



Universidade de Évora - Escola de Saúde e Desenvolvimento Humano

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

Trabalho de Projeto

Plano de Desenvolvimento Estratégico do Walking Football na Associação de Futebol de Beja

Inês Margarida Rodrigues Miguel

Orientador(es) | Bruno Gonçalves
Hugo Folgado

Évora 2025

Este trabalho de projeto não inclui as críticas e as sugestões feitas pelo júri.





Universidade de Évora - Escola de Saúde e Desenvolvimento Humano

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

Trabalho de Projeto

Plano de Desenvolvimento Estratégico do Walking Football na Associação de Futebol de Beja

Inês Margarida Rodrigues Miguel

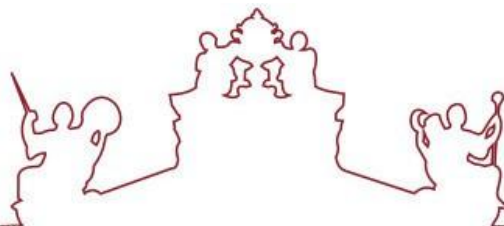
Orientador(es) | Bruno Gonçalves

Hugo Folgado

Évora 2025

Este trabalho de projeto não inclui as críticas e as sugestões feitas pelo júri.





O trabalho de projeto foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Saúde e Desenvolvimento Humano:

Presidente | Jorge Bravo (Universidade de Évora)

Vogais | Bruno Gonçalves (Universidade de Évora) (Orientador)
Júlio Alejandro Henriques da Costa (Federação Portuguesa de Futebol) (Arguente)

Resumo

Este trabalho de projeto teve como objetivo conceber um plano de desenvolvimento estratégico do Walking Football na Associação de Futebol de Beja, com o intuito de fomentar a adesão à modalidade, promovendo simultaneamente indicadores positivos de saúde e o bem-estar da população idosa, enquanto estimula a socialização e o convívio entre os participantes. Com o progressivo envelhecimento demográfico e a crescente sensibilização para a relevância da prática desportiva na saúde e bem-estar dos idosos, o Walking Football assume-se como uma solução inovadora para incentivar a atividade física, fortalecer o sentido de comunidade e potenciar a saúde mental entre esta faixa etária. Este projeto propõe um conjunto de ações estruturadas, incluindo a capacitação de treinadores e gestores, a promoção de eventos e encontros, bem como a implementação de um sistema de reconhecimento que distingue e valoriza o empenho e as conquistas dos praticantes. As iniciativas contemplam workshops periódicos para a atualização contínua de competências, a disponibilização de avaliações médicas e cobertura securitária, a organização de encontros interdistritais e a realização de uma gala anual de mérito desportivo promovida pela AF Beja. Além disso, o projeto contempla a colaboração com instituições académicas e científicas para a realização de estudos que analisem os benefícios físicos, psicológicos e sociais da prática do Walking Football. A integração de dados científicos nas políticas públicas locais e regionais é também um objetivo, visando promover o Walking Football como uma estratégia eficaz para o envelhecimento ativo e a melhoria da qualidade de vida dos idosos. Adotando uma abordagem interdisciplinar e holística, o projeto ambiciona não apenas expandir e consolidar a prática do Walking Football, mas também contribuir para a construção de um ecossistema desportivo mais inclusivo, resiliente e sustentado, onde o envelhecimento ativo e a participação equitativa em atividades desportivas sejam efetivamente valorizados. Os resultados expectáveis incluem o incremento significativo do número de praticantes, a fortificação de parcerias estratégicas com entidades locais e a amplificação da consciência coletiva sobre a importância da prática desportiva na longevidade e na qualidade de vida da população sénior.

Palavras-Chave: Desenvolvimento Desportivo; Desporto Sénior; Plano Estratégico; Políticas Desportivas; Walking Football

Strategic Development Plan for Walking Football in the Beja Football Association

Abstract

This project work aimed to design a strategic development plan for Walking Football at the Beja Football Association, with the aim of encouraging adherence to the sport, simultaneously promoting positive health indicators and the well-being of the elderly population, while stimulating socialization and interaction among participants. With the progressive demographic aging and the growing awareness of the relevance of sports practice in the health and well-being of the elderly, Walking Football is seen as an innovative solution to encourage physical activity, strengthen the sense of community and enhance mental health among this age group. This project proposes a set of structured actions, including the training of coaches and managers, the promotion of events and meetings, as well as the implementation of a recognition system that distinguishes and values the commitment and achievements of practitioners. Initiatives include periodic workshops for the continuous updating of skills, the provision of medical assessments and insurance coverage, the organization of interdistrict meetings and the holding of an annual sports merit gala promoted by AF Beja. Furthermore, the project includes collaboration with academic and scientific institutions to carry out studies that analyze the physical, psychological and social benefits of practicing Walking Football. The integration of scientific data into local and regional public policies is also an objective, aiming to promote Walking Football as an effective strategy for active aging and improving the quality of life of the elderly. Adopting an interdisciplinary and holistic approach, the project aims not only to expand and consolidate the practice of Walking Football, but also to contribute to the construction of a more inclusive, resilient and sustainable sports ecosystem, where active aging and equitable participation in sports activities are effectively valued. The expected results include a significant increase in the number of practitioners, the strengthening of strategic partnerships with local entities and the amplification of collective awareness about the importance of sports practice in the longevity and quality of life of the elderly population.

Keywords: Sports Development; Senior Sport; Strategic Plan; Sports Policies; Walking Football

Agradecimentos

A conclusão desta tese de mestrado marca o fim de uma jornada académica que só foi possível graças ao apoio, orientação e incentivo de muitas pessoas, a quem gostaria de expressar minha profunda gratidão.

Numa altura com novos desafios profissionais e pessoais, tornou-se difícil a dedicação ao trabalho escrito e por isso foi uma jornada longa e muito dura.

Agradeço a todos os meus colegas, professores e orientadores da Universidade de Évora cuja sabedoria, paciência e dedicação foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. A sua orientação criteriosa e as suas valiosas sugestões guiaram-me em cada etapa do processo, ajudando-me a superar desafios e a expandir os meus horizontes académicos.

Agradeço à minha família, por todo o apoio e por acreditarem em mim tendo sempre uma palavra de conforto para me dar.

Agradeço aos meus amigos, por toda a força e incentivo que me deram ao longo destes meses.

À Marina Prior Velho, por toda a amizade, por me fazer acreditar que era possível e por ter estado presente no primeiro dia na porta do Colégio Verney.

Por último, agradeço àqueles que foram companhia, amizade, companheirismo e entreaajuda durante dois anos, aos vingadores do mestrado. Ao André, ao Gonçalo, ao Ícaro, ao Miguel e ao Dinis...o meu obrigado.

Índice

Índice de Figuras.....	IV
Índice de Tabelas	V
Lista de abreviaturas, Siglas e Acrónimos	VI
Introdução	1
Parte I Contextualização e Estado da Arte	3
1. Walking Football em Portugal e no Mundo.....	3
1.1. Revisão histórica da modalidade	3
1.2. Benefícios da modalidade para a saúde e o bem-estar	5
1.3. Walking Football para a população idosa	7
1.4. Impacto económico do Walking Football	10
2. Implementação do Walking Football	11
2.1. Encontros Recreativos.....	13
2.2. Infraestruturas desportivas	15
2.3. Parcerias e Colaborações.....	17
2.3.1. Parcerias com Entidades Desportivas.....	18
2.3.2. Colaborações Académicas e Científicas	18
2.3.3. Colaborações com o Setor Público e Governamental.....	18
2.3.4. Parcerias com o Setor Privado.....	18
2.3.5. Colaborações com Organizações de Saúde	19
2.3.6. Parcerias Comunitárias	19
3. Desenvolvimento e Estratégia.....	19
3.1. Conceito de Desenvolvimento	20
3.2. Políticas de desenvolvimento desportivo	21
3.3. Conceito de Estratégia.....	22
3.4. Planeamento Estratégico	24
4. Plano Estratégico	27
4.1. Definição.....	27
4.2. Missão, visão, valores e objetivos	29
4.3. Análise Estratégica	30
Análise SWOT.....	31
Parte II Caracterização e Enquadramento	34
5. Contexto Territorial.....	34
5.1. Alentejo.....	34

5.1.1. Caraterização geográfica	34
5.1.2. Caraterização demográfica	34
5.2. Distrito de Beja	35
5.2.1. Caracterização geográfica	35
5.2.2. Caracterização demográfica	36
6. Enquadramento Institucional	39
6.1. Associação de Futebol de Beja	39
6.1.1. Missão, visão e objetivos	39
6.1.2. Estrutura orgânica	40
6.1.3. Caracterização da demografia associativa.....	40
Parte III Plano Estratégico	44
7. Plano de desenvolvimento Estratégico	44
7.1. Enquadramento	44
7.2. Missão, visão e valores.....	46
7.3. Análise Estratégica	46
7.3.1. Análise SWOT	46
7.4. Sustentabilidade do projeto e impacto social	47
7.5. Eixos Estratégicos	49
Eixo I – Promoção e Divulgação	50
Eixo II - Formação e desenvolvimento	51
Eixo III – Apoios	53
Eixo IV – Competição e Reconhecimento	55
Eixo V – Parcerias com Entidades Académicas e Científicas	57
8. Implementação dos eixos estratégicos	59
9. Resultados Preliminares	63
10. Limitações, ameaças e desafios	66
11. Conclusão	69
Bibliografia.....	72

Índice de Figuras

Figura 1. Medidas do campo de Walking Football.....	17
Figura 2. Dimensões da baliza	17
Figura 3. Altura da baliza	17
Figura 4. Mapa de Portugal	36
Figura 5. Mapa do Distrito de Beja	36

Índice de Tabelas

Tabela 1. Análise SWOT	32
Tabela 2. População residente no Distrito de Beja.....	37
Tabela 3. Variação da população residente por grandes grupos etários	38
Tabela 4. Variação da taxa bruta de natalidade, mortalidade, índice de envelhecimento, dependência total e dependência de jovens	38
Tabela 5. Filiados na época 2023/2024	40
Tabela 6. Equipas por escalão na modalidade de Futebol.....	41
Tabela 7. Equipas por escalão na modalidade de futsal	41
Tabela 8. Equipas de Recreação e Lazer	42
Tabela 9. Praticantes na modalidade de futebol	42
Tabela 10. Praticantes na modalidade de futsal.....	42
Tabela 11. Praticantes de Recreação e Lazer	43
Tabela 12. Análise SWOT	46
Tabela 13. Implementação dos eixos estratégicos.....	62
Tabela 14. Comparação entre a época 23/24 e 24/25	66

Lista de abreviaturas, Siglas e Acrónimos

FIFA: Fédération Internationale de Football Association

FPF: Federação Portuguesa de Futebol

AFB: Associação de Futebol de Beja

AF Beja: Associação de Futebol de Beja

IFAB: International Football Association Board (organismo com competência exclusiva para criar e alterar as Leis do Jogo)

LPFP: Liga Portuguesa de Futebol Profissional

TAS: Tribunal Arbitral do Desporto

UEFA: Union des Associations Européennes de Football

SWOT: Trengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

OMS: Organização Mundial de Saúde

UEFA: Union of European Football Associations

WF: Walking Football

Introdução

O progressivo envelhecimento populacional e a crescente exigência de fomentar estilos de vida saudáveis entre os idosos colocam desafios prementes para os gestores desportivos e para os sistemas de saúde pública. O Walking Football, uma modalidade de futebol adaptada que suprime o impacto da corrida e restringe o contacto físico, tem-se revelado uma prática desportiva disruptiva e inclusiva, proporcionando benefícios que abrangem a atividade física, o bem-estar social e a saúde mental. Criada originalmente no Reino Unido em 2011, a modalidade tem registado uma expansão exponencial em diversos países, incluindo Portugal, afirmando-se como uma estratégia eficaz para mitigar o sedentarismo e potenciar o envelhecimento ativo (Reddy et al., 2017).

Investigações recentes evidenciam que a prática regular de Walking Football oferece uma série de benefícios físicos e psicológicos, como a melhoria da saúde cardiovascular, o aumento da massa muscular, a redução do risco de quedas e a promoção da interação social (Gayman et al., 2017). Além disso, a modalidade tem o potencial de atuar como uma ferramenta de inclusão social, combatendo o isolamento, particularmente em grupos de idosos que enfrentam barreiras ao acesso a outras formas de exercício físico (Parry & Hassan, 2019). Neste contexto, a gestão desportiva torna-se um elemento central para o sucesso da implementação e expansão da modalidade, exigindo uma abordagem que inclua o desenvolvimento de parcerias estratégicas, o envolvimento comunitário e a criação de programas sustentáveis e bem estruturados (Green & Collins, 2008).

O presente projeto propõe-se a desenvolver a prática de Walking Football como uma modalidade integrada nas políticas de promoção de saúde e desporto para idosos, com enfoque na sua implementação no contexto da Associação de Futebol de Beja. Este estudo analisará a necessidade de estabelecer parcerias estratégicas com clubes desportivos, instituições académicas e entidades públicas, enquanto examina os desafios e oportunidades inerentes à introdução de uma nova modalidade no contexto local. A gestão eficaz de projetos desportivos como o Walking Football exige uma compreensão aprofundada de estratégias de captação e alocação de recursos, organização de encontros e formação especializada de professores e treinadores, com o objetivo de

maximizar os impactos sociais e de saúde na população-alvo (Parry & Hassan, 2019).

Este trabalho pretende também contribuir para o corpo de investigação sobre a relação entre atividade física e envelhecimento, utilizando a prática de Walking Football como estudo de caso para a promoção do envelhecimento ativo e da qualidade de vida entre os idosos. A colaboração com universidades e centros de investigação facilitará a condução de estudos científicos rigorosos, permitindo a validação empírica dos benefícios da modalidade e contribuindo para a sua consolidação e disseminação em diferentes regiões. Adicionalmente, serão exploradas estratégias de financiamento e mecanismos de apoio provenientes de entidades nacionais e internacionais, como o Programa Erasmus+ e o Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ), organismos que reconhecem e incentivam o desenvolvimento de modalidades adaptadas com impacto significativo no bem-estar da população idosa.

Assim, o desenvolvimento do Walking Football no contexto da gestão desportiva não só promove o desporto como uma ferramenta de saúde pública, mas também responde a necessidades sociais e demográficas emergentes. Ao articular a prática desportiva com a investigação científica e as políticas públicas, o projeto ambiciona estabelecer uma base sólida e sustentável para a expansão da modalidade em Portugal, com um foco prioritário no impacto a nível local e regional.

Parte I | Contextualização e Estado da Arte

1. Walking Football em Portugal e no Mundo

1.1. Revisão histórica da modalidade

O desporto, tal como o conhecemos atualmente, constitui um fenómeno sociocultural de elevada relevância, cuja essência transcende a sua aparente simplicidade. Trata-se de uma prática profundamente enraizada nos contextos sociais e culturais, resultado de um longo e dinâmico processo de evolução, que remonta à Antiguidade e se prolonga até à contemporaneidade. O conceito de desporto pode ser definido de inúmeras formas, segundo a existente na Carta Europeia do Desporto como sendo o fenómeno que engloba “todas as formas de atividade física que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis.” (artigo 2º, ponto 1 da Carta Europeia do Desporto, assinada em 1992). Este fenómeno social está também consagrado no n.º 1 do artigo 79.º da Constituição da República Portuguesa, ao considerar que “todos têm direito à cultura física e ao desporto”. O desporto pode também ser definido, segundo Mariovet, (1998) “como um sistema institucionalizado de práticas competitivas, com dominante física, delimitadas, codificadas, regulamentadas convencionalmente, cujo objetivo é apurar o melhor concorrente, ou registar a melhor performance”. Por outro lado, como salienta Mariovet (1998), as transformações sociais e culturais verificadas ao longo do tempo foram determinantes para o aumento da adesão às práticas desportivas. O crescimento de hábitos predominantemente sedentários, aliado ao avanço da urbanização, favoreceu a emergência de uma procura crescente por atividades físicas, frequentemente recomendadas por profissionais de saúde como uma estratégia essencial para a redução da mortalidade e a promoção do bem-estar populacional. Esses fatores impulsionaram a necessidade de conceber e implementar políticas públicas voltadas para a promoção do desporto e de implementar condições que assegurassem o acesso generalizado à prática desportiva, abrangendo todas as faixas etárias. Deste modo, torna-se imperativo compreender as atitudes atuais dos cidadãos relativamente à prática de

atividades físicas e desportivas, de forma a projetar cenários estratégicos para o futuro.

A atividade física define-se como qualquer movimento do corpo humano, gerado pela musculatura esquelética, que provoca um gasto de energia (Meneguci et al., 2021). Carvalho et al., (2021), salientam que a atividade física consiste em qualquer movimento realizado pelo corpo que provoque contrações musculares e eleve o gasto energético para além dos níveis de repouso. Corroborando estas perspetivas, a Organização Mundial de Saúde, (2020) reforça que a atividade física se associa a movimentos voluntários do corpo, resultando num gasto energético superior ao estado de repouso, promovendo, adicionalmente, a interação social e o convívio em múltiplos contextos e ambientes.

No que respeita às preferências em relação à prática de atividade física, constata-se que a caminhada se destaca como a modalidade predileta entre as mulheres portuguesas, seguindo-se as atividades de ginásio e a natação. Entre os homens, a caminhada e o futebol emergem como as práticas mais populares, seguidas da corrida e do ciclismo. A dança configura-se como uma preferência predominantemente feminina, enquanto o futebol permanece um domínio marcadamente masculino. A caminhada é a única modalidade que regista uma adesão significativa entre homens e mulheres com mais de 55 anos (45%), seguida da natação (9%) (Organização Mundial de Saúde, 2020b).

Em diversos países, observa-se um cenário semelhante ao de Portugal. Nesse contexto, em meados da década passada, surgiu uma modalidade inovadora denominada Walking Football, que, traduzido literalmente, significa "futebol a andar", embora ainda não exista um termo equivalente consolidado em português. O Walking Football constitui uma versão adaptada do futebol tradicional, concebida para pessoas mais velhas ou indivíduos com condições de saúde específicas. Nesta prática, é estritamente proibido correr ou estabelecer qualquer tipo de contacto físico. As regras foram meticulosamente desenvolvidas para prolongar o tempo efetivo de jogo, ao mesmo tempo que reduzem significativamente o risco de incidentes, como quedas (Barbosa et al., 2020). A modalidade, tem tido níveis de crescimento importantes em países

como o Reino Unido, que similarmente a Portugal, possuem o futebol tradicional como o desporto mais popular.

O Walking Football é uma modalidade criada com regras muito específicas para se ser jogada num contexto recreativo pretendendo combater o isolamento, o sedentarismo, a depressão, melhorar os índices de saúde e aumentar a interação social dos praticantes. A modalidade tem como objetivo promover a prática desportiva entre pessoas com mais de 50 anos, enfatizando a integração social e o convívio saudável, como forma de incentivar um estilo de vida mais ativo. Deste modo, a Federação Portuguesa de Futebol, em parceria com as Associações Distritais e Regionais de Futebol, dinamiza e promove a prática da modalidade através de encontros regionais de carácter recreativo.

Recentemente, a UEFA lançou um documento regulamentar oficial para o Walking Football, estabelecendo um conjunto de normas padronizadas que visam o desenvolvimento e a consolidação desta prática em toda a Europa. Este regulamento é um passo importante na formalização da modalidade, refletindo o crescente reconhecimento da sua importância enquanto atividade física direcionada sobretudo para a população sénior. A criação deste regulamento não só promove a expansão do Walking Football, mas também assegura que a modalidade seja praticada de forma segura e uniforme em diferentes países e contextos. O aparecimento desta regulamentação veio favorecer o desenvolvimento deste projeto.

1.2. Benefícios da modalidade para a saúde e o bem-estar

O American College of Sports Medicine (2018) define exercício físico como uma prática de atividade física estruturada, sistemática e repetitiva, cujo objetivo primordial é a otimização e manutenção da condição física. Neste enquadramento, a prática de exercício físico contribui para a prevenção de diversas doenças, oferecendo inúmeros benefícios a curto, médio e longo prazo. Entre os principais efeitos positivos destacam-se a redução da obesidade e dos fatores de risco associados a doenças cardiovasculares. Assim, quanto mais ativos forem os indivíduos, melhores serão os indicadores relacionados à sua saúde (Carvalho et al., 2021). Os autores Zawadzki et al., (2019) enfatizam que

a prática de exercício físico moderado a intenso, com uma frequência mínima de três vezes por semana, não só potencia benefícios fisiológicos, como também promove impactos positivos nas dimensões social e psicológica dos indivíduos.

Atualmente, é amplamente reconhecido que a prática regular de exercício físico constitui um aliado fundamental na promoção da saúde e da qualidade de vida em todas as faixas etárias, sendo a população sénior uma das mais beneficiadas. Neste grupo etário, o exercício desempenha um papel crucial na atenuação das perdas associadas à sarcopenia, entre outras condições degenerativas. Um estudo realizado em 2022 demonstrou que o treino de força em idosos proporciona benefícios adicionais significativos, com especial ênfase na melhoria da execução das atividades da vida diária. Os resultados da investigação revelaram ainda que uma maior intensidade do exercício físico contribui para uma atenuação das perdas progressivas de massa muscular e da sua funcionalidade (Dinardi et al., 2022).

No que concerne à prática de atividade física estruturada, o Walking Football destaca-se como uma modalidade regulamentada por diretrizes específicas, concebidas para garantir a sua segurança e adequação a populações com menor aptidão e capacidade física. Sendo praticada num contexto recreativo, esta modalidade potencia a melhoria da condição física, o reforço da saúde global e o bem-estar físico geral.

Segundo Milanović et al., (2019), o futebol recreativo demonstrou múltiplos efeitos positivos de largo espectro sobre a saúde física de praticantes de futebol recreativo, incluindo efeitos benéficos sobre a pressão arterial, frequência cardíaca em repouso, massa gorda, colesterol LDL e desempenho no salto em contramovimento. Além disso, ficou evidente que a maioria desses efeitos ocorreu independentemente da idade e do sexo, e a maioria dos efeitos, exceto a melhoria do salto em contramovimento, ocorreu após apenas 12 semanas de treino.

Barbosa et al., (2020), realizaram um estudo em pacientes de meia-idade e idosos do sexo masculino com diabetes tipo 2, que comprovou que um programa de Walking Football durante 6 meses promove a melhoria do controlo glicémico e dos fatores de risco cardiovascular, com uma baixa taxa de lesões e eventos

adversos relacionados ao exercício e uma boa relação custo-utilidade. Portanto, o Walking Football pode ser uma estratégia de intervenção sustentável para o controlo de diabetes tipo 2.

Capela et al., (2023), mostraram que um programa de 16 semanas de Walking Football era viável, seguro e agradável. A prática da modalidade também melhorou significativamente a aptidão cardiorrespiratória, a força muscular e o equilíbrio em doentes com cancro da próstata ao abrigo da terapia de privação androgénica que aderiram a pelo menos 70% das sessões de exercício programadas. Além disso, os resultados mostraram que este programa de exercícios permite que os pacientes cumpram ou superem as recomendações mínimas de atividade física para alcançar benefícios à saúde.

Também ao nível do colesterol e dos índices glicémicos, Siswantoyo et al., (2022), comprovaram que o Walking Football tem um impacto positivo na diminuição destes indicadores, assim como na função cognitiva dos idosos participantes.

São inúmeros os estudos que comprovam que a prática regular de Walking Football em diversas faixas etárias, géneros e patologias tem benefícios nos índices gerais de saúde, na capacidade física, assim como na estimulação da vertente cognitiva, promovendo ainda a socialização e o bem-estar.

1.3. Walking Football para a população idosa

O envelhecimento demográfico constitui uma realidade global que impõe desafios significativos à saúde pública. Entre estes desafios, destaca-se a necessidade de promover um envelhecimento ativo e saudável, no qual os programas de atividade física desempenham um papel estruturante e imprescindível. Neste âmbito, sabendo que a atividade física é um dos principais pilares para a promoção do bem-estar físico, psicológico e social, a sua inclusão em programas de saúde destinados a idosos revela-se plenamente justificável. Nenhuma outra medida preventiva evidencia benefícios tão abrangentes e impactantes no que concerne à qualidade de vida, conforme anteriormente discutido (Almeida, 2011).

Constata-se que o treino cardiorrespiratório, de força, de equilíbrio e de flexibilidade contribui significativamente para o aumento dos níveis da capacidade funcional do idoso, permitindo-lhe desempenhar as atividades da vida diária de forma segura e eficiente, sem fadiga excessiva. Estas capacidades não fomentam apenas a independência, mas também desempenham um papel determinante na melhoria dos indicadores globais de saúde, ao favorecer a redução dos índices de morbilidade e mortalidade.

A implementação de programas de atividade física em contextos comunitários, por meio de iniciativas organizadas, demonstra melhorias significativas na saúde e na funcionalidade dos idosos. Por essa razão, tais programas são considerados eixos prioritários de intervenção pela Organização Mundial de Saúde (OMS) e pelo Sistema Nacional de Saúde, com o objetivo de estimular a adoção de estilos de vida saudáveis.

Os principais objetivos destes programas incluem a promoção do bem-estar físico e mental, através da preservação e otimização das capacidades funcionais, a reeducação e o aprimoramento da execução das atividades diárias, com base no desenvolvimento das habilidades motoras, a redução do risco de quedas, o reforço da autoconfiança e do autoconhecimento, bem como o fomento da interação social. Estes objetivos são cuidadosamente ajustados às necessidades específicas da população idosa, uma vez que a prática regular de atividades físicas que potenciem a resistência aeróbia, a flexibilidade, a força muscular localizada e a manutenção das habilidades motoras permite que os idosos executem as suas tarefas quotidianas de forma otimizada, com economia de energia e sem sobrecargas físicas.

A prevalência da inatividade física continua a ser elevada nos países desenvolvidos e em desenvolvimento (Oldridge, 2008). A inatividade física não só contribui para o aumento da prevalência de doenças crónicas como as doenças cardiovasculares, a obesidade, a diabetes de tipo 2, a osteoporose, os cancros do cólon, a depressão e as lesões relacionadas com as quedas, como também contribui para 1,5% a 3,0% dos custos diretos dos cuidados de saúde nos países desenvolvidos. Estes custos continuam a ser agravados porque apenas 30% dos países têm estratégias de atividade física implementados para todas as faixas etárias (Organização Mundial de Saúde, 2022).

Até ao momento, a maioria dos estudos que avaliaram programas de exercícios consistia em programas com intervenções estruturadas supervisionadas ou domiciliares que combinavam treino aeróbio tradicional (como caminhada, corrida ou ciclismo) e treino de força (Bourke et al., 2016).

Apesar dos resultados promissores, estes programas podem ser inadequados para cativar e manter a longo prazo as comunidades (Toohey et al., 2022).

Dados recentes sugerem que homens com cancro de próstata preferem treinar em ambientes estruturados de grupo, facilitando a adoção de programas de exercício e aumentando a adesão a longo prazo dessa população de pacientes (Sattar et al., 2021). Portanto, é importante desenvolver novas intervenções que combinem necessidades, características e preferências dos pacientes.

A popularidade do futebol em todo o mundo, apela ao seu potencial como atividade física recreativa com melhorias para a saúde. Atualmente, vários estudos em pacientes com cancro da próstata mostram resultados interessantes das intervenções baseadas no futebol recreativo com efeitos distintos na saúde e é notório que jogar futebol de forma recreativa também pode promover prazer e efeitos positivos no bem-estar mental e social (Brito et al., 2018).

Estudos mostraram que os programas de Walking Football geralmente apresentam altos níveis de adesão e prazer e a baixa taxa de eventos adversos descrita sugere que é uma estratégia de exercício viável e segura (Madsen et al., 2021).

Num estudo publicado em 2023, foi analisada a aplicabilidade e o impacto de um programa de Walking Football (16 semanas com 3 sessões por semana de 60 minutos cada) na qualidade de vida, aptidão cardiorrespiratória, força muscular e equilíbrio em homens com cancro da próstata em terapia hormonal (com média de idades 73 anos). Os resultados mostraram, uma vez mais, que este tipo de programa é aplicável, seguro e divertido. Durante as 48 sessões de treino do programa, os participantes mostraram elevados níveis de adesão (mais de 80%) e de divertimento (mediana de 5 numa escala de 1 a 5). Foi ainda possível observar, no mesmo estudo, que os participantes que aderiram a mais de 70% das sessões de treino do programa, apresentaram uma melhoria significativa nos níveis médios de aptidão cardiorrespiratória (+5%), força muscular (+12%) e de equilíbrio (+56%) (Capela et al., 2023).

1.4. Impacto económico do Walking Football

Quando abordamos os benefícios da prática de atividade física, não nos referimos exclusivamente aos impactos positivos para o indivíduo praticante. Numa perspetiva macroeconómica, a atividade física, quando acompanhada de estratégias eficazes de implementação, pode gerar benefícios económicos substanciais a nível global.

De acordo com o relatório da Organização Mundial da Saúde (2023), se as diretrizes recomendadas de 150 minutos semanais de atividade física de intensidade moderada fossem cumpridas, os países poderiam reduzir as despesas com cuidados de saúde em média 0,6%, o que representa uma poupança de aproximadamente 8 mil milhões de euros por ano. Em Portugal, essa economia poderia atingir 1% das despesas em saúde, configurando a segunda maior taxa de poupança entre os países analisados, ficando atrás apenas de Malta.

O impacto da insuficiência de atividade física nos custos anuais com cuidados de saúde é expressivo. Em termos absolutos, o cumprimento das diretrizes poderia gerar uma poupança de 7,7 mil milhões de euros nos 27 países avaliados, um valor superior às despesas totais anuais com cuidados de saúde da Lituânia e do Luxemburgo combinadas, conforme destaca o relatório. Em Portugal, essa economia poderia ascender a cerca de 229 milhões de euros anuais até 2050. A Alemanha lidera a projeção de poupança, com um potencial de 2 mil milhões de euros por ano.

Segundo o Global Status Report on Physical Activity (2022), da Organização Mundial da Saúde, o custo anual associado à inatividade física, devido ao tratamento de novos casos de doenças não transmissíveis, está estimado em cerca de 27 mil milhões de euros a nível global.

Os resultados recentemente divulgados indicam que os progressos nesta área têm ocorrido a um ritmo considerado "lento", conforme salientado pela Organização Mundial da Saúde (OMS). A entidade sublinha a necessidade urgente de os países acelerarem o desenvolvimento e a implementação de políticas eficazes, destinadas a incrementar os níveis de atividade física.

Esta estratégia revela-se crucial não apenas para a prevenção de doenças, mas também para a mitigação dos custos associados aos sistemas de saúde, que já enfrentam uma sobrecarga significativa.

Neste sentido, alguns estudos têm apresentado indicadores interessantes ao nível dos potenciais de aplicação da modalidade Walking Football em diferentes populações. Um estudo realizado durante 9 meses em 40 pacientes com diabetes tipo 2, analisou os custos de implementação de um programa de Walking Football nesta comunidade e revelou que a implementação do programa (com uma depreciação económica de 1 ano) tem um custo estimado de 13.102,74 €, o que equivale a 1.455,86 € por mês; 327,57 € por paciente; 60,66 € por sessão; 36,40 € por paciente por mês; e 3,03 € por paciente por sessão. (Barbosa et al., 2023)

Estes custos são relativos a infraestruturas desportivas (aluguer à hora), recursos humanos (treinador de futebol e enfermeiro), equipamento desportivo (bolas, cones, marcadores e coletes), avaliação clínica pré-exercício (teste cardíaco de stress), equipamento médico (monitor digital de pressão arterial, monitor digital de glicémia, tiras de teste de glicose e outros materiais médicos), seguros desportivos e outros consumíveis (pilhas, papel, canetas).

Este estudo demonstrou que um programa de Walking Football de base comunitária tem custos acessíveis, considerando o atual contexto socioeconómico do país e intervenções semelhantes nesta área. Isso pode facilitar a sua implementação no ambiente comunitário e ser usado como uma ferramenta para o controlo dos diabetes tipo 2 (Barbosa et al., 2023).

2. Implementação do Walking Football

O Walking Football teve a sua origem no Reino Unido em 2011 e tem vindo a conquistar popularidade de forma progressiva e sustentada. Face ao expressivo crescimento da modalidade, a Associação Inglesa de Futebol reconheceu a necessidade de estabelecer uma regulamentação formal, publicando as primeiras regras oficiais em novembro de 2016. Em Portugal, a prática teve início

em 2013, inicialmente na região do Algarve, expandindo-se posteriormente para Lisboa e outras zonas do país.

A FIFA também adotou e integrou este conceito no âmbito dos programas Football for Health e FIFA 11 for Health, reconhecendo os inúmeros benefícios desta prática para diferentes géneros, faixas etárias, níveis socioeconómicos e graus de experiência no futebol. Com o objetivo de promover a saúde a nível global, estes programas tiram partido da popularidade do futebol para combater doenças não transmissíveis em países desenvolvidos e doenças transmissíveis em nações em vias de desenvolvimento (Blatter & Dvorak, 2010). Também a UEFA criou um programa designado por FootbALL que visa aproveitar o futebol como um catalisador para promover mudanças positivas na sociedade, com uma mensagem simples, mas significativa: “no futebol, todos são bem-vindos!”. Este programa foi projetado para ajudar associações de futebol, clubes e outras organizações a implementar e promover efetivamente atividades recreativas e competitivas de Walking Football a nível local, nacional e internacional (UEFA, 2024).

A promoção da prática desportiva, com especial enfoque no futebol, dada a sua expressiva popularidade a nível global, constitui uma estratégia altamente eficaz para a melhoria da saúde das populações, sobretudo face ao preocupante aumento dos níveis de inatividade física e sedentarismo. Este tipo de desporto favorece uma adesão sustentada a longo prazo, uma vez que é percecionado como uma atividade prazerosa, que estimula a socialização e o envolvimento comunitário (Krustrup & Bangsbo, 2015).

O Portugal Football Observatory (2023) realizou um inquérito a 164 participantes no dia da Festa Nacional de Walking Football na Cidade Futebol, do qual 46% dos participantes no evento afirmaram que o Walking Football passou a ser a sua atividade física preferida. Dos participantes que já praticavam um (ou mais) desporto(s) com regularidade antes de experimentar Walking Football, 34% afirmaram que Walking Football passou a ser a sua atividade física preferida. 96% dos participantes afirmaram gostar ou gostar muito de jogar Walking Football. Os resultados mostraram ainda que a grande maioria dos praticantes considera a modalidade acessível, segura, divertida e de fácil entendimento. Sendo que 73% dos participantes assumiu grande interesse em continuar a

praticar esta modalidade e 65% refere a intenção de a recomendar a familiares e amigos. A grande maioria dos participantes destacou, uma vez mais, o gosto pela prática e os benefícios de saúde como os principais motivos para estas respostas.

Atualmente, na época desportiva 23/24, estão inscritos na Federação Portuguesa de Futebol cerca de 1437 atletas, dos quais 45% são mulheres e 55% homens. O jogador federado mais velho tem 93 anos. Relativamente à época 22/23 houve um crescimento de 405%, tendo sido a época fechada com 354 jogadores.

2.1. Encontros Recreativos

A competição no desporto desempenha um papel fundamental para o desenvolvimento físico, mental e social dos indivíduos, contribuindo de maneira significativa para o crescimento pessoal e comunitário. Além de ser uma maneira de testar habilidades e capacidades, a competição desportiva também promove valores como a disciplina, o respeito e o trabalho em equipa. A competição no desporto cria oportunidades para a interação social, aproximando pessoas de diferentes origens e contextos, promovendo a inclusão e o sentimento de pertença.

No caso do Walking Football, uma modalidade voltada para a terceira idade, a competição assume um carácter ainda mais especial. Embora a competição esteja presente, o foco é equilibrar o desafio competitivo com o objetivo de promover a atividade física segura e a socialização. Nesse contexto, a competição torna-se mais uma oportunidade de participação e interação social, do que de alta performance.

O carácter competitivo saudável nesta modalidade estimula os participantes a melhorar as suas habilidades dentro de um ambiente controlado, sem comprometer a segurança ou o bem-estar. Os modelos competitivos são flexíveis, variando de competições locais e recreativas a torneios organizados a nível nacional ou internacional. Ao mesmo tempo, os aspetos recreativos ajudam a manter o foco no prazer de praticar a modalidade promovendo saúde, inclusão e amizade.

O Walking Football também é amplamente utilizado em contextos recreativos, onde o foco não é tanto a competição, mas a diversão, socialização e prática de atividade física.

Embora existam competições organizadas e modelos competitivos no Walking Football, o seu principal apelo reside no carácter recreativo e inclusivo. Este desporto é desenhado para proporcionar uma forma segura de exercício físico, onde o foco está na saúde, na socialização e na integração de pessoas que muitas vezes são excluídas de atividades físicas mais intensas, promovendo a participação em detrimento da performance.

Em suma, o Walking Football demonstra como os modelos competitivos podem ser adaptados para públicos específicos, como os idosos, combinando a competição saudável com um ambiente inclusivo e recreativo. Isso torna a modalidade não apenas uma plataforma para desenvolver habilidades, mas também uma ferramenta para promover a saúde e o bem-estar de maneira acessível e divertida.

A Federação Portuguesa de Futebol tem como missão impulsionar o desenvolvimento e a expansão do futebol em Portugal, abrangendo tanto a prática competitiva como as atividades recreativas e de lazer. Alinhada ao princípio "Futebol para Todos e Todas", a entidade compromete-se a criar condições que garantam um acesso equitativo à prática do futebol, assegurando que todos os cidadãos portugueses, independentemente do género, idade, modalidade ou variante, possam participar ativamente na modalidade. Nesse sentido, a Federação tem trabalhado na consolidação desta variante do futebol, implementada em 2018, com o objetivo de promovê-la em todo o território nacional, em colaboração com as 22 Associações de Futebol. O crescimento da modalidade passa pela realização de encontros recreativos a nível nacional e regional, sem carácter competitivo.

Estes encontros regionais são organizados pela respetiva Associação Distrital/Regional possibilitando que clubes, municípios e outras organizações ou entidades participem. Funcionam num sistema de todos contra todos numa única volta. Os pontos não são contados e não há tabela classificativa. Os jogos têm a duração de 30 minutos (15 min+15 min). Cada equipa deve ser composta pelo

mínimo de 15 participantes, sendo que 20% da sua composição tem de ser representada por um dos sexos. Todos os participantes devem realizar o exame médico desportivo e estar coberto por um seguro desportivo. Todas as equipas, praticantes e agentes desportivos deverão estar inscritos na plataforma SCORE.

2.2. Infraestruturas desportivas

Para a prática desportiva, é imprescindível a existência de infraestruturas adequadas, projetadas em conformidade com os padrões, regulamentos e objetivos específicos de cada modalidade, conhecidas como instalações desportivas. Estes espaços são concebidos exclusivamente para a realização de atividades físicas, desempenhando um papel estruturante na comunidade, seja pelo impacto direto na qualidade de vida dos habitantes de uma determinada região, seja pela forma como a sua infraestrutura se integra harmoniosamente no contexto territorial. A principal função destas instalações é garantir de forma contínua e acessível a prática desportiva, pelo que é fundamental identificar as modalidades e atividades que se desenvolvem naquela área (Cunha, 2012). Segundo Constantino (1990), para que ocorra um verdadeiro desenvolvimento desportivo, torna-se essencial a existência de instalações desportivas adequadas, que respondam eficazmente às necessidades da comunidade.

As infraestruturas desportivas representam uma componente essencial da oferta desportiva de uma região, sendo igualmente indispensáveis para a concretização eficiente dos serviços desportivos, contribuindo, assim, para o fortalecimento e crescimento sustentável do setor. A Lei de Bases do Sistema Desportivo estabelece a obrigatoriedade de o governo, em colaboração estreita com as autarquias locais, promover uma política integrada de desenvolvimento de instalações e equipamentos desportivos. Essa política deve assentar em critérios que garantam uma integração ambiental equilibrada, em conformidade com um crescimento desportivo pleno e harmonioso. A Carta Europeia do Desporto, refere que, “Como a prática do desporto depende, em parte, do número, da diversidade das instalações e da sua acessibilidade, cabe aos poderes públicos fazer a sua implementação global, tendo em conta as exigências nacionais, regionais e locais, assim como as instalações públicas, privadas e comerciais já existentes”.

Apesar destas diretrizes, a FIFA, reconhecendo que o futebol, o futsal e as suas variantes só poderão evoluir adequadamente mediante a criação de espaços de prática devidamente estruturados e modernizados, criou o programa FIFA Facilities Programme. Este programa de investimento em infraestruturas desportivas visa apoiar a implementação de superfícies de jogo de maior qualidade, bem como a otimização da gestão de outras valências destes espaços. É fundamental que as infraestruturas tenham condições ideais para a prática desportiva para que haja um adequado desenvolvimento de qualquer modalidade (Gomes, 2005).

Nesse sentido, Constantino (1990) destaca que as instalações desportivas desempenham um papel estratégico enquanto ferramenta de política desportiva. Inseridas no contexto das transformações culturais contemporâneas e na dinâmica específica do desporto, estas infraestruturas contribuem para a criação de novos cenários desportivos, exigindo um equilíbrio renovado entre as diversas tendências e expressões do fenómeno desportivo.

O Walking Football necessita de estruturas simples com algumas especificidades e enquadra-se nestes novos cenários desportivos pois é uma modalidade recente e que dada a faixa etária que abrange, permitirá o aproveitamento das instalações desportivas em horários em que por norma a taxa de utilização é baixa ou inexistente, tornando-as assim mais rentáveis.

No que toca às principais especificidades do campo de Walking Football, este pode inserir-se dentro das instalações já existentes como campos de relvado natural, campos de relvado sintético e pavilhões desportivos. Essas instalações já possuem a infraestrutura necessária, como pisos adequados, marcações de campo e iluminação, eliminando a necessidade de investimentos adicionais significativos. Além disso, essas instalações geralmente estão localizadas em centros comunitários, clubes desportivos e escolas, tornando a modalidade mais acessível a uma ampla gama de participantes.

A área de jogo deve ter entre 38 e 42m de comprimento e entre 18 e 25m de largura e pode ter vários tipos de piso (sintético, madeira, relva sintética ou relva natural), mas deve ser liso, plano e não abrasivo (Figura 1).

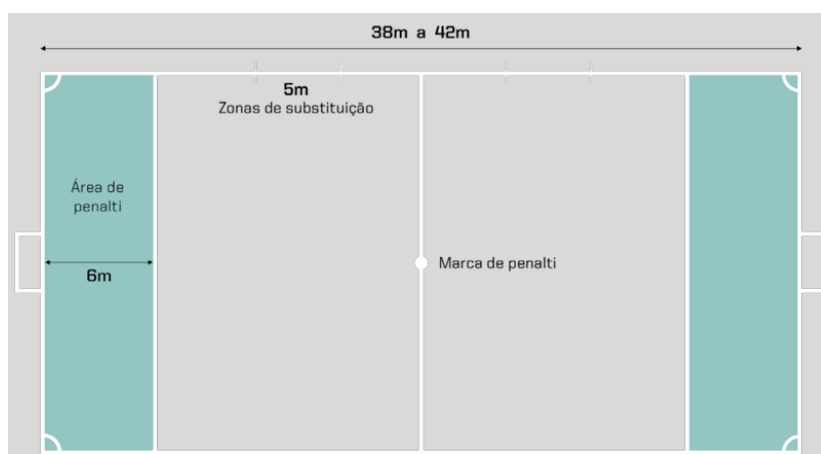


Figura 1. Medidas do campo de Walking Football

As balizas devem ter 3 metros de largura por 1 de altura e são colocadas no centro de cada linha de baliza. (Figura 2). Podem ser usadas balizas de futsal ou de andebol e colocar-se uma fita a 1 metro de altura. (Figura 3).

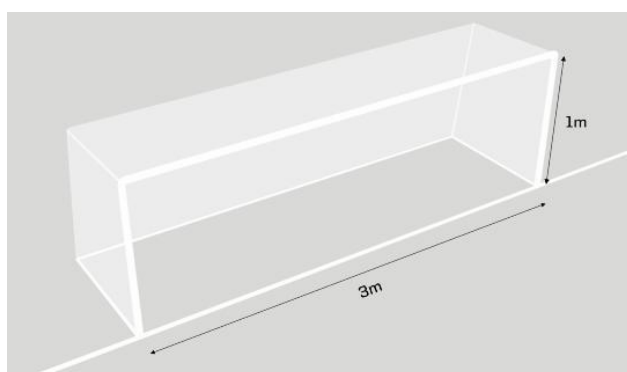


Figura 3. Altura da baliza

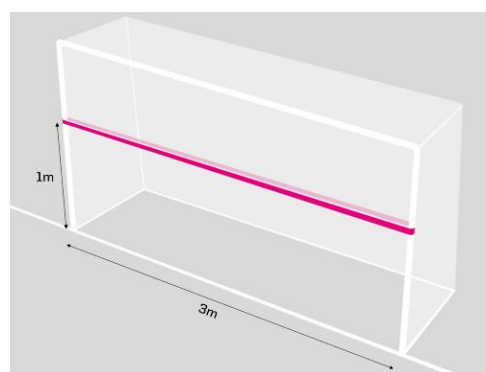


Figura 2. Dimensões da baliza

2.3. Parcerias e Colaborações

O desenvolvimento sustentável de modalidades desportivas inovadoras, como o Walking Football, depende, em grande parte, da criação de parcerias estratégicas e colaborações com uma ampla gama de entidades. Estas parcerias incluem instituições desportivas, académicas, governamentais, privadas e comunitárias e são fundamentais para a expansão e profissionalização desta prática. A literatura sobre gestão desportiva destaca que a colaboração intersectorial é uma ferramenta poderosa para maximizar os benefícios sociais e económicos das iniciativas desportivas, ao mesmo tempo que fortalece a inclusão social e a saúde pública (Hoye et al., 2022).

2.3.1. Parcerias com Entidades Desportivas

As federações desportivas, clubes e associações distritais são parceiros essenciais para garantir a organização e logística das competições. Segundo Parry & Hassan (2019), a colaboração com entidades desportivas locais não só aumenta a visibilidade da modalidade, como também facilita o acesso a infraestruturas, permitindo uma prática regular e segura. No contexto do Walking Football, parcerias com clubes desportivos ajudam a integrar a modalidade nos calendários regionais, promovendo a participação e competição de pessoas idosas de forma saudável.

2.3.2. Colaborações Académicas e Científicas

As universidades e centros de investigação desempenham um papel crucial no avanço do conhecimento sobre os benefícios do Walking Football para a saúde física e mental, particularmente em populações mais velhas. Parcerias com instituições académicas permitem a realização de estudos multidisciplinares que investigam os impactos desta modalidade, fornecendo bases científicas para a sua promoção (Gayman et al., 2017). Pesquisas que demonstram a eficácia do Walking Football em melhorar a saúde cardiovascular e a função cognitiva são essenciais para atrair financiamento e apoio governamental (Reddy et al., 2017).

2.3.3. Colaborações com o Setor Público e Governamental

A cooperação com entidades públicas é outro eixo fundamental para a implementação de programas de Walking Football a nível local, regional e nacional. Trabalhar em conjunto com autarquias e organismos governamentais, como o Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ), pode resultar em políticas públicas que incentivam a prática desportiva entre a população sénior. De acordo com Collins (2013), a inclusão de novas modalidades em programas de promoção de saúde depende da colaboração eficaz entre órgãos governamentais e instituições desportivas.

2.3.4. Parcerias com o Setor Privado

A parceria com empresas privadas através de programas de responsabilidade social corporativa pode fornecer apoio financeiro e logístico para eventos e competições de Walking Football. Empresas com iniciativas de promoção de saúde no local de trabalho também podem utilizar o Walking Football como uma ferramenta para incentivar um estilo de vida ativo entre os funcionários mais

velhos (Collins, 2013). Além disso, o patrocínio de eventos ou torneios é uma oportunidade de promoção para as empresas e, ao mesmo tempo, fortalece a sustentabilidade da modalidade.

2.3.5. Colaborações com Organizações de Saúde

O Walking Football tem um forte apelo junto às organizações de saúde, que podem ver nesta modalidade uma oportunidade para promover o envelhecimento ativo e prevenir doenças crônicas entre os idosos. Segundo o estudo de Bull et al., (2020), parcerias com hospitais, centros de saúde e ONG's são essenciais para a realização de campanhas de sensibilização e para a promoção de benefícios à saúde, como a melhoria da aptidão física, a redução do isolamento social e o aumento da qualidade de vida.

2.3.6. Parcerias Comunitárias

Parcerias com instituições comunitárias, como juntas de freguesia, centros de idosos e associações de moradores, são fundamentais para criar uma base sólida de praticantes. Essas instituições conhecem bem as necessidades da população local e podem organizar eventos e encontros de Walking Football, proporcionando um ambiente seguro e inclusivo para os participantes. De acordo com Covell et al., (2012), a colaboração com organizações comunitárias facilita o envolvimento direto dos cidadãos e aumenta a sustentabilidade das iniciativas desportivas.

3. Desenvolvimento e Estratégia

A Constituição da República Portuguesa estabelece que o desporto constitui um direito fundamental de todos os cidadãos e reconhece a necessidade de colaboração entre o Estado e diversas organizações públicas e privadas para "promover, incentivar, orientar e apoiar a prática e divulgação da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto".

As instituições que assumem um papel central na promoção do desporto são, predominantemente, as escolas, os clubes e as associações. Pela sua estreita ligação à comunidade, estas entidades procuram garantir o direito ao desporto, concebendo-o não apenas como um espaço de desenvolvimento cultural e formativo, mas também como um instrumento de educação, coesão social e

dinamização do desenvolvimento local. Além disso, o desporto é reconhecido como um elemento essencial para a promoção de uma cultura corporal saudável, contribuindo significativamente para o bem-estar individual e coletivo.

O desenvolvimento estratégico constitui um pilar fundamental para a sustentabilidade e o sucesso de qualquer organização, assegurando a implementação de políticas desportivas eficazes e alinhadas com as necessidades da sociedade.

3.1. Conceito de Desenvolvimento

Segundo Pires et al., (2004), o desenvolvimento deve ser concebido de forma abrangente, enquanto um processo orientado para a melhoria da qualidade de vida das populações. Trata-se, portanto, de um conceito de natureza essencialmente qualitativa, no qual o desporto e as suas práticas assumem um papel estruturante, garantindo às populações o direito à educação, à saúde, à cultura, ao lazer e ao bem-estar.

O desenvolvimento deve promover a valorização das competências e potencialidades individuais, assegurando que todos os cidadãos, independentemente da sua localização geográfica, tenham acesso equitativo a bens e serviços essenciais. Além disso, deve proporcionar oportunidades que satisfaçam as necessidades da população em diversas esferas, incluindo a cultural, a recreativa e a desportiva (Pires et al., 2004).

O conceito de desenvolvimento deve ser interpretado e estruturado sob uma perspetiva qualitativa, em contraste com o conceito de crescimento, que se caracteriza por uma dimensão puramente quantitativa. Embora o crescimento constitua uma condição indispensável para o desenvolvimento, por si só, não é suficiente para o concretizar (Antoniazzi & Pelinski Raiher, 2020). Assim, o desenvolvimento é um conceito de natureza normativa, que reflete uma visão específica de transformação social dentro de um determinado sistema social, contextualizado em relação ao espaço e ao tempo.

No contexto desportivo, estes princípios aplicam-se igualmente, uma vez que o desenvolvimento do desporto evoluiu não apenas através da ampliação do

acesso e da participação na prática desportiva, mas também pela qualificação e melhoria das condições em que é realizado (Breto et al., 2023). Oliveira (2002) enfatiza esta perspetiva, referindo que "o desenvolvimento deve ser encarado como um processo complexo de mudanças e transformações de ordem económica e política". Para Teixeira (2008), a elaboração de documentos estratégicos que viabilizem a implementação de ações concretas é fundamental para o desenvolvimento desportivo. Esses documentos devem refletir uma visão clara e uma estratégia bem definida, incorporando planos e programas coordenados por equipas qualificadas. Dessa forma, será possível atingir os objetivos e metas estabelecidos, garantindo a eficácia das políticas desportivas e a implementação de medidas consistentes e efetivas (Teixeira & Ribeiro, 2016).

3.2. Políticas de desenvolvimento desportivo

O objetivo fundamental das políticas de desenvolvimento desportivo é promover a qualidade de vida e o bem-estar das populações. Dada a dimensão do sistema desportivo português, seria ideal que as ações dos diferentes intervenientes fossem complementares. A prática de atividades físicas e desportivas é incentivada por meio de diversos subsistemas e setores, em variados contextos institucionais, disponibilizada por múltiplas organizações desportivas e direcionada a pessoas de todas as idades e perfis (Teixeira & Ribeiro, 2016).

As Autarquias Locais desempenham um papel de destaque na estrutura geral do sistema desportivo, sendo, atualmente, os principais responsáveis pelo financiamento tanto do associativismo quanto das próprias atividades desportivas (Gómez-Rodríguez et al., 2024). Por isso, estas têm atualmente muita importância e podem continuar a atuar na promoção e desenvolvimento do desporto (Sesinando et al., 2023).

Os municípios detêm um quadro de competências e atribuições relacionadas com o desenvolvimento socioeconómico, procurando responder eficazmente às necessidades das comunidades locais. Nesse sentido, assumem também responsabilidades específicas no domínio do desporto, garantindo condições para a sua prática e expansão.

Atualmente, o desporto desempenha um papel estruturante na vida quotidiana da população, promovendo o desenvolvimento de competências físicas, cognitivas e mentais. Contudo, para acompanhar o crescente interesse e adesão à prática desportiva, torna-se essencial implementar estratégias eficazes de gestão e planeamento da oferta desportiva (Teixeira et al., 2023).

De acordo com Januário (2010), as políticas públicas desportivas consistem em ações orientadas para fomentar, estruturar e organizar o desenvolvimento do desporto, contando com a participação ativa e colaborativa dos cidadãos e das associações desportivas na governação local. Além disso, as políticas desportivas garantem a criação de oportunidades no setor desportivo para diferentes grupos da sociedade, promovendo estratégias de investimento e a busca pela excelência no desempenho desportivo (Green & Collins, 2008).

Percebe-se que atualmente a sociedade é mais consciente da importância do desporto, pois os municípios têm aumentado a adoção de políticas desportivas (Santos et al., 2022). Um projeto global de desenvolvimento, que articule e integre todas as dimensões da prática desportiva com metas bem definidas e alcançáveis, pode desempenhar um papel determinante na evolução e consolidação das modalidades. Assim, o desenvolvimento desportivo deve ser um processo estrategicamente concebido, estruturado e conduzido, garantindo uma evolução sustentada baseada num planeamento pré-estabelecido (Blanco-García et al., 2021).

3.3. Conceito de Estratégia

O termo "estratégia" remonta à Grécia Antiga, onde "strategos" designava o general encarregado de liderar o exército em batalha, tendo como objetivo principal a vitória através da aplicação de um plano estratégico. O conceito de estratégia adquiriu um significado político e de gestão, sendo descrito como a "arte do general", aquele que lidera tanto em termos políticos quanto militares, com o propósito de "guiar um exército por um caminho específico" (Tzu, 2000). Sun Tzu, um dos mais influentes pensadores da "arte da guerra", argumenta que as manobras estratégicas consistem na escolha dos caminhos mais vantajosos, mantendo-os ocultos dos adversários. Como refere: "Todos podem observar as

táticas que utilizo para vencer, mas ninguém consegue perceber a estratégia que conduz às grandes vitórias". Além disso, Sun Tzu enfatiza que o sucesso estratégico depende de uma compreensão aprofundada do ambiente interno e externo, pois sem esse conhecimento, torna-se extremamente difícil alcançar a vitória (Tzu, 2000).

Para evitar a continuidade do conflito e as perdas associadas a uma guerra, Clausewitz (2003), chefe militar, tinha um pensamento estratégico que analisava as forças e fraquezas dos exércitos de modo a identificar o momento, o local, os recursos necessários e a forma ideal de se posicionar rapidamente para alcançar uma vantagem sobre o adversário. Assim, a gestão estratégica adota conceitos relacionados a combates, batalhas, competitividade, decisões, recursos e posicionamento, entre outros.

Há uma clara conexão entre o mundo empresarial e o militar, marcada pela necessidade de gerir recursos de forma eficiente para competir e alcançar o sucesso. Apesar das diferenças, ambos compartilham o objetivo de superar o adversário, a ponto de concorrentes colaborarem para desenvolver estratégias mais fortes contra um inimigo comum (Teixeira, 2022).

Para Ansoff & McDonnell (1993), a estratégia empresarial é uma ferramenta destinada a regular as dinâmicas de mercado e a influenciar o ambiente competitivo e tendo surgido no período da Revolução Industrial do século XIX.

Para Chandler (1962) citado por Correia (1999), a estratégia consiste na definição dos objetivos e metas organizacionais a longo prazo, bem como na determinação dos recursos essenciais para a sua concretização. Segundo Pires et al., (2004), a estratégia representa qualquer decisão orientada para a eliminação do desvio estratégico, isto é, a discrepância entre a trajetória resultante da ausência de planeamento e aquela que decorre de um planeamento estruturado e coerente. Além disso, as estratégias não se restringem exclusivamente a planos deliberados e pré-definidos, podendo também emergir de adaptações e ajustes contínuos, realizados ao longo do tempo em resposta às necessidades e desafios que se apresentam.

De acordo com Costa (2004), a estratégia constitui um instrumento para direcionar os processos organizacionais, procurando alcançar as soluções mais

adequadas através da adaptação às exigências do ambiente envolvente. Os fatores internos e externos exercem influência sobre a gestão e condução das organizações, orientando-as na realização dos objetivos a que se propõem.

Assim, o termo "estratégia" tornou-se indissociável do conceito de planeamento, sendo amplamente reconhecido como o processo de formulação de um plano estruturado que integre objetivos, políticas e ações organizacionais. Uma estratégia bem delineada permite uma alocação eficiente de recursos, a definição precisa das ações a serem implementadas e o estabelecimento rigoroso dos procedimentos necessários ao processo de planeamento (Amador, 2014). Portanto, a estratégia, em essência, consiste no conjunto de ações definidas pela organização, refletindo uma escolha deliberada do percurso a ser seguido, em conformidade com os fatores internos e externos que a influenciam. Uma visão estratégica requer uma compreensão abrangente das dimensões de espaço e tempo, sendo imprescindível considerar as implicações futuras das decisões tomadas no presente. Nesse contexto, torna-se fundamental manter um foco contínuo nos objetivos e resultados a serem alcançados (Chiavenato & Sapiro, 2009).

3.4. Planeamento Estratégico

O planeamento estratégico foi originado nas décadas de 1960 e 1970 com o objetivo de apoiar e formalizar as decisões estratégicas. A palavra "planeamento" deriva do latim "planum", isto é, superfície plana, e foi incorporada na língua portuguesa no século XVII para se especificar em relação às formas desenhadas em superfícies planas, como os mapas ou plantas (Mintzberg, 1994). Segundo Teixeira (2022), o planeamento é o processo de definir antecipadamente as ações necessárias para alcançar os objetivos estabelecidos. Esse processo inicia-se com a identificação dos objetivos pretendidos e a determinação dos meios adequados para a sua concretização.

O planeamento estratégico ajuda a responder às questões centrais subjacentes à estratégia - o que fazer, como e porquê - por meio de um processo social voltado para a criação de sentido coletivo e propósito compartilhado (Bryson & George, 2020).

O planeamento estratégico é uma metodologia estruturada e intencional que visa formular decisões e ações essenciais, capazes de definir e direcionar a identidade de uma organização (ou outra entidade), as atividades e os propósitos que a norteiam. O planeamento estratégico pode ser pensado como uma "forma de saber" destinada a ajudar líderes e gerentes - e especialmente aqueles que são os principais tomadores de decisão - a esclarecer os desafios cruciais que enfrentam, discernir o que fazer com eles, como e por quê (Rumelt, 2022).

Numa organização, o processo de planeamento pode ser dividido em três níveis distintos: operacional, tático e estratégico. O planeamento operacional concentra-se em ações de curto prazo, englobando tarefas e operações específicas da organização. Este planeamento orienta a alocação eficiente de recursos, assegurando a implementação prática e eficaz das atividades quotidianas, em conformidade com os planos táticos. Por sua vez, o planeamento tático, como é o caso dos planos de marketing, possui um horizonte temporal de médio prazo e está diretamente relacionado com as diferentes áreas funcionais ou departamentos da organização. Este nível de planeamento é conduzido e implementado por gestores de nível intermédio, sendo fundamental para a concretização eficiente das estratégias previamente definidas. Finalmente, o planeamento estratégico corresponde a uma abordagem de longo prazo, abrangendo todas as atividades e operações da organização. Este tipo de planeamento é da responsabilidade da gestão de topo, que define as diretrizes estratégicas e os objetivos gerais da empresa, garantindo a coerência e sustentabilidade do crescimento organizacional (Teixeira, 2022). Assim, é perceptível que todos os tipos de planeamento são importantes, com destaque para o planeamento estratégico.

Bryson (2015) defende que o planeamento estratégico constitui um instrumento essencial no apoio à tomada de decisões, facilitando a formulação de ações e escolhas estratégicas que definem e orientam o rumo de uma organização. Conforme destaca o autor, este processo desempenha um papel central ao proporcionar à organização a capacidade de analisar o seu contexto, delinear estratégias apropriadas, estabelecer metas específicas e tomar decisões imediatas alinhadas com os objetivos futuros. Dessa forma, o planeamento estratégico contribui significativamente para a otimização do desempenho

organizacional. Ali (2018) partilha desta perspetiva, definindo o planeamento estratégico como um processo que recorre a métodos sistemáticos e a uma análise aprofundada para conceber, implementar e monitorizar estratégias. Além disso, este processo regista de forma estruturada as aspirações e objetivos da organização, garantindo a sua coerência e concretização ao longo do tempo. Este tipo de planeamento é um processo abrangente e integrado, caracterizado por um horizonte temporal de longo prazo e conduzido pelos dirigentes organizacionais. Trata das questões centrais da organização, examinando tanto o ambiente interno como o externo, com o objetivo de definir as metas e as ações a serem implementadas por toda a instituição (Barambão, 2012). Embora o planeamento estratégico se tenha desenvolvido principalmente no setor privado, devido ao ambiente mais competitivo e ao lucro como o principal motivador para o planeamento, a sua relevância também é evidente no setor público. Neste último, embora o lucro não seja o foco, a necessidade de uma gestão eficiente dos recursos públicos, visando atender às necessidades da população dentro de limites orçamentais, confere grande importância e utilidade a este conceito (Kriemadis & Theakou, 2007).

Além disso, o planeamento estratégico é um processo intrinsecamente complexo, abrangendo a definição dos propósitos fundamentais da organização, a formulação das estratégias correspondentes e a sua concretização em ações específicas (Cláudia & Terence, 2002). Este processo viabiliza a identificação de um conjunto de opções estratégicas, permitindo a seleção daquelas que melhor se alinham com os objetivos e a missão da organização, em consonância com a sua vocação e posicionamento estratégico (Pires, 2007). O planeamento estratégico deve orientar-se para a promoção de transformações estruturais, visando alcançar impactos sustentáveis a longo prazo. Embora seja uma competência primariamente atribuída aos níveis hierárquicos superiores, torna-se imprescindível garantir a comunicação eficaz, a compreensão clara e a participação ativa das estruturas subordinadas, assegurando a coerência e a adesão ao processo estratégico em toda a organização.

Contudo, não existe um conceito rígido e aceite por todos os autores devido à complexidade do mesmo. Isto reforça o que afirma Figueiredo (2010), que considera não ser possível a definição sistemática de planeamento estratégico

devido à sua complexidade e variáveis. O planeamento estratégico pode ser definido como um processo formal que visa produzir resultados, concebido como um sistema integrado para a tomada de decisões (Mintzberg, 1994).

Segundo Pires (2007), o modelo de formalização do planeamento estratégico deve basear-se numa análise externa e interna, permitindo identificar a vantagem competitiva da organização. Essa vantagem, aliada aos fatores significativos de desenvolvimento, orienta a definição dos objetivos estratégicos, que devem considerar tanto as projeções de tendência quanto as projeções ideais. Após estabelecer os objetivos, é necessário decidir a estratégia a ser adotada e integrá-la às diversas áreas, setores, etapas e ciclos do processo de desenvolvimento. O processo conclui-se com a definição dos programas e a alocação dos recursos disponíveis.

Em síntese, o planeamento estratégico auxilia as organizações a alcançar os seus objetivos, permitindo a definição de ações necessárias para atingir as metas estabelecidas. Possibilita ainda, a adaptação às mudanças provenientes do contexto interno e externo.

Nas organizações desportivas, as estratégias devem ser específicas, mensuráveis, concretas, passíveis de avaliação, exequíveis, compreensíveis e realistas e capazes de motivar as organizações.

4. Plano Estratégico

4.1. Definição

O Plano Estratégico de uma organização constitui uma ferramenta de gestão fundamental, responsável por estabelecer a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos que irão nortear as ações futuras ao longo de um horizonte temporal definido. Este plano assume-se como um instrumento essencial para a orientação, monitorização e avaliação do desempenho organizacional, promovendo a transparência e a coerência na tomada de decisões. A definição das metas estratégicas da organização assenta numa análise criteriosa do ambiente externo, considerando macrotendências, atores relevantes, oportunidades e ameaças, bem como do ambiente interno, englobando riscos, responsabilidades, pontos fortes e fracos e, sobretudo, as prioridades estratégicas estabelecidas pela gestão (Mintzberg, 1994).

Segundo Price & Newson (2003), o processo do plano estratégico contempla 3 etapas: análise estratégica; formulação da estratégia e; implementação da estratégia. A análise estratégica foca-se na interação entre a organização e o seu meio envolvente, com o objetivo de identificar a melhor estratégia para o momento atual. Esse processo aborda questões como a situação atual da organização, os objetivos desejados e as expectativas dos stakeholders. Geralmente, é estruturado em três atividades principais:

1. Análise externa: inclui a avaliação do ambiente, da indústria, do mercado, da concorrência, além da identificação de oportunidades e ameaças do ambiente empresarial.
2. Análise interna: examina a capacidade estratégica da organização, os seus pontos fortes e fracos, os resultados atuais, competências essenciais e a cadeia de valor.
3. Integração de análises: combina a avaliação interna (forças e fraquezas) e externa (oportunidades e ameaças), utilizando ferramentas como SWOT e 5 Forças de Porter, para determinar a eficácia da estratégia atual diante das mudanças no ambiente de negócios.

A formulação da estratégia consiste na identificação e análise das diferentes alternativas estratégicas passíveis de implementação numa organização. O modelo das três estratégias genéricas de Porter oferece uma abordagem estruturada e acessível, permitindo compreender de que forma uma empresa pode alcançar vantagem competitiva, otimizar o seu desempenho ou identificar os fatores que a impedem de atingir esses objetivos (Ormanidhi & Stringa, 2008). Na definição da estratégia organizacional, é fundamental que os gestores considerem os fatores internos e externos, conduzindo uma análise aprofundada do ambiente envolvente. Com base nesse diagnóstico, devem determinar e adotar a estratégia mais adequada para garantir a sustentabilidade e a competitividade da organização.

A etapa final do planeamento estratégico corresponde à implementação da estratégia, a qual consiste na transposição das diretrizes teóricas para ações organizacionais concretas. Esta fase de transição operacionaliza-se através da definição da estrutura organizacional, do planeamento de recursos e da gestão

da mudança estratégica. A implementação deve converter as orientações estratégicas em medidas práticas e eficazes, assegurando a obtenção dos resultados esperados e a concretização dos objetivos previamente delineados.

4.2. Missão, visão, valores e objetivos

O planeamento surge de uma tentativa inicial de formalização e operacionalização da estratégia, marcando desta forma o início do desenvolvimento do conceito de planeamento estratégico. Esta estratégia inclui os conceitos de missão, visão, valores e objetivos, que correspondem à definição da identidade da organização, das suas atividades e do seu público-alvo (Rossi e Luce, 2002) citado por (Ferreira et al., (2022).

A missão define a razão de ser da organização, explicando o que ela faz, para quem e como. A visão evoca o lugar onde a organização pretende chegar, assemelhando-se a uma meta, ou seja, o que a organização pretende ser ou alcançar (Ferreira et al., 2022). Os valores estão ligados à visão e podem ser determinados por princípios distribuídos e organizados a nível de importância de forma ordenada (Ferreira et al., 2022). “Os valores são critérios, crenças, pressupostos básicos suscetíveis de serem hierarquizados, que se posicionam acima das situações específicas, e que orientam e guiam a ação concreta dos indivíduos, grupos, organizações, instituições e sociedades, contribuindo para a respetiva identidade” (Correia & Bilhim, 2017). Os objetivos são os propósitos a longo ou curto prazo aos quais uma determinada organização se apresenta. Estes, particularizam a estratégia em partes menores para a criação de indicadores avaliados.

De acordo com Oliveira (2007) citado por Breto et al., (2023), o planeamento estratégico é benéfico para as organizações pois permite:

- Identificar e potenciar os pontos fortes internos da organização, os quais representam elementos diferenciadores sob o seu controlo, sendo essenciais para obter vantagem operacional num ambiente organizacional influenciado por fatores externos não controláveis.

- Reconhecer e corrigir os pontos fracos internos, garantindo a eliminação de desvantagens operacionais controláveis dentro da organização, promovendo uma base estrutural mais robusta e eficiente.
- Analisar e capitalizar as oportunidades externas, reconhecendo e maximizando a utilização de forças ambientais favoráveis, ainda que incontroláveis, durante o período em que permanecem disponíveis.
- Identificar e mitigar ameaças externas, assegurando a sua detecção em tempo oportuno, uma vez que constituem forças ambientais incontroláveis que podem comprometer a ação estratégica da organização.

No âmbito do desporto, o planeamento estratégico assume uma relevância significativa, uma vez que o alcance dos objetivos estabelecidos pelas organizações desportivas, responsáveis pelo desenvolvimento de uma modalidade, depende diretamente da eficácia desse processo (Firmino & Pereira, 2005). Rainha et al., (2015) reforçam essa ideia, afirmando que “na atualidade, nenhuma organização consegue definir o seu rumo, a longo prazo, e atingir os seus objetivos e finalidades de forma eficiente, se não possuir um planeamento estratégico sólido e objetivo”.

4.3. Análise Estratégica

Atualmente, devido ao ambiente caracterizado por mudanças constantes aliado à crescente exigência dos seus utilizadores e à baixa fidelização resultante da ampla diversidade de ofertas disponíveis, as organizações têm a necessidade de se reinventarem para se adaptarem ao contexto em que estão inseridas, sendo esta dinâmica igualmente aplicável às organizações desportivas.

Segundo Pires (2007), as organizações desportivas dependem da implementação de estratégias que orientem as tomadas de decisão dos seus líderes, alinhando-as com os princípios e objetivos da instituição. Dada a competitividade existente nos dias de hoje em todas as áreas, incluindo o desporto, é inconcebível que organizações que almejam alcançar êxito no seu campo de atuação não utilizem ferramentas de apoio à tomada de decisão que as orientem em direção ao sucesso (Figueira & Teixeira, 2021).

Também Lohrke et al., (2022) consideram que a análise de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades é uma ferramenta fundamental devido à competitividade das empresas ter sido considerada um fator primordial para a vitalidade das mesmas.

O planeamento nas organizações passou por diversas fases de evolução, até consolidar-se no modelo atualmente conhecido como planeamento estratégico. Na contemporaneidade, o planeamento estratégico consiste em projetar o futuro organizacional, considerando não apenas as limitações inerentes aos pontos fortes e fracos da organização, mas também as dinâmicas do macro ambiente. Este processo envolve a análise e monitorização de fatores externos, incluindo as variáveis económicas, políticas, tecnológicas, legais, geográficas e demográficas, com especial atenção aos elementos competitivos que influenciam a sustentabilidade e o desempenho da organização. Apesar da ampla diversidade de ferramentas disponíveis para os gestores, verifica-se que estes ainda utilizam predominantemente ferramentas de análise interna e externa, em detrimento da adoção de instrumentos mais inovadores e dinâmicos (Tassabehji & Isherwood, 2014).

Uma das ferramentas para analisar estes ambientes é a análise SWOT.

Análise SWOT

A análise SWOT constitui uma ferramenta estratégica fundamental utilizada para diagnosticar os pontos fortes e fracos de uma organização, bem como identificar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente em que está inserida. A análise de cenários desempenha um papel essencial no contexto do planeamento estratégico, sendo amplamente reconhecida como uma técnica indispensável para a gestão e a definição de estratégias empresariais. Esta abordagem revela-se aplicável a organizações de diferentes dimensões, abrangendo tanto pequenas como grandes empresas, permitindo uma adaptação proativa às dinâmicas do mercado (Elionides et al., 2024).

A análise SWOT avalia a competitividade de uma organização com base em quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) (Tabela 1). A organização é considerada

competitiva a longo prazo quando os seus pontos fortes se alinham aos fatores de sucesso do mercado (Filho, 2015).

Tabela 1. Análise SWOT

ANÁLISE SWOT	
Análise Interna	Forças Fraquezas
Análise Externa	Oportunidades Ameaças

Segundo Glaister & Falshaw (1999), a realização desta análise é essencial para obter um diagnóstico preciso dos ambientes onde a organização está inserida, permitindo atender às necessidades reais e fomentar o desenvolvimento de vantagens competitivas significativas em relação à concorrência. Esta análise é considerada uma ferramenta estratégica que integra a avaliação simultânea de fatores internos e externos, com o objetivo de identificar oportunidades de mercado e mitigar ameaças.

Neste sentido, procura-se fortalecer as potencialidades internas, corrigir as fragilidades, aproveitar as oportunidades externas e proteger-se de ameaças. De acordo com Filho (2015) cada ponto do diagnóstico foca:

- **Forças:** Representam as competências e vantagens competitivas da organização, configurando variáveis internas e controláveis que favorecem o seu desempenho e consolidam a sua posição no ambiente em que está inserida.
- **Fraquezas:** Correspondem a limitações estruturais ou operacionais que comprometem a capacidade de desempenho da organização. Estas devem ser identificadas e superadas para evitar impactos negativos, potenciais prejuízos ou, em casos extremos, o colapso da entidade.
- **Ameaças:** Consistem em fatores externos, presentes ou emergentes, que podem comprometer a concretização dos objetivos estratégicos, exigindo monitorização contínua e estratégias de mitigação para minimizar os seus efeitos adversos.

- Oportunidades: Referem-se a fatores externos, atuais ou potenciais, que podem ser explorados para fortalecer a organização e impulsionar o alcance dos seus objetivos estratégicos.

Para De Souza et al., (2024) uma das principais vantagens da análise SWOT reside na sua capacidade de facilitar a compreensão estratégica, permitindo converter fraquezas em forças, maximizar oportunidades e transformar ameaças em vantagens competitivas, através da potencialização dos recursos e competências da organização. Essa capacidade de adaptação e reconfiguração estratégica torna a análise uma ferramenta indispensável, amplamente reconhecida pelos autores pela sua relevância na tomada de decisões estratégicas e na construção de um posicionamento organizacional sustentável.

Parte II | Caracterização e Enquadramento

5. Contexto Territorial

5.1. Alentejo

5.1.1. Caracterização geográfica

A região do Alentejo (NUTS II) é uma das sete regiões de Portugal, localizada no sul do país, tendo como capital a cidade de Évora. Com uma área de 27.317 km² e uma população de 471.322 habitantes, apresenta uma densidade populacional de 17 habitantes por km², sendo a quarta região mais populosa e a mais extensa do território nacional.

O Alentejo delimita-se a norte pela região do Centro, a nordeste pela Estremadura espanhola, a sudeste pela Andaluzia, a sul pelo Algarve, a oeste pelo Oceano Atlântico e a Noroeste por Lisboa e Vale do Tejo. A região é composta por quatro sub-regiões: Alto Alentejo, Alentejo Central, Alentejo Litoral e Baixo Alentejo, abrangendo um total de 47 municípios. A sub-região mais populosa é o Alentejo Central, com mais de 150 mil habitantes, seguida pelo Baixo Alentejo, que conta com uma população superior a 110 mil habitantes. Este último, classificado como uma sub-região estatística portuguesa (NUTS III), tem como sede a cidade de Beja e estende-se por uma área de 8.505 km².

5.1.2. Caracterização demográfica

A região do Alentejo (NUTS II) tem vindo a apresentar, ao longo das últimas décadas, uma dinâmica demográfica regressiva, marcada pela acentuação do êxodo populacional, o que se configura como um dos principais fatores de fragilização da região no contexto nacional. Em 2001, a população residente era de 535.052 habitantes, número que diminuiu para 509.849 em 2011. Esta tendência regressiva acentuou-se ainda mais no período intercensitário seguinte, com os dados dos Censos de 2021 indicando uma população de 468.672 habitantes.

Além da redução populacional, um outro aspeto significativo das recentes tendências demográficas na região é o envelhecimento populacional. As faixas etárias mais jovens têm apresentado uma redução nos seus números, enquanto

as classes etárias mais idosas registam um crescimento. Segundo dados do INE (2021), entre 2011 e 2021, observou-se uma redução da população em todos os grupos etários, exceto no grupo da população idosa (65 anos ou mais), que registou um aumento de 20,6%. O grupo da população jovem (0-14 anos) apresentou a maior diminuição, com uma redução de 15,3%. A população jovem em idade ativa (15-24 anos) registou um decréscimo de 5,1%, enquanto a população entre os 25 e os 64 anos reduziu 5,7%.

Esse cenário resultou no agravamento do fenómeno de duplo envelhecimento populacional, caracterizado pelo aumento da proporção de idosos e pela redução do número de jovens. Em 2021, a população idosa representava 23,4% do total, enquanto a proporção de jovens (0-14 anos) era de apenas 12,9%. De acordo com os Censos 2021, o índice de envelhecimento da população, que compara o número de pessoas com 65 anos ou mais com a população dos 0 aos 14 anos, atingiu o valor de 182 em 2021, o que significa que existem 182 idosos para cada 100 jovens. Este indicador era de 128 em 2011 e de 102 em 2001, refletindo um crescimento significativo ao longo das últimas décadas.

O aumento do índice de envelhecimento é uma tendência observada em todas as regiões NUTS II, destacando-se o Centro e o Alentejo como as regiões com os valores mais elevados em 2021, com 229 e 219 idosos por cada 100 jovens, respetivamente.

5.2. Distrito de Beja

5.2.1. Caracterização geográfica

O distrito de Beja possui uma área de 10 223 Km², sendo o maior distrito de Portugal em extensão territorial e localiza-se na região do Alentejo (NUTS II), na sub-região do Baixo Alentejo (NUTS III). Este distrito ocupa a maior parte da província tradicional do Baixo Alentejo e limita-se, a norte, com o distrito de Évora; a leste, com a Espanha; a sul, com o distrito de Faro; e a oeste, com o Oceano Atlântico e o distrito de Setúbal.

Em 2021, o distrito de Beja registou uma população de 144.410 habitantes, classificando-se como o 17º distrito mais populoso do país. Apresenta uma densidade populacional de 14 habitantes por km², distribuídos entre os seus 14

municípios (Aljustrel, Almodôvar, Alvito, Barrancos, Beja, Castro Verde, Cuba, Ferreira do Alentejo, Mértola, Moura, Ourique, Vidigueira, Serpa e Odemira (atualmente integrado no Alentejo Litoral) e em 75 freguesias.

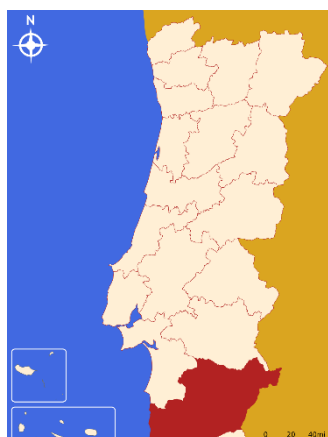


Figura 4. Mapa de Portugal



Figura 5. Mapa do Distrito de Beja

O distrito insere-se numa região de tipologia 6, classificada como "Territórios Envelhecidos e Economicamente Deprimidos". Nesta região, a população reside maioritariamente em núcleos urbanos com menos de 5.000 habitantes, apresentando um perfil demográfico envelhecido, onde a agricultura continua a desempenhar um papel significativo na estrutura de emprego. Além disso, verifica-se um défice expressivo nas qualificações da população, bem como infraestruturas insuficientes no setor das telecomunicações, fatores que limitam o potencial de desenvolvimento socioeconómico da região.

5.2.2. Caracterização demográfica

O distrito de Beja perdeu 5,5% dos seus habitantes nos últimos 10 anos, segundo os resultados definitivos dos Censos 2021, divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), que revelam que apenas em Odemira houve um aumento de população. Segundo os Censos, no distrito de Beja existiam em 2021 cerca de 144.410 pessoas, menos 8.357 habitantes do que em 2011, quando tinha 152.758 residentes e menos 8.453 que em 2001, quando tinham 161.211, como mostra a Tabela 2.

Tabela 2. População residente no Distrito de Beja

Ano	População residente no Distrito de Beja
1991	169.438
2001	161.211
2011	152.758
2021	144.410

Em termos populacionais, estão neste distrito os dois concelhos em lugares extremos e opostos no todo nacional. Odemira foi o único concelho deste distrito em que a população cresceu e foi também, a nível nacional, o município onde a população mais cresceu, com uma taxa de variação de 13,3% em relação aos Censos anteriores, para 29.538 residentes, um fenómeno para o qual contribuiu a imigração neste concelho. Pelo lado contrário, Barrancos foi o município que mais perdeu gente, tendo registado uma perda populacional de 21,6% em relação a 2011, tendo em 2021 cerca de 1.438 pessoas. Todos os restantes concelhos perderam população entre 2011 e 2021, a maioria com taxas de variação superiores a 10%.

Neste período, o município de Mértola perdeu 14,68% da sua população (para 6.206 habitantes), a Vidigueira tem -12,76% (para 5.175 habitantes), Moura registou uma descida de 12,59% (13.258 habitantes), Serpa de -11,94% (13.757 habitantes), Cuba de -10,35% (4.373) e Ourique de -10,21% (para 4.839). Em Almodôvar, em 2021 existiam -9,89% residentes do que em 2011 (para 6.712 habitantes) e em Alvito -8,95% (2.280). A taxa de variação populacional de Aljustrel foi de -4,14% em 2021 em relação a 2011, tendo agora este concelho 8.874 pessoas, em Castro Verde foi de -5,54%, para 6.873 habitantes, e em Ferreira do Alentejo -6,92% (7.684 munícipes).

Na tabela 3, é visível a variação negativa em todos os grupos etários entre 1991 e 2021, embora seja nos grupos com idades mais jovens que se registam os maiores decréscimos, em contrapartida o setor mais envelhecido foi o que menos sofreu com o passar deste período de tempo em estudo.

Tabela 3. Variação da população residente por grandes grupos etários

Variação da população residente por grandes grupos etários			
Ano	Grande grupo etário		
	0-14	15-64	65 ou mais
1991	29.503	105.648	34.287
2001	21.774	100.564	38.872
2011	20.046	93.992	38.720
2021	17.498	88.520	38.383

De acordo com a Tabela 4, é possível verificar que todos os indicadores têm aumentado com o passar dos anos, à exceção do índice de dependência de jovens. Entre 1991 e 2021, a taxa de natalidade aumentou, no entanto, a taxa de mortalidade também aumentou de forma significativa. Quanto ao índice de envelhecimento é possível verificar que neste período houve um aumento do mesmo, significando que a população está cada vez mais envelhecida, havendo em 2021 cerca de 217 idosos por cada 100 jovens. Também é possível concluir que há cada vez mais idosos que são totalmente dependentes.

Tabela 4. Variação da taxa bruta de natalidade, mortalidade, índice de envelhecimento, dependência total e dependência de jovens

Variação da taxa bruta de natalidade, mortalidade, índice de envelhecimento, dependência total e dependência de jovens					
Ano	Taxa bruta de natalidade (%)	Taxa bruta de mortalidade (%)	Índice de envelhecimento (Nº.)	Índice de dependência total (Nº.)	Índice de dependência de jovens (Nº.)
1991	-	-	115,6	61,0	28,3
2001	8,3	15,3	175,9	60,2	21,8
2011	8,0	15,9	188,8	62,6	21,7
2021	8,4	18,8	217,9	67,4	21,2

Em termos gerais, o Alentejo foi a região que mais viu decrescer o seu efetivo populacional, com uma redução de 7,0%, para um total de 704.533 pessoas, sendo a região do país com maior percentagem de idosos, com um índice de 219 idosos por cada 100 jovens.

6. Enquadramento Institucional

6.1. Associação de Futebol de Beja

A Associação de Futebol de Beja (AF Beja) é uma pessoa coletiva de natureza privada, sem fins lucrativos, constituída sob a forma de associação de direito privado. Fundada em 30 de março de 1925, tem como objetivo principal a promoção e a gestão da prática do futebol na área da sua jurisdição.

A AF Beja rege-se pelos seus estatutos, pelas normas decorrentes da sua filiação na Federação Portuguesa de Futebol (FPF), pelos regulamentos aplicáveis, pelas deliberações da assembleia geral e pela legislação em vigor. A sua estrutura territorial é de âmbito regional, abrangendo a área correspondente ao distrito de Beja.

6.1.1. Missão, visão e objetivos

A principal missão da Associação de Futebol de Beja (AF Beja) é promover, fomentar, incentivar, dirigir e regulamentar a prática do futebol não profissional, em todas as suas variantes, dentro da área sob sua jurisdição. A Associação de Futebol de Beja compromete-se a defender os valores da ética e os princípios do respeito, lealdade, verdade desportiva e fair play. Assume também a responsabilidade de aplicar e garantir o cumprimento das leis do jogo emitidas pelo IFAB, bem como das normas relativas ao futsal, futebol de sete, futebol de nove, futebol, futebol de praia e Walking Football, estabelecidas pelo Comité Executivo da FIFA.

Reconhece ainda o Tribunal Arbitral da FPF como instância competente, sem possibilidade de recurso, para decidir todos os litígios desportivos de dimensão nacional relacionados com a aplicação dos estatutos e regulamentos da FPF/AF Beja, exceto nos casos que estejam sob a jurisdição de outros órgãos ou cuja apreciação seja expressamente vedada por disposição legal. Adicionalmente, assegura que os seus sócios aceitem e cumpram as obrigações estabelecidas nos estatutos e regulamentos da FPF, promovendo a uniformidade e o respeito pelas normas institucionais. Para a prossecução dos seus objetivos, a AF Beja compromete-se a estabelecer e manter relações desportivas com associações congéneres, assegurar a sua filiação na FPF, proteger os legítimos interesses

dos seus sócios e representar o futebol distrital nos âmbitos nacional e internacional. Além disso, organiza anualmente os diversos campeonatos distritais e promove outras competições consideradas estratégicas para o desenvolvimento e valorização do futebol distrital.

6.1.2. Estrutura orgânica

A estrutura orgânica da AF Beja é composta pelos seguintes órgãos sociais:

- a) Assembleia-geral;
- b) Presidente da AF Beja;
- c) Direção;
- d) Conselho de justiça;
- e) Conselho de disciplina;
- f) Conselho de arbitragem;
- g) Conselho fiscal;
- h) Conselho técnico.

6.1.3. Caracterização da demografia associativa

A) Número de clubes filiados

Na época 2023/2024, na Associação de futebol de Beja, estiveram filiados 49 clubes, como é possível verificar na tabela 5.

Tabela 5. Filiados na época 2023/2024

Filiados Época 2023/2024				
Alvorada FC	CD Almodôvar	FC Pereirense	GD Renascente	São Domingos FC
ACD Penedo Gordo	CD Beja	GD Amarelejense	JC Boavista	SRD Entradense
ACD Santa Clara-a-Nova	CDR Salvadense	GD Santa Luzia	Moura AC	SC Mineiro Aljustrelense
Barrancos FC	CD Praia Milfontes	GDC Baronia	Negrilhos FC	SC Odemirense
CC Aldeia dos Fernandes	CRD Cabeça Gorda	GDC Sete	Mértola United FC	SC Cuba
CB de Castro Verde	Despertar SC	GDC Alvito	NSCP Moura	SC Ferreirense
CCD Bairro da NS Conceição	FC Alvernoense	GDR Amoreiras-Gare	GDCR Naverredondense	SC Figueirense
CA Aldenovenense	FC Castrense	GDR Faro do Alentejo	Ourique DC	SC Santaclarense
CF Guadiana	FC S.Marcos	GDR Luzianes Gare	Piense SC	UDC Beringelense
CF Vasco da Gama	FC Serpa	GD Messejanense	Sabóia AC	

B) Número de equipas por escalão

Quanto ao número de equipas por escalão, os dados foram divididos em três tabelas distintas. Na tabela 6 encontramos os dados referentes à modalidade de futebol, onde é possível verificar que na formação existem 135 equipas a competir na AF Beja na referente época. O escalão com maior número de participantes é escalão de benjamins com 27 equipas e o escalão onde existem menos equipas é no escalão sub-16. Quanto às equipas seniores da AF Beja, existem 41 equipas masculinas divididas pelo campeonato distrital da 1ª e da 2ª divisão e uma equipa sénior feminina a disputar o campeonato nacional feminino da 3ª divisão.

Tabela 6. Equipas por escalão na modalidade de Futebol

Futebol							
Formação							
Escalão	Petizes	Traquinas	Benjamins	Sub 12	Sub 14	Sub 16	Sub 18
Nº Equipas	19*	20*	27	24	20	10	15
Sénior							
Escalão	Masculino				Feminino		
Nº Equipas	41				1		

Quanto ao futsal, na tabela 7, verificamos que a adesão à modalidade é muito menor, havendo apenas três equipas masculinas e uma equipa feminina. Quanto aos escalões de formação a realidade é idêntica, havendo escalões sem equipas ou apenas com uma equipa. Os escalões de benjamins até seniores, devido à escassez de equipas no distrito, competem nos campeonatos da AF Évora. Nos petizes e traquinas, o número de equipas é igual às do futebol, pois estes dois escalões na atividade normal da AF Beja praticam as duas modalidades. Na AF Beja, existem apenas 3 clubes que praticam a modalidade de futsal. Dois desses clubes, o GDC Baronia e o NSCP de Moura têm apenas futsal enquanto que o SC Cuba tem futebol e futsal.

Tabela 7. Equipas por escalão na modalidade de futsal

Futsal							
Formação							
Escalão	Petizes	Traquinas	Benjamins	Sub 13	Sub 15	Sub 17	Sub 19
Nº Equipas	*	*	3	0	1	0	1
Sénior							
Escalão	Masculino				Feminino		
Nº Equipas	3				1		

Na tabela 8 encontramos as equipas inscritas nas modalidades de recreação e lazer. No Walking Football participaram 4 equipas e o futsal adaptado contou com 5 equipas.

Tabela 8. Equipas de Recreação e Lazer

Recreação e Lazer		
Escalão	Walking Football	Futsal Adaptado
Nº Equipas	4	5

C) Número de praticantes inscritos

Quanto aos praticantes na AF Beja na época 2023/2024, o número de inscritos foi de 4633 mais 715 que na época passada. De acordo com a tabela 9, na formação do futebol havia 2671 atletas e nos seniores 1096 atletas sendo que 21 são atletas do sexo feminino e 1075 do sexo masculino.

Tabela 9. Praticantes na modalidade de futebol

Futebol							
Formação							
Escalão	Petizes	Traquinas	Benjamins	Sub 12	Sub 14	Sub 16	Sub 18
Praticantes	283	396	471	491	432	319	279
Sénior							
Escalão	Masculino				Feminino		
Praticantes	1075				21		

De acordo com a tabela 10, há 733 atletas na formação a praticar futsal e 67 atletas seniores, sendo que apenas 18 são do sexo feminino e 49 do sexo masculino.

Tabela 10. Praticantes na modalidade de futsal

Futsal							
Formação							
Escalão	Petizes	Traquinas	Benjamins	Sub 13	Sub 15	Sub 17	Sub 19
Praticantes	283	396	27	7	5	0	15
Sénior							
Escalão	Masculino				Feminino		
Praticantes	49				18		

Na tabela 11 é possível verificar o número de praticantes inscritos nas modalidades de recreação e lazer. O futsal adaptado contou com 71 praticantes

e Walking Football com 65 atletas. Nestas duas variantes do futebol, as equipas são mistas sendo compostas por atletas masculinos e femininos.

Tabela 11. Praticantes de Recreação e Lazer

Recreação e Lazer		
Escalão	Walking Football	Futsal Adaptado
Praticantes	65	71

Parte III | Plano Estratégico

7. Plano de desenvolvimento Estratégico

7.1. Enquadramento

O artigo 14.º da Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto define as federações desportivas como associações sem fins lucrativos que integram diversas entidades relacionadas com o desporto, como clubes, ligas, técnicos, árbitros e praticantes. Têm como funções promover, regulamentar e dirigir a prática de uma modalidade ou modalidades afins, representar os interesses dos seus filiados junto da administração pública e organizações desportivas internacionais e garantir a participação competitiva das seleções nacionais.

A Associação de Futebol de Beja, como uma das 22 associações regionais/locais filiadas da Federação Portuguesa de Futebol, promove, regulamenta e dirige a prática do futebol, do futsal e das suas variantes no distrito de Beja.

O Walking Football sendo uma variante do futebol, é por isso responsabilidade da Federação Portuguesa de Futebol e das Associações Regionais/Locais a promoção da mesma, proporcionando a prática do futebol a pessoas numa faixa etária mais elevada.

O Alentejo é a região do país com maior percentagem de idosos, com um índice de 219 idosos por cada 100 jovens. Dados estes números, o Walking Football, oferece uma série de benefícios que são particularmente relevantes para esta área onde a população idosa é predominante. Além da promoção da atividade física entre os idosos, um grupo etário que muitas vezes enfrenta dificuldades para manter um estilo de vida ativo pois muitos idosos vivem em áreas rurais com acesso limitado a atividades recreativas, o Walking Football representa uma oportunidade valiosa para se manterem ativos de forma segura e divertida.

Além dos benefícios físicos, o Walking Football também desempenha um papel crucial na promoção do bem-estar mental e social. A participação em atividades de grupo pode ajudar a combater a solidão e o isolamento social, problemas comuns entre a população idosa do Alentejo. O desporto oferece um espaço para a socialização, permitindo que os participantes construam novas amizades e fortaleçam as suas redes de apoio. Esta interação social é fundamental para a

saúde mental, contribuindo para a redução do stress e a promoção de uma sensação de pertença e comunidade.

Outro ponto relevante é a inclusão e a acessibilidade. O Walking Football é uma modalidade inclusiva que pode ser praticada por pessoas com diferentes níveis de aptidão física e condições de saúde. Esta característica é especialmente importante no Alentejo, onde muitos idosos podem ter limitações físicas que os impedem de participar em atividades desportivas tradicionais. A adaptação das regras do futebol para tornar o jogo mais lento e menos exigente fisicamente garante que mais pessoas possam participar e beneficiar dos efeitos positivos do exercício.

A promoção do Walking Football no Alentejo também tem um impacto positivo na comunidade em geral. Ao incentivar a participação dos idosos em atividades desportivas, contribui-se para a criação de uma cultura de envelhecimento ativo e saudável. Isto pode ter efeitos a longo prazo, como a redução dos custos de saúde associados ao envelhecimento e a melhoria da qualidade de vida dos idosos.

Finalmente, também ao nível das instalações desportivas, haverá um aumento da taxa de utilização das mesmas, pois podendo o Walking Football ser praticado por idosos, as sessões de treino e encontros podem ser em períodos onde as mesmas não têm utilização.

Em resumo, o Walking Football no Alentejo é uma iniciativa valiosa que aborda diretamente os desafios associados ao envelhecimento. Ao proporcionar benefícios físicos, mentais e sociais, esta modalidade desportiva contribui significativamente para o bem-estar dos idosos, promovendo um envelhecimento ativo e saudável numa das regiões mais envelhecidas de Portugal.

O Plano de Desenvolvimento Estratégico do Walking Football da Associação de Futebol de Beja é um instrumento técnico que visa planificar, fomentar e coordenar ações para promover um desenvolvimento sustentado desta modalidade. Reconhecendo a importância da Associação na promoção do desporto no distrito, o plano propõe envolver não apenas a entidade, mas também outros setores ligados ao desporto, incentivando parcerias que fortaleçam as políticas desportivas. O objetivo é aumentar o número de equipas e jogadores, ampliando as oportunidades de participação desportiva.

7.2. Missão, visão e valores

A AF Beja tem como missão promover, fomentar, incentivar, dirigir e regulamentar a prática do futebol não profissional, em todas as variantes, com destaque para o Walking Football. A sua visão é ser uma associação de excelência no panorama nacional ao nível do Walking Football, promovendo o envelhecimento ativo e a interação social. Os seus valores são defender os valores da ética, do respeito, da lealdade, da verdade desportiva e do fairplay, aplicando e fazendo cumprir as leis do jogo.

7.3. Análise Estratégica

7.3.1. Análise SWOT

Na Tabela 12 é apresentada a análise SWOT da Associação de Futebol de Beja relativamente ao Walking Football. Esta análise oferece uma visão clara sobre os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que afetam a implementação e o crescimento da modalidade.

Tabela 12. Análise SWOT

Pontos Fortes
-Credibilidade no desporto
-Contacto direto com clubes e municípios
-Entidade promotora do futebol e futsal
-Facilidade de captação de associados
Pontos Fracos
-Dimensão geográfica do distrito
-Poucos recursos humanos
-Desconhecimento da modalidade por parte da população
-Frac rede rodoviária no distrito
Oportunidades
- Consciencialização para a necessidade de rentabilização das instalações desportivas
-Grande aposta por parte dos municípios no envelhecimento ativo
-Baixa taxa de utilização das instalações desportivas em horário laboral

-
- Boas condições das instalações desportivas no distrito de Beja
 - Aumento do número de praticantes
 - Apoios dados por parte da FPF
 - População muito envelhecida
 - Preocupação com a melhoria da saúde da população
 - Nova oferta desportiva
-

Ameaças

- Oferta da mesma modalidade por parte da RUTIS
 - Existência de outros programas de atividade física nos municípios
 - Municípios com frota baixa de transportes
 - Tendência natural da população para o sedentarismo
 - Baixa densidade populacional
-

7.4. Sustentabilidade do projeto e impacto social

O envelhecimento populacional é uma tendência crescente em muitas sociedades, e isso traz novos desafios e oportunidades. À medida que a população envelhece, há uma necessidade urgente de criar e expandir programas de exercício físico voltados para esta faixa etária. Este tipo de programas não só promove a saúde e bem-estar dos idosos, mas também tem o potencial de ser altamente sustentável a longo prazo.

A sustentabilidade dos programas de exercício físico para a população idosa está intimamente ligada à crescente demanda. Com o aumento da esperança média de vida, aumenta também a consciencialização sobre a importância de manter a qualidade de vida através da atividade física. O exercício tem inúmeros benefícios para a saúde física e mental, além de reduzir os custos com cuidados de saúde, que tendem a aumentar com o envelhecimento. Investir nestes programas é, portanto, uma forma eficaz de diminuir a sobrecarga no sistema de saúde, tornando-os uma solução prática e economicamente viável.

Portanto, à medida que a população envelhece, a procura por programas de exercício físico voltados para idosos vai continuar a crescer, tornando-os uma solução viável e necessária para enfrentar os desafios do envelhecimento. Estes programas não são apenas benéficos para a saúde física e mental dos

indivíduos, mas também oferecem uma abordagem sustentável para a sociedade como um todo.

Os programas de atividade física para idosos como o Walking Football, desempenham um papel fundamental na promoção da saúde e bem-estar, além de impactarem significativamente o aspeto social desta faixa etária, fortalecendo relações sociais.

O isolamento social é um dos maiores problemas enfrentados pela população idosa, podendo levar a problemas de saúde mental, como depressão e ansiedade. Atividades físicas em grupo, como o Walking Football, oferecem uma excelente oportunidade para criar laços sociais e combater esse isolamento. Ao participar de treinos e jogos, os idosos têm a chance de interagir regularmente com outras pessoas da mesma faixa etária, criando um senso de comunidade e pertencimento. As trocas durante as partidas, o convívio fora de campo e até a sensação de fazer parte de uma equipa ajudam a mitigar a solidão e a fortalecer o apoio emocional.

A socialização e inclusão são dois fatores muito importantes nestas faixas etárias pois muitos idosos sofrem com o isolamento social, seja pela perda de amigos e familiares, pela sua aposentadoria ou por residirem em meios rurais no interior e por isso mais isolados. Os programas de atividade física criam oportunidades para interações sociais, ajudando a prevenir a solidão e a exclusão.

Estudos realizados por Reddy et al., (2017) e Taylor & Pringle (2022) em grupos de Walking Football mostraram que as principais razões para praticarem a modalidade era o facto de conhecerem pessoas novas, de socializarem e se divertirem. Comprovando que o Walking Football parece ter um efeito mental positivo nos jogadores.

Nielsen et al., (2014) relatam que o futebol tem um impacto positivo nas relações sociais, no prazer e na continuação do exercício. O exercício mostrou um impacto na função cognitiva em adultos mais velhos.

Andersson et al., (2023) num outro estudo, questionaram antes do jogo, os participantes e estimaram o seu bem-estar em uma média de 8,6 em comparação com 9,1 logo após o jogo (numa escala de 0 a 10, em que 10

constitui o maior bem-estar). Os principais motivos para participar neste programa foram conhecer e socializar (63%) (n = 34) e praticar exercício físico (57%) (n = 31).

Corepal et al., (2020) demonstraram que os praticantes de Walking Football atribuem grande importância à identidade da equipa, bem como à colaboração e cooperação entre os seus membros. Esta situação indica que intervenções focadas neste aspeto podem gerar um impacto positivo na sensação geral de bem-estar e nas relações sociais. Essa relevância é ainda mais evidente, considerando que os mesmos autores constataram que esta modalidade adaptada é vista como uma forma privilegiada de atividade física, sendo preferida em relação à prática de ginásio (considerada monótona) ou a outros desportos (percebidos como excessivamente desafiadores e potencialmente perigosos).

Assim, o Walking Football vai muito além de ser apenas uma modalidade de exercício físico. É uma ferramenta poderosa de integração social, promovendo um envelhecimento ativo, saudável e conectado. Ao criar um espaço de convívio regular, onde a interação e a diversão são tão importantes quanto o exercício, essa prática contribui de maneira significativa para reduzir o isolamento social entre os idosos.

7.5. Eixos Estratégicos

Para atingir os objetivos estabelecidos neste plano, torna-se imprescindível definir os eixos estratégicos, ou seja, as prioridades que orientarão o percurso até ao objetivo desejado. Assim, a identificação das linhas estratégicas permitirá delinear o caminho a seguir, acompanhado por indicadores que possibilitem avaliar e monitorizar a implementação do plano, garantindo, dessa forma, a direção adequada para alcançar os resultados pretendidos. Pretendem-se eixos estratégicos que orientem o crescimento sustentável e a promoção desta modalidade. Esses eixos serão a promoção e divulgação, a formação e desenvolvimento, os apoios, a competição e reconhecimento e as parcerias com entidades académicas e científicas.

Eixo I – Promoção e Divulgação

O eixo estratégico de promoção e divulgação é fundamental para o crescimento e consolidação do Walking Football pois esta é uma modalidade relativamente recente e que por isso precisa de estratégias adequadas. De acordo com a análise SWOT realizada, uma das fraquezas do projeto é o desconhecimento da modalidade por parte da população, por isso a visibilidade da modalidade deve ser amplamente aumentada através de uma série de iniciativas bem planeadas e executadas, visando atrair novos participantes e sensibilizar a comunidade sobre os benefícios desta prática desportiva.

Linhas estratégicas – Eixo I – Promoção e Divulgação

- **Divulgação:** Promoção do Walking Football e dos seus benefícios para a população com idade igual ou superior a 50 anos através das redes sociais. A divulgação será realizada por meio de fotografias, vídeos e conteúdos informativos sobre a modalidade. O indicador-chave para avaliar esta linha estratégica será o alcance obtido em cada publicação, com o objetivo de ampliar progressivamente o impacto e a visibilidade da modalidade;
- **Contacto com entidades:** Estabelecimento de contacto direto com entidades potencialmente interessadas na adesão à modalidade. Este contacto será realizado através de email, chamadas telefónicas e reuniões presenciais ou online, envolvendo clubes, municípios, IPSS, universidades seniores e outras instituições relevantes. O indicador-chave será o número de entidades contactadas, definindo-se a meta de 20 entidades até ao final do projeto;
- **Parcerias com media:** Desenvolvimento de parcerias estratégicas com meios de comunicação locais para garantir cobertura mediática de eventos e promoção do Walking Football. Esta ação visa estabelecer colaborações com jornais e rádios locais, reforçando a notoriedade da modalidade. O indicador-chave será o número de parcerias firmadas com os media, fixando-se um mínimo de três parcerias estabelecidas;
- **Sessões de apresentação:** Organização de sessões informativas sobre a modalidade, destacando os benefícios do Walking Football e os apoios disponibilizados pela AF Beja a clubes e entidades. O indicador-chave

será o número de sessões realizadas, estabelecendo-se um mínimo de 14 sessões para os municípios e 10 para os clubes;

- **Demonstrações:** Realização de sessões práticas de demonstração da modalidade em diferentes locais, com o objetivo de apresentar o Walking Football a potenciais equipas e incentivar novas adesões. O indicador-chave será o número total de sessões práticas realizadas, fixando-se um mínimo de 10 sessões em diferentes localizações.

Eixo II - Formação e desenvolvimento

A formação e desenvolvimento são eixos estratégicos cruciais para o crescimento sustentado e a qualidade do Walking Football. Investir na capacitação de treinadores, jogadores e gestores assegura que a modalidade seja praticada de maneira eficaz, segura e envolvente. Este processo envolve a criação de formações específicas e a disponibilização de recursos didáticos para todos os envolvidos. De acordo com a análise SWOT realizada, uma das fraquezas é a carência de recursos humanos e por isso torna-se imprescindível dotar os vários agentes de conhecimento e ferramentas para que estejam mais capacitados.

Linhas estratégicas – Eixo II – Formação e desenvolvimento

- **Professores/treinadores qualificados:** Realização de formações certificadas na modalidade para professores e treinadores de forma a adquirirem o conhecimento necessário sobre as regras específicas do Walking Football, bem como técnicas de treino adaptadas. A qualificação de professores e treinadores para a prática de Walking Football é uma componente fundamental para o sucesso e expansão da modalidade, sobretudo num contexto em que o público-alvo são indivíduos de idade mais avançada, com diferentes necessidades físicas e emocionais. Esta modalidade, concebida para permitir a prática de desporto de forma segura e acessível, exige que os profissionais envolvidos tenham não apenas um conhecimento aprofundado das regras e dinâmicas específicas do Walking Football, mas também das características fisiológicas e psicológicas associadas ao envelhecimento. O indicador-

chave será o número de formações certificadas realizadas ao longo do projeto, sendo o objetivo de realizar uma formação por ano. Outro indicador será o número total de professores e treinadores que completaram a formação com certificação, sendo o número mínimo igual ao número de equipas inscritas nesse ano.

- **Educação contínua:** Oferecer workshops e seminários regulares para atualização dos conhecimentos e técnicas dos professores e treinadores. Esta ação visa proporcionar aos professores e treinadores do Walking Football a oportunidade de aprimorar os seus conhecimentos sobre estratégias de treino adaptadas, gestão de grupos etários mais velhos e técnicas de motivação adequadas a este público-alvo. Estes eventos formativos serão focados tanto no desenvolvimento de habilidades práticas, como na capacitação teórica, oferecendo conteúdos atualizados sobre a gestão da atividade física em idosos, a prevenção de lesões e a maximização dos benefícios sociais e de saúde associados à prática. O indicador-chave será a quantidade de workshops e seminários oferecidos em um período específico, sendo o objetivo 2 por época desportiva e ainda o percentual de 50% dos professores e treinadores inscritos e que efetivamente participam dos workshops/seminários.
- **Desenvolvimento de gestores e organizadores:** Disponibilizar cursos e workshops em gestão desportiva ensinando técnicas de liderança e comunicação eficaz para melhor coordenação das atividades e equipas. A formação e desenvolvimento de gestores e organizadores têm como objetivo capacitar profissionais a atuar em áreas-chave como planeamento estratégico, gestão de recursos humanos e financeiros, organização de eventos desportivos e captação de patrocínios e parcerias. Estas competências são essenciais para garantir a sustentabilidade e a expansão da modalidade em diversos contextos, desde pequenas associações locais até grandes competições regionais. O indicador-chave é a quantidade total de cursos e workshops de gestão desportiva focados em liderança e comunicação oferecidos durante o projeto, com um objetivo de 2 a 4 cursos por ano.
- **Manuais e recursos:** Desenvolver manuais detalhados que cubram todos os aspetos do Walking Football, desde as regras do jogo até aos

exercícios e estratégias de treino. Um dos indicador-chave será a avaliação média dos manuais pelos utilizadores (treinadores, jogadores, gestores), focando na clareza, usabilidade e aplicabilidade prática, sendo o objetivo obter uma avaliação de 7/8 ou superior numa escala de 0 a 10 na qualidade e clareza dos conteúdos apresentados nos manuais. O outro indicador será o percentual de treinadores e clubes que utilizam os manuais regularmente como ferramenta de apoio nos treinos, sendo o objetivo alcançar pelo menos 70% dos treinadores a utilizarem os manuais como referência nas suas sessões de treino.

Eixo III – Apoios

O compromisso da AF Beja com o desenvolvimento do Walking Football é evidenciado através dos diversos apoios oferecidos aos clubes e entidades que desejam formar equipas desta modalidade. A AF Beja está dedicada a criar um ambiente favorável para o crescimento do Walking Football na região. Este suporte abrangente não só facilita a criação de novas equipas, mas também assegura a qualidade e sustentabilidade da prática, contribuindo para o bem-estar físico e social da comunidade local. De acordo com a análise SWOT uma das oportunidades encontradas é o facto de a FPF disponibilizar apoios para as associações distritais/regionais. Assim esses apoios serão utilizados para ajudar as entidades com as despesas em exames médicos, seguros desportivos, entre outros encargos.

Linhas estratégicas – Eixo III – Apoios

- **Inscrição de clubes e entidades:** Oferta do processo de inscrição a clubes e entidades que queiram criar uma equipa de Walking Football. A ação de oferta da inscrição de clubes e entidades tem como principal objetivo incentivar a adesão à modalidade, tornando o Walking Football acessível a clubes desportivos, associações recreativas, instituições públicas, e outras entidades comunitárias que desejem criar equipas e organizar atividades ligadas à modalidade. Ao eliminar ou reduzir os custos de inscrição, pretende-se facilitar a entrada de novos clubes e expandir a prática da modalidade em várias localidades, particularmente

em regiões com menos recursos ou onde a prática desportiva para idosos ainda seja limitada.

O indicador-chave é o total de clubes e entidades que completaram o processo de inscrição para criar uma equipa de Walking Football, sendo o objetivo inscrever 6 a 8 clubes, mais 2 a 4 do que no ano anterior.

- **Inscrição de jogadores:** Oferta da inscrição de jogadores inscritos na modalidade de Walking Football. A ação de oferta da inscrição de jogadores promove o desenvolvimento da modalidade de várias formas, desde a expansão do número de praticantes até à criação de uma comunidade sólida e inclusiva de jogadores. O indicador-chave é o total de jogadores que completaram o processo de inscrição na modalidade de Walking Football, sendo o objetivo inscrever 10 jogadores por equipa.
- **Exames médicos desportivos:** Oferta dos exames médicos desportivos a todos os clubes e entidades que queiram criar uma equipa de Walking Football. A implementação de exames médicos regulares para os praticantes de Walking Football é uma ação fundamental para garantir a segurança e o bem-estar dos jogadores, especialmente considerando que a maioria dos participantes desta modalidade se encontra em faixas etárias mais avançadas. Ao promover a oferta de exames médicos como parte integrante do projeto de desenvolvimento do Walking Football, assegura-se que os praticantes possam usufruir dos benefícios da atividade física de forma segura e monitorada, minimizando riscos à saúde e promovendo um envelhecimento ativo e saudável.
- **Seguros desportivos:** Oferta dos seguros desportivos dos jogadores inscritos na modalidade de Walking Football. a oferta de seguros desportivos aos praticantes constitui uma ação essencial para garantir a segurança e o bem-estar dos jogadores, além de promover uma gestão desportiva responsável. Considerando que a maior parte dos praticantes de Walking Football são indivíduos com idades mais avançadas, a existência de um seguro desportivo específico é um componente crucial para proporcionar uma experiência desportiva segura e confiante, tanto para os praticantes quanto para os organizadores.

Eixo IV – Competição e Reconhecimento

O eixo estratégico de competição e reconhecimento é vital para o crescimento e sustentabilidade da modalidade. Sendo o Walking Football uma modalidade de carácter recreativo, serão promovidos encontros distritais onde se pretende um ambiente competitivo saudável, que aliado ao reconhecimento dos esforços e conquistas dos participantes, não só motiva os jogadores, mas também eleva o perfil da modalidade. De acordo com a análise SWOT, os pontos fortes encontrados estão relacionados com a credibilidade da AF Beja no desporto como entidade promotora do futebol e futsal, tendo contacto direto com clubes e municípios.

Linhas estratégicas – Eixo IV – Competição e Reconhecimento

- **Encontros distritais:** Realização de encontros distritais com todas as equipas de Walking Football da AF Beja. A realização de encontros distritais de Walking Football constitui uma ação fundamental para o desenvolvimento e promoção da modalidade a nível local e regional. Estes encontros servem como uma oportunidade para fomentar a interação entre diferentes equipas e praticantes, fortalecendo o espírito de comunidade e criando um ambiente de competição saudável e inclusiva. Além disso, os encontros distritais proporcionam uma plataforma para aumentar a visibilidade da modalidade, promovendo o envelhecimento ativo e o bem-estar físico e social dos participantes. O indicador-chave nesta ação prende-se com a participação, a organização, a satisfação dos participantes e o impacto dos encontros na modalidade. Assim, os indicadores-chave serão: o total de equipas de Walking Football que participam nos encontros distritais, sendo 6 a 8 equipas o número pretendido, a taxa de retorno das equipas, com valores entre os 70% a 80%, a satisfação dos participantes e a qualidade da organização dos encontros, onde se pretende obter uma pontuação de 7/8 numa escala de 0 a 10 e a avaliação do impacto dos encontros no desenvolvimento e promoção do Walking Football na região, através da obtenção de 80% de feedback positivo dos participantes.
- **Encontros interdistritais:** Realização de encontros com equipas de outros distritos. Estas ações pretendem criar interação e socialização

assim como momentos de partilha entre os praticantes da modalidade dos distritos mais próximos. Os indicadores-chave serão o total de novas conexões ou parcerias formadas entre as equipas durante os encontros e a avaliação média da satisfação dos jogadores e treinadores em relação aos encontros, considerando aspetos como organização, competição e socialização, com o objetivo de obter uma pontuação de satisfação mínima de 8/9 nos feedbacks recolhidos numa escala de 0 a 10.

- **Encontro Final de Walking Football:** Realização de um encontro final com a presença de jogadores internacionais convidados, rastreios de saúde e animação. O indicador-chave será a avaliação média da satisfação dos jogadores e treinadores em relação ao encontro, considerando aspetos como organização, competição e socialização, com o objetivo de obter uma pontuação de satisfação mínima de 8/9 nos feedbacks recolhidos numa escala de 0 a 10.
- **Festa Nacional do Walking Football:** Participação na festa nacional do Walking Football promovido pela Federação Portuguesa de Futebol. A Festa Nacional do Walking Football representa um marco significativo no desenvolvimento e promoção da modalidade em todo o país. Este evento tem como objetivo reunir praticantes, treinadores, gestores, familiares e entusiastas do Walking Football, proporcionando uma oportunidade única para celebrar a prática desportiva e os benefícios que ela traz à comunidade, especialmente à população mais velha. Ao combinar competição, socialização e entretenimento, a Festa Nacional visa não apenas fortalecer a modalidade, mas também promover o envelhecimento ativo e a inclusão social. O indicador-chave será a avaliação média da satisfação dos jogadores e treinadores em relação ao encontro, considerando aspetos como organização, competição e socialização, com o objetivo de obter uma pontuação de satisfação mínima de 8/9 nos feedbacks recolhidos numa escala de 0 a 10.
- **Reconhecimento de jogadores e equipas:** Atribuição de prémios de várias categorias como jogador mais velho, maior equipa, equipa com mais praticantes do género feminino. O reconhecimento de jogadores e equipas é uma ação fundamental no contexto do desenvolvimento do Walking Football, pois valoriza o esforço, a dedicação e as conquistas de

todos os envolvidos na modalidade. Este reconhecimento não só motiva os atletas a continuarem a sua prática desportiva, mas também fortalece o espírito de comunidade e colaboração entre jogadores, treinadores e clubes.

- **Reconhecimento anual na Gala da AF Beja:** Reconhecer as contribuições e conquistas significativas no Walking Football, incluindo prémios para treinadores, gestores e voluntários. O reconhecimento anual na Gala da AF Beja é uma ação essencial dentro do projeto de desenvolvimento da prática de Walking Football, uma vez que oferece uma plataforma formal para celebrar e valorizar as conquistas de jogadores, equipas e colaboradores da modalidade. Este evento não só destaca o desempenho e o comprometimento dos atletas, mas também reforça o sentido de comunidade e pertença entre todos os envolvidos no Walking Football na região.

Eixo V – Parcerias com Entidades Académicas e Científicas

O objetivo deste eixo estratégico é promover a investigação científica sobre os benefícios físicos, psicológicos e sociais do Walking Football, bem como validar a sua relevância como ferramenta de promoção da saúde e bem-estar para populações seniores. Através dessas parcerias, será possível desenvolver estudos que abordem os impactos da prática regular de Walking Football na prevenção de doenças crónicas, além de avaliar os efeitos sobre a mobilidade, equilíbrio e saúde mental dos praticantes. Ao mesmo tempo, a colaboração com instituições académicas permitirá integrar a modalidade em projetos de investigação aplicada, promovendo o seu crescimento e reconhecimento científico, ajudando a atrair financiamento para projetos de pesquisa nacionais e internacionais. Este eixo visa, igualmente, utilizar os dados gerados para influenciar políticas públicas de promoção da atividade física, aumentando a credibilidade do Walking Football como modalidade desportiva adequada para o envelhecimento ativo. De acordo com a análise SWOT, umas das oportunidades encontradas é o facto de a população ser muito envelhecida, o que possibilita uma variedade grande nas amostras para possíveis estudos.

Linhas estratégicas – Eixo V – Parcerias com Entidades Académicas e Científicas

- **Formalização de parcerias com universidades e centros de pesquisa:** Identificar e formalizar protocolos de colaboração com universidades, institutos politécnicos e centros de pesquisa com interesse em estudos sobre atividade física, desporto para idosos, saúde pública e envelhecimento ativo. O indicador-chave é o total de protocolos de colaboração assinados com universidades, politécnicos e centros de pesquisa, sendo o objetivo no primeiro ano de um protocolo assinado.
- **Realização de estudos científicos sobre os benefícios do Walking Football:** Promover estudos multidisciplinares que investiguem os benefícios físicos, psicológicos e sociais da prática de Walking Football, especialmente em populações mais velhas. O indicador-chave é o total de estudos multidisciplinares (envolvendo áreas como desporto, saúde, psicologia e geriatria) iniciados no âmbito da investigação sobre Walking Football, sendo o objetivo de um estudo anual.
- **Desenvolvimento de projetos de investigação aplicada:** Fomentar a criação de projetos de investigação aplicada, onde as equipas de Walking Football locais sejam integradas como casos de estudo em teses de mestrado e doutoramento em áreas como gestão desportiva, medicina desportiva e saúde pública. O indicador-chave é o total de teses de mestrado e doutoramento que utilizam equipas locais de Walking Football como tema central ou caso de estudo. O objetivo será de uma a duas teses de mestrado ou doutoramento num espaço temporal de dois a três anos.
- **Captação de financiamento para pesquisa:** Explorar e realizar candidaturas a fundos nacionais e internacionais, como o Erasmus+, Horizonte Europa, ou programas do Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ), para financiar projetos de investigação em Walking Football, através da criação de uma equipa dedicada à preparação de candidaturas para financiamentos destinados a projetos de investigação que estudem os impactos sociais e de saúde do Walking Football. O indicador-chave desta ação será o número de candidaturas realizadas a fundos nacionais e internacionais assim como a sua taxa de aprovação, que deve variar entre os 30% e os 50%.

- **Integração dos resultados nas políticas públicas:** Trabalhar em colaboração com os resultados de pesquisas científicas para influenciar políticas públicas locais, regionais e nacionais sobre saúde e desporto, visando incluir o Walking Football em programas de promoção da saúde e envelhecimento ativo. O indicador-chave será o total de municípios no distrito que adotam programas de Walking Football como parte das iniciativas de promoção de saúde e envelhecimento ativo, sendo que o objetivo é que 7 dos 14 municípios do distrito de Beja incluam o Walking Football nos seus programas.

8. Implementação dos eixos estratégicos

O cronograma de implementação da tabela 13, apresenta uma visão clara e organizada das linhas estratégicas e ações a serem desenvolvidas para o projeto de Walking Football, divididas por eixos principais e distribuídas ao longo de um período de 12 meses. Cada eixo estratégico aborda uma área crítica para o sucesso do desenvolvimento da modalidade, desde a promoção e divulgação, passando pela formação e desenvolvimento, até ao apoio aos clubes, entidades e jogadores, a competição e o reconhecimento, além da colaboração com entidades académicas e científicas.

No eixo estratégico da promoção e divulgação, a ação da divulgação e do contacto com entidades ocorre de forma contínua ao longo dos primeiros meses, com o objetivo de aumentar a visibilidade do projeto e criar conexões com possíveis parceiros. As parcerias serão estabelecidas no mês 3 e 4 para garantir o apoio necessário ao longo do desenvolvimento. As sessões de apresentação e demonstrações da modalidade serão realizadas a partir do segundo trimestre do ano para atrair novos clubes e praticantes, destacando os benefícios da modalidade.

No eixo estratégico da formação e desenvolvimento, os professores e treinadores serão qualificados através de formação ao longo do terceiro trimestre do ano, garantindo uma base sólida de educadores especializados na modalidade. A educação contínua e o desenvolvimento de gestores ocorrem do mês 9 ao mês 12, mantendo os profissionais sempre atualizados com novas

técnicas e boas práticas de gestão. Manuais e recursos serão disponibilizados a partir do mês 10, consolidando o conhecimento sobre a modalidade para apoio contínuo aos treinadores e gestores.

No eixo estratégico dos apoios, o processo de inscrição de clubes, jogadores e entidades inicia no mês 1 e termina no mês 2, promovendo a entrada de novos praticantes. Os exames médicos e seguros desportivos serão oferecidos e devem ser realizados no mês 2, 3 e 4 para garantir que todos os praticantes participam com segurança e em conformidade com os regulamentos de saúde.

No eixo estratégico da competição e reconhecimento serão realizados encontros distritais e interdistritais, promovendo a competitividade e o intercâmbio entre equipas locais e regionais. Estes encontros acontecerão ao longo do ano, entre o mês 3 e o mês 11. A festa nacional do Walking Football está prevista para o terceiro trimestre do ano, sendo um evento de grande visibilidade para celebrar o crescimento da modalidade. Outra das ações previstas é o reconhecimento anual na Gala da AF Beja que acontecerá no final do ano, destacando as contribuições de jogadores, treinadores e clubes para o sucesso do projeto.

O último eixo estratégico refere parcerias com entidades académicas e científicas. As ações previstas são a formalização de parcerias com universidades e centros de pesquisa que começarão no mês 1, 2 e 3, criando uma base sólida para a condução de estudos científicos sobre Walking Football ao longo do ano. O desenvolvimento de projetos de investigação aplicada terá início no mês 3 e estender-se-á durante todo o ano, procurando entender o impacto da modalidade em várias dimensões, como saúde pública e envelhecimento ativo. A integração dos resultados de pesquisa em políticas públicas será trabalhada em paralelo, sendo uma meta contínua ao longo do projeto para garantir que o Walking Football seja reconhecido como uma ferramenta eficaz para promover a saúde e o bem-estar.

Este cronograma destaca uma abordagem sistemática e progressiva para a implementação das várias linhas estratégicas do projeto de Walking Football. A organização temporal das ações, juntamente com a sua integração em eixos estratégicos, garante que cada aspecto do projeto seja tratado de forma

adequada e no tempo correto, contribuindo para o sucesso e sustentabilidade da iniciativa.

Tabela 13. Implementação dos eixos estratégicos

Linhas Estratégicas													
Eixos	Ações	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Promoção e Divulgação	Divulgação												
	Contacto com entidades												
	Parcerias												
	Sessões de apresentação												
	Demonstrações												
Formação e desenvolvimento	Professores/treinadores qualificados												
	Educação contínua												
	Desenvolvimento de gestores e organizadores												
	Manuais e recursos												
Apoios	Inscrição de clubes e entidades												
	Inscrição de jogadores												
	Exames médicos desportivos												
	Seguros desportivos												
Competição e reconhecimento	Encontros distritais												
	Encontros inter-distritais												
	Encontro final de walking football												
	Festa Nacional de walking football												
	Reconhecimento anual na Gala da AF Beja												
Parcerias com entidades académicas e científicas	Formalização de parcerias com universidades e centro de pesquisa												
	Realização de estudos científicos sobre o Walking Football												
	Desenvolvimento de projetos de investigação aplicada												
	Captação de financiamento para pesquisa												
	Integração dos resultados nas políticas públicas												

9. Resultados Preliminares

Sendo o Walking Football uma ferramenta relevante para a integração social e para a promoção do envelhecimento ativo, torna-se imprescindível a definição de linhas estratégicas bem estruturadas que permitam o crescimento sustentado da modalidade, tanto ao nível do número de equipas como do número de praticantes.

Durante o processo de elaboração do presente plano de desenvolvimento estratégico, algumas das ações previstas foram já implementadas, com resultados preliminares que se apresentam de seguida, organizados por eixo de atuação.

Eixo I – Divulgação e promoção

Foi realizada a divulgação da modalidade através das redes sociais da Associação de Futebol de Beja (AF Beja), verificando-se um aumento progressivo do alcance das publicações ao longo dos meses. Paralelamente, foram efetuados contactos com entidades potencialmente interessadas na modalidade, nomeadamente:

- Os 14 municípios do distrito de Beja (contactados via email e telefonicamente);
- Duas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS);
- Os 49 clubes filiados na AF Beja (contactados por email, sendo que 7 receberam também contacto telefónico).

O indicador-chave estabelecido para esta ação era o contacto com, pelo menos, 20 entidades, objetivo que foi amplamente superado com 65 contactos por email e 21 por via telefónica. Foram ainda realizadas sessões de apresentação presenciais com quatro municípios, uma junta de freguesia e uma IPSS, e sessões online com um município, dois clubes e uma IPSS. No entanto, este indicador-chave específico não foi atingido na totalidade.

Quanto às sessões de demonstração prática, foram realizadas 5 sessões pela AF Beja (em Serpa, Almodôvar, Ourique, Casa do Povo de São Martinho das

Amoreiras e Junta de Freguesia de Salvador e Santa Maria da Feira – Beja) e 4 sessões pela Federação Portuguesa de Futebol (FPF), nos municípios de Castro Verde, Serpa, Ferreira do Alentejo e Vidigueira. O objetivo era atingir 10 sessões em diferentes locais, tendo sido realizadas 9 até à data.

Eixo II – Formação e desenvolvimento

No âmbito da formação, foi promovida uma ação online certificada pela FPF em parceria com a Portugal Football School, designada “O Ensino do Walking Football”, cumprindo-se o indicador-chave de realização de uma formação anual. Participaram 4 professores das equipas da AF Beja, embora o indicador de participação ainda não tenha sido integralmente atingido. Adicionalmente, foi desenvolvido um manual digital sobre a modalidade, distribuído aos formandos, que relataram uma utilização ativa do mesmo nas suas sessões, com feedback bastante positivo. O indicador de utilização por, pelo menos, 70% dos treinadores foi cumprido. Contudo, a avaliação média do manual, prevista como indicador, ainda não foi formalmente realizada. Relativamente às ações de educação contínua e ao desenvolvimento de gestores e organizadores, estas ainda não se concretizaram.

Eixo III – Apoio às entidades

A AF Beja apoiou a inscrição de sete equipas de Walking Football, nomeadamente:

- Quatro equipas municipais (Serpa, Mértola, Aljustrel e Cuba);
- Uma equipa de clube (Futebol Clube de Serpa);
- Duas equipas de IPSS (Casa do Povo de São Martinho das Amoreiras e Centro Social, Cultural e Recreativo do Bairro da Esperança).

Três das equipas contam com cerca de 25 atletas, enquanto as restantes apresentam entre 10 a 15 atletas, totalizando 110 participantes. Foram ainda oferecidos 124 exames médicos e 110 seguros desportivos, cumprindo-se os indicadores-chave estabelecidos para este eixo.

Eixo IV – Competições e encontros

Estão a ser organizados encontros distritais mensais, tendo sido realizados, até ao momento, dois encontros:

- Primeiro encontro: 4 equipas participantes;
- Segundo encontro: 6 equipas participantes.

Verificou-se uma taxa de retorno de 100%, com todas as equipas a voltarem a participar. No entanto, o objetivo de 6 a 8 equipas por encontro ainda não foi atingido de forma sistemática. Não foi ainda efetuada qualquer avaliação formal quanto à satisfação dos participantes ou ao impacto dos encontros na promoção da modalidade.

Eixo V – Investigação e influência em políticas públicas

Está em curso uma ação de colaboração com investigações científicas, com o objetivo de influenciar políticas públicas e integrar o Walking Football em programas de promoção da saúde e envelhecimento ativo. O objetivo era que 7 dos 14 municípios do distrito de Beja incluíssem a modalidade nos seus programas. Atualmente, seis entidades (quatro municípios, um clube e uma IPSS) já o fizeram, representando um progresso significativo.

Na Tabela 14 é apresentada a comparação entre os dados da época 2023/2024 (setembro de 2023 a junho de 2024) e da época 2024/2025 (setembro de 2024 a março de 2025). Verifica-se um aumento generalizado em quase todas as ações, com exceção daquelas relacionadas com a disponibilização dos manuais (disponibilizados em 2023/2024) e das ações de competição e reconhecimento, que ainda decorrem e cuja conclusão está prevista até ao final da época desportiva. Estão ainda previstos quatro encontros adicionais e a realização da Festa Nacional do Walking Football, a ocorrer em junho.

Com base nos dados recolhidos até ao momento, é possível concluir que o plano de desenvolvimento estratégico implementado pela AF Beja tem tido um impacto

positivo na promoção e consolidação do Walking Football no distrito, cumprindo grande parte dos objetivos e indicadores definidos para esta fase.

Tabela 14. Comparação entre a época 23/24 e 24/25

Linhas Estratégicas		Época	
Eixos	Ações	23/24	24/25 (até março)
Promoção e Divulgação	Divulgação		+ alcance
	Contacto com entidades	54	65
	Sessões de apresentação	5	10
	Demonstrações	2	9
Formação e desenvolvimento	Professores/treinadores qualificados	0	4
	Manuais e recursos	1	1
Apoios	Inscrição de clubes e entidades	4	7
	Inscrição de jogadores	69	110
	Exames médicos desportivos	71	124
	Seguros desportivos	69	110
Competição e reconhecimento	Encontros distritais	4	2
	Festa Nacional de walking football	1	0
Parcerias com entidades académicas e científicas	Integração dos resultados nas políticas públicas	1	6

10. Limitações, ameaças e desafios

É fundamental reconhecer e antecipar potenciais limitações, ameaças e desafios, uma vez que estes fatores podem impactar diretamente a implementação, o crescimento e a sustentabilidade da modalidade. A identificação proativa dessas questões permite a adoção de medidas preventivas e estratégias eficazes de mitigação, assegurando uma execução mais eficiente, resiliente e bem-sucedida do projeto.

A falta de conhecimento e reconhecimento da modalidade por parte do público-alvo, incluindo clubes, treinadores e potenciais praticantes, representa uma limitação inicial significativa. Em muitos contextos, o Walking Football ainda é pouco divulgado e compreendido, o que pode resultar numa adesão gradual e limitada por parte das equipas, jogadores e órgãos desportivos. Para mitigar este desafio, serão implementadas ações contínuas de promoção, como workshops, apresentações e demonstrações públicas, com o objetivo de aumentar a

visibilidade da modalidade e fomentar o seu reconhecimento. Outra restrição relevante para o sucesso do projeto é a escassez de recursos humanos qualificados disponíveis para a implementação e gestão das atividades relacionadas com o Walking Football. A falta de professores, treinadores e gestores desportivos especializados na modalidade pode comprometer a qualidade das sessões de treino e a coordenação eficiente dos eventos. Adicionalmente, a sobrecarga das equipas existentes, muitas vezes já envolvidas noutras modalidades e atividades, pode dificultar a dedicação de tempo e recursos suficientes para o desenvolvimento estruturado do Walking Football.

Na análise SWOT foram identificadas ameaças que podem condicionar o desenvolvimento da modalidade e por isso é essencial adotar um conjunto de estratégias integradas que fortaleçam e posicionem a modalidade de forma vantajosa face às condições externas adversas. Uma das ameaças é a oferta da mesma modalidade pela RUTIS (Associação Rede de Universidades da Terceira Idade) pois a RUTIS, é uma entidade com forte presença e reconhecimento entre a população idosa, criando concorrência direta. Neste sentido uma abordagem colaborativa poderia ser benéfica através do desenvolvimento de parcerias estratégicas com a RUTIS, criando sinergias entre as iniciativas, podendo alavancar os recursos e a experiência da associação para expandir o alcance do Walking Football. A modalidade pode ser oferecida em conjunto, com as vantagens de ambas as partes, ampliando a oferta ao público. Focar em diferenciar a experiência de Walking Football oferecida, pode ser outra estratégia de resposta à ameaça mencionada, incluindo elementos únicos relacionados ao acompanhamento médico, integração em projetos de pesquisa científica ou focando em faixas etárias ou perfis de população diferentes.

Outra ameaça identificada é a concorrência com outros programas de atividade física promovidos pelos municípios, os quais podem reduzir a adesão ao Walking Football. Dessa forma, torna-se imperativo adotar uma abordagem colaborativa com os municípios, integrando o Walking Football nos seus programas de atividade física. Esta integração pode ser efetivada através da apresentação dos benefícios distintivos da modalidade, nomeadamente o seu impacto positivo no envelhecimento ativo, na sociabilização e na redução do sedentarismo. Além

disso, a promoção da modalidade deve ser conduzida de forma participativa, incentivando o envolvimento direto das comunidades locais, para fortalecer a adesão e consolidar o Walking Football como uma alternativa desportiva complementar e inclusiva.

A falta de uma frota de transportes adequada por parte dos municípios pode limitar o acesso ao Walking Football por parte dos potenciais praticantes, especialmente em áreas rurais ou de baixa densidade populacional. Assim o desenvolvimento de parcerias com instituições locais, como juntas de freguesia ou associações locais, pode garantir transportes partilhados. Propor sessões descentralizadas, levando a modalidade diretamente às aldeias e localidades mais afastadas, pode também ser uma estratégia de combate a esta ameaça.

A tendência natural da população para o sedentarismo e a baixa densidade populacional são também ameaças identificadas na análise SWOT.

O sedentarismo é uma tendência frequente, especialmente em populações mais idosas, devido a fatores culturais, receio de lesões ou falta de hábito de participar em atividades físicas, assim educar e sensibilizar através de campanhas sobre os benefícios do Walking Football torna-se importante, assim como a enfatização do carácter social e comunitário do Walking Football. Muitos idosos podem estar mais inclinados a participar numa atividade que não promova apenas o exercício físico, mas que também permita encontros sociais e uma oportunidade de estabelecer novas amizades. Os encontros distritais e interdistritais são momentos de prática da modalidade, mas acima de tudo são momentos de convívio e socialização. Estes permitem juntar praticantes de várias áreas com baixa densidade populacional, promovendo a integração entre equipas de diferentes locais e fortalecendo o sentido de comunidade desportiva. Por isso é importante a existência de incentivos específicos para a criação de equipas em regiões de baixa densidade, como a oferta das taxas de inscrição, exames médico-desportivos e seguros.

Em termos de desafios, a atração de jogadores e clubes será a maior dificuldade enfrentada, especialmente no início. O envelhecimento ativo e o incentivo à prática desportiva em faixas etárias mais avançadas ainda é um desafio cultural em muitos contextos. Torna-se assim essencial a promoção, as parcerias com

entidades locais e as campanhas de sensibilização sobre os benefícios da modalidade para ajudar a aumentar a adesão de novos praticantes e clubes. Outro dos desafios será a manutenção do interesse e motivação dos participantes, uma vez que a modalidade foi introduzida recentemente, manter a motivação e o interesse dos jogadores e equipas ao longo do tempo pode ser desafiador, especialmente sem competições frequentes ou reconhecimento constante, por isso a organização de encontros interdistritais e finais nacionais, bem como o reconhecimento público de jogadores, treinadores e equipas (por exemplo, através de galas e prémios) pode reforçar a continuidade e a motivação dos participantes.

O desenvolvimento da prática de Walking Football apresenta inúmeras oportunidades, mas é crucial estar atento às suas limitações, desafios e riscos. O sucesso do projeto dependerá da capacidade de antecipar problemas, bem como de adotar estratégias de mitigação eficazes para garantir a adesão, sustentabilidade e segurança de todos os envolvidos. Integrar o Walking Football em políticas públicas, criar parcerias estratégicas e garantir uma gestão eficiente serão passos essenciais para o sucesso a longo prazo da modalidade.

11. Conclusão

A gestão do desporto é uma área multidisciplinar que envolve a administração eficiente e estratégica de organizações, eventos e atividades desportivas. É por isso importante que as organizações desportivas privilegiem mais a atuação de forma segura, sendo que para isso são necessários especialistas da área que assegurem os serviços de forma eficiente e sustentável.

Ao longo deste plano de desenvolvimento estratégico, foram estabelecidas diretrizes fundamentais para um crescimento sustentável da modalidade. Através da análise do ambiente interno e externo, identificamos oportunidades de expansão, mitigação de riscos e maximização dos nossos pontos fortes, sempre alinhados com nossa missão, visão e valores.

É importante ressaltar que este plano não é estático; trata-se de um documento vivo, que deve ser constantemente revisitado e ajustado conforme a evolução do ambiente.

O plano de desenvolvimento estratégico reflete o compromisso em promover uma modalidade inclusiva, que oferece benefícios tanto físicos quanto sociais para os participantes. Através de ações planeadas, como a formação de treinadores especializados e apoios aos clubes e entidades, procuramos consolidar o Walking Football como uma prática desportiva acessível, com especial enfoque nos idosos.

Ao longo deste plano, destacamos a importância da colaboração entre municípios, clubes, instituições e comunidades locais para o sucesso do projeto. A implementação eficaz das estratégias propostas permitirá não só o aumento do número de praticantes, mas também a criação de um ambiente mais saudável e ativo na região de Beja.

A sustentabilidade a longo prazo da modalidade será garantida através de monitorização contínua e ajustes conforme necessário, com o objetivo de manter a modalidade atrativa e relevante. O Walking Football tem o potencial de se tornar uma peça fundamental na promoção da saúde e do bem-estar da população do distrito de Beja, e este plano representa um passo decisivo na concretização desse objetivo.

A gestão do desporto é uma área multidisciplinar, que envolve a administração eficiente e estratégica de organizações, eventos e atividades desportivas. Por essa razão, é fundamental que as organizações desportivas adotem uma abordagem segura e estruturada, garantindo que a sua atuação seja eficaz, sustentável e alinhada com as melhores práticas de gestão desportiva. Para tal, torna-se imperativo contar com especialistas na área, que assegurem a prestação de serviços de forma profissional e eficiente.

Ao longo deste plano de desenvolvimento estratégico, foram estabelecidas diretrizes fundamentais para a consolidação e crescimento sustentável da modalidade. Através de uma análise aprofundada do ambiente interno e externo, foram identificadas oportunidades de expansão, estratégias de mitigação de

riscos e formas de maximizar os pontos fortes da modalidade, sempre em conformidade com a missão, visão e valores estabelecidos.

É importante destacar que este plano não é um documento rígido ou definitivo, mas sim um instrumento dinâmico e adaptável, que deve ser constantemente revisto e ajustado em função da evolução do contexto desportivo e social. O plano de desenvolvimento estratégico reflete o compromisso em promover uma modalidade inclusiva, que proporciona benefícios físicos e sociais significativos para os participantes.

Através de ações estruturadas e bem definidas, como a formação de treinadores especializados e a disponibilização de apoios a clubes e entidades, pretende-se consolidar o Walking Football como uma prática desportiva acessível e direcionada especialmente para a população sénior.

Ao longo deste plano, destaca-se a importância da colaboração entre municípios, clubes, instituições e comunidades locais, fator determinante para o sucesso da implementação das estratégias propostas. A eficaz concretização das ações delineadas permitirá não só o aumento do número de praticantes, mas também a promoção de um ambiente mais saudável e ativo na região de Beja.

A sustentabilidade da modalidade a longo prazo será garantida através de um processo contínuo de monitorização e ajustes estratégicos, assegurando que o Walking Football se mantenha atrativo, relevante e alinhado com as necessidades da população.

Com o seu elevado potencial na promoção da saúde e do bem-estar da população do distrito de Beja, o Walking Football pode tornar-se uma peça-chave na dinamização do desporto sénior, e este plano representa um passo decisivo para a concretização desse objetivo.

Bibliografia

- Ali, A. A. (2018). Strategic planning–organizational performance relationship: Perspectives of previous studies and literature review. *International Journal of Healthcare Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1179/2047971915Y.0000000017>
- Almeida, P. (2011). Idosos, Quedas e Actividade Física - percepções e atitudes. *Biologia*.
- Amador, V. V. B. (2014). *Planeamento Estratégico para Abertura e Implementação de um Ginásio Desportivo (Dissertação de Mestrado)*.
- American College of Sports Medicine. (2018). ACSM Guidelines for Exercise Testing and Preescripción. Em *American college of sports medicine*.
- Andersson, H., Caspers, A., Godhe, M., Helge, T., Eriksen, J., Fransson, D., Börjesson, M., & Ekblom-Bak, E. (2023). Walking football for Health–physiological response to playing and characteristics of the players. *Science and Medicine in Football*. <https://doi.org/10.1080/24733938.2023.2249426>
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica* (Atlas, Ed.). Atlas.
- Antoniuzzi, E. A., & Pelinski Raiher, A. (2020). Crescimento económico e desenvolvimento: uma análise acerca da desigualdade no mercado de trabalho brasileiro. *Publicatio UEPG: Ciencias Sociais Aplicadas*, 28. <https://doi.org/10.5212/publicatioci.soc.v.28.2020.14461>
- Barambão, M. J. P. (2012). *Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo Desportivo no Concelho de Sines, como forma de Combater a Sazonalidade (Dissertação de Mestrado)*.
- Barbosa, A., Brito, J., Costa, J., Figueiredo, P., Seabra, A., & Mendes, R. (2020). Feasibility and safety of a walking football program in middle-aged and older men with type 2 diabetes. *Progress in Cardiovascular Diseases*, 63(6). <https://doi.org/10.1016/j.pcad.2020.06.014>

- Barbosa, A., Brito, J., Figueiredo, P., Seabra, A., Ding, D., & Mendes, R. (2023). How much does it cost to implement a community-based walking football programme for patients with type 2 diabetes? *BMJ Open Sport and Exercise Medicine*, 9(2). <https://doi.org/10.1136/bmjsem-2023-001549>
- Blanco-García, C., Acebes-Sánchez, J., Rodriguez-Romo, G., & Mon-López, D. (2021). Resilience in sports: Sport type, gender, age and sport level differences. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15). <https://doi.org/10.3390/ijerph18158196>
- Blatter, J. S., & Dvorak, J. (2010). Football for health - prevention is better than cure. Em *Scandinavian journal of medicine & science in sports: Vol. 20 Suppl 1*. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0838.2010.01114.x>
- Bourke, L., Smith, D., Steed, L., Hooper, R., Carter, A., Catto, J., Albertsen, P. C., Tombal, B., Payne, H. A., & Rosario, D. J. (2016). Exercise for men with prostate cancer: A systematic review and meta-analysis. Em *European Urology* (Vol. 69, Número 4). <https://doi.org/10.1016/j.eururo.2015.10.047>
- Breto, S., Seginando, A., & Teixeira, M. (2023). *Futebol de Praia numa Potência Mundial: Gestão do Desporto e Desenvolvimento Estratégico da modalidade em Portugal (Beach Football in a World Power: Sport Management and Strategic*. <https://www.researchgate.net/publication/373112584>
- Brito, J., Williams, C. A., & Randers, M. B. (2018). Executive summary: Recreational football training as medicine. Em *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports* (Vol. 28). <https://doi.org/10.1111/sms.13246>
- Bryson, J., & George, B. (2020). Strategic management in public administration. Em *Oxford research encyclopedia : politics*. Oxford University Press.
- Bryson, J. M. (2015). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Em *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.74043-8>
- Bull, F. C., Al-Ansari, S. S., Biddle, S., Borodulin, K., Buman, M. P., Cardon, G., Carty, C., Chaput, J. P., Chastin, S., Chou, R., Dempsey, P. C., Dipietro, L., Ekelund, U., Firth, J., Friedenreich, C. M., Garcia, L., Gichu, M., Jago, R., Katzmarzyk, P. T., ... Willumsen, J. F. (2020). World Health Organization

- 2020 guidelines on physical activity and sedentary behaviour. Em *British Journal of Sports Medicine* (Vol. 54, Número 24). <https://doi.org/10.1136/bjsports-2020-102955>
- Capela, A., Antunes, P., Coelho, C. A., Garcia, C. L., Custódio, S., Amorim, R., Costa, T., Vilela, E., Teixeira, M., Amarelo, A., Silva, J., Joaquim, A., Viamonte, S., Brito, J., & Alves, A. J. (2023). Effects of walking football on adherence, safety, quality of life and physical fitness in patients with prostate cancer: Findings from the PROSTATA_MOVE randomized controlled trial. *Frontiers in Oncology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fonc.2023.1129028>
- Carvalho, A. dos S., Abdalla, P. P., Silva, N. G. F. da, Garcia Júnior, J. R., Mantovani, A. M., & Ramos, N. C. (2021). Exercício Físico e seus Benefícios para a Saúde das Crianças: Uma Revisão Narrativa. *Centro de Pesquisas Avançadas em Qualidade de Vida*, 1(V13N1). <https://doi.org/10.36692/v13n1-7r>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2009). *Planeamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Campus.
- Cláudia, A., & Terence, F. (2002). Planejamento Estratégico Como Ferramenta De Competitividade Na Pequena Empresa: Desenvolvimento E Avaliação De Um Roteiro Prático Para O Processo De Elaboração Do Planejamento. *Dissertação de Mestrado da USP*.
- Clausewitz, C. Von. (2003). *Princípios da Guerra* (Edições Sílabo, Ed.).
- Collins, M. (2013). Routledge handbook of sports development. *European Sport Management Quarterly*, 13(4). <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.809371>
- Constantino, J. M. (1990). Desporto, Política e Autarquias. *Lisboa: Livros Horizonte*.
- Corepal, R., Zhang, J. Y., Grover, S., Hubball, H., & Ashe, M. C. (2020). Walking soccer: A systematic review of a modified sport. Em *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports* (Vol. 30, Número 12). <https://doi.org/10.1111/sms.13772>

- Correia, A. (1999). *Estratégias das Federações Desportivas: Estudo das Principais Federações Portuguesas no Ciclo Olímpico de 1993 a 1996* (Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Doutor em Motricidade Humana na especialidade de Ciências do Desporto).
- Correia, P. M. A. R., & Bilhim, J. A. de F. (2017). Diferenças nas percepções dos valores organizacionais dos gestores públicos em Portugal. *Revista de Administracao Publica*, 51(6). <https://doi.org/10.1590/0034-7612168818>
- Costa, D. (2004). *Desenvolvimento Estratégico no Desporto*.
- Covell, D., Walker, S., Siciliano, J., & Hess, P. W. (2012). Managing sports organizations, 2e: Responsibility for performance. Em *Managing Sports Organizations, 2e: Responsibility for Performance*. <https://doi.org/10.4324/9780080492841>
- Cunha, L. M. (2012). *Os Espaços do Desporto - Uma Gestão para o Desenvolvimento Humano* (Almedina, Ed.). Almedina.
- De Souza, Á., Ferreira, J. M., De Castilhos, C. S., Melo Júnior, H. G., Carretero, J. dos S., Holanda, M. G., Batista, M. da C., & Narciso, R. (2024). Análise SWOT na Gestão Educacional: Estratégias para Melhoria Contínua. *REVISTA FOCO*, 17(1). <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n1-041>
- Dinardi, R. R., Resende, E. da N., Costa, I. C., Vidigal, J. M. S., & Martins-Costa, H. C. (2022). Efeito do Treinamento de Força com Diferentes Velocidades de Movimento sobre a Capacidade Funcional e Qualidade de Vida em Idosos: Uma Revisão Sistemática. *Revista Brasileira de Ciência e Movimento*, 30(1). <https://doi.org/10.31501/rbcm.v30i1.11486>
- Elionides, J. da C., Silva, A. W. S. da, Lima, A. G. da C., Ricardo, F. P. de A., & Figueirôa, L. M. de. (2024). *Análise SWOT: Uma Ferramenta Estratégica para Gestão de Resultados*.
- Ferreira, H. B., Alves, P. M., & Correia, R. (2022). *Direitos da Criança: Estratégias (Des)Alinhadas? 1*, 62–81.
- Figueira, T. M. N., & Teixeira, M. R. C. (2021). Sports Public Policy: Sports Activities in the first Cycle In The Municipalities Of The Metropolitan Area Of

Lisbon. *Journal of Physical Education (Maringa)*, 32(1).
<https://doi.org/10.4025/jphyseduc.v32i1.3275>

Figueiredo, D. F. (2010). *Uma Reflexão sobre o Planejamento Estratégico*.

Filho, A. (2015). Sobre a análise SWOT para planejamento e gestão de projetos. *Revista Espaço Acadêmico*, 14(169).

Firmino, P. A., & Pereira, V. (2005). *Monografia O Planeamento Estratégico em Organizações Desportivas Estudo realizado para a modalidade de Basquetebol*.

Gayman, A. M., Fraser-Thomas, J., Dionigi, R. A., Horton, S., & Baker, J. (2017). Is sport good for older adults? A systematic review of psychosocial outcomes of older adults' sport participation. Em *International Review of Sport and Exercise Psychology* (Vol. 10, Número 1).
<https://doi.org/10.1080/1750984X.2016.1199046>

Glaister, K. W., & Richard Falshaw, J. (1999). Strategic Planning: Still Going Strong? *Long Range Planning*, 32(1), 107–116.
[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00131-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00131-9)

Gomes, I. da S. P. (2005). *A racionalização de equipamentos desportivos como factor promocional de actividade físico/desportiva: O caso do Parque Municipal de Paredes*.

Gómez-Rodríguez, J., Seguí-Urbaneja, J., Teixeira, M. C., & Cabello-Manrique, D. (2024). How Countries Compete for Success in Elite Sport: A Systematic Review. Em *Social Sciences* (Vol. 13, Número 1).
<https://doi.org/10.3390/socsci13010031>

Green, M., & Collins, S. (2008). Policy, Politics and Path Dependency: Sport Development in Australia and Finland. *Sport Management Review*, 11(3).
[https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(08\)70111-6](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(08)70111-6)

Hoye, R., Misener, K., Naraine, M. L., & Ordway, C. (2022). Sport Management: Principles and Applications, SIXTH EDITION. Em *Sport Management: Principles and Applications, Sixth Edition*.
<https://doi.org/10.4324/9781003217947>

- Januário, C. (2010). Políticas Públicas Desportivas: Estudo centrado nos municípios da Área Metropolitana do Porto (Tese de Doutoramento). *Gabinete de Gestão Desportiva - FADEUP*, 54 11.
- Kriemadis, T., & Theakou, E. (2007). Strategic Planning Models in Public and Non Profit Sport Organizations. *CHOREGIA*. <https://doi.org/10.4127/ch.2007.3.2.25-37>
- Krustrup, P., & Bangsbo, J. (2015). Recreational football is effective in the treatment of non-communicable diseases. Em *British Journal of Sports Medicine* (Vol. 49, Número 22). <https://doi.org/10.1136/bjsports-2015-094955>
- Lohrke, F. T., Mazzei, M. J., & Frownfelter-Lohrke, C. (2022). Should It Stay or Should It Go? Developing an Enhanced SWOT Framework for Teaching Strategy Formulation. Em *Journal of Management Education* (Vol. 46, Número 2). <https://doi.org/10.1177/10525629211021143>
- Madsen, M., Krustrup, P., & Larsen, M. N. (2021). Exercise intensity during walking football for men and women aged 60+ in comparison to traditional small-sided football—a pilot study. *Managing Sport and Leisure*, 26(4). <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1762508>
- Mariovet, S. (1998). *Aspetos Sociológicos do Desporto* (L. Horizonte, Ed.).
- Meneguci, C. A. G., Meneguci, J., Sasaki, J. E., Tribess, S., & Virtuoso, J. S. (2021). Physical activity, sedentary behavior and functionality in older adults: A cross-sectional path analysis. *PLoS ONE*, 16(1 January). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0246275>
- Milanović, Z., Pantelić, S., Čović, N., Sporiš, G., Mohr, M., & Krustrup, P. (2019). Broad-spectrum physical fitness benefits of recreational football: a systematic review and meta-analysis. *British journal of sports medicine*, 53(15). <https://doi.org/10.1136/bjsports-2017-097885>
- Mintzberg, H. (1994). Fall and Rise of Strategic Planning - Harvard Business Review. *Harvard Business Review*, January-Fe.

- Nielsen, G., Wikman, J. M., Jensen, C. J., Schmidt, J. F., Gliemann, L., & Andersen, T. R. (2014). Health promotion: The impact of beliefs of health benefits, social relations and enjoyment on exercise continuation. *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports*, 24(SUPPL.1). <https://doi.org/10.1111/sms.12275>
- Oldridge, N. B. (2008). Economic burden of physical inactivity: Healthcare costs associated with cardiovascular disease. Em *European Journal of Preventive Cardiology* (Vol. 15, Número 2). <https://doi.org/10.1097/HJR.0b013e3282f19d42>
- Oliveira, G. B. de. (2002). Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. *Revista FAE*, 5.
- Organização Mundial de Saúde. (2020a). *Década do Envelhecimento Saudável (2021–2030)*.
- Organização Mundial de Saúde. (2020b). *Diretrizes da OMS para a Atividade Física e Comportamento Sedentário*.
- Organização Mundial de Saúde. (2022). *Global Status Report On Physical Activity 2022*.
- Ormanidhi, O., & Stringa, O. (2008). Porter's model of generic competitive strategies. *Business Economics*, 43(3). <https://doi.org/10.2145/20080305>
- Parry, K. D., & Hassan, D. (2019). Managing Sport Business: An Introduction. *Sport Management Review*, 22(5). <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.02.003>
- Pires, G. (2007). *Gestão do Desporto - O jogo de Zeus*. Porto Editora.
- Pires, G., Colaço, C., & Lopes, J. P. S. R. (2004). Desporto e Desenvolvimento. *Povos e Culturas*.
- Portugal Football Observatory. (2023). *Walking Football Oferta desportiva para pessoas a partir de 50 anos*.
- Price, A. D. F., & Newson, E. (2003). Strategic Management: Consideration of Paradoxes, Processes, and Associated Concepts as Applied to

- Construction. *Journal of Management in Engineering*, 19(4). [https://doi.org/10.1061/\(asce\)0742-597x\(2003\)19:4\(183\)](https://doi.org/10.1061/(asce)0742-597x(2003)19:4(183))
- Rainha, P. J., Rodrigues, N. M. G. S., Oliveira, J. G. de, Fernandes, H. M. M., Duarte, J. M. da S. F. e T., & Borges, V. M. L. O. (2015). Planejamento estratégico militar versus planejamento estratégico empresarial: análise de métodos e resultados. *Coleção Meira Mattos: revista das ciências militares*, 8(33).
- Reddy, P., Dias, I., Holland, C., Campbell, N., Nagar, I., Connolly, L., Krustup, P., & Hubball, H. (2017). Walking football as sustainable exercise for older adults—A pilot investigation. *European Journal of Sport Science*, 17(5). <https://doi.org/10.1080/17461391.2017.1298671>
- Rumelt, R. (2022). *The Crux - How Leaders Become Strategists* (Profile Books Ltd, Ed.). Profile Books Ltd.
- Santos, E. S. dos, Carvalho, M. J., & Alves, A. V. (2022). Políticas Públicas de Desporto e Municípios. *LICERE - Revista do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer*, 24(4). <https://doi.org/10.35699/2447-6218.2021.37732>
- Sattar, S., Haase, K. R., Bradley, C., Papadopoulos, E., Kuster, S., Santa Mina, D., Tippe, M., Kaur, A., Campbell, D., Joshua, A. M., Rediger, C., Souied, O., & Alibhai, S. (2021). Barriers and facilitators related to undertaking physical activities among men with prostate cancer: a scoping review. Em *Prostate Cancer and Prostatic Diseases* (Vol. 24, Número 4). <https://doi.org/10.1038/s41391-021-00399-0>
- Sesinando, A. D., Urbaneja, J. S., & Teixeira, M. C. (2023). Liderança e motivação na gestão do desporto: Conceitos e implicações práticas na administração local. Em *Liderança e motivação na gestão do desporto: Conceitos e implicações práticas na administração local*. <https://doi.org/10.22533/at.ed.833232202>
- Siswantoyo, S., Putro, K. H., Ndayisenga, J., Kumar, R., & Latif, R. A. (2022). Influence of walking football on decreasing cholesterol and blood glycemic level. *Jurnal Keolahragaan*, 10(1). <https://doi.org/10.21831/jk.v10i1.48691>

- Tassabehji, R., & Isherwood, A. (2014). Management Use of Strategic Tools for Innovating During Turbulent Times. *Strategic Change*, 23(1–2). <https://doi.org/10.1002/jsc.1960>
- Taylor, D., & Pringle, A. (2022). Investigating the effect of walking football on the mental and social wellbeing of men. *Soccer and Society*, 23(7). <https://doi.org/10.1080/14660970.2021.1967933>
- Teixeira, M. (2008). *Portugal, Poder Local e Desporto*. <https://www.researchgate.net/publication/361099934>
- Teixeira, M., Nunes, V., García-Fernández, J., & Sesinando, A. (2023). Sports Management in Local Authorities: a conceptual analysis of Municipal Sports Companies. *Motricidade*, 19(2). <https://doi.org/10.6063/motricidade.28309>
- Teixeira, M., & Ribeiro, T. (2016). Sport Policy and Sports Development: Study of Demographic, Organizational, Financial and Political Dimensions to the Local Level in Portugal. *The Open Sports Sciences Journal*, 9(1). <https://doi.org/10.2174/1875399x01609010026>
- Teixeira, S. (2022). Gestão das Organizações. *Vasa*.
- Toohey, K., Hunter, M., Paterson, C., Mortazavi, R., & Singh, B. (2022). Exercise Adherence in Men with Prostate Cancer Undergoing Androgen Deprivation Therapy: A Systematic Review and Meta-Analysis. Em *Cancers* (Vol. 14, Número 10). <https://doi.org/10.3390/cancers14102452>
- UEFA. (2024). *UEFA Walking Football Toolkit*.
- Zawadzki, D., Freitas Figueiredo Stiegler, N. de, & Faitarone Brasilino, F. (2019). Aptidão e Atividade Física Relacionados à saúde de Adolescentes entre os 11 e 14 Anos. *Revista Brasileira de Prescrição e Fisiologia do Exercício*.