada à maximização do portfólio de eventos desportivos náuticos, só pode de facto, ser compreendida através da análise da inter-relação dos atores ao longo do tempo. Este dado revela, em nosso entender, que a análise sistémica, ao não considerar as inter-relações das pessoas, mas sim entre as variáveis-chave aquelas que devem ser analisadas numa perspetiva de compreensão do sistema (Senge, 1990), não permite explicar de forma cabal a dinâmica do processo.

c) Evolução do processo em interação, de acordo com a teoria dos *complex responsive processes*

A gestão estratégica dos eventos emergiu da interação local dos indivíduos, que através de processos comunicativos criaram diferentes significados e objetivos para os eventos, tendo sido variável de evento para evento, de acordo com os atores envolvidos e as condições do contexto. Neste sentido, a emergência não foi fruto do acaso, nem de um plano concebido para o sistema, mas foi simultaneamente, intencional e emergente. A gestão estratégica do portfólio de eventos foi desenvolvida de acordo com interação que se estabeleceu entre as dinâmicas, os interesses, constrangimentos e as intenções estratégicas, dos promotores externos dos eventos (e.g., compromissos com federações e patrocinadores), dos atores políticos e da COLE, parceiros/patrocinadores e atores da comunidade. Neste processo, os atores políticos e a COLE tiveram uma intenção estratégica que evoluiu em função da diversidade de significados dos atores envolvidos e dos contextos, sendo que a maximização dos benefícios para a comunidade não foi o único objetivo nessa interação. Neste sentido, não partilhamos da opinião de Chalip (2004, 2006), no que se refere ao planeamento estratégico da maximização dos benefícios dos eventos desportivos para a comunidade, pois existem outros atores que integram o processo, com intenções e motivações próprias e a gestão estratégica terá que coevoluir nessa interação numa lógica de causalidade transformativa.

Os atores políticos e a COLE iniciaram o processo através de uma gestão centralizada e unidimensional, foram refletindo e alterando os significados associados à gestão estratégica dos eventos, nomeadamente em relação: 1) à perspectiva do poder e da gestão partilhada, ou seja, participação nas tomadas de decisão dos atores locais, para além da tríade inicial (COLE – executivo municipal - COEE); 2) aos benefícios partilhados ao nível da multidimensionalidade que é inerente a cada evento, bem como às mais-valias possíveis para a comunidade; 3) aos riscos partilhados, no que concerne à alteração da perspectiva de patrocinador para patrocinado. Esta interação de causalidade transformativa induziu à criação de duas estruturas de gestão participada com dois setores da comunidade, a Associação de Desenvolvimento de Portimão Pró-Comércio e a Associação de Turismo, assim como à redefinição dos critérios de seleção de eventos, no sentido de garantirem mais-valias para a comunidade.

Os significados iniciais que os atores políticos e da COLE associaram ao desenvolvimento do portfólio náutico, ou seja, a gestão do portfólio na perspetiva da imagem e do posicionamento do destino, evoluíram na interação com um conjunto diversificado de atores e especificamente com os atores da COEE. Além de que, outros objetivos estratégicos foram emergindo no decurso de cada evento. Acresce, que a interação com os atores da comunidade e os ecos da opinião pública constituiu-se como constrangimento no decurso da ação e também como um desvio à ideologia vigente (a imagem e o posicionamento do destino), reforçando o tema da otimização das receitas e das mais-valias sociais.

O poder foi uma variável associada a esta interação comunicativa, influenciando mudanças de significado. Isto porque, apesar do poder político ter a capacidade discricionária relativamente aos eventos, a opinião pública e os atores de diferentes setores da comunidade foram também atores que exerceram poder, mais ou menos explícito, no decurso do processo. Atores da comunidade que numa fase inicial estiveram excluídos dos processos (e.g., do comércio e do turismo), foram incluídos através da criação de organizações que os representavam nos processos decisórios.

A estratégia baseada em eventos desportivos náuticos, inserida num contexto de enorme variabilidade, contribuiu, per si, para o desenvolvimento de uma rede social mais ampla, enriquecida pelos contatos, ideias informais, interações, parcerias, etc. Os dados evidenciam que os eventos se constituíram como uma plataforma de conectividade e de diversidade, criando um espaço e um tempo de interação comunicativa local, facilitador de dinâmicas de evolução e de transformação do Concelho de Portimão.

Constatámos que a intenção náutica, assente numa estratégia baseada em eventos náuticos para o posicionamento do destino, emergiu uma estratégia baseada no centro de mar. A estratégia baseada no centro de mar foi, à semelhança da estratégia baseada nos eventos náuticos, fruto da imprevisibilidade e com um forte cariz político. A estratégia do centro de mar foi uma intenção, que se constituiu como um tema de conversação, não só com um núcleo restrito de atores, mas também em termos de discussão pública, envolvendo a comunidade local, o que nos permite evidenciar o padrão de inclusão dos atores locais, como anteriormente já tínhamos reforçado relativamente à perspetiva das relações do poder.

2. IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE EVENTOS

Esta investigação assumiu um carácter empírico, caracterizando-se por um contato direto e sistemático com os contextos reais da gestão do desporto. No decurso deste processo, verificámos que a gestão estratégica dos eventos desportivos assumiu múltiplos significados. Constatámos que esta estabeleceu interfaces com interesses e áreas diversas, sendo que os eventos se constituíram como espaços impulsionadores de outras dinâmicas.

Neste contexto, é importante que o gestor de eventos desportivos/comissão organizadora local dos eventos possua cultura desportiva de modo a reconhecer a pluridimensionalidade potencial inerente aos eventos desportivos. Esta é a base para que se possa definir uma intenção estratégica que se constitua como tema de conversação, que em interação em equipa e com os *stakeholders* da comunidade, coevolua no sentido da definição de uma estratégia para os eventos. Salientamos o facto de os eventos desportivos poderem ser maximizados na perspetiva do capital social, da capacitação da comunidade, indo para além das questões da celebração. Veja-se o exemplo do envolvimento da comunidade no Grande Prémio de Portugal de F1 em Motonáutica.

A interação no sentido da definição estratégica também deve ser desenvolvida com os atores externos, nomeadamente com os promotores dos eventos, na medida em que estes assumem compromissos que são necessários para a sustentabilidade dos eventos. De facto, o conceito e a estratégia dos eventos devem visar também os benefícios para estes atores, não podendo ser entendido apenas numa lógica de maximização de benefícios específicos para a comunidade.

Consideramos que a consciencialização de que a gestão estratégica de eventos desportivos é um *complex responsive processes*, permitirá ao gestor/comissão, no decurso do processo e mantendo o foco nos objetivos estratégicos, interagir com os múltiplos interesses podendo estes se constituírem como desvios desejáveis ou não desejáveis. Nesta linha, o gestor deve assentar o processo nestes pressupostos, de modo a incutir a reflexão durante a ação/processo como uma prioridade e assim perceber o que de facto está a acontecer, pois as dinâmicas são evolutivas e apesar de o gestor/comissão poder planear as suas ações, não consegue planear as respostas às mesmas. E assumir a gestão estratégica dos eventos como um padrão em evolução.

A diversidade e a imprevisibilidade devem no entanto, ser consideradas mais-valias no decurso dos processos, na medida em que possibilitam a inovação e a evolução. Vimos que foram

significados distintos, introduzidos essencialmente pelos COEE, que permitiram, por exemplo, desenvolver um programa educativo com as escolas locais. A realização deste programa demonstrou que os eventos não se limitam ao significado agregado à promoção e imagem do destino, mas podem assumir vários significados simultaneamente.

O gestor/comissão deverá gerir estrategicamente os eventos através de processos de interação local de causalidade transformativa, não sendo possível definir, *a priori*, quais os pontos que ativados maximizam os benefícios do sistema, mais concretamente, os pontos de alavancagem. Cada evento deverá ser entendido como um processo a ser maximizado, de acordo com as suas especificidades e as do contexto. Existem objetivos que podem ser relevantes para vários eventos e como tal, justifica-se que possa ser gerido de forma transversal, não partindo do pressuposto inicial de uma abordagem ao todo. Neste sentido, há ações que podem simultaneamente maximizar vários objetivos estratégicos, caso sejam desenhadas com esse pressuposto.

A gestão de eventos de menor dimensão, os denominados “small scale events”, pode ter uma abordagem ao objetivo estratégico de promoção da imagem do destino que beneficie do facto de este tipo de eventos, decorrerem integrados num circuito com várias etapas, hospedados por cidades com características náuticas. Nos eventos náuticos que dependem do vento, a dinâmica em torno do espaço social do evento ainda se torna mais relevante do que noutro tipo de eventos, pois pode dotar os mesmos de características mais atrativas durante os períodos em que as condições de vento não permitem o desenrolar do programa competitivo.

3. INVESTIGAÇÕES FUTURAS

É fundamental o desenvolvimento de estudos que analisem empiricamente a aplicação dos objetivos estratégicos que emergiram em outros contextos.

A investigação na área da gestão estratégica de eventos, na perspetiva dos *complex responsive processes*, deve ser alvo de investigação futura. A participação do investigador nos processos de tomada de decisão, como gestor ou consultor, é fundamental. Desta forma, será possível analisar como as relações de poder constroem e ampliam os temas de conversação que irão constituir-se como objetivos estratégicos, bem como o decurso da ação. O investigador que assuma também

o papel de ator nos processos, poderá refletir e compreender de uma forma mais aprofundada sobre os significados e as interações, e em como a intenção emerge e evolui em interação.

A metodologia participativa deverá analisar os temas sombra, ou seja, as conversas informais e os processos de ansiedade, que também irão constranger ou ampliar os temas de conversação, assim como as questões de conflito inerentes à interação entre os diferentes atores do processo.

Consideramos que será importante compreender o grau de influência que os atores da COEE têm, tanto na definição estratégica como no decurso dos eventos. Também achamos pertinente, desenvolver estudos que analisem os significados e os temas de conversação associados aos objetivos estratégicos dos eventos por parte destes atores, bem como a sua evolução em interação com os atores da COLE e com outros atores envolvidos, como por exemplo, os patrocinadores. A influência das interações com os atores da comunidade e com os atores políticos deve ser também alvo de estudos futuros.

REFERÊNCIAS

- Abreu, F. (2002). *Fundamentos de estratégia militar e empresarial: obter superioridade em contextos conflituais e competitivos*. Lisboa: Edições Sílabos.
- Abreu, F. (2004). A estratégia enquanto luta pela vantagem. In A. Fernandes & F. Abreu (Eds.), *Pensar a estratégia: do político-militar ao empresarial* (pp. 47-59). Lisboa: Edições Sílabo.
- Abreu, F. (2004). Um erro colossal a estratégia como ética do conflito. In A. Fernandes & F. Abreu (Eds.), *Pensar a estratégia: do político-militar ao empresarial* (pp. 70-82). Lisboa: Edições Sílabo.
- Aktouf, O. (2002). Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. *Revista de Administração de Empresas*, 42(3), 43-53.
- Aktouf, O., Chenoufi, M., & Holford, W. (2005). The false expectative of Michael Porter's strategic management framework. *Problems & Perspectives in Management*, 4, 181-200.
- Allen, P. (1998) – Evolving complexity in social science. In G. Altmann & W. Koch, (Eds). *Systems: New Paradigms for the Human Sciences* (pp. 3-38). Berlin: Walter de Gruyter GMBH & Co.
- Allen, J., O'Toole, W., McDonnell, I., & Harris, R. (1999). *Festival and special event management*. Australia: John Wiley.
- American Psychological Association (2010). *Manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington, Dc: APA
- Andranovich, G., Burbank, M., & Heying, C. (2001). Olympic cities: lessons learned from mega-event politics. *Journal of Urban Affairs*, 23, 113–131.
- Andrews, K. (1965). *The concept of corporate strategy*. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: MCGraw-Hill.
- Ansoff, I., & McDonnell, E. (1990). *Implanting strategic management*. London: Prentice Hall.
- Armstrong, J. (1986). *International events and popular myths*. Paper presented at the Conference on International events - the real tourism impact (pp. 9-37). Canada: Canada Chapter Travel

and Tourism Association. Retrieved from <http://www.cabdirect.org/search.html?q=do%3A%22International+events%3A+the+real+to+urism+impact.+Proceedings+of+the+Canada+Chapter+Travel+and+Tourism+Association+annual+conference%2C+Westin+Hotel%2C+Edmonton%2C+Alberta%2C+October+20-22%2C+1985.%22>.

Ashby, W. (1947). Principles of the self-organizing dynamic system. *Journal of General Psychology*, 37, 125-128.

Baade, R., & Matheson, V. (2002). Bidding for the olympics: fool's gold? In C. Barros, M. Ibrahim & S. Szymanski (Eds.), *Transatlantic sport: the comparative economics of North American* (pp. 127-151). London: Edward Elgar Publishing.

Baranger, M. (1998). *Chaos, complexity, and entropy: a physics talk to non-physicists*. Working Paper, New England Complex Systems Institute, Cambridge MA USA. Retrieved from <http://necsi.org/projects/baranger/cce.pdf>.

Bogdan, R., & Biklen, S. (2003). *Qualitative research for education: an introduction to theories and methods* (4th ed.). New York: Pearson Education

Bohm, D., & Peat, F. (1989). *Ciência, ordem e criatividade*. Lisboa: Gradiva.

Bogner, W., & Thomas, H. (1993). The Role of Competitive Groups in Strategy Formulation: A Dynamic Integration of Two Competing Models. *Journal of Management Studies*, 30(1), 51-67.

Bourdieu, P. (1985). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-58). New York: Greenwood.

Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism*. California: Berkeley and Los Angeles.

Boswell, W. (2006). Aligning employees with the organization's strategic objectives: out of 'line of sight', out of mind. *International Journal of Human Resource Management*, 17(9), 1489-1511.

Bryman, A. (2004). *Social research methods* (2nd ed.). New York: Oxford University Press.

- Capra, F. (1976). *The Tao of physics*. New York: Bantam New Age.
- Castro, F. (n.d.). *Sun Tzu: arte da guerra*. Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Chalip, L. (1992). The construction and use of polysemic structures: Olympic lessons for sport marketing. *Journal of Sport Management*, 4, 87-98.
- Chalip, L. (2000). *Leveraging the Sydney Olympics for tourism*. Barcelona: Centre d' Estudis Olímpics, Universidade Autònoma de Barcelona.
- Chalip, L. (2001). Sport and tourism: capitalizing on the linkage. In D. Kluka & G. Shiling (Eds.), *The business of sport* (pp. 78-89). Oxford: Meyer & Meyer.
- Chalip, L. (2004). Beyond impact: a general model for sport event leverage. In B. Ritchie & D. Adair (Eds.), *Sport tourism: interrelationships, impacts and issues* (pp. 226-252). England: Channel View Publications.
- Chalip, L. (2005). Marketing, media, and place promotion. In J. Higham (Ed.), *Sport tourism destinations: issues, opportunities and analysis* (pp. 162-176). Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Chalip, L. (2006). Towards social leverage of sport events. *Journal of Sport Tourism*, 11(2), 109-127.
- Chalip, L., & Costa, C. (2005). Sport event tourism and the destination brand: towards a general theory. *Sport in Society*, 8, 218-273.
- Chalip, L., & Leyns, A. (2002). Local business leveraging of a sport event: managing an event for economic benefit. *Journal of Sport Management*, 16, 132-158.
- Chalip, L., & McGuirly, J. (2004). Bundling sport events with the host destination. *Journal of Sport Tourism*, 9(3), 267-282.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional (2008). *Agenda Regional do Mar*. Faro: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional.
- Comité Olímpico Internacional (1936). *Ata da XXXVI Sessão do COI - Berlim*. Lausanne: Centro de Estudos Olímpicos.

- Comité Olímpico Internacional (2003). The legacy of the Olympic Games 1984-2000. Lausanne: Centro de Estudos Olímpicos. Retrieved from http://multimedia.olympic.org/pdf/fr_report_635.pdf.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge MA: MIT Press.
- Cornelissen, S. (2009). Sport, mega-events and urban tourism: exploring the patterns, constraints and prospects of the 2010 World Cup. In U. Pillay, R. Tomlinson & O. Bass (Eds.), *Development and dreams* (pp. 131-152). South Africa: HSRC Press.
- Costa, A., Pereira, E., Mascarenhas, M., Correia, P., & Pires, G. (2011). Olimpismo y “Soft Power”: de Atenas (1986) a Pequim (2008). *Materiales para la Historia del Deporte*, 9, 23-42.
- Couto, C. (2004). *Posfácio*. In A. Fernandes & F. Abreu (Eds.), *Pensar a estratégia: do político-militar ao empresarial* (pp. 215-228). Lisboa: Edições Sílabo.
- Creswell, J. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2006). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Creswell, J. (2009). *Research design qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (3rd ed.) Thousand Oaks: Sage Publications.
- Crimmins, J., & Horn, M. (1996). Sponsorship: from management ego trip to marketing success. *Journal of Advertising Research*, 36(4), 11-21.
- Da Costa, L. (2008). Posicionando questões básicas sobre o meio ambiente em megaeventos esportivos e na Copa do Mundo de Futebol 2014 a ser realizada no Brasil. In L. Da Costa, D. Corrêa, E. Rizzuti, B. Villano & A. Miragaya (Eds.), *Legados de megaeventos esportivos* (pp. 493-505). Brasília: Ministério do Esporte.
- Da Costa, L. (2008). Modelo 3D para a gestão do planejamento e replanejamento de legados de megaeventos esportivos. In L. Da Costa, D. Corrêa, E. Rizzuti, B. Villano & A. Miragaya (Eds.), *Legados de megaeventos esportivos* (pp. 239-247). Brasília: Ministério do Esporte.

- Dawson, L. (2008). Active exploration of emerging themes in a study of an object-oriented requirements engineering: the evolutionary case approach. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 29-42. Retrieved from <http://www.ejbrm.com>.
- Decrop, A. (2004) Trustworthiness in qualitative tourism research. In J. Phillimore & L. Goodson (Eds.), *Qualitative research in tourism: ontologies, epistemologies and methodologies* (pp. 156-169). New York: Routledge.
- Deery, M., Jago, L., & Fredline, L. (2004). Sport tourism or event tourism: are they one and the same? *Journal of Sport Tourism*, 9(3), 235-245.
- Delamere, A. (1997). Development of scale items to measure the social impact of community festivals. *Journal of Applied Recreation Research*, 22(4), 293-315.
- Delamere, A. (2001). Development of a scale to measure resident attitudes toward the social impacts of community festivals – Part II: verification of the scale. *Event Management*, 7(1), 25-38.
- Della Porta, D. (2003). *Introdução à ciência política*. Lisboa. Editorial Estampa.
- Denzin, N. (1989). *The research act* (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (1994). Entering the field of qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 1-22). Londres: Sage Publications.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000). *Handbook of qualitative research*. USA: Sage Publications.
- Dettmer, H. (1998). *Goldratt's Theory of Constraints: A Systems Approach to Continuous Improvement*. New York: McGraw-Hill.
- Devine, A., Boyd, S., & Boyle, E. (2010). Unravelling the complexities of inter-organisational relationships within the sports tourism policy arena. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 2, 93-112.
- Di Gregorio, S., & Davidson, J. (2008). *Qualitative research design for software users*. England: McGraw Hill, Open University Press.

- Dias, M. (2009). Wilson: o arquitecto da paz. In A. Garcês & G. Martins (Eds.), *Os grandes mestres da estratégia: estudos sobre o poder da guerra e da paz* (pp. 478-513). Coimbra: Almedina.
- Dovey, K. (1989). Old scabs: new scars: the hallmark event and the everyday environment. In G. Syme, B. Shaw, D. Fenton & W. Mueller (Eds.), *The planning and evaluation of hallmark events* (pp.73-80). Aldershot: Avebury.
- Duarte, A. (2004). Os (de) limites da estratégia. In A. Fernandes & F. Abreu (Eds.), *Pensar a estratégia: do político-militar ao empresarial* (pp. 124-131). Lisboa: Edições Sílabo.
- Dwyer, L. & Fredline, L. (2008). Special sport events – part I. *Journal of Sport Management*, 22, 495-500.
- Lorenz, E. (1996). *The essence of chaos*. Washington: University of Washington Press.
- Edwards, A., & Skinner, J. (2009). *Qualitative research in sport management*. UK: Elsevier.
- Eisenhardt, K. (2002). Building theories from case study research. In A. Huberman & B. Miles (Eds.), *The qualitative researcher's companion* (pp. 5-35), Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Emery, P. (2002). Bidding to host a major sports event: The local organising committee perspective. *International Journal of Public Sector Management*, 15(4), 316-335.
- Faulkner, B., Chalip, L., Brown, G., Jago, L., March, R., & Woodside, A. (2003). Monitoring the tourism impacts of the Sydney 2000 Olympics. *Event Management*, 6(4), 231-246.
- Fernandes, A., & Abreu, F. (2004). *Pensar a estratégia: do político-militar ao empresarial*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ferrand, A., & Pages, M. (1996). Image sponsoring: a methodology to match event and sponsor. *Journal of Sport Management*, 10(3), 278-291.
- Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Edições Monitor.

- Flores, A. (2009). *A gestão dos destinos turísticos: o caso do Algarve* (Unpublished doctoral dissertation). Faculdade de Economia, Universidade do Algarve, Faro.
- Forrester, J. (1968). *Principles of Systems*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Forrester, J. (1971). *World Dynamics*. Cambridge, MA: Wright-Allen Press.
- Fredline E., & Faulkner, B. (2000). Host communities' reactions: a cluster analysis. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 763-784.
- Fredline E., & Faulkner, B. (2001). Variations in residents' reactions to major motorsport events: why residents perceive the impacts of events differently. *Event Management*, 7(2), 115-125.
- Fukuyama, F. (1996). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Simon & Schuster.
- Garcês, A., & Martins, G. (2009). Prefácio. In A. Garcês & G. Martins (Eds.), *Os grandes mestres da estratégia: estudos sobre o poder da guerra e da paz* (pp. 15-24). Coimbra: Almedina.
- Garcês, A., & Martins, G. (2009). O poder na estratégia da guerra e paz. In A. Garcês & G. Martins (Eds.), *Os grandes mestres da estratégia: estudos sobre o poder da guerra e da paz* (pp. 37-98). Coimbra: Almedina.
- Garcês, A., & Martins, G. (2009). Os estratégicos desafios humanos. In A. Garcês & G. Martins (Eds.), *Os grandes mestres da estratégia: estudos sobre o poder da guerra e da paz* (pp. 657-668). Coimbra: Almedina.
- Garcia, B. (2002). *The concept of Olympic cultural programmes: origins, evolutions and projections: university lecture on the Olympics Barcelona*. Barcelona: Centre d' Estudis Olímpics, Universidade Autònoma de Barcelona.
- Garcia, B. (2003). Securing sustainable legacies through cultural programming in sporting events. *Culture @ the Olympics*, 5(1), 1-10.
- Garcia, B. (2004). More than a game: Olympic arts programming can increase local participation. *Culture @ the Olympics*, 6(3), 35-40.

- Garcia, B. (2008). One hundred years of cultural programming within the Olympic Games (1912-2012): origins, evolution and projections. *International Journal of Cultural Policy*, 14(4), 361-376.
- Garcia, E. (2001). Cognição organizacional e ciência da complexidade. In M. Cunha, J. Fonseca & F. Gonçalves (Eds.), *Empresas, caos e complexidade* (pp. 37-56). Lisboa: Editora RH.
- Gell-Man, M. (1994). *The quark and the jaguar*. New York: Freeman.
- Getz, D. (2000). Events beyond 2000: setting the agenda. In J. Allen, R. Harris, L. Jago & J. Veal (Eds.), *Events beyond 2000: setting the agenda. Proceedings of Conference on event, evaluation, research and education* (pp. 10-21). Sydney: Australian Centre for Event Management.
- Getz, D. (2005). *Event management and event tourism* (2nd ed.). New York: Cognizant.
- Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29, 403-428.
- Gibbs, G. (2002). *Qualitative data analysis: explorations with NVivo*. Buckingham: Open University Press.
- Gibson, H. (2007). Sport tourism. In J. Parks, J. Quarterman & L. Thibault (Eds.), *Contemporary sport management* (3rd ed., pp. 141-162). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine.
- Glyptis, S. (1991). Sport and tourism. In C. Cooper (Ed.), *Progress in tourism, recreation and hospitality management* (pp. 165-183). New York: Belhaven Press.
- Gleick, J. (1987). *Chaos: Making a New Science*. New York: Penguin Books.
- Goldblatt, J. (2000). A future for event management. In J. Allen, R. Harris, L. Jago & J. Veal (Eds.), *Events beyond 2000: setting the agenda. Proceedings of Conference on event, evaluation, research and education* (pp. 2-9). Sydney: Australian Centre for Event Management.

- Goldstein, J. (1994) *The Unshackled Organization: Facing the Challenge of Unpredictability through spontaneous reorganization*. Portland, OR: Productivity Press
- Goodson, L., & Phillimore, J. (2004). The inquiry paradigm in qualitative tourism research. In J. Phillimore & L. Goodson (Eds.), *Qualitative research in tourism: ontologies, epistemologies and methodologies* (pp. 30-45). New York: Routledge.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review, Spring*, 114-135.
- Gray, C. (1999). Inescapable Geography. *The Journal of strategic studies*, 22(2/3), 161-177.
- Green, C. (2001). Leveraging subculture and identity to promote sport events. *Sport Management Review*, 4, 1-19.
- Green, C., & Chalip, L. (1998). Sport tourism as the celebration of subculture: Parading identity at a woman's football tournament. *Annals of Tourism Research*, 25, 275-291.
- Green, C., Costa, C., & Fitzgerald, M. (2003). Marketing the host city: analysing exposure generated by a sport event. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 4, 335-353.
- Griffin, D., Shaw, P., & Stacey, R. (1998). Speaking of Complexity in Management Theory and Practice. *Journal of Organisation*, 5(3), 315-339.
- Guba, E. (1996). What happened to me on the road to Damascus. In L. Heshusius & K. Ballard (Eds.), *From positivism to interpretativism and beyond: tales of information in educational and social research* (pp. 43-49). New York: Teachers College Press.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed., pp. 191-215). Thousand Oaks: Sage.
- Gumesson, E. (2000) *Qualitative Methods in Management Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Hafsi, T., & Martinet, A. (2008). Estratégia e Gestão Estratégica das Empresas: um Olhar Histórico e Crítico. *RAC*, 12(4), 1131-1158.

- Hayek, F. (1953). *Scientisme et sciences sociales*. Paris: Agora.
- Hall, C.M. (2004). Sports tourism and urban regeneration. In B. Ritchie & D. Adair (Eds.), *Sports Tourism: Interrelationships, Impacts and Issues* (pp. 192-206). Clevedon: Channelview Publications.
- Hall, C., & Hodges, J. (1996). The party's great, but what about the hangover? The housing and social impacts of mega-events with special reference to the 2000 Sydney Olympics. *Festival Management and Event Tourism*, 4, 13-20.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75-84.
- Handelman, D. (1990). *Models and mirrors: Towards an anthropology of public events*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Hannan, M., & Freeman J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Harrison-Hill, T., & Chalip, L. (2005). Marketing sport tourism: Creating synergy between sport and destination. *Sport in Society*, 8, 302-320.
- Hede, A. (2008). Managing special events in the new era of the Triple Bottom Line. *Event Management*, 11, 13-22.
- Hesse-Biber, S., & Leavy, P. (2006). *The practice of qualitative research*. Sage Publications: California.
- Heylighen, F. Cilliers, P., & Gershenson, C. (n.d.). *Complexity and Philosophy Evolution, Complexity and Cognition*. Vrije Universiteit Brussel, Philosophy Department, University of Stellenbosch. Retrieved from <http://arxiv.org/ftp/cs/papers/0604/0604072>.
- Higham, J. (1999). Commentary – Sport as an avenue of tourism development: an analysis of the positive and negative impacts of sport tourism. *Current Issues in Tourism*, 2, 82-90.

- Higham, J., & Hinch, T. (2002). Tourism, sport and seasons: The challenges and potential of overcoming seasonality in the sport and tourism sectors. *Tourism Management, 23*, 175-185.
- Hinch, T., & Higham, J. (2004). *Sport tourism development*. England: Channel View Publications.
- Holland, J. (1996). *Hidden Order: How adaptation builds complexity*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Holloway, I., Brown, L., & Shipway, R. (2010). Meaning not measurement: Using ethnography to bring a deeper understanding to the participant experience of festivals and events. *International Journal of Event and Festival Management, 1*(1), 74–85.
- Hsieh, H., & Shannon, S. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research, 15*(9), 1277-1288.
- Huberman, A., & Miles, M. (1994). Data management and analysis methods. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 428-444). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Israel, M., & Hay, I. (2006). *Research Ethics for Social Scientists: between ethical conduct and regulatory compliance*. London: Sage.
- Jago, L., Chalip, L., Brown, G., Mules, T., & Ali, S. (2003). Building events into destination branding: insights from experts. *Event Management, 8*, 3-14.
- James, G. (1988). *Chaos: Making a New Science*. New York: Penguin Books.
- Jones, C. (2005). Major events, networks and regional development. *Regional studies, 39* (2), 185-195.
- Kang, S., & Perdue, R. (1994). Long-term impact of a mega-event on international tourism to the host country: a conceptual model and the case of the 1988 Seoul Olympics. *Journal of International Consumer Marketing, 6*(3/4), 205-225.
- Kauffman, S. (1993). *The Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution*. Oxford: Oxford University Press.

- Kauffman, S. (1995). *At home in the universe*. New York: Oxford University Press.
- Khandwalla, P. (1977). Some top management styles, their context and performance. *Organization & Administrative Sciences*, 7(4), 21-45.
- Keller, E. (2008). Organisms, Machines, and Thunderstorms: A History of Self-Organization, Part One. *Historical Studies in the Natural Sciences*, 38 (1) 45-75.
- Kellett, P., Hede, A., & 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.
- Kemp, S. (1999). Sled dog racing: The celebration of cooperation in a competitive sport. *Ethnology*, 38(1), 81-95.
- Kelso, S. (1995). *Dynamic patterns. The self-organization of brain and behavior*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Kim, N., & Chalip, L. (2004). Why travel to the FIFA World Cup? Effects of motives, background, interest, and constraints. *Tourism Management*, 25(6), 695-707.
- Kolsun, J. (1988). The Calgary Winter Olympics visitor study. *The Operational Geographer*, 16, 15-17.
- Krogh, G., & Roos, J. (1995). Perspective on knowledge, competence and strategy. *Personnel Review*, 24(3), 56-76.
- Kurtz, C., & Snowden, D. (2003). The new dynamics of strategy: sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*, 42(3), 462-482.
- Lazer, I. (1986). The 1984 *Los Angeles Olympics*. Paper presented at the Conference on International events – the real tourism impact. Canada.
- Leopkey, B., & Parent, M. (2009). Risk Management Issues in Large-scale Sporting Events: a Stakeholder Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(2), 187-208.
- Levy, S. (1992). *Artificial life*. New York: First Vintage Books.

- Lindblom, C. (1959). The Science of "Muddling Through". *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. California, Beverly Hills: Sage Publications.
- Lincoln, Y., Lynham, S., & Guba, E. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (4th ed., pp.97-128). USA: Sage Publications.
- Livesey, H. (1990). Barcelona: rising to new heights. *Travel and Leisure*, 136-160.
- Lofland, J., Snow, D., Anderson, L., & Lofland, L. (2006). *Analyzing social settings: a guide to qualitative observation and analysis*. California: Wadsworth.
- Lopes, A. (2009). Monnet: da interdependência. In A. Garcês & G. Martins (Eds.), *Os grandes mestres da estratégia: estudos sobre o poder da guerra e da paz* (pp. 632-654). Coimbra: Almedina.
- Ludwig, S., & Karabetsos, J.D. (1998). Objectives and evaluation processes utilized by sponsors of the 1996 Olympic Games. *Sport Marketing Quarterly*, 8(11), 11-19.
- Luttwak, E. (2001). *The paradox of the strategy*. Harvard: Harvard University Press.
- Macintosh, R., & Maclean, D. (1999). Conditioned emergence: a dissipative structures approach to transformation. *Strategic Management Journal*, 20, 297-316.
- Mandelbrot, B. (1983). *The Fractal Geometry of Nature*. New York: Henry Holt and Company.
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Mascarenhas, M., & Costa, A., & Pereira, E., & Pires, G. (2011). *Meio Ambiente e Desporto: uma análise da evolução do tema no Comité Olímpico Internacional e no movimento olímpico*. Paper presented at the XVIth International Congress of the European Committee for Sport History: Sport and Tourism. Estoril, Portugal.
- Maturana, H., & Varela, F. (1980). *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*. Holland: Reidel Publishing.

- Maxwell, J.A. (2009). Designing a qualitative study. In L. Bickman & D. Rog (Eds.), *Applied Social Research Methods* (pp. 214-253). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. *Forum Qualitative Social Research*, 1(2). Retrieved from <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm>. 2000.
- McAloon, J. (1984). Olympic Games and the theory of spectacle in modern societies. In J. Mac Aloon (Ed.), *Rite, Drama, Festival, Spectacle: Rehearsals toward a Theory of Cultural Performance* (pp. 241-280). Philadelphia, PA: Institute for the Study of Human Issues, Inc.
- McKay, M., & Plumb, C. (2001). Reaching beyond the gold: The impact of the Olympic Games on real estate markets. *Global Insights*, 1. Retrieved from <http://ioccc.ca/documents/OlympicImpactOnRealEstate.pdf>.
- Meadows, D. (1999). *Leverage points: places to intervene in a system*. Hartland: The Sustainability Institute.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2nd ed.). Newbury Park: Sage Publications.
- Miller, K. (2000). Common ground from the post-positivist perspective: from "straw person" argument to collaborative coexistence. In S. Corman & M. Poole (Eds.), *Perspectives on organizational communication: Finding common ground* (pp. 46-67). New York: Guilford.
- Miller, D., & Friesen, P. (1980). Momentum and revolution in organizational adaptation. *Academy of management Journal*, 23(4), 591-614.
- Millet, L. (1996). Los juegos de la ciudad. In M. Moragas & M. Botella, (Eds.), *Las claves del éxito: impactos sociales, deportivos, económicos y comunicativos de Barcelona '92* (pp. 232-249). Barcelona: Centro de Estudios Olímpicos y del Deporte.
- Mintzberg, H. (1980). Structurein 5's: asynthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322-341.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: five Ps for strategy. *California Management Review*, Fall, 11-24.

- Mintzberg, H. (1990). Strategy formation: schools of thought. In J. Fredrickson (Ed.), *Perspectives on strategic management* (pp. 105-236). New York: Harper Business.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Nova York. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2001). Managing exceptionally. *Organization Science*, 12(6), 759-771.
- Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 160-197.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (2001). *O processo da estratégia* (3rd ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of strategies: deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Misener, L., & Mason, D. (2006). Creating community networks: can sporting events offer meaningful sources of social capital? *Managing Leisure* 11, 39–56.
- Moreira, A. (2009). Prefácio. In A. Garcês & G. Martins (Eds.), *Os grandes mestres da estratégia: estudos sobre o poder da guerra e da paz* (pp. 15-24). Coimbra: Almedina.
- Morin, Edgar (1990). *Introdução ao pensamento complexo*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Myers, M. (2009). *Qualitative research in business and management*. London: Sage.
- Normann, R. (1977). *Management for growth*. Chichester: Wiley.
- O'Brien, D. (2006). Event business leveraging: the Sydney 2000 Olympic games. *Annals of Tourism Research*, 33, 240-261.
- O'Brien, D. (2007). Points of leverage: maximizing host community benefit from a regional surfing festival. *European Sport Management Quarterly*, 7(2), 141-165.
- O'Brien, D., & Chalip, L. (2008). Sport events and strategic leveraging: pushing towards the triple bottom line. In A. Woodside & D. Martin (Eds.), *Tourism management: analysis, behavior and strategy* (pp. 318-338). Oxfordshire, UK: CAB International.

- O'Brien, D., & Gardiner, S. (2006). Creating sustainable mega-event impacts: networking and relationship development through pre-event training. *Sport Management Review*, 9, 25-48.
- Parent, M. (2008). Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders. *Journal of Sport Management*, 22, 135-164.
- Parent, M., Rouillard, C., & Leopkey, B. (2011). Issues and Strategies Pertaining to the Canadian Governments' Coordination Efforts in Relation to the 2010 Olympic Games. *European Sport Management Quarterly*, 11(4), 337-369.
- Parent, M., & Séguin, B. (2007). Factors that led to the drowning of a world championship organizing committee: A stakeholder approach. *European Sport Management Quarterly*, 7(2), 187-212.
- Paret, P., & Moran, D. (1984). *Clausewitz: two letters on strategy*. Forth Leavenworth, Ka: US Army Command and General Staff College.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Pelias, R. (2011). Writing in to position: strategies for composition and evaluation. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (4th ed., pp. 659-668.). USA: Sage Publications.
- Pennington-Gray L., & Holdnak, A. (2002). Out of the stands and into the community: using sports events to promote a destination. *Event Management*, 7(3), 177-186.
- Pereira, E. (2007). O desporto como cluster do turismo. In J. Bento & J. Constantino (Eds.), *Em defesa do desporto - mutações e valores em conflito* (pp. 289-316). Coimbra: Almedina.
- Pereira, E., Batista, M., & Pires, G. (2010). Desporto e Turismo: a importância dos eventos desportivos. In O. Bento, O. Tani & A. Prista (Eds.), *Desporto e Educação Física em Português* (pp. 406-426). Porto: Centro de Investigação, Formação, Inovação e Intervenção em Desporto, Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

- Pereira, J. (2009). Mao: da estratégica revolucionária. In A. Garcês & G. Martins (Eds.), *Os grandes mestres da estratégia: estudos sobre o poder da guerra e da paz* (pp.548-591). Coimbra: Almedina.
- Peters, T. (1991). *The circle of innovation: you can't shrink your way to greatness*. Knopf, Inc.: New York.
- Penrose, E. (1959). *The theory of growth of the firm*. Oxford: Blackwell.
- Phillimore, J., & Goodson, L. (2004). Progress in qualitative research: Ontology, epistemology and methodology. In J. Phillimore & L. Goodson (Eds.), *Qualitative research in tourism: ontologies, epistemologies and methodologies* (pp. 3-29). New York: Routledge.
- Picard, D., & Robinson, M. (2006). *Festivals, tourism and social change*. Clevedon. UK: Channel View.
- Pires, G. (1989). *A estrutura e a política desportiva: o caso Português, Estudo da intervenção estatal no sistema desportivo português* (Unpublished doctoral dissertation). Instituto Superior de Educação Física, Lisboa.
- Pires, G. (1996). *Desporto e política: paradoxos e realidades*. Funchal: O Desporto Madeira.
- Pires, G. (2007). *Agôn: gestão do desporto*. Porto: Porto Editora.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Poynter, G. (2006). *From Beijing to Bow Bells: Measuring the Olympics Effect*. Londres: London East Research Institute.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

- Prasad, D., (1999). Environment. In R. Cashman & Hughes, A. (Eds.), *Staging the Olympics: the Event and Its Impact* (pp. 83-92). Sydney: University of New South Wales Press.
- Prigogine, I. (2003). *Is future given?* Singapore: World Scientific Publishing.
- Prigogine, I., & Stengers, I. (1984). *Order out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature*. New York: Bentam.
- Prigogine, I., & Stengers, I. (1986). *A Nova Aliança* (2nd ed.). Gradiva. Lisboa.
- QSR International (2008). NVivo 8 [Computer software]. Available from <http://www.qsrinternational.com>.
- QSR International (2009). NVivo 9 [Computer software]. Available from <http://www.qsrinternational.com>
- Quinn, J. (1980). *Strategies for change: logical incrementalism*. R.D.: Irwin Inc.
- Randerson, J. (2002). Keynote speech. Weru Annual Conference: Sport and Regional Development. *Welsh Economic Review*, 14, 4-5.
- Ribeiro, A. (2009). *Teoria geral da estratégia*. Coimbra: Almedina.
- Ritchie, J. (1984). Assessing the impact of hallmark events: conceptual and research issues. *Journal of Travel Research*, 23(1), 2-11.
- Rifon, N., Choi S., Trimble, C., & Li, H. (2004). Congruence effects in sponsorship, *Journal of Advertising*, 22(1), 29-42.
- Ritchie, J. (1984). Assessing the impacts of hallmark events: conceptual and research issues. *Journal of Travel Research*, 23(1), 2-11.
- Ritchie J. (2000). Turning 16 days into 16 years through Olympic Legacies. *Event Management*, 6, 155-165.
- Ritchie, J., & Lyons M. (1990). Olympulse VI: a post-event assessment of resident reaction to the XV Olympic Winter Games. *Journal of Travel Research*, 28(3), 14-23.

- Roche, M. (1994). Mega-events and urban policy. *Annals of Tourism Research*, 21(1), 1-19.
- Rosa, A., & Teixeira, A. (2002). *Perspectivas da gestão estratégica*. Lisboa: Ad Litteram.
- Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1994). *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rutter, D., Gibbs, G., & Quine, L. (2002). *Qualitative data analysis: explorations with NVivo*. Philadelphia, Pa: Open University Press.
- Sack, A., & Johnson, A. (1996). Politics, economic development, and the Volvo International Tennis Tournament. *Journal of Sport Management*, 10, 1-14.
- Santos, B. (1988). *Um Discurso sobre as Ciências*. Porto: Afrontamento.
- Santos, B. (2007). Para além do Pensamento Abissal: Das linhas globais a uma ecologia de saberes. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 78, 3-46.
- Sarantakos, S. (2005). *Social research* (3rd ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). *Research methods for business students* (3rd ed.). England: Pearson Education Limited.
- Séguin, B., & O'Reilly, N. (2008). The Olympic brand, ambush Marketing and Clutter. *International Journal of Sport Management and Marketin*, 4(1/2), 62-84.
- Schmidt, C. (2006). Putting the earth in play: environmental awareness and sports. *Environmental Health Perspectives*, 114(5), 286-295.
- Schwandt, T. (2007). *The Sage dictionary of qualitative inquiry* (3rd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, D., & Usher, R. (2004). *Researching education: data methods and theory in education inquiry*. London: Continuum.
- Seale, C. (1999). Quality in qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 5, 465-478.
- Seale, C. (2000). Using computers to analyse qualitative data. In D. Silverman (Ed.), *Doing*

qualitative research: a practical handbook (pp. 154-174). London: Sage Publications Ltd.

Searle, G. (2002). Uncertain legacy: Sydney's Olympic stadiums. *European Planning Studies*, 10(7), 845-860.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., & Smith, B. (1995). *A quinta disciplina – caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (1999). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York: Doubleday Currency.

Shaw, P. (2002). *Changing the conversation: organizational change from a complexity Perspective*. London: Routledge.

Shonk, D., & Bravo, G. (2010). Interorganizational support and commitment: A framework for sporting event networks. *Journal of Sport Management*, 24, 272-290.

Silverman, D. (2001). *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. London: Sage Publications Ltd.

Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research* (2nd ed.) London: Sage.

Simon, H. (1960). *The new science of management decision*. New York: Harper & Row.

Sinkovics, R., & Alfoldi, E. (2012). Facilitating the interaction between theory and data in qualitative research using CAQDAS. In G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges* (pp. 109-131). London: Sage Publications.

Snowden, D., & Stanbridge, P. (2004). The landscape of management: creating the context for understanding social complexity. *E:CO Special Double Issue*, 6(1-2), 140-148.

- Spradley, J. (1980). *Participant observation*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Stacey, R. (1992). *Managing the unknowable: strategic boundaries between order and chaos in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Stacey, R. (1993). *The chaos frontier: creative strategic control for business*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Stacey, R. (1995). The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*, 16(6), 477-495.
- Stacey, R. (1998). *Pensamento estratégico e gestão da mudança*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Stacey, R. (2001). *Complex Responsive processes in organizations: learning and knowledge creation*. London: Routledge.
- Stacey, R. (2003). *Complexity and group processes: a radically social understanding of individuals*. London: Brunner-Routledge.
- Stacey, R. (2006). The science of complexity: an alternative perspective for strategic change process. In R. MacIntosh, D. MacLean, R. Stacey & D. Griffin (Eds.), *Complexity and organization: readings and conversations* (pp. 74-100). New York: Routledge.
- Stacey, R. (2007). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The challenge of complexity* (5th ed.). Harlow: FT Prentice Hall.
- Stacey, R. (2011). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations* (6th ed.). Harlow: FT Prentice Hall.
- Stacey, R., & Griffin, D. (2005). Experience and method. R. Stacey & D. Griffin (Eds.), *A complexity perspective on researching organizations: taking Experience Seriously* (pp. 13-27). London: Routledge.
- Stacey, R., & Griffin, D. (2006). *Complexity and the experience of managing in the public sector*. London: Routledge.

- Stacey, R., Griffin, D. & Shaw, P. (2000). *Complexity and Management: fad or radical challenge to systems thinking*. London: Routledge.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. UK: Sage Publications.
- Stake, R. (2008). Qualitative case studies. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Strategies of qualitative inquiry* (3rd ed., pp. 119-150). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Standeven, J., & De Knop, P. (1999). *Sport tourism*. USA: Human Kinetics.
- Stokes, R. (2007). Relationships and Networks for Shaping Events Tourism: An Australian Study. *Event Management*, 10(2), 145-158.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, Ca: Sage Publications.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2000). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Soromenho-Marques, V. (2004). Duas questões sobre estratégia. In A. Fernandes & F. Abreu (Eds.), *Pensar a estratégia: do político-militar ao empresarial* (pp. 150-154). Lisboa: Edições Sílabo.
- Schulenkorf, N. (2009). An ex ante framework for the strategic study of social utility of sport events. *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 120–131.
- Taleb, N. (2008). *O cisne negro: o impacto do altamente improvável*. Lisboa: Dom Quixote.
- Taks, M., Misener, L., Chalip, L., & Green, C. (2009). *Measuring the Sport Development Impact of Events: Developing a Protocol*. Paper presented at the North American Society for the Sociology of Sport. Retrieved from http://www.sirc.ca/online_resources/2009SCRI/documents/NASSS%20%20Major%20Games%20-%20Taks%20and%20Misener.pdf.

- Tapinos, E., Dyson, R., & Meadows, M. (2005). The impact of performance measurement in strategic planning. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5/6), 370-384.
- Thomas, G. (1997). What's the use of theory? *Harvard Educational Review*, 67(1), 75-104.
- Truñó, E. (1996). Barcelona: ciudad del deporte. In M. Moragas & M. Botella (Eds.), *Las claves del éxito: impactos sociales, deportivos, económicos y comunicativos de Barcelona '92* (pp. 52-67). Barcelona: Centro de Estudios Olímpicos y del Deporte.
- Turner, V. (1974). *O processo ritual: estrutura e anti-estrutura*. Petropolis: Ed. Vozes.
- Vázquez, A. (1988). *Desarrollo local: una estrategia de creación de empleo*. Madrid. Ed. Pirâmide.
- Von Bertalanffy, L. (1973), *General System theory*. London: Penguin University Books.
- Waldrop, M. (1992). *Complexity: the emerging science at the edge of chaos*. Englewood Cliffs: Simon & Schuster.
- Weed, M. (2001). Towards a model of cross-sectoral policy development in leisure: The case of sport and tourism. *Leisure Studies*, 20, 125-141.
- Weed, M. (2003). Why the two won't tango! Explaining the lack of integrated policies for sport and tourism in the UK. *Journal of Sport Management*, 17, 258-283.
- Weed, M. (2006). Sports tourism research 2000–2004: a systematic review of knowledge and a meta-evaluation of method. *Journal of Sport & Tourism*, 11(1), 5-30.
- Weed, M. (2009). Progress in sports tourism research? A meta-review and exploration of futures. *Tourism Management*, 30, 615-628.
- Weed, M., Coren, E., Fiore, J., Mansfield, L., Wellard, I., Chatziefstathiou, D., et al. (2009). *A Systematic Review of the Evidence Base for Developing a Physical Activity and Health Legacy from the London 2012 Olympic and Paralympic Games*. London: SPEAR.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). New York: MacGraw-Hill.

- Wernerfelt, B. (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wheatley, M. (1994). *Leadership and the New Science*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Whitson, D., & Macintosh, D. (1996). The global circus: International sport, tourism, and the marketing of cities. *Journal of Sport and Social Issues*, 20, 278-295.
- Wilson, R. (2006). The economic impact of local sport events: Significant, limited or otherwise? A case study of four swimming events. *Managing Leisure*, 11, 57-70.
- Wiener, N. (1948). *Cybernetics: or control and communication in the animal and the machine*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Yin, R. (2003). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3rd ed.). São Paulo: Bookman.
- Ziakas, V. (2010). Understanding an event portfolio: the uncovering of interrelationships, synergies, and leveraging opportunities. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure & Events*, 2(2), 144-164.
- Ziakas, V., & Costa, C. (2010). 'Between Theatre and Sport' in a Rural Event: Evolving Unity and Community Development from the Inside-Out. *Journal of Sport & Tourism*, 15(1), 7-26
- Ziakas, V., & Costa, C. (2011). Event portfolio and multi-purpose development: establishing the conceptual grounds. *Sport Management Review*, 14, 409-423.

ANEXOS

Anexo 1. Carta de solicitação de autorização da investigação

Elsa Cristina Sacramento Pereira
Escola Superior de Educação
Campus da Penha – Estrada da Penha – 8000-139 Faro
Tm: 918231267
Telefone e extensão da ESE/UAlg:289 800100 - 6205
elsapereira@sapo.pt – epereira@ualg.pt

Faro, 12 de Novembro de 2007

Assunto: Investigação de Doutoramento no âmbito do Desporto e Turismo

Exmo. Senhor Presidente
do Conselho de Administração da *ExpoArade*
Dr. Luís Manuel de Carvalho Carito

No exercício de funções de Professora-Adjunta na Escola Superior de Educação da Universidade do Algarve, e com o grau académico de Mestre em Gestão do Desporto na área de investigação de Desporto e Turismo, encontro-me a iniciar o processo de Doutoramento. O objectivo da investigação é analisar de que forma o Desporto na sua relação com o Turismo contribui para o desenvolvimento das comunidades. Neste estudo, pretendo caracterizar os processos de planeamento e implementação do Desporto, nomeadamente os eventos desportivos na sua articulação com o turismo, na comunidade.

Os estudos que têm sido feitos nesta linha de investigação têm-se debruçado essencialmente sobre os grandes eventos (*hallmark events* – Jogos Olímpicos, Campeonatos do Mundo, etc.). Actualmente, recomenda-se o desenvolvimento de análises que se debrucem sobre eventos de menor dimensão, pois os eventos desportivos estão a ser integrados na estratégia de muitas cidades. Muito provavelmente, a análise dos processos inerentes ao planeamento e gestão de acontecimentos com estas características poderá dar um contributo interessante em termos de conhecimento científico.

Como docente de uma Universidade que assume nos seus estatutos a contribuição para o progresso da região algarvia, é meu objectivo desenvolver o estudo no Algarve. Neste sentido, verifiquei que a cidade de Portimão reúne todas as condições para propiciar uma investigação no âmbito do Desporto e Turismo. De facto, apresenta, ao longo do ano, um conjunto relevante de eventos nacionais e internacionais, e ao nível autárquico uma empresa pública, a *ExpoArade*, que tem como objecto, entre outros, a “organização, gestão e exploração de eventos”.

Certa de que os processos que a empresa administrada por V.Exa. tem vindo a implementar se traduzem numa experiência que contribuirá para um acréscimo em termos de evolução do conhecimento nesta área, venho por este meio solicitar autorização e colaboração no desenvolvimento deste estudo, garantindo *a priori* todo o anonimato e confidencialidade que entenda devam ser mantidos. A informação recolhida será utilizada com fins estritamente académicos e comprometo-me, caso considere pertinente, a elaborar um relatório de conclusões e recomendações, após o *terminus* da investigação.

Disponibilizo-me para esclarecimento e apoio a questões que pretendam aprofundar, pois este tipo de trabalho permite que se criem e desenvolvam alicerces que poderão sustentar uma relação de longo prazo com a Universidade.

As estratégias de investigação de um estudo desta natureza recorrem a diferentes técnicas: entrevistas, análise de documentos e observações.

As condições necessárias para o desenvolvimento da investigação são o acesso à programação dos eventos, para se poder traçar o plano de pesquisa; a reuniões de planeamento, para se observar o processo de planeamento e avaliação dos diferentes eventos; e/ou a actas dessas mesmas reuniões ou documentos de planeamento, promoção e avaliação; acesso ao espaço de funcionamento do evento no decorrer do mesmo; possibilidade de desenvolver *a priori/posteriori* entrevistas.

Certa da boa vontade e atenção de V.Exa.

Com os melhores cumprimentos

Atentamente

Elsa Pereira

Anexo 2. Carta de aceitação da investigação



Exma. Senhora
Dr.ª Elsa Pereira
Escola Superior de Educação
Campus da Penha
8000 – 139 Faro

Massa referência	Data
21-O-IF/2007	20-12-07

Assunto: Investigação de Doutoramento no âmbito do Desporto e Turismo

No seguimento da solicitação efectuada por V. Exa. referente ao assunto em epígrafe, que aliás muitos prezamos, cumpre-nos informar que o Município de Portimão reconhece a pertinência do estudo que pretende desenvolver e se solidariza e revê no seu objectivo.

Assim serve a presente para informar que a solicitação de V. Exa. foi deferida e como tal a Expo Arade E.M. disponibiliza-se a veicular a informação e os meios possíveis para a realização do estudo em apreço.

Com os melhores cumprimentos

O Administrador Executivo

(Dr. Luís Miguel Piscarreta)

Anexo 3. Guião das Entrevistas

GUIÃO DAS ENTREVISTAS

Data:

Nome do entrevistado:

Introdução: O objetivo da entrevista é identificar e caracterizar as estratégias, táticas e ações associadas à potencialização dos benefícios do investimento de ser hospedeira/anfitriã do evento.

- A. Estratégia geral dos eventos
 - a.1. Objetivos estratégicos associados ao (s) evento (s)
 - 1.2. Razões da tomada de decisão
 - a.3. Atores da tomada de decisão
- B. Alavancagem estratégica
 - b.1. Ações que desenvolvem de acordo com os objetivos enunciados /atores
 - b.2. Ações de alavancagem económica e social (caso não tenham sido enunciadas anteriormente)/atores
 - b.1.1. otimização dos negócios e das receitas, retenção das despesas do evento na comunidade (fornecedores, trabalhadores, alojamento, tenda VIP)
 - b.1.2. intensificação da imagem do destino - turístico-marca do destino (articulação *marketers* do destino e do evento, cobertura mediática)
 - b.1.3. social – o que se pretende promover/desenvolver com a comunidade, voluntariado, festas, transmissão de valores,
 - b.3. Outras ações durante ou pós evento
 - b.4. Atores a ser questionados no âmbito do estudo
- C. Processo de desenvolvimento
 - c.1. Interação dos atores no processo
 - c.2. problemas na maximização do benefício dos eventos, e suas causas
 - c.3. constrangimentos na maximização do benefício dos evento
 - c.3. fatores de facilitação na maximização do benefício dos evento
 - c.4. outros temas considerados relevantes

Anexo 4. Formulário de Evento

KITE MASTERS PORTIMÃO WORLD TOUR

8 a 13 JULHO
PRAIA de ALVOR

OWNER / CONTACTO

PARCERIAS/PATROCINADORES

TIPO DE PARCERIAS/
PATROCINADORES

CONTATOS DOS PARCEIROS/
PATROCINADORES

DIVULGAÇÃO

FORNECEDORES

PRODUTOS / SERVIÇOS
FORNECIDOS

Anexo 5. Protocolo de Observação

PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO

DADOS INFORMATIVOS

Data:

Hora:

Observador:

Local:

Nº do Conjunto de Notas:

Título:

1. DESCRIÇÃO DO CONTEXTO FÍSICO E SOCIAL

1.1.Contexto físico

1.2. Contexto social

2. OBSERVAÇÃO DIRIGIDA

2.1. Otimização dos negócios e das receitas, através da oportunidade que representa para a comunidade a vinda de visitantes

AÇÕES	ATORES	COMO	QUANDO
2.1.1			
2.1.2.			
....			

2.2. Intensificação da imagem do destino/comunidade recetora, através da mediatização do evento

AÇÕES	ATORES	COMO	QUANDO
2.2.1			
2.2.2.			

....

2.3. Promoção da interação social

AÇÕES

ATORES

COMO

QUANDO

2.3.1

2.3.2.

....

2.4. Indução do espírito de celebração

AÇÕES

ATORES

COMO

QUANDO

2.4.1

2.4.2.

....

3. OBSERVAÇÃO SELETIVA

3.1. Outras ações / não constantes do modelo

AÇÕES

ATORES

COMO

QUANDO

3.1.1

3.1.2.

....

3.2. Processo

(facilitadores/problemas/constrangimentos/outros)

3.2.1. Interações /ações formais (quem, o quê, quando, onde, como)

3.2.2. Interacções /ações informais

4. MEMORANDO

Nota: Documentos distribuídos nos eventos (folhetos, *press clippings*, convites adicionais, etc.)

Anexo 6. Temas do Caderno de Campo

CADERNO DE CAMPO

Pode incluir dados das **observações**, das **entrevistas** ou **outros**.

1. registo introspetivo (experiências e sentimentos do investigador)

2. notas metodológicas (procedimentos adotadas no terreno pelo investigador)

3. análise e interpretação (onde se funde o que é observado/analísado no campo com a perspetiva teórica adotada no estudo),

4. destaques emergentes

Anexo 7. Ficha identificadora da informação em formato digital

Ficha identificadora da informação em formato digital

TIPO	NOME	NÚMERO
Documentos Organizacionais	Estatutos da Expo Arade	DO.1
(DO)	Instrumento de gestão previsional da Expo Arade 2008	DO.2
	Estatutos da Portimão Turis	DO.3
	Plano de atividades da Portimão Turis	DO.4
	Estatutos da Portimão Urbis SGU- Sociedade de Gestão Urbana, E.M.	DO.5
	Estatutos da Sociedade de Gestão e Reabilitação Urbana, Portimão Urbis - SGRU E.M., SA	DO.6
	Estatutos da Associação de Turismo de Portimão (ATP)	DO.7
Documentos dos Eventos		
(DE)		
Sites oficiais dos eventos	http://www.kiteportimao.info/competicao.html	DE.1
	http://www.powerboatp1.com	DE.2
	http://www.medcup.org	DE.3
	http://www.overpower.net/portimao_worldchamps08	DE.4
	http://www.portimaoglobaloceanrace.com	DE.5
	http://www.f1h2o.com	DE.6
Respostas aos formulários dos eventos	Ficheiro com as respostas dos 6 eventos do portfólio	DE.7

Anexos

Programas oficiais	Kite Master	DE.8
	P1 Power Boat	DE.9
	F1Motonáutica	DE.10
	PGOR Largada	DE.11
	PGOR Chegada	DE.12
	Audi MedCup	DE.13
	Formula Windsurfing	DE.14
Catálogos oficiais	Formula Windsurfing	DE.15
	P1 Power Boat	D.16
	F1Motonáutica	D.17
	PGOR	D.18
	Audi MedCup	D.19
Notas de imprensa	Evento Kite Masters (8NI)	DE.NI.1
	Evento Formula Windsurfing (5 NI)	DE.NI.2
	Evento AudiMedCup (3 NI)	DE.NI.3
	Evento AudiMedCup (1 NI)	DE.NI.3.1
	Evento PowerBoat (7 NI)	DE.NI.4
	Evento PGOcean Race (17 NI)	DE.NI.5
	Evento F1 Motonáutica (3NI)	DE.NI.6
	Evento F1 Motonáutica (1NI)	DE.NI.6.1
	Blog do jornal “Expresso”, 25 de Outubro de 2008)	DE.NI.7
	Jornal “A Bola”, 11 de Outubro de 2008, Suplemento, p. 3 (PGOcean Race _Escolas)	DE.NI.8
Jornal do Algarve de 25 de Setembro de 2008, p.		

Anexos

	25 (Miguel_Martinho)	DE.NI.9
	Formula Futuro (1NP)	DE.NI.10
Outros	Estudo preliminar do Centro de Mar	O.1
(O)	“Portimão quer tornar-se a Porta Marítima do Algarve”, Barlavento 24.Julho de 2009	O.2
	“Centro de Mar em Portimão começa a ganhar forma”, Jornal Algarve, 30 Julho de 2009	O.3
	“Centro de mar”, Portimão em Directo, Agosto de 2009, nº 30	O.4
	Catálogo Promocional Motonáutica – 2009 “Portimão, palco de grandes eventos náuticos”	O.5
	Catálogo Promocional de Portimão – 2009 "Portimão, porto de emoções"	O.6
	Folheto Promocional de Setembro 2008	O.7
	Guia náutico de 2008	O.8
	Guia náutico de 2009	O.9
	Listagens da Entidade Regional de Turismo do Algarve (hotelaria (O.10), agências de viagens (O.11) e comércio local (O.12)	O.10 O.11 O.12
	Listagem de eventos de Portimão de 2008 da Expo Arade	O.13
	“7 Maravilhas de Origem Portuguesa no Mundo”, Jornal Publituris, 8 de Abril de 2009	O.14
	Noticias Online da Camara Municipal de Portimão”, 27 de Julho de 2009	O.15
	Portimão em Direto – Jornal Municipal	
	Julho de 2008	O.16
	Agosto de 2008	O.17
	Setembro de 2008	O.18
	Visão, 3 de Setembro de 2009, p.48	O.19