

Futebol de Praia numa Potência Mundial

O Futebol de Praia é uma modalidade desportiva histórica, praticada em todo o mundo e com um potencial que consideramos ser bastante promissor à escala global. A Seleção Nacional de Futebol de Praia foi campeã do Mundo/Mundial FIFA em 2001, 2015 e 2019, sendo Portugal considerado uma potencia mundial.

Contudo, o seu desenvolvimento na Europa ainda não atingiu um fator de estabilidade e visibilidade que permita considerar o Futebol de Praia como um fenómeno de massas. Nesse sentido, urge investigar e conhecer melhor esta realidade, partindo do global para o particular e compreender de facto qual a realidade do Futebol de Praia e suas principais características, bem como aqueles envolvidos na sua organização.

Esta investigação em Gestão do Desporto aponta para a necessidade de se definirem claramente uma estratégia a médio/longo-prazo, não só num maior estímulo e apoio aos clubes e movimento associativo desportivo, mas principalmente que a Federação Portuguesa de Futebol continue a reforçar o seu empenho no desenvolvimento estratégico do Futebol de Praia, tendo como grande objetivo produzir maior interesse na modalidade e aumentar o número de praticantes de forma regular em Portugal.

Sandro Brito, MSc | Treinador de Futebol de Praia e Mestre em Direção e Gestão Desportiva (Portugal).

André Sesinando, MSc | Investigador e Doutorando em Gestão do Desporto na Universidade de Évora (Portugal).

Mário Teixeira, PhD | Professor e Investigador multidisciplinar em Gestão do Desporto na Universidade de Évora (Portugal).



9 786206 755753



Sandro Brito · André Sesinando · Mário Teixeira

Futebol de Praia numa Potência Mundial

Gestão do Desporto e Desenvolvimento Estratégico da Modalidade em Portugal

Sandro Brito
André Sesinando
Mário Teixeira

Futebol de Praia numa Potência Mundial

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

**Sandro Brito
André Sesinando
Mário Teixeira**

Futebol de Praia numa Potência Mundial

**Gestão do Desporto e Desenvolvimento
Estratégico da Modalidade em Portugal**

FOR AUTHOR USE ONLY

Novas Edições Acadêmicas

Imprint

Any brand names and product names mentioned in this book are subject to trademark, brand or patent protection and are trademarks or registered trademarks of their respective holders. The use of brand names, product names, common names, trade names, product descriptions etc. even without a particular marking in this work is in no way to be construed to mean that such names may be regarded as unrestricted in respect of trademark and brand protection legislation and could thus be used by anyone.

Cover image: www.ingimage.com

Publisher:

Novas Edições Acadêmicas

is a trademark of

Dodo Books Indian Ocean Ltd. and OmniScriptum S.R.L publishing group

120 High Road, East Finchley, London, N2 9ED, United Kingdom

Str. Armeneasca 28/1, office 1, Chisinau MD-2012, Republic of Moldova,
Europe

Printed at: see last page

ISBN: 978-620-6-75575-3

Copyright © Sandro Brito, André Sesinando, Mário Teixeira

Copyright © 2023 Dodo Books Indian Ocean Ltd. and OmniScriptum S.R.L
publishing group

FOR AUTHOR USE ONLY

Futebol de Praia numa Potência Mundial

Gestão do Desporto e Desenvolvimento Estratégico da
Modalidade em Portugal

FOR AUTHOR USE ONLY

Sandro Patrocínio Brito

André Dionísio Sesinando

Mário Coelho Teixeira

Futebol de Praia numa Potência Mundial

Gestão do Desporto e Desenvolvimento Estratégico da
Modalidade em Portugal

Sandro Patrocínio Brito

André Dionísio Sesinando

Ricardo Rebelo Gonçalves

Mário Coelho Teixeira

Apresentação

O Futebol de Praia é uma modalidade desportiva histórica, praticada em todo o mundo e com um potencial que consideramos ser bastante promissor à escala global.

A Seleção Nacional Portuguesa de Futebol de Praia possui um palmarés que tem permitido consolidar o seu estatuto de grande potencia mundial contabilizando até ao momento: Campeonato do Mundo / Mundial FIFA – 2001, 2015 e 2019; Liga Europeia – 2002, 2007, 2008, 2010, 2015, 2019, 2020 e 2021; Mundialito – 2003, 2008, 2009, 2012, 2014, 2018 e 2019; Taça da Europa – 1998, 2001, 2002, 2003, 2004, 2006, e 2016; Medalha de Ouro nos Jogos Europeus – 2019; Medalha de Prata nos Jogos Europeus – 2015; Medalha de Prata nos Jogos do Mediterrâneo – 2019; Taça do Sal – 2016 e 2017; Taça Pilsener – 2016; Taça Bang Saen – 2013; Torneio 4 Nações – 2008; Torneio da China – 2019; Copa Latina – 2000. Melhor Jogador de Futebol de Praia do Mundo (Beach Soccer Worldwide - BSWW): Hernani – 2001; Madjer – 2003, 2005, 2006; 2015, 2016; Jordan Santos – 2019; Bê Martins – 2022.

Contudo, o seu desenvolvimento na Europa ainda não atingiu um fator de estabilidade e visibilidade que permita considerar o Futebol de Praia como um fenómeno de massas. Nesse sentido, urge investigar e conhecer melhor esta realidade, partindo do global para o particular e compreender de facto qual a realidade do Futebol de Praia e suas principais características, bem como aqueles envolvidos na sua organização.

Esta investigação em Gestão do Desporto aponta para a necessidade de se definirem claramente uma estratégia a médio/longo-prazo, não só num maior estímulo e apoio aos clubes e movimento associativo desportivo, mas principalmente que a Federação Portuguesa de Futebol continue a reforçar o seu empenho no desenvolvimento estratégico do Futebol de Praia, tendo como grande objetivo produzir maior interesse na modalidade e aumentar o número de praticantes de forma regular em Portugal.

Biografia dos Autores

Sandro Patrocínio Brito, MSc

Treinador de Futebol de Praia, Portugal



Treinador de Futebol e Futebol de Praia, nascido em Leiria (1981). Mestre em Direção e Gestão Desportiva pela Universidade de Évora [Portugal]. Apaixonado pelo Futebol e pelo Futebol de Praia, dedicou os últimos anos ao desenvolvimento e promoção do Futebol de Praia em Portugal, quer como Treinador e ex-atleta, quer como membro ativo na sociedade. Tem uma vasta experiência no âmbito da organização do desporto e uma ligação profissional de mais de 20 anos à Associação de Futebol de Leiria [Portugal].

André Dionísio Sesinando, MSc

Universidade de Évora, Portugal



Investigador português, nascido em Setúbal (1987). Doutorando em Gestão do Desporto no âmbito da despesa pública no domínio do desporto [Universidade de Évora, Portugal]. Mestre em Direção e Gestão Desportiva e Licenciado em Desporto. Investiga em diversos domínios da Gestão do Desporto, com particular interesse sobre as autoridades locais municipais, políticas públicas de desporto e liderança na gestão do desporto, Membro do Centro de Estudos e Formação

Avançada em Gestão e Economia (CEFAGE). Autor e coautor de artigos em revistas científicas com revisão por pares e orador em diversos eventos científicos sobre Gestão do Desporto, tendo sido distinguido com dois prémios internacionais [Brasil e Asian Association for Sport Management – Congresso Internacional Asiático].

 <https://orcid.org/0000-0001-8176-2071>

Mário Coelho Teixeira, PhD

Universidade de Évora, Portugal



Professor e investigador português, nascido em Lisboa (1972). Doutor em Gestão do Desporto. Coordenador da especialização em Gestão do Desporto do Doutoramento em Motricidade Humana na Universidade de Évora, Portugal. Professor convidado nas melhores universidades europeias, sul-americanas e africanas, destacando-se Madrid, Barcelona/Lleida, Salamanca, Sevilha, Vigo, Murcia e Extremadura [Espanha], Lisboa, Coimbra, ISCTE e Lusíada

[Portugal], Rio de Janeiro, Pernambuco e Maringá [Brasil], Valparaíso [Chile], Estado do México [México], Cabo Verde [Cabo Verde] e FIFA [Mundial]. Participa em Centros de Investigação Internacionais e Comissões Científicas de eventos e revistas. Orienta pós-doc internacionais, teses de doutoramento internacionais e dissertações de mestrado. Autor de livros, capítulos, artigos e comunicações. É Presidente do Conselho Fiscal do Comité Paralímpico de Portugal e foi Vice-Presidente do Instituto do Desporto de Portugal, Presidente da Assembleia Geral da Confederação do Desporto de Portugal, Dirigente do Desporto na Câmara Municipal de Lisboa, Membro da Assembleia Plenária do Comité Olímpico de Portugal e Membro do Conselho Consultivo da Sociedade Portugal 2004 (UEFA Euro 2004). Investigador responsável (região de intervenção Portugal) dos estudos de impacto da candidatura ao FIFA World Cup 2030.

 <https://orcid.org/0000-0002-0822-2623>

Índice Geral

Apresentação	3
Biografia dos Autores	4
Índice Geral	5
Índice de Figuras	8
Índice de Tabelas	9
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	10
Resumo	11
Abstract	13
Resumen	15
1. Introdução	17
1.1. Âmbito	17
1.2. Enquadramento	17
1.3. Objetivos	18
1.4. Interesse	18
1.5. Pertinência	18
1.6. Motivação	19
1.7. Inovação	19
1.8. Estrutura	19
2. Contextualização e Revisão ao Estado da Arte	21
2.1. Conceito de Estratégia	21
2.1.1. Análise e Planeamento Estratégico	23
2.2. Modelos de Análise Estratégica	25
2.2.1. Análise SWOT	25
2.2.2. Vantagem Competitiva	29
2.3. Organizações Desportivas	31
2.3.1. Recursos Humanos nas Organizações	34
2.3.2. Estratégia em Organizações Desportiva	38
2.3.3. Constituição de Estratégia	39
2.3.4. Missão, Visão e Objetivos da Organização	40
2.3.5. Estratégias de Desenvolvimento do Futebol de Praia	41
2.4. Gestão Desportiva	45
2.4.1. Sistema Desportivo Português	45

2.4.2.	Conceito de Gestão Desportiva.....	48
2.4.3.	Perfil e Funções do Gestor Desportivo.....	49
2.5.	Desenvolvimento.....	53
2.5.1.	Conceito de Desenvolvimento.....	53
2.5.2.	Políticas de Desenvolvimento Desportivo.....	54
2.5.3.	Fatores de Desenvolvimento.....	56
2.6.	Futebol de Praia em Portugal e no Mundo.....	58
2.6.1.	Revisão Histórica da Modalidade.....	58
2.6.2.	Infraestruturas Desportivas.....	62
2.6.3.	Modelo Competitivo.....	66
2.6.4.	Formação de Jogadores.....	68
2.6.5.	Formação de Treinadores.....	70
2.6.6.	Formação de Árbitros.....	72
2.6.7.	Promoção, Comunicação e Marketing.....	72
2.6.8.	Organização Financeira.....	75
3.	Metodologia.....	79
3.1.	Enquadramento Metodológico.....	79
3.2.	Delimitação da Amostra.....	79
3.3.	Natureza do Estudo.....	79
3.4.	Instrumento de Análise.....	80
3.4.1.	Questionário.....	80
3.4.2.	Método de Aplicação do Instrumento.....	82
3.4.3.	Análise Documental.....	83
3.4.4.	Levantamento de dados nas ADR's.....	83
3.4.5.	Fundamentação teórica e resultados na elaboração e envio do questionário.....	84
4.	Apresentação e Discussão dos Resultados.....	85
4.1.	Análise do número de atletas na variante de futebol de praia.....	85
4.2.	Análise do número de jogadores seniores masculinos na FPF por variante.....	87
4.3.	Análise do número total de jogadores inscritos por variante.....	89
4.4.	Análise da percentagem de jogadores inscritos por variantes.....	90
4.5.	Comparação de custos de participação em competições oficiais com equipas das variantes de futebol de onze e futsal do mesmo escalão etário.....	91
4.6.	Gastos da FPF em competições com arbitragem e custos operacionais.....	95
4.7.	Custos organizacionais das competições nacionais de Futebol de Praia.....	97

4.8. Número total de equipas participantes em competições de âmbito nacional e a sua evolução ao longo dos últimos oito anos	99
4.9. Clubes que disputaram campeonatos nacionais e que desistiram da sua participação	100
4.10. Identificação das infraestruturas desportivas destinadas à prática do futebol de praia em Portugal, que reúnem ou reuniram condições para a realização de jogos organizados pela FPF	103
4.11. Identificação das competições destinadas a clubes federados e disputadas em Portugal entre 2018 e 2019	104
4.12. Resumo dos dados obtidos nos questionários enviados às ADR's	106
4.13. Análise das respostas aos questionários enviados aos treinadores e dirigentes das equipas portuguesas de futebol de praia	107
5. Conclusão	146
5.1. Principais conclusões	146
5.2. Recomendações	147
5.3. Limitações e extensão do estudo	148
Referências	150

FOR AUTHOR USE ONLY

Índice de Figuras

Figura 1. Análise SWOT	27
Figura 2. Momentos do pensamento sobre estratégia organizacional	29
Figura 3. Vantagem competitiva.....	30
Figura 4. Medidas do campo de Futebol de Praia.....	64
Figura 5. Medidas das balizas de Futebol de Praia.....	64
Figura 6. Jogadores inscritos na FPF na modalidade de futebol de praia.....	85
Figura 7. Jogadores séniores inscritos na FPF nas modalidades de futebol, futsal e futebol de praia.....	88
Figura 8. Jogadores de todos os escalões etários inscritos na FPF nas modalidades de futebol, futsal e futebol de praia.....	89
Figura 9. Custo organizacional das competições nacionais de futebol de praia.....	98
Figura 10. Total de equipas participantes nas competições nacionais de futebol de praia.....	99

FOR AUTHOR USE ONLY

Índice de Tabelas

Tabela 1. Campos homologados para a realização das jornadas dos Campeonatos Nacionais 2016-2019	66
Tabela 2. Custos relativos à participação das equipas nas variantes de futebol, futsal e futebol de praia	76
Tabela 3. Custos com organização e jogos de provas nacionais de várias variantes	77
Tabela 4. Número de jogadores inscritos na FPF nas modalidades de futebol, futsal e futebol de praia e a percentagem relativamente ao valor global	91
Tabela 5. Comparação de custos de participação em competições oficiais da principal divisão organizados pela FPF nas modalidades de futebol, futsal e futebol de praia	92
Tabela 6. Gastos da FPF com arbitragem e custos operacionais em competições de futebol, futsal e futebol de praia e o investimento relativo por jogador	96
Tabela 7. Clubes desistentes das competições nacionais de futebol de praia	100
Tabela 8. Comparação de equipas desistentes com equipas participantes de futebol de praia em 2019, por distrito	102
Tabela 9. Infraestruturas de futebol de praia em Portugal que reúnem ou reuniram condições necessárias para a realização de jogos oficiais de provas nacionais	103
Tabela 10. Competições de futebol de praia destinadas a clubes em 2018 e 2019	104
Tabela 11. Resumo das respostas das ADR's no questionário	106
Tabela 12. Comparação das respostas em relação à afirmação 1	108
Tabela 13. Comparação das respostas em relação à afirmação 2	110
Tabela 14. Comparação das respostas em relação à afirmação 3	112
Tabela 15. Comparação das respostas em relação à afirmação 4	114
Tabela 16. Comparação das respostas em relação à afirmação 5	117
Tabela 17. Quadro comparativo das respostas à afirmação 6	120
Tabela 18. Quadro comparativo das respostas à afirmação 7	122
Tabela 19. Quadro comparativo das respostas à afirmação 8	125
Tabela 20. Quadro comparativo das respostas à afirmação 9	128
Tabela 21. Quadro comparativo das respostas à afirmação 10	130
Tabela 22. Quadro comparativo das respostas à afirmação 11	133
Tabela 23. Quadro comparativo das respostas à afirmação 12	135
Tabela 24. Quadro comparativo das respostas à afirmação 13	137
Tabela 25. Análise SWOT	141

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

ADR - Associações Distritais e Regionais de Futebol

AFL - Associação de Futebol de Leiria

BSWW - Beach Soccer Worldwide

FIFA - Fédération Internationale de Football Association

FPF - Federação Portuguesa de Futebol

IPDJ - Instituto Português do Desporto e Juventude

PNFT - Programa Nacional de Formação de Treinadores

SMART - Specific, Measurable, Agreed, Realistic and Timed

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TPTD - Título Profissional Treinador Desporto

UEFA - Union Européene Football Association

FOR AUTHOR USE ONLY

Futebol de Praia numa Potência Mundial

Gestão do Desporto e Desenvolvimento Estratégico da Modalidade em Portugal

Resumo

Apesar do Futebol merecer um interesse global e possuir um corpo de conhecimentos alargado, a mesma expressão não se manifesta na variante do futebol de praia. O presente estudo tem como objeto de análise o desenvolvimento estratégico da modalidade em Portugal. Mais concretamente, os objetivos deste estudo visam: 1) efetuar o enquadramento do futebol de praia em Portugal e no mundo; 2) identificar os problemas que dificultam o desenvolvimento da modalidade no nosso país; bem como, 3) apresentar um conjunto de propostas para definição de linhas estratégicas de desenvolvimento.

Para analisar a realidade atual de todas as áreas de atividade da modalidade em Portugal, identificar problemas e traçar possíveis estratégias de desenvolvimento que promovam uma evolução da modalidade, realizámos previamente uma abordagem a temas como a estratégia, o desenvolvimento desportivo, as organizações desportivas, o sistema desportivo português, o perfil do gestor desportivo, as infraestruturas desportivas, políticas desportivas, a formação de jogadores, treinadores e árbitros, entre outras temáticas consideradas importantes para a evolução do futebol de praia.

Temas fulcrais para o desenvolvimento sustentado da modalidade, como a quantidade e qualidade das infraestruturas desportivas, a massificação da prática, a adequação dos modelos competitivos, a estruturação do processo formativo de jogadores, treinadores e árbitros, a organização financeira associada aos jogos da modalidade e a divulgação e promoção, foram consideradas na construção dos questionários aplicados a treinadores e dirigentes dos clubes que competem ou competiram em provas de âmbito nacional. Foi também realizada a análise documental, tendo por base documentos oficiais de organizações desportivas, de forma a identificarmos indicadores da realidade atual da modalidade.

Adicionalmente, enviámos um questionário às Associações Distritais e Regionais de Futebol. Foram recolhidos dados importantes para enquadramento da modalidade a nível local, aproveitando a relação de proximidade das associações de base territorial com o futebol de praia. Os resultados obtidos permitem afirmar que o investimento da Federação Portuguesa de Futebol por atleta de futebol de praia é superior àquele que é efetuado para o futebol e futsal.

Também se verificou que o futebol de praia em Portugal, quer em termos de seleção nacional quer em termos de clubes, encontra-se a um nível competitivo superior, pelo que possui a capacidade de atração de interesse de recursos humanos. É desconhecido um plano estratégico para o futebol de praia português que seja transversal a toda a modalidade e integre todos os fatores necessários ao seu desenvolvimento futuro. Identificámos, ainda, a necessidade de apostar numa política de base como forma de potenciarmos o desenvolvimento sustentado do futebol de praia em Portugal.

Finalmente, foram enumeradas algumas sugestões que visam o desenvolvimento do futebol de praia em Portugal e que contemplam a criação de um plano estratégico, a formação de treinadores, reestruturação de modelos competitivos, infraestruturas e plano de marketing. O potencial de crescimento sustentável que a modalidade encerra está dependente do sucesso da implementação de estratégias delineadas pelas organizações desportivas que a tutelam ao nível nacional, europeu e mundial.

Palavras-chave: Gestão do Desporto; Estratégia; Planeamento; Futebol; Políticas Desportivas.

FOR AUTHOR USE ONLY

Beach Football in a World Power

Sport Management and Strategic Development of Sport in Portugal

Abstract

Although football is of global interest and has a wide body of knowledge, the same expression is not manifested in the beach football variant. This study analyses the strategic development of the sport in Portugal. More specifically, the objectives of this study aim to: 1) make the framework of beach football in Portugal and in the world; 2) identify the problems that hinder the development of the sport in our country; as well as, 3) present a set of proposals for defining strategic lines of development.

In order to analyse the current reality of all areas of activity of the sport in Portugal, identify problems and outline possible development strategies that promote an evolution of the sport, we previously approached topics such as strategy, sports development, sports organisations, the Portuguese sports system, the profile of the sports manager, sports infrastructures, sports policies, the training of players, coaches and referees, among other topics considered important for the evolution of beach football.

Key issues for the sustained development of the sport, such as the quantity and quality of sports infrastructures, the massification of practice, the adequacy of competitive models, the structuring of the training process for players, coaches and referees, the financial organisation associated with the games of the sport and the dissemination and promotion, were considered in the construction of the questionnaires applied to coaches and managers of clubs that compete or have competed in national competitions. Documentary analysis was also carried out, based on official documents of sports organisations, in order to identify indicators of the current reality of the sport.

In addition, we sent a questionnaire to the District and Regional Football Associations. Important data were collected to frame the sport at the local level, taking advantage of the proximity relationship of territorial associations with beach football. The results obtained allow us to affirm that the investment of the Portuguese Football Federation per beach football athlete is higher than that made for football and futsal.

It was also found that beach football in Portugal, both in terms of national team and clubs, is at a higher competitive level, and therefore has the ability to attract interest from human resources. A strategic plan for Portuguese beach football that is transversal to the entire sport and integrates all the factors necessary for its future development is unknown.

We also identified the need to invest in a basic policy as a way to enhance the sustained development of beach football in Portugal.

Finally, some suggestions for the development of beach football in Portugal were listed, which include the creation of a strategic plan, training of coaches, restructuring of competitive models, infrastructure and marketing plan. The potential for sustainable growth that the sport holds is dependent on the successful implementation of strategies outlined by the sports organisations that oversee it at national, European and world level.

Keywords: Sport Management; Strategy; Planning; Football; Sport Policies.

FOR AUTHOR USE ONLY

Fútbol Playa en una Potencia Mundial

Gestión Deportiva y Desarrollo Estratégico del deporte en Portugal

Resumen

Aunque el fútbol es de interés mundial y cuenta con un amplio acervo de conocimientos, no se manifiesta la misma expresión en la variante de fútbol playa. Este estudio analiza el desarrollo estratégico de este deporte en Portugal. Más concretamente, los objetivos de este estudio pretenden: 1) realizar el encuadramiento del fútbol playa en Portugal y en el mundo; 2) identificar los problemas que dificultan el desarrollo del deporte en nuestro país; así como, 3) presentar un conjunto de propuestas para la definición de líneas estratégicas de desarrollo.

Con el fin de analizar la realidad actual de todas las áreas de actividad de este deporte en Portugal, identificar problemas y esbozar posibles estrategias de desarrollo que promuevan una evolución del deporte, abordamos previamente temas como la estrategia, el desarrollo deportivo, las organizaciones deportivas, el sistema deportivo portugués, el perfil del gestor deportivo, las infraestructuras deportivas, las políticas deportivas, la formación de jugadores, entrenadores y árbitros, entre otros temas considerados importantes para la evolución del fútbol playa.

Cuestiones clave para el desarrollo sostenido del deporte, como la cantidad y calidad de las infraestructuras deportivas, la masificación de la práctica, la adecuación de los modelos competitivos, la estructuración del proceso de formación de jugadores, entrenadores y árbitros, la organización financiera asociada a los juegos del deporte y la divulgación y promoción, fueron consideradas en la construcción de los cuestionarios aplicados a entrenadores y dirigentes de clubes que compiten o han competido en competiciones nacionales. También se realizó un análisis documental, basado en documentos oficiales de organizaciones deportivas, con el fin de identificar indicadores de la realidad actual del deporte.

Además, enviamos un cuestionario a las asociaciones de fútbol de distrito y regionales. Se recogieron datos importantes para encuadrar el deporte a nivel local, aprovechando la relación de proximidad de las asociaciones territoriales con el fútbol playa. Los resultados obtenidos nos permiten afirmar que la inversión de la Federación Portuguesa de Fútbol por deportista de fútbol playa es superior a la realizada para el fútbol y el fútbol sala.

También se constató que el fútbol playa en Portugal, tanto en lo que respecta a la selección nacional como a los clubes, se encuentra en un nivel competitivo superior y, por lo tanto, tiene capacidad para atraer el interés de los recursos humanos. Se desconoce un plan estratégico para el fútbol playa portugués que sea transversal a todo el deporte e integre todos los factores necesarios para su desarrollo futuro. También identificamos la necesidad de invertir en una política básica como forma de potenciar el desarrollo sostenido del fútbol playa en Portugal.

Por último, se enumeraron algunas sugerencias para el desarrollo del fútbol playa en Portugal, que incluyen la creación de un plan estratégico, la formación de entrenadores, la reestructuración de los modelos competitivos, las infraestructuras y un plan de marketing. El potencial de crecimiento sostenible que encierra este deporte depende del éxito de la aplicación de las estrategias trazadas por las organizaciones deportivas que lo supervisan a escala nacional, europea y mundial.

Palabras clave: Gestión Deportiva; Estrategia; Planificación; Fútbol; Políticas Deportivas.

FOR AUTHOR USE ONLY

1. Introdução

O futebol apresenta um forte mediatismo e interesse, que o torna na modalidade desportiva mais popular a nível mundial. Este reconhecimento encontra um paralelismo na literatura plasmada em diversas áreas de investigação relativamente ao futebol. Apesar do crescente entusiasmo observado nas diferentes variantes do jogo, nomeadamente no futsal, o futebol de praia não tem merecido o mesmo destaque e atenção entre os investigadores.

1.1. Âmbito

Qualquer modalidade desportiva necessita de possuir um adequado plano estratégico, adaptado à sua realidade específica, para que possa evoluir, atingir os seus objetivos e consequentemente, passar para um nível superior (Martins, 2013). O presente trabalho centra-se no âmbito do estudo do planeamento estratégico e desenvolvimento do futebol de praia, em Portugal.

1.2. Enquadramento

Tendo em consideração o âmbito do trabalho devemos debruçarmo-nos sobre temas como a estratégia, o desenvolvimento desportivo, as organizações desportivas, o sistema desportivo português, o perfil do gestor desportivo, as infraestruturas desportivas, políticas desportivas, formação de jogadores, treinadores e árbitros, entre outras temáticas consideradas importantes para a evolução da modalidade e que fornecem um suporte apropriado para o entendimento da realidade observada.

O estudo das teorias mais pertinentes contribuiu para a construção de categorias passíveis de qualificarem o pensamento estratégico e que serviram de base para a construção e delimitação do questionário aplicado aos agentes desportivos do futebol de praia em Portugal, nomeadamente, a treinadores e dirigentes.

A análise documental, tendo por base documentos oficiais de organizações desportivas, permite identificar indicadores da realidade atual da modalidade. Com o intuito de complementar a informação recolhida após a consulta de fontes oficiais das organizações desportivas, foi enviado um questionário às Associações Distritais e Regionais de Futebol (ADR's).

Este questionário teve como objetivo a recolha de dados importantes para o enquadramento da modalidade a nível local, aproveitando a relação de proximidade das ADR's com a atividade de base do futebol, no caso em apreço, no futebol de praia. A recolha

de dados nas organizações responsáveis pelo planeamento, regulação e fomento do futebol em Portugal, bem como a auscultação de agentes desportivos determinantes no desenvolvimento da modalidade, através da aplicação de questionário, permitiu tomar conhecimento da opinião destes, quando confrontados com temáticas abordadas na revisão bibliográfica, que consubstanciam a fundamentação da problemática deste estudo.

1.3. Objetivos

Tal como em outras modalidades desportivas, a organização, o planeamento e definição de estratégias a vários níveis de atuação, contribuem para o desenvolvimento da modalidade, sendo fundamental uma gestão desportiva equilibrada e com uma visão clara dos objetivos definidos a curto, médio e longo prazo (Cruz, 2017).

Procurou-se identificar os problemas atuais da modalidade e delinear estratégias concretas que contribuam para o desenvolvimento da mesma em Portugal. Por forma a trilhar o caminho que guie a pesquisa com a imprescindível coerência, focada no essencial e delimitando fronteiras, definiram-se objetivos gerais e específicos da investigação.

Os objetivos gerais demonstram a essência do problema do estudo. Os objetivos específicos constituem etapas que permitem atingir os objetivos gerais. Assim este estudo tem como objetivos gerais: 1) Efetuar o enquadramento do futebol de praia em Portugal e no mundo; 2) Identificar problemas que dificultam o desenvolvimento da modalidade em Portugal; 3) Propor, se possível, linhas estratégicas de desenvolvimento.

1.4. Interesse

O interesse pela investigação no âmbito do desenvolvimento desportivo tem aumentado nos últimos anos, fruto da evolução do desporto e da sua crescente relevância em termos sociais, financeiros e organizacionais, constituindo atualmente uma área com uma forte dinâmica e envolvimento, pelo que este estudo visa contribuir para o aumento do conhecimento (Neves, 2013). A gestão desportiva congrega a análise de fatores provenientes das ciências da gestão e do desporto, sendo uma área com crescente importância na atualidade (Teixeira, 2019; Sesinando et al., 2022).

1.5. Pertinência

A pertinência do estudo de temáticas relacionadas com o futebol, futsal e futebol de praia é valorizada pelas organizações que dirigem e tutelam as modalidades em termos nacionais, pelo que os trabalhos neste âmbito são apoiados, valorizados e distinguidos pelas

suas contribuições para o desenvolvimento das mesmas, mesmo tendo em conta os diversos sucessos individuais e coletivos a nível do futebol de praia. Para além disso, esta modalidade tem merecido uma pouca atenção por parte da literatura, sendo ainda escasso o corpo de conhecimento.

1.6. Motivação

O futebol de praia é, há muitos anos, uma paixão de inúmeros praticantes que nutrem um especial gosto pela sua prática, pois consideram ser bastante atrativa, quer para o praticante, como para o espetador e, por outro lado, o natural interesse no desenvolvimento da modalidade. Estes motivos contribuíram de forma determinante para a escolha desta temática de investigação no âmbito do Curso de Mestrado em Direção e Gestão Desportiva da Universidade de Évora.

1.7. Inovação

Apesar do futebol ser uma modalidade desportiva com um corpo de conhecimento muito alargado, não é possível verificar a sua extensão ao futebol de praia. Pelo contrário, os escassos estudos realizados no âmbito do desenvolvimento estratégico desta modalidade, serviram de motivação adicional para a realização deste estudo, perseguindo o objetivo de contribuir de forma útil para o crescimento quantitativo e qualitativo do futebol de praia em Portugal.

1.8. Estrutura

Em termos de estrutura, é efetuada no capítulo II uma abordagem aos conceitos de estratégia, gestão desportiva e desenvolvimento desportivo, temáticas centrais do estudo. É também realizada a descrição do futebol de praia enquanto modalidade desportiva, onde se inclui uma síntese histórica desde a sua génese até aos dias de hoje. A lógica da elaboração da presente dissertação contempla a realização de um enquadramento teórico, quer em termos estratégicos, quer em termos de desenvolvimento da modalidade de futebol de praia.

No capítulo III procede-se ao enquadramento metodológico, à identificação do problema e apresentação da metodologia utilizada no estudo, sendo que apenas no capítulo IV é efetuada uma descrição adequada, com a indispensável caracterização do futebol de praia no nosso país, através da análise das respostas obtidas nos questionários apresentados e da extração de dados retirados de documentos oficiais de organizações desportivas.

A aplicação de questionários aos agentes desportivos preponderantes na modalidade, sobre temas fulcrais para a evolução e desenvolvimento do futebol de praia em Portugal, cruzada com a análise de dados recolhidos em documentos oficiais das organizações desportivas responsáveis pelo seu desenvolvimento, visa conferir a profundidade exigida sobre as temáticas abordadas, garantido maior validade e fiabilidade às conclusões formuladas no presente estudo.

Existiu a preocupação de agregar uma maior diversidade de conhecimentos, tornando assim o produto final deste estudo mais completo e credível, de forma que seja utilizado como apoio à implementação de projetos futuros que promovam o desenvolvimento da modalidade.

No final do estudo foi efetuada uma reflexão sobre os resultados obtidos, procurando contribuir para a elaboração de linhas orientadoras que promovam um desenvolvimento da modalidade, algo que foi objetivado à partida. Foi também, à luz dos conhecimentos obtidos e problemáticas identificadas durante a elaboração deste estudo, proposto a realização de novos estudos relacionados com a temática abordada.

FOR AUTHOR USE ONLY

2. Contextualização e Revisão ao Estado da Arte

2.1. Conceito de Estratégia

O funcionamento das organizações assenta sempre na busca pelos objetivos definidos, através dos seus processos e metodologias de laboração, que deverão ter em conta os princípios que regem a mesma (Silva, 2012; Teixeira & Ribeiro, 2014). O termo estratégia possui uma forte associação à época de guerra, uma vez que esta era muito valorizada, tendo em conta a necessidade de encontrar ações táticas para ultrapassar o inimigo.

SunTzu (2006), no livro denominado *A Arte da Guerra*, demonstrou que é possível vencer o inimigo sem lutar, facto que é digno de elevado mérito. Para além disso, o autor demonstra claramente como assumir a iniciativa e combater qualquer inimigo, com a convicção de que se existir um conhecimento antecipado de ambas as forças em confronto, não existirá razão para temer as “batalhas”, pelo que, o sucesso em qualquer tipo de conflito pode ser alcançado através da interiorização das crenças de SunTzu.

O general Clausewitz (1976), notabilizou-se através dos seus conceitos sobre estratégias, que foram versados na sua obra *Da Guerra*. Esta obra é uma referência para os estrategas do mundo empresarial, uma vez que demonstra novas formas de organizar o pensamento numa época turbulenta e proporciona uma linha estratégica em ambientes instáveis. Esta analogia é útil para que se possa absorver o essencial da estratégia, ou seja, a condução de organizações visando o sucesso perante os difíceis desafios internos e externos.

Também nos dias de hoje vivemos numa constante instabilidade, quer em termos sociais, políticos ou financeiros, pelo que a necessidade estratégica de superar as adversidades é evidentemente necessária (Sesinando et al., 2023). Sobre esta matéria, Valente (2011, p.50) refere que, “o mundo desde os seus primórdios teve momentos de incertezas e mudanças naturais, favorecendo mudanças também no mundo da gestão”. O mesmo autor menciona ainda que, atualmente o mundo encontra-se estruturado por organizações, que vão evoluindo, quer em termos organizacionais, quer também no plano estrutural.

No caso concreto do desporto, este não fica imune à mutabilidade crescente do mundo e necessita de estar preparado para superar as dificuldades emergentes e continuar o seu desenvolvimento, levando a cabo a persecução dos seus projetos (Vieira, 2006). Para o desenvolvimento de uma modalidade desportiva torna-se necessário envolver vários agentes que colaboram ativamente para o crescimento e melhoria da mesma (Teixeira, 2009). Lopes

(2017) vai mais longe ao afirmar que o sucesso desportivo vai muito para além da preparação para o jogo ou competição, abrangendo tudo o que compreende a construção de projetos de prática desportiva, desde o nível de competição, até ao nível de formação ou recreação, e onde os vários agentes desportivos se encontram englobados. O mesmo autor adianta que o alcance de patamares qualitativos mais elevados, depende do nível organizacional e da capacidade de implementar um funcionamento ótimo e coerente, em que exista o conhecimento claro dos responsáveis, suas funções e correlações.

Assim, de forma a otimizar o processo é fundamental delinear estratégias para atingir os objetivos propostos conforme menciona Beaufre (2004, p.29):

“A estratégia é um método de pensamento, que não uma doutrina única, que permite classificar e hierarquizar os acontecimentos, de forma a optar pelos procedimentos mais eficazes – é uma invenção perpétua, baseada em hipóteses a experimentar ação, mas preconizando uma avaliação prévia, que permita potenciar o sucesso e diminuir o insucesso.”

De acordo com Costa (2004, p.8), "o objecto da estratégia organizacional consiste no estudo das relações das organizações (como um todo) com o seu meio envolvente, numa perspectiva de longo prazo".

Pode-se assim definir estratégia como o caminho que permite alcançar os objetivos traçados (Vasconcelos, 2016). Segundo Pires (2003), as organizações desportivas encontram-se dependentes da implementação de estratégias, que direcione as tomadas de decisão dos seus líderes, no sentido dos princípios e objetivos da mesma. O mesmo autor realça que a estratégia e objetivo são muitas vezes confundidos, apesar deste último constituir uma tarefa mais simples, dado que vai ao encontro dos princípios da organização.

Sobre esta matéria Correia (1999, p.221) considera que “entendendo-se a estratégia como um jogo interpretativo de satisfação de interesses, a compreensão da condução das federações implicou a verificação do que pensam e do que podem fazer os agentes decisores, elementares para o desenvolvimento”.

Assim, estratégia deve ser vista como a forma de definir e estruturar os processos das organizações com intuito de obter as soluções mais indicadas, tendo em consideração a indispensável adaptação da organização às condicionantes do ambiente envolvente, facto que influencia a gestão das organizações. Esta depende da tomada de decisão dos agentes da organização, que possuem essa responsabilidade.

Conforme afirma Mintzberg (1999), citado por Ramos (2004, p.46), “o vértice estratégico tem como função assegurar que a organização cumpra a sua missão eficazmente, assim como a de servir necessidades de todas as pessoas que controlam ou que de qualquer maneira exerçam poder sobre as organizações”. Ideia que reforça Porter (1996, p.23), quando este afirma que:

“O desafio de desenvolver ou restabelecer uma estratégia geralmente é primeiramente organizacional e depende de liderança. Com tantas forças envolvidas contra fazer mudanças e trade-offs nas organizações, uma estrutura intelectual forte para orientar a estratégia é um contrapeso necessário. Além disso, líderes fortes desejosos de fazer escolhas, são essenciais.”

Ora, o futebol de praia em Portugal e no mundo, tal como em outros desportos, encontra-se dependente do sucesso da implementação de estratégias delineadas pelas organizações desportivas que tutelam este desporto, quer a nível nacional, quer a nível mundial.

A tomada de decisão estratégica dos líderes das organizações é fundamental para a evolução da modalidade, motivo que justifica a abordagem a este conceito, bem como à análise e planeamento estratégico.

2.1.1. Análise e Planeamento Estratégico

O planeamento estratégico, é um processo formalizado que resulta da análise da organização e explicita a estratégia a seguir. Este conceito está ligado ao século XX, mais especificamente aos anos cinquenta/sessenta/setenta devido, sobretudo, às características pouco mutáveis da envolvente e consequentemente com a grande probabilidade de acerto.

Segundo Correia (1999, p.16), “o incremento das transformações ambientais e dos processos de concorrência levou as organizações a repensar os processos de gestão, tendo em vista a adoção de formas organizacionais mais adaptadas.”

De facto, ao assumir-se uma envolvente “imprevisível”, conforme é a realidade que vivemos nos dias de hoje, está-se a alterar claramente um dos pressupostos do planeamento estratégico, contudo o esforço de planeamento é cada vez mais visível, existindo a intenção de antecipar todos os cenários possíveis e adequando os devidos planos de ação (Teixeira, 2004). Neste seguimento Cardoso (1995) refere que de forma a evitar a tomada de decisões reativas às variações constantes no mercado, existe a necessidade de ter em conta esta característica antecipadamente.

De acordo com Alday (2002), no mundo empresarial existem vários tipos de estratégias que variam de acordo com os objetivos da organização. Em termos genéricos este autor identifica os seguintes tipos de estratégias: a) A primeira estratégia competitiva de custo, na qual a empresa centra os seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor e, b) A opção pela estratégia competitiva de diferenciação faz com que a empresa invista mais em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado, qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor.

Resumidamente, o mesmo autor afirma que (p.18):

“A estratégia competitiva de foco significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializa atendendo segmentos ou nichos específicos.”

Existe também a estratégia de crescimento, que no mundo empresarial consiste em atingir um incremento nas vendas ou participações no mercado, esperando-se que esse aumento represente um desenvolvimento da empresa. Apesar do contexto em que se encontram inseridas as organizações sem fins lucrativos (OSFL) ser diferente daquele em que operam as organizações direcionadas para o lucro, estas podem absorver importantes contributos ao seu desenvolvimento (Sebadelhe, 2011).

Assim, verifica-se que o planeamento estratégico é benéfico para as organizações dado que, conforme refere Oliveira (2007), permite o seguinte:

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes internos: pontos fortes são a diferenciação conseguida pela organização – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente organizacional (onde estão os assuntos não controláveis pela organização).
- Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos internos: ponto fraco é uma situação inadequada da organização – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente organizacional.
- Conhecer e usufruir as oportunidades externas: oportunidade é a força ambiental incontrolável pela organização, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.

- Conhecer e evitar as ameaças externas: ameaça é a força ambiental incontrolável pela organização, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo útil (pp.37-38).

No desporto, o planeamento estratégico possui igualmente uma grande importância, dado que o alcance dos objetivos estabelecidos pelas organizações desportivas, com responsabilidades pelo desenvolvimento desportivo de uma modalidade (Teixeira, 2002), encontra-se dependente da eficácia do mesmo (Pereira, 2005). Rainha et al. (2014) vai mais longe, referindo mesmo 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” (p.186).

Aferida a importância do planeamento estratégico nas organizações, procedeu-se no presente estudo, à abordagem de dois modelos de análise estratégica, dado que foram considerados os mais adequados à realidade em estudo. São eles a análise SWOT e a Vantagem Competitiva. Apesar de existirem outros modelos, como a Análise PESTEL ou As Cinco Forças de Porter, a Análise SWOT e a Vantagem Competitiva, tendo em consideração as suas características, como a simplicidade, a sua aplicabilidade a várias realidades, bem como a abrangência da sua análise, consideram-se mais adequadas aos objetivos do presente estudo.

2.2. Modelos de Análise Estratégica

2.2.1. Análise SWOT

Como já foi referido, atualmente as organizações encontram-se inseridas num ambiente onde se registam constantes mudanças, bem como existe uma crescente exigência por parte dos seus utilizadores, que associada à baixa fidelização, fruto da oferta variada, exige por parte das organizações uma necessidade primordial de se reinventarem dentro do ambiente envolvente, não fugindo as organizações desportivas a esta realidade.

Lohrke et al. (2022) consideram que a competitividade das empresas nos últimos anos tem sido considerada um fator primordial para a vitalidade das organizações e a análise de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades tornou-se uma ferramenta fundamental para que este processo aconteça.

Esta forma de análise, denominada Análise SWOT, é muito importante no

planeamento estratégico das organizações, dado que auxilia os seus administradores, nas tomadas de decisão. Ainda segundo os mesmos autores, o estudo das características do inimigo é uma estratégia antiga, contudo esta mantém-se até aos dias de hoje, cotando-se como uma das principais formas de ganhar vantagem sobre o adversário e alcançar sucesso.

A competitividade, é um elemento impulsor do vigor das organizações, pois estimula a adotar um planeamento. A análise SWOT, assume assim uma vital importância nas organizações, aquando do planeamento estratégico e análise de cenários. Esta metodologia de análise, de acordo com Serra (2015, p.4):

“Tem como objetivos reduzir as áreas de incerteza, aumentar as probabilidades de sucesso e permitir um planeamento estratégico, destacando os fatores dominantes e determinantes, internos e externos da organização, que podem influenciar o seu desempenho e produzir alterações estratégicas relevantes, identificando-os com o seu contexto específico e impondo um conhecimento profundo da realidade ”

O mesmo autor menciona que a técnica de análise SWOT (o acrónimo de Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) foi desenvolvida a partir da década de 1950, no âmbito das correntes de gestão estratégica e, nomeadamente, da Escola de Desenho.

Considerando a competitividade existente nos dias de hoje em todas as áreas, onde o desporto não foge à regra, muito pelo contrário, é impensável que as organizações que pretendem ter êxito na sua área de atuação não façam uso das ferramentas de apoio à tomada de decisão que as direcionam para o sucesso (Figueira & Teixeira, 2021).

É por isso necessário potenciar os pontos fortes e amenizar os pontos fracos. Não é aconselhável existir um foco exclusivo nos pontos fortes, dado que os pontos fracos não deverão ser descurados, pelo que uma gestão inteligente das duas vertentes é fundamental. É importante concentrar esforços de forma a destacar os pontos fortes e trabalhar nos seus pontos fracos para que estes não se tornem desequilibrados do rumo da organização (Serra, 2015).

Reconhecer as oportunidades, utilizando-as como instrumento de alavancagem, faz com que a organização se antecipe perante a concorrência e se mantenha competitiva. Para que exista uma abordagem adequada e um planeamento estratégico que se espera bem-sucedido é fundamental a aplicação desta ferramenta.

Ou seja, as organizações responsáveis pelo desenvolvimento do futebol de praia no nosso país, a Federação Portuguesa de Futebol (FPF), as Associação Distritais e Regionais de Futebol (ADR's) e também os próprios clubes poderão utilizar a análise SWOT (Figura 1) avaliandoas suas forças, fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças.

Figura 1. Análise SWOT

Ambiente Externo	Ambiente Interno	PONTOS FORTES Forças	PONTOS FRACOS Fraquezas
OPORTUNIDADES		S O	W O
AMEAÇAS		S T	W T

Fonte: Estratégia de desenvolvimento do associativismo desportivo: Uma proposta para a quantificação do índice de satisfação do praticante de Gomes M. (2001).

O desenvolvimento desta ferramenta de análise processa-se de acordo com três eixos: temporal, espacial e concorrencial.

O conceito de mudança foi introduzido na estratégia por Mintzberg (1995), uma vez que discordava da estrutura estática da análise SWOT. Segundo este autor, a estratégia deve ter em conta o fator de relatividade que o tempo lhe confere, levando a que forças, fraquezas, oportunidades e ameaças sejam mutáveis. Internamente, as forças e as fraquezas constituem-se enquanto impulsor ou obstáculo, sendo a que a sua perceção relativa, leva à reflexão sobre o futuro e à construção de cenários prospetivos.

Desta forma, existe o recurso crescente a métodos de previsão, de forma a preparar o futuro com base no passado, ou através da perspectiva do futuro, tentar construir o presente (António, 2002).

Todas as organizações deverão ter objetivos e visão, sendo que Costa (2012) esclarece que a visão descreve as aspirações para o futuro sem especificar os meios para as alcançar. De acordo com o autor, a intenção estratégica da organização tem em consideração a missão e visão da mesma, que constituem o posicionamento e funções na sociedade, por intermédio de ações concretas.

Esta evidencia as ideias da organização, bem como o caminho que a mesma pretende trilhar, promovendo uma melhor compreensão e direcionamento das atitudes e ações no sentido do alcance do principal objetivo.

No que concerne à definição da missão da organização, esta deve ter em conta as fronteiras que limitam a criação do rumo estratégico que a mesma deve seguir e prever o

estabelecimento de modelos de desempenho organizacional em várias vertentes, bem como o posicionamento ético dos colaboradores da organização.

Assim, as organizações devem analisar o meio ambiente em que estão inseridas, de forma a detetar as oportunidades e ameaças, definindo a partir dessa análise, os seus objetivos. Estratégias deverão ser traçadas visando a obtenção dos objetivos.

Este instrumento constitui um auxílio na delineação e implementação do planeamento estratégico, sendo também importante, numa fase posterior, a análise de resultados e o seu respetivo controlo (Nobre, 2016). Esta avaliação, levada a cabo pelas organizações desportivas que tutelam a modalidade é imprescindível, dado que a monitorização das ações pode evitar falhas com vista à obtenção dos objetivos.

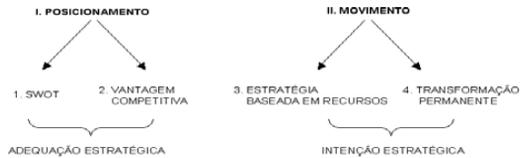
É assim fundamental prever o futuro da sociedade em geral e do desporto em particular, no caso em apreço, a realidade específica do futebol de praia. O gestor desportivo tem a necessidade de prever o futuro, tendo em atenção as perspetivas de todos os agentes desportivos, bem como dos interessados pela modalidade.

Uma eficiente antecipação irá possibilitar ao sistema desportivo uma correta ação perante as condicionantes externas. De acordo com Pires (1995), citado por Costa (2004, pp.36-37):

“A previsão tem por objetivo estudar os acontecimentos suscetíveis de explicar aquilo que deve ser, ou aquilo que vai acontecer no futuro. Uma previsão é, deste modo, a representação mais provável duma situação futura. No entanto, o conceito de previsão não deve ser confundido com o de planificação que lhe atribui uma dimensão normativa. A previsão é uma operação necessária ao planeamento, mas não esgota o processo de planeamento.”

O posicionamento e o movimento constituem os dois principais momentos (Figura 2) da evolução do pensamento sobre estratégia organizacional (António, 2015). No momento de posicionamento, a estratégia organizacional é associada a princípios de adaptação e estabilização, ou seja, a estratégia organizacional pressupõe um ajuste ao meio envolvente, para que dessa forma possa assumir uma posição dominante, seguindo-se a defesa desta. A verificação das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fraquezas, constitui o início da análise SWOT.

Figura 5. Momentos do pensamento sobre estratégia organizacional



Fonte: Estratégia organizacional: Sua evolução nos últimos 50 anos. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial de António (2002).

O segundo momento da estratégia organizacional assume-se como uma rutura, evidenciando uma intenção de movimento. Esta procura, fundamentalmente, a constante mudança do jogo de concorrência e da própria organização.

De acordo com Maia et al. (2017) a atitude das organizações, no que concerne à sua preparação para o futuro, e a sua forma a apresentação no mercado, é assumida de forma objetiva. Conforme estudo dos mesmos autores, as organizações que não se prepararam e que esperavam até que o ambiente fosse modificado, agiam posteriormente para evitar a falência.

Para a implementação de uma estratégia adequada, as organizações desportivas deverão efetuar uma análise ao seu meio envolvente e em específico da realidade do futebol de praia em Portugal, definindo um posicionamento.

Com base neste e percebendo a sua vantagem competitiva, a adoção de uma estratégia de movimento com base nos recursos existentes e tendo em conta as constantes mudanças atuais, consubstanciam uma intenção estratégica, facto que as organizações desportivas com responsabilidade no desenvolvimento da modalidade em Portugal deverão ter em consideração. Agindo de forma concertada e seguindo um pensamento estratégico, poder-se-á perspetivar uma evolução consistente da modalidade.

2.2.2. Vantagem Competitiva

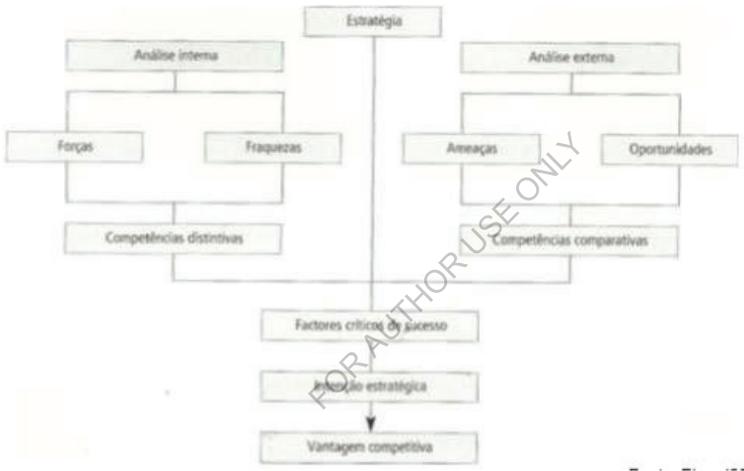
Como já foi referido anteriormente, estratégia e organizações encontram-se associadas, pelo que no caso das organizações que desenvolvem atividade desportiva no âmbito do futebol de praia, mantêm-se a importância da construção de estratégias adequadas.

De acordo com Costa (2004), a administração estratégica ou gestão estratégica, representa todos os atos que revestem o processo de implementação da estratégia, incluindo também fases iniciais na definição da missão, de objetivos e análise interna e externa.

A criação de vantagem competitiva constitui o principal objetivo estratégico, sendo a sua elaboração efetuada através da organização e coordenação de competências, que decorrem da análise interna e externa (Conto et al., 2016).

Pires (2007) entende que a organização, através de fatores fundamentais para o sucesso, que resultam da combinação de competências distintivas e comparativas, conduzidas por uma intenção estratégica, poderão alcançar uma vantagem competitiva (Figura 3).

Figura 8. Vantagem competitiva



Fonte: Gestão do desporto - O jogo de Zeus de Pires (2007).

A vantagem competitiva é fundamental para o sucesso de uma organização, tendo em consideração o jogo concorrencial, pelo que estas recorrem a novos segmentos e ferramentas para atrair os consumidores. De acordo com Kunkel & Biscaia (2020), o marketing desportivo tem como objetivo a manutenção e angariação de clientes, promovendo o aumento da faturação. Assim, pode-se considerar que a vantagem competitiva é o diferencial que uma organização poderá proporcionar aos seus filiados, destacando-se das atividades que lhe fazem concorrência (Brito & Brito, 2012).

Sobre este tema, António (2002) refere que à medida que os trabalhos sobre o perfil concorrencial assumiam um carácter sistemático, iniciou-se uma procura para identificar os

elementos que conseguiriam ser simultaneamente sólidos e duradouros, que atualmente se designa como vantagem competitiva. Descobertas e separadas as características do meio envolvente, a questão que se impõe, é saber como a organização poderá construir uma vantagem, que perdure no tempo, sobre os seus concorrentes.

Para que o produto do futebol de praia, ou seja, a prática do seu jogo, se possa diferenciar, é importante a criação de valor e atração de praticantes, garantindo assim vantagem competitiva sobre os demais. Para que se possa concretizar esta vantagem, poderão ser manipuladas algumas vertentes como o marketing, que bem direcionado e de forma eficaz, poderá atrair mais amantes da modalidade.

Relativamente a esta matéria, Kunkel & Biscaia (2020) entendem que o marketing desportivo apresenta para as organizações que pretendem construir uma relação de confiança com os seus clientes e consumidores, um eficaz retorno do investimento realizado.

Assim, para uma comunicação efetiva com os interessados na modalidade, é importante identificar claramente o público-alvo e entender as suas motivações, de forma a adaptar o produto de acordo com as necessidades e anseios dos mesmos, sendo possível, a partir daí, o direcionamento do mesmo para esse público, proporcionando um diferencial que lhe ofereça a vantagem competitiva sobre as atividades concorrentes (Teixeira & Correia, 2011).

Grant (1991) entende que para o sucesso de uma organização no mercado onde se encontra inserida, todos os recursos da mesma são essenciais, fornecendo uma vantagem competitiva sustentada em relação à concorrência. Torna-se assim importante realizar uma análise interna e externa da modalidade em Portugal e perceber quais as vantagens competitivas que esta possui na atualidade, de forma a definir um movimento que aproveite as mesmas.

2.3. Organizações Desportivas

A atividade das organizações no contexto desportivo considera-se pertinente, tendo em consideração a sua influência no desenvolvimento desportivo, razão pela qual se torna importante efetuar a abordagem às conceções associadas à mesma. Atualmente, as organizações assumem uma grande relevância, pelo que a vida em comunidade, onde a cooperação com outras pessoas se encontra presente, é fundamental para o sucesso das mesmas (Sesinando et al., 2023). Sobre este tema Chiavenato (2005), citado por Devesa (2016) refere que as pessoas para alcançar objetivos comuns, impossíveis de serem atingidos de forma individual, cooperam entre si, realizando trabalho em organizações.

Existe uma crescente capacidade de intervenção das organizações no contexto em que estão inseridas, fruto do seu desenvolvimento (Lopes, 2017). O desporto tem sido gerido por agentes decisores das organizações que desenvolvem atividade neste contexto, tendo as suas tomadas de decisão considerado os anseios, possibilidades e circunstâncias, tidas como adequadas (Teixeira et al., 2023a).

O aparecimento do desporto promovido por organizações privadas, decorrente do processo de transformações ambientais registado ao longo dos anos, levou a que a gestão desportiva fosse repensada e ajustada à realidade, através de soluções mais adaptadas (Teixeira & Ribeiro, 2016; Figueira et al., 2022). Os mesmos autores afirmam ainda que as condições de gestão são afetadas pela incerteza que caracteriza a atualidade. Tendo em consideração estes tempos, onde as mudanças ocorrem de forma célere, as organizações necessitam de uma gestão que possibilite uma preparação para o futuro (Sesinando et al., 2022).

Conforme refere Schaefer (2006), citado por Sousa (2012), a disseminação das novas tecnologias informáticas acelerou a evolução das organizações, promovendo um diferente nível de intervenção dentro destas, em virtude da redução da participação humana, como elemento indispensável para a produção primária. Com a crescente incorporação de formas mais avançadas de tecnologia, as estruturas das organizações foram-se tornando mais complexas, passando os indivíduos a depender, cada vez mais de organizações formais, que atuam, nos dias que correm, num contexto de incerteza e rapidez de mudança, fruto da globalização (Mestre et al., 2023).

Esta promove uma forte dinâmica concorrencial, que vai exigir estratégias de gestão e marketing adequadas, que permitam satisfazer os desejos e necessidades dos seus consumidores. Estas organizações têm a mudança social como objetivo, nomeadamente no que respeita aos padrões de educação e saúde, criando oportunidades de recreação e bem-estar para os seus frequentadores (Sousa, 2012).

Para o sucesso de uma organização, constitui-se enquanto fator fundamental a adequada distribuição e controlo das ações (Lopes, 2017). Conforme entende Sousa (2012) uma organização formal, independentemente do seu tamanho, objetivos e grau de eficiência, é constituída por um conjunto de indivíduos, que são selecionados com o intuito da realização de um trabalho coletivo que vise o alcance das metas especificamente estabelecidas. Mintzberg (2007) afirma que o desenvolvimento organizacional é um processo de mudanças planeadas que tem como intuito ampliar a competitividade das

organizações de forma indireta colabora para que haja modificações nos sistemas sociais. A evolução da sociedade constituída por elementos cada vez mais exigentes, promoveu o desenvolvimento das organizações, que procuram efetuar uma adaptação à mesma e redirecionando a sua vocação e missão.

Esta adaptação englobou as diversas entidades dos subsistemas do desporto, cuja forma e técnicas de gestão, foram evoluindo de forma a acompanhar as mudanças da sociedade, a intervenção tecnológica e alterações demográficas. Nesse sentido, o presente estudo centra-se fundamentalmente na ação de organizações sem fins lucrativos, que não têm como objetivo a obtenção de lucros e em que o património é im pessoal, existindo um trabalho para atingir um determinado fim, ou ir de encontro a uma missão (Teixeira, 2012).

Carvalho (2016) define que a OSFL é uma entidade de iniciativa privada, que fornece bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não remunera os detentores e fornecedores de capital. Dentro desta tipologia situam-se os clubes desportivos, que de acordo com entendimento de Santos (2005, p.15), “são pessoas coletivas de direito privado cujo objeto é o fomento e a prática direta de atividades desportivas, constituindo-se, nos termos gerais de direito, sob forma de associação sem fins lucrativos”.

Morris (2000), citado por Marques (2014), refere três características que definem as OSFL, sendo estas, a natureza dos recursos da organização, a natureza dos bens e serviços fornecidos e a forma distribuição do rendimento excedente das organizações. Neste sentido, as organizações desportivas desempenham um papel fundamental na sociedade atual (Sousa, 2012). A promoção da atividade desportiva, levada a cabo por estas organizações sem fins lucrativos, para além de proporcionar a jovens e adultos o essencial exercício físico (Picamilho et al., 2021), reveste um carácter integrador da sociedade e uma forma de transmissão de valores morais (Gonçalves et al., 2017).

De acordo com Marques et al. (2007), é preciso ter em conta os valores que são transmitidos através do desporto. É a inter-relação entre o campo social, a modalidade praticada com as suas regras e especificidades, e o sentido adotado para a prática, que formarão o contexto desportivo a ser vivenciado e os valores morais transmitidos.

No mesmo sentido, Variz (2008) refere que a atuação das OSFL vai muito além do simples fornecimento de bens, serviços e equipamentos sociais. O mesmo autor acrescenta que a atividade desenvolvida pelas OSFL promove a passagem de valores de solidariedade, estimulando assim outros setores da sociedade a adotarem e apoiarem os mesmos princípios

e contribuindo para uma distribuição mais equitativa dos recursos.

As organizações que desenvolvem atividade no âmbito do desporto e mais especificamente do futebol de praia, possuem um papel fundamental no desenvolvimento desportivo. Levanta-se a questão, se a qualidade da participação dos seus agentes é determinante para o alcance dos objetivos, e se a formação, conhecimento e qualidade destes, são importantes para a consecução dos mesmos.

2.3.1. Recursos Humanos nas Organizações

De acordo com o entendimento de Gomes (2001), a necessidade de dar resposta às novas solicitações da sociedade, contribuiu para a evolução do conceito do desporto, que atualmente é considerado um produto ou serviço, fator que permitiu o crescimento das organizações desportivas. Apesar disso, muitas das OSFL desenvolvem a sua atividade com base no trabalho voluntário de pessoas que dão, dessa forma, o seu contributo à organização, pelo que a sua gestão, assume um papel fundamental, para que as organizações possam atingir os seus objetivos.

Neste sentido, Fernandes (2011) considera que o desempenho das OSFL se encontra dependente da eficácia e eficiência da gestão dos recursos humanos, dado que estes possuem um papel fundamental no funcionamento das mesmas, tendo em consideração o trabalho efetuado. Face às dificuldades financeiras que as OSFL possuem atualmente, fruto da conjuntura económica desfavorável e devido também à diminuição do financiamento estatal, a gestão assertiva representa, cada vez mais, uma prioridade para estas organizações.

Ora, os clubes desportivos não fogem a esta realidade, dado que o trabalho desenvolvido no âmbito da sua atividade depende em muito da organização e eficiente rentabilização dos seus recursos humanos e também financeiros (Garcia et al., 2018).

Marques (2014) refere que para medir os resultados e desempenhos das OSFL, é necessário proceder-se à criação de medidas que permitam avaliar as pessoas e as organizações e aquando de uma avaliação global das mesmas, torna-se imprescindível o conhecimento e aplicação de processos assentes num planeamento estratégico e operacional, sem os quais as organizações podem facilmente entrar em desequilíbrio financeiro e pôr em causa sua missão. A mesma autora evidencia que, numa sociedade marcada pela competitividade e globalização, a sustentabilidade das OSFL reflete-se pela eficiência e eficácia das suas atividades, pelo sucesso dos seus objetivos, que justificam em parte, os recursos que lhes são disponibilizados e possibilitam a sua sustentabilidade.

Atualmente, o grande desafio das organizações desportivas associativas relativamente à liderança é o de serem capazes de conjugar de forma eficiente os seus objetivos, com uma adequada orientação estratégica e com a criatividade, inovação e cultura organizacional (Sesinando et al., 2023). Sobre esta temática, Lobato & Vitorino (1997) referem que os resultados desportivos podem ser comprometidos, em virtude da falta de administração, facto que põe em causa o processo de imposição estrutural e organizacional do desporto e também a estrutura da organização clubística.

Tal como em outras áreas, também no desporto as pessoas que integram o quadro diretivo das organizações desportivas possuem um papel determinante na sua evolução e desenvolvimento (Teixeira et al., 2023c). As suas tomadas de decisão definem o percurso da organização, tornando-se decisivas no trajeto da mesma e na concretização dos objetivos.

Conforme refere Morale (2012), cabe ao gestor desportivo a tomada de decisão no sentido de solucionar os problemas que surgem nas organizações, independentemente do grau de importância e complexidade. O funcionamento das organizações reveste-se de grande complexidade (Teixeira et al., 2005), dado que compreende a relação e coordenação dos recursos humanos, materiais e financeiros, bem como ter em linha de conta as intenções e valores da organização, a tecnologia existente e ainda o contexto em constante mutação (Sesinando et al., 2023).

Apesar de grande parte das organizações desportivas possuírem dirigentes amadores, atualmente a profissionalização do dirigente desportivo começa a surgir nas organizações (Matos, 2001).

De forma a dar resposta às exigências que a sua atividade encerra, as organizações desportivas necessitam de dirigentes com disponibilidade e competências para trabalhar e desenvolver as suas áreas funcionais (Teixeira, 2019).

Consciente desta importância, a FPF realiza desde 2017 cursos destinados a dirigentes, clubes e outras organizações desportivas. Nesse ano, a FPF criou dentro da sua estrutura, a “Portugal Football School”, uma unidade de investigação e desenvolvimento, dedicada ao estudo de atividades relacionadas com o futebol, futsal e futebol de praia. Ora, perante o contexto da sociedade atual, o desempenho das funções e tarefas associadas ao dirigismo associativo, não se afigura de fácil concretização.

Nos dias que correm, as pessoas despendem mais tempo no seu emprego e no acompanhamento da sua família, escasseando assim disponibilidade para assumirem compromissos de colaboração coma sua coletividade (Augusto, 2015).

Tendo em consideração as características atuais da sociedade, existe uma crescente aposta das organizações desportivas na profissionalização dos seus dirigentes (Teixeira et al., 2011), por forma a rentabilizarem as suas fontes de receita, melhorar os níveis de organização e corresponder perante as suas responsabilidades sociais (Teixeira et al., 2023b). Para Pires & Lopes (2001, p.93):

“O desporto apresenta-se como o setor de intervenção profissional diversificada com enormes potencialidades, não só no âmbito da economia tradicional, comoda emergente economia social. Em conformidade o desporto tem vindo a criar um crescente número de oportunidades de emprego com tendência para o crescimento.”

Tendo por base que, atualmente, a qualidade é bastante valorizada, esta assume-se enquanto fator de distinção de produtos e serviços do desporto, facto que consciencializa, cada vez mais, os gestores das organizações desportivas a apostar na excelência, conforme é o entendimento de Mira (2012), no desporto, tal como em outras áreas, é fundamental a aposta das organizações nos seus recursos humanos, conferindo-lhes formação, motivação e reconhecimento.

Conforme concluiu Capinussú (2005), para desempenhar eficazmente as funções inerentes aos cargos que compõem o vértice estratégico das organizações, torna-se necessário possuir uma vasta formação. O mesmo autor vai mais longe e refere que para uma adequada administração desportiva torna-se necessário possuir conhecimentos de várias áreas, como o marketing, promoção, administração, direito, desenvolvimento, gestão organizacional, gestão de recursos humanos, entre outras, não se tornando suficiente apenas os conhecimentos provenientes das ciências do desporto.

A qualidade é tida como conceito chave na distinção de produtos/serviços. Perante a oferta atual de serviços desportivos, os gestores das organizações desportivas tomam cada vez mais consciência da importância da excelência nos seus serviços, seja a excelência do serviço final, seja a excelência da gestão que produz o serviço (Mira, 2012).

Face à atual escassez do dirigente desportivo que realiza serviço benévolo, o seu estatuto tem merecido a análise de algumas entidades, pelo que o seu enquadramento legal, tem sido abordado nos últimos anos, com o intuito de reconhecer de forma efetiva o seu trabalho voluntário, que é compatibilizado com a sua vida pessoal e profissional, em prol da sociedade (Augusto, 2015).

De acordo com o Comité Olímpico de Portugal, é essencial reconhecer o valor gerado pelo dirigente desportivo, quer em termos financeiros, políticos ou sociais, necessitando este de ser previsto e contemplado em diplomas legais, bem como a adoção de outras medidas que visem a valorização deste agente. Esta organização sugere enquanto medida de incentivo a possível bonificação do tempo de voluntariado na contagem do tempo de serviço e idade de reforma, assim como a própria bolsa de horas para serviço voluntário.

De acordo com Almeida (2013, p.102):

- Para enfrentar os desafios com que se deparam atualmente, as organizações deverão apostar mais nos seus colaboradores, e principalmente, preocupar-se em criar estímulos, de forma a motivá-los para que possam alcançar, tanto os objetivos da organização, quanto os objetivos pessoais. A comunicação interna parece ser uma área de grande importância para construir tais estímulos e materializar visíveis intenções de investimento no capital humano;
- A comunicação interna tem uma posição estratégica dentro das organizações, ao estimular a integração e motivação dos funcionários, o comprometimento de todos com a missão, visão e os princípios empresariais e a abertura ao diálogo e a troca de informações e de conhecimento. Ou seja, a comunicação interna coadjuva os colaboradores a reterem os objetivos, envolvendo-os no seu projeto, proporcionando-lhes uma ação participativa com um maior envolvimento com a cultura da organização. Desta forma, a comunicação interna está ligada à motivação sendo necessário conhecer os interesses dos colaboradores e interligá-los com os objetivos da organização.

Para o desenvolvimento da modalidade torna-se importante entender a atividade das organizações e as condições de trabalho dos seus colaboradores, para que possam ser traçadas linhas orientadoras de desenvolvimento sustentado do futebol de praia, assentes nas pequenas estruturas organizacionais, que apesar disso, possuem um papel importante, já que têm uma grande capacidade de atração e aumento de praticantes (Figueira & Teixeira, 2020). Através do conhecimento e percepção profunda da realidade dos clubes que desenvolvem a prática do futebol de praia, será mais fácil contribuir adequadamente para o crescimento e evolução da modalidade, sem comprometer o seu futuro?

2.3.2. Estratégia em Organizações Desportiva

Dado que um dos objetivos do presente trabalho constitui a apresentação de estratégias capazes de contribuir eficazmente para o desenvolvimento adequado da modalidade, torna-se importante fazer referência a autores especializados em estratégia nas organizações desportivas. Assim, sobre esta temática Mintzberg (1994), refere que o futuro é organizado de acordo com decisões do líder, que define ações diárias de forma coerente e com base no pensamento estratégico. A estratégia deve ser elaborada, tendo em consideração os princípios da organização, de forma conferir o devido sentido estratégico às ações, que são parte integrantes da mesma.

Nesta perspetiva, a estratégia devidamente adequada, organiza e prioriza as ações que diariamente contribuem para a atividade das organizações. Drucker (1993) afirma que a intenção estratégica da organização assenta numa declaração de missão na visão, evidenciando esta as aspirações futuras da mesma, bem como os seus objetivos gerais de longo prazo, facto que é consubstanciado por Pires (2003), independentemente do tipo de organização.

Verifica-se então que as organizações, incluindo as desportivas, necessitam de possuir uma estratégia, facto que é consubstanciado por Vieira (2006), que afirma que esta assume um carácter obrigatório e imprescindível, dado que a mesma representa o percurso necessário para a obtenção dos objetivos da organização. O mesmo autor entende que os gestores, face à necessidade de adotarem decisões acertadas e adequadas, precisam de possuir um plano que contemple a missão, vocação e objetivos, tornando assim mais fácil a organização de ideias. Este plano denomina-se de estratégia.

Também no desporto a estratégia assume especial relevância, dada a competitividade existente neste ceio e a necessidade constante de vitória, sucesso, e o alcance dos objetivos (Pires, 2007). Contudo, a estratégia possui fatores limitativos à sua construção.

Relativamente a este tema Vieira (2006) refere que as organizações, aquando da construção da sua estratégia têm de considerar as seguintes limitações: o contexto, a organização e a conjugação de ambos. Este autor considera que a estratégia é condicionada pelo contexto em que a organização se encontra inserida, sendo que também a própria organização constitui outro fator limitativo.

O resultado da análise SWOT é considerado igualmente um fator limitativo, dado que a elaboração de uma estratégia depende da avaliação fatores internos e externos à organização.

2.3.3. Constituição de Estratégia

Conforme abordado anteriormente, a condução de uma organização é condicionada por fatores envolventes à mesma, sendo necessário uma adaptação, contudo, mantendo a identidade da organização.

Assim, a missão da organização, define a sua posição na sociedade, a sua razão de existir, tornando a sua visão tangível, devendo esta espelhar de forma clara os seus ideais, vislumbrando claramente o caminho a percorrer, facilitando a compreensão, objetivando o foco nas metas principais da organização (Santos, 2014). A definição da missão estabelece os limites que servem de orientação da construção da estratégia (Oliveira et al., 2023).

Uma organização ou uma empresa necessita de possuir um objetivo claro e bem definido, de forma que possa direcionar a sua estratégia, tornando-se para isso preciso ter o seguinte: visão, missão e objetivos.

Sobre este tema Oliveira (2007, p.126) refere que:

“A missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qualo negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui se procura responder à perguntabásica: Aonde se quer chegar com a empresa?”.

Assim, existindo clarividência no que concerne ao ponto de chegada pretendido pela organização, deve ser definido o caminho que se torna necessário percorrer, assim como as lideranças relacionadas a cada setor, bem como demonstrar aos colaboradores a razão de existência da organização, o que é proposto para a mesma e para quem se presta o serviço com qualidade. Interagir e atrair um público-alvo da organização é fundamental de forma que este se possa filiar na mesma.

Existem organizações desportivas que colocam em prática projetos com o intuito de alcançar objetivos definidos, aquando da delineação das estratégias, projetos estes que poderão ser executados a médio ou longo prazo (Urbaneja et al., 2023). Assim, tendo em consideração que o presente estudo pretende constituir um documento de auxílio ao crescimento e desenvolvimento da modalidade no nosso país, considera-se importante a análise do conceito e características de um projeto.

Roche (1998), citado por Costa (2004), refere que os projetos devem possuir as seguintes particularidades:

1. São claros e bem definidos;
2. Possuem estabelecida, de forma clara, a sua temporalidade;
 - 2.1. Projetos específicos;
 - 2.2. Projetos cíclicos;
 - 2.3. Projetos permanentes;
3. São perfeitamente avaliáveis;
4. Vêm sempre associados a um objetivo;
5. Possuem um responsável.

Assim, os objetivos inerentes aos projetos devem ser SMART, conforme conceito desenvolvido por Drucker (2001), permitindo um adequado foco no essencial, facto que contribui para a concretização dos mesmos, evitando desperdício de tempo, energia e dinheiro (Oliveira, 2015). Estes são os objetivos SMART:

S – Específicos (Specific);

M – Mensuráveis (Measurable);

A – Atingíveis (Attainable);

R – Realistas (Realistic);

T – Temporal (Time-bound);

Para que exista sucesso na implementação de projetos torna-se importante saber se as organizações desportivas possuem condições de trabalho que permitam aos seus colaboradores o desempenho adequado de tarefas (Mestre et al., 2023). As organizações devem procurar garantir condições ótimas de trabalho, de forma que se possam cumprir as ações operacionais diárias e fundamentais ao processo.

2.3.4. Missão, Visão e Objetivos da Organização

A estratégia de uma organização tem de procurar o alcance dos objetivos da mesma. Os interesses da organização, bem como a administração seguida pelos gestores, deverão estar presentes na definição da missão, objetivos e estratégia da organização (Carvalho & Santos, 2016). Relativamente à missão, Rubingh (1998), entende que esta pode ser criada com base em questões simples colocadas à própria organização, pretendendo apurar o que

esta faz, qual a sua área, para quem trabalha, como é feito o trabalho e o que a torna diferente dos concorrentes.

Esta contextualização é fundamental para que toda a organização possua o conhecimento das condições e razões de existência, que constituem a base da missão da organização. Esta será tida em conta aquando da definição de objetivos que vão ao encontro da visão da organização.

No mesmo seguimento Gomes (2001) refere que “a missão deve ser declarada, tendo em conta o contexto em que a organização se insere e as obrigações e compromissos que assume perante os sócios, praticantes e Estado” (p.16).

No caso vertente, as organizações desportivas portuguesas possuem plasmados nos seus estatutos o seu objeto e missão a que se propõem. Com base nestas premissas torna-se mais fácil traçar um caminho estratégico que possa alcançar o sucesso.

De acordo com Correia (1999), o trabalho efetuado pelas federações e a intervenção no seu domínio encontra-se associado à vocação, sendo que as obrigações e compromissos que estas possuem perante os seus sócios, praticantes e Estado, está relacionado com a missão destas organizações.

A Federação Portuguesa de Futebol, conforme se encontra contemplado nos seu Relatório de Atividades e Contas Individuais do Exercício 2018/2019, possui a missão de:

“Coordenar, dinamizar, desenvolver e organizar o futebol em todas as suas dimensões e categorias, num todo harmonioso, assegurando a respetiva continuidade e crescimento em todo o território nacional e em todos os meios sociais e faixas etárias, com o objetivo de se posicionar como um dos mais competitivos do panorama internacional. A FPF coopera estreitamente com os seus parceiros internacionais e nacionais, públicos e privados, numa ótica de independência e de benefício mútuo, em prol do êxito da sua missão”

Será que no final deste trabalho poderemos afirmar que este pressuposto é extensível à modalidade de futebol de praia?

2.3.5. Estratégias de Desenvolvimento do Futebol de Praia

Um dos objetivos gerais do presente estudo é perspetivar estratégias que possam melhorar e acelerar o desenvolvimento da modalidade em Portugal. A promoção do futebol de praia foi assumida pelas organizações desportivas que tutelam o futebol em Portugal e

apesar de existir registo de atividades positivas nos últimos anos, a aposta efetiva e constante na modalidade por parte de dirigentes, treinadores e jogadores ainda não é extensiva a todos os que participam nas provas nacionais.

Estes veem a sua progressão na modalidade condicionada, fruto de dificuldade da mesma em ultrapassar o carácter sazonal que lhe é conferido, facto que é confirmado por Mário Narciso, selecionador nacional de futebol de praia, em entrevista ao jornal Diário de Notícias, publicada a 02/novembro/2019.

Mesmo os jogadores que já efetuaram uma aposta exclusiva na modalidade, têm a necessidade de procurar mais competição, visibilidade e retorno financeiro em outros países, de forma a poderem evoluir, dado que o período competitivo em Portugal é insuficiente, facto que é corroborado em Ferreira (2017).

Ao longo dos últimos anos têm-se registado competições pontuais destinadas a jovens também para o género feminino, sobretudo organizadas por entidades privadas. Existem também ADR's, como por exemplo, a A.F. Leiria, que já organizou competições distritais de juniores masculinos, contudo as mesmas tendem a ter dificuldades em enraizar e progredir em termos de quantidade e qualidade.

Apesar do futebol de praia ser jogado já há vários anos, ainda não existe uma prática massiva, regular e enraizada da modalidade por crianças e jovens. Existem algumas competições, contudo estas parecem não ser suficientes para que os jovens possam conhecer o jogo adequadamente.

Madjer, considerado o melhor jogador português de futebol de praia de todos os tempos, admitiu numa entrevista, publicada a 04/fevereiro/2019, de antevisão da 2ª Edição da Madjer Cup, torneio destinado a jovens, realizado na Praia de Buarcos, na Figueira da Foz, que existe uma lacuna muito grande ao nível da formação.

Também no futebol de praia feminino, a FPF tem procurado alavancar a competição, tendo levado a cabo uma prova promocional realizada em simultâneo com a fase final dos campeonatos nacionais masculinos de 2018. Todavia, em 2019 a mesma não se realizou. Madjer, que também é embaixador da Beach Soccer World Wide (BSWW), em entrevista concedida ao *site bolanarede.pt* a 05/fevereiro/2018, considerou que existe uma reduzida prática da modalidade pelas mulheres.

No principal escalão do futebol de praia português, a FPF propôs para 2019 a adoção de moldes competitivos diferentes, que contemplavam mais jornadas, num sistema de campeonato tradicional, com jogos em casa e fora, proporcionando um maior período de

competição e que levaria a que os melhores jogadores a atuar no nosso país pudessem desenvolver as suas capacidades. Contudo, este modelo foi rejeitado, dado que existiu a desconfiança de clubes quanto ao sucesso do mesmo a curto prazo, levantando questões, sobretudo, logísticas e financeiras.

Também em 2019 existiu a implementação, por parte da FPF, de uma nova competição na modalidade, a Taça de Portugal. Esta prova, disputada no seu formato tradicional, ou seja, em sistema de eliminatórias a um jogo, proporciona aos clubes mais competição. Esta oferece também mais uma possibilidade dos clubes se evidenciarem e disputarem a sua conquista.

A criação de novos espaços competitivos para atletas da modalidade é considerada importante, dado que tem atraído jovens com grande qualidade. A evolução destes pode oferecer maior dinâmica e potencial à seleção nacional.

Contudo, o período competitivo ainda é limitado aos meses de verão. Nos últimos anos o principal patamar do futebol de praia português tem tido uma duração decerca três meses de competição, tendo em 2019 se estendido até aos cinco meses, contudo, com uma paragem competitiva de quase dois meses, entre o dia 15 de junho e 10 de agosto.

O Campeonato Nacional Divisão de Elite, atualmente composto por oito clubes possibilita a realização de dez jogos. Um aumento do número de jogos na competição, poderia fomentar uma maior competitividade na prova e proporcionar mais e melhor competição a um maior número de jogadores.

A FPF tem realizado um grande trabalho de alavancagem da modalidade, facto que é reconhecido pelos grandes jogadores portugueses como Jordan Santos, que em entrevista publicada a 22/agosto/2014 no *site bolanarede.pt*, considerou que Portugal estava no bom caminho e que a FPF tem efetuado um bom trabalho no desenvolvimento do campeonato nacional.

As competições de futebol de praia possuem um modelo, implementado desde a sua génese e difundido por todo o mundo. Este consiste na realização de jogos em regime concentrado, disputando todas as equipas da competição, os seus jogos no mesmo recinto desportivo e no mesmo período temporal.

Este modelo terá sido adotado pelas organizações desportivas que promovem o futebol de praia ao longo dos anos, tendo em consideração os poucos campos preparados para a realização de jogos da modalidade, não tendo alguns clubes campo próprio, ou campo com adequadas condições de apoio para a disputa digna de uma prova oficial.

Com a construção de novos espaços desportivos destinados à prática do futebol de praia, começa a tornar-se viável a apresentação por parte dos clubes do seu campo, para a realização de jogos na condição de visitado.

Um dos aspetos negativos da realização das jornadas em regime concentrado, é o facto dos clubes realizarem constantemente, jornada após jornada, deslocações, algumas delas longas, para disputar os jogos do seu campeonato. Na eventualidade de adoção de um modelo tradicional de poule a duas voltas, disputando os clubes jogos, alternadamente, como visitado e visitante, poderia proporcionar a realização de metade dos jogos do campeonato no seu recinto, possibilitando assim uma maior proximidade aos seus adeptos.

O futebol de praia, desde o início da sua prática formal já deu passos importantes na sua afirmação enquanto modalidade. Para isso contribuiu a inclusão do futebol de praia nas atividades da FIFA, após uma década de atividade formal, tendo esta organização assumido, apenas em 2005, um campeonato do mundo sob a sua tutela. Em Portugal, entre os finais da década de noventa e os finais de 2011, foram organizadas algumas competições de futebol de praia, umas de âmbito regional e outras de carácter nacional.

Estas competições tinham uma gestão privada, não estando a sua promoção e organização sob égide da FPF, tendo a chegada do Dr. Fernando Gomes à liderança da FPF, em 17 de dezembro de 2011, possibilitado a integração da modalidade no seio da FPF e inclusão plena da seleção nacional de futebol de praia no seio da sua estrutura da FPF, na divisão desportiva. No ano de 2012, a direção da FPF aprovou um plano de desenvolvimento para o futebol de praia, que integrava uma linha de apoio à criação e apetrechamento de infraestruturas para a prática da modalidade, um programa de formação específica destinado a árbitros e treinadores, a criação de competições nacionais e a candidatura à organização da fase final do campeonato mundial de futebol de praia em 2015.

Estas iniciativas permitiram criar uma base de praticantes, proporcionar uma oferta de prática minimamente estruturada e estabelecer um plano a médio termo, que foi enriquecido com a integração do futebol de praia no programa da 1ª edição dos Jogos Europeus realizados em 2015, na cidade de Baku, no Azerbaijão. Ou seja, progressivamente o futebol de praia tem percorrido o seu percurso de afirmação, integração nos grandes organismos que gerem o futebol e conquistando o seu espaço de destaque.

Ainda falta a integração da modalidade pela Union Européenne Football Assotiation (UEFA), facto que poderá potenciar a mesma a vários níveis. Esta interação poderá promover o futebol de praia a modalidade olímpica, facto que consagraria a mesma. Esta já

conseguiu fazer parte dos Jogos Olímpicos Europeus em 2019, tendo a seleção nacional portuguesa conquistado a medalha de ouro. Para além disto, a modalidade necessita de um natural investimento por parte das organizações desportivas.

A este nível a FPF tem disponibilizado recursos financeiros consideráveis na organização dos campeonatos nacionais, bem como oferta de material desportivo como bolas, balizas e contentores/balneários. Também as ADR's possuem um papel fundamental no fomento e desenvolvimento da modalidade ao nível local e de base, sendo necessário investimento financeiro, recursos humanos e materiais, mas sobretudo interesse em fazer crescer a modalidade.

A criação de planos estratégicos que produzam uma identidade própria da modalidade, enaltecendo as suas melhores características, comparativamente com o futebol e futsal, poderá angariar adeptos, jogadores e treinadores, bem como cativar clubes, media, patrocinadores, contribuindo assim para a sua afirmação enquanto modalidade em crescimento e geradora de oportunidades. Como público-alvo, facilmente se identifica os adeptos do futebol e futsal, a comunicação social, empresas que apostam no patrocínio desportivo, os clubes e os desportistas.

Mais uma vez, uma estratégia de marketing bem fundamentada enaltecendo a alta velocidade do jogo, os constantes ataques, os movimentos acrobáticos, os remates de qualquer parte do campo, a música, o ambiente descontraído, os locais dos jogos, a irreverência, o elevado número de golos, poderá definir o posicionamento da mesma perante os interessados e criar uma imagem de identificação distinta. É sempre importante em qualquer modalidade um planeamento estratégico com objetivos e metas bem definidas no tempo, que sirvam de orientação para uma gestão eficiente, com controlo de resultados em vários patamares, do nível de elite, ao nível de base.

Conforme já referido anteriormente, este estudo tem como objetivo descrever a realidade do futebol de praia em Portugal e, caso se consiga, propor linhas orientadoras para o seu desenvolvimento.

2.4. Gestão Desportiva

2.4.1. Sistema Desportivo Português

A área da gestão desportiva assume uma grande importância na essência deste estudo, dado que a sua qualidade constitui um elemento diferenciador e decisivo na concretização

dos objetivos das organizações desportivas. Para isso o gestor, bem como qualquer agente que desempenhe cargo ou função dentro de organização inserida no contexto desportivo, necessita de conhecer o sistema organizacional em que o desporto está estruturado, conhecer os princípios que regem as organizações, as suas competências, responsabilidades e ainda os patamares de atuação e ligação (Teixeira et al., 2022).

Conforme entende Bastos (2003), os conhecimentos relativos à economia, marketing, legislação e política, encontram-se presentes na gestão do desporto.

Em Portugal, existiram diversos modelos de organização do sistema desportivo, pelo que pretende-se abordar os mesmos no presente estudo e esclarecer as competências do Estado nesta área. Conforme afirma Teixeira (2009), as características singulares do desporto estão patentes em toda a história da civilização mundial, tendo representado desde sempre um elemento estruturante no desenvolvimento da humanidade, pelo que, a sua natureza universal transformou as atividades desportivas no fenómeno planetário mais importante da sociedade contemporânea.

A dimensão e tradição do desporto encontram-se marcadas nas sociedades atuais, que são caracterizadas pela organização autónoma das pessoas, que assim constituem clubes e associações, como forma de praticar desporto, para além de promoverem o convívio que está associado ao mesmo, algo que é corroborado por Silva (2009), ao referir que o desporto é parte integrante da vida quotidiana dos europeus e dos portugueses.

Atualmente, mais de cem milhões de europeus praticam atividade desportiva, encontrando-se inseridos em clubes, associações e federações, facto que demonstra a força e capacidade de auto-organização da sociedade.

O Estado possui a responsabilidade, consignada constitucionalmente, de proporcionar as mínimas condições para a prática, bem como a sua difusão, através da colaboração com escolas, associações e clubes desportivos (Sesinando & Teixeira, 2022). Contudo, persiste a dúvida sobre os limites da intervenção do Estado, bem como a definição das condições mínimas de apoio (Teixeira, 2005).

De acordo com Lopes (2017), nas últimas quatro décadas, na gestão do desporto nacional tem-se registado uma descentralização, facto que motiva o reforço do papel da governação local, ao invés daquilo que sucedia anteriormente, em que existia uma centralização assumida pela Direção Geral, ligada ao Ministério da Educação. O mesmo autor assume que, apesar da lentidão do processo de descentralização, este constitui uma linha estratégica muito eficaz, dado que aproxima o poder da tomada de decisão, aos indivíduos

da mesma zona geográfica, facto que permite provocar a mudança e promover uma evolução no sistema desportivo nacional.

Segundo Meirim (2017), com a confirmação da liberdade de associação e a Constituição da República de 1976, ou seja, com a chegada da política democrática, acreditava-se que pudesse existir um abalo jurídico, sendo expectável que a organização desportiva, em particular o relacionamento entre o Estado e as federações desportivas, sofresse significativas alterações.

Até à Revolução dos Cravos, existia um reduzido registo de participações de entidades privadas no desporto em Portugal. Contudo, a partir desse marco histórico, existiu a procura de uma maior e mais diversificada prática desportiva, não tendo o movimento associativo capacidade para proporcionar a mesma (Lopes, 2017).

A iniciativa privada apresentou novos conceitos no âmbito do desporto, promovendo a atividade física junto de mais pessoas e explorando o contacto com a natureza, a aventura, utilizando também a prática desportiva para evitar o sedentarismo e o isolamento social (Sousa, 2012).

Sobre estas mudanças Hubert (2008) adianta que os sistemas desportivos foram adaptados, gerando-se novos subsistemas, diferentes segmentos, novas populações e maior dinâmica, a partir de novas ideologias desportivas. Estas mudanças proporcionaram a criação de centros de treino físico, como atividades aquáticas e ginásio, obtendo grande sucesso junto da população e ganhando uma dimensão considerável (Teixeira, 2000).

Soares et al. (2016) referem que a promoção de atividades relacionadas com o exercício físico, desportivo e de recreação e lazer, é um dever das organizações privadas, pelo que as pessoas devem ter um acesso fácil às mesmas, de forma que os benefícios inerentes à sua prática possam surtir efeitos. A regulação e fiscalização destas atividades são da responsabilidade do Estado, por forma a garantir que as mesmas decorram com a indispensável qualidade (Camarada et al., 2021).

De acordo com Lopes (2017), o movimento associativo desportivo encontra-se organizado por associações regionais, federações nacionais e federações internacionais, assumindo a sua organização uma complexidade particular, dado que a representatividade dos clubes dentro das organizações é efetuada de acordo com fatores de proximidade territorial e também conforme a própria modalidade desportiva.

A gestão das modalidades desportivas possui uma cultura organizacional particular, dado que a repartição de responsabilidades é proporcionada por um sistema de

democracia representativa (Teixeira & Ribeiro, 2016). Neste sistema, todos os filiados possuem participação, através de representação e capacidade eleitoral. Sobre esta temática, Constantino (2002) refere que os dirigentes constituem um dos pilares basilares dos sistemas desportivos, dado que são quem assegura a administração das estruturas desportivas.

Com o Novo Regime Jurídico das Federações Desportivas, Decreto-Lei n.º 93/2014, de 23 de junho, a relação entre os filiados das federações desportivas sofreu alterações significativas, dado que este veio reconhecer a importância das associações de jogadores, árbitros e treinadores, conferindo-lhes peso eleitoral, que até então não existia. Assim, o novo regime poderá, de alguma forma, promover o entendimento dos clubes, que de acordo com Sousa (2012), desempenham um papel fundamental enquanto agentes de socialização.

O crescente impacto social e económico do desporto, na opinião de Lopes (2017), fez crescer o número de agentes desportivos que intervêm no fenómeno, bem como a sua diversificação, facto que promoveu o aparecimento de um conjunto de associações de classe, desde os jogadores aos treinadores, árbitros, médicos, fisioterapeutas, que se constituem enquanto parceiros importantes no desporto. O mesmo autor entende que a atribuição de responsabilidades e capacidade eleitoral a estas associações de classe representa um passo de grande importância que promoverá novas sinergias e estratégias de gestão.

O sistema desportivo português baseia-se no modelo desportivo existente na Europa, caracterizando-se pela interligação de atividades promovidas pelo movimento associativo, setor privado e Estado (Sesinando et al., 2023). Segundo Sarmento (2001), citado por Lopes (2017), o sistema desportivo português, necessita de definir um rumo efetivo. Na opinião deste autor, existe falta de definição do mesmo, que provoca problemas no direcionamento da missão das diversas organizações inseridas neste contexto.

2.4.2. Conceito de Gestão Desportiva

A gestão encontra-se presente em todas as áreas da sociedade atual, desenvolvendo diariamente múltiplos atos e comportamentos que necessitam da aplicação de um conjunto de competências, que de acordo com Reis (2018), contemplam a intervenção de várias disciplinas do conhecimento, uma vez que, utilizam noções da economia, da psicologia, da contabilidade, entre outras, possibilitando a realização de todos os atos necessários à aplicação de uma estratégia organizacional.

Lopes (2017) afirma que os gestores profissionais ou voluntários, responsáveis pelas muitas organizações locais, regionais, nacionais e internacionais, têm contribuído para a

evolução e divulgação dos produtos e serviços desportivos, através de um trabalho cada vez mais eficiente e sustentável. O mesmo autor entende que a gestão desportiva procura adaptar ao contexto em que as organizações se encontram inseridas, modelos de gestão provenientes de outras áreas, baseando-se na aplicação de conjunto de ações, processos, teorias e ferramentas, de forma a solucionar os seus problemas e procurar o sucesso dentro desta área dinâmica e multidisciplinar.

Atualmente na Europa, existem conceitos de intervenção de desenvolvimento desportivo, como são os exemplos do desporto aventura, da indústria do fitness, que juntamente com o desporto tradicional, têm sido impulsionadas pela indústria do entretenimento desportivo (Urbaneja et al., 2023).

Estes conceitos, ainda relativamente recentes, substituíramos programas europeus do “Desporto para Todos”, desenvolvidos por autarquias (Teixeira, 2009).

Conforme refere Pitts (2001), o desporto desempenha diferentes papéis na sociedade atual, pelo que a sua administração envolve conceitos de várias áreas. Já Pires & Lopes (2001) consideram que as práticas de gestão desportiva realizadas atualmente sofreram profundas alterações nos últimos anos, facto que promoveu a modificação da formação das novas gerações académicas.

Atualmente existe a necessidade de alcançar novos conhecimentos e garantir a sua aplicabilidade no contexto desportivo, de teorias de gestão eficazes (Sesinando et al., 2022). Os mesmos autores referem ainda que, na atual sociedade globalizada, a crescente comercialização do produto do desporto, pela indústria do entretenimento, irá condicionar, futuramente, o próprio processo de desenvolvimento do desporto e em consequência a gestão das suas práticas.

Reis et al., (2023) consideram que esta, tendo em consideração um conjunto de indicadores que suportam a sua atividade, é considerada, mais do que uma emergente área de intervenção profissional, uma das principais na conjuntura desportiva.

Assim, considerou-se pertinente analisar qual o perfil e funções adequadas ao cargo de gestor desportivo nos dias que correm.

2.4.3. Perfil e Funções do Gestor Desportivo

Conforme abordado anteriormente, o gestor desportivo necessita de intervir de forma abrangente em diversas áreas. Tendo em consideração que a gestão desportiva ainda é uma área de conhecimento relativamente recente, torna-se necessário que se continuem a efetuar

estudos académicos acerca do perfil e funções das várias vertentes da gestão, com a intenção de consolidar o enquadramento do profissional e a sua extensão (Teixeira et al., 2022).

Lopes (2017) refere que a gestão possui, enquanto atividades centrais, a criação, a organização, a operacionalização e a direção.

No que concerne à sua intervenção no desporto, conforme foi referido anteriormente, existe a necessidade de interligar saberes de diversas áreas científicas, que capacita mais o profissional para intervir adequadamente nesta área (Teixeira et al., 2022).

De facto, o desporto apresenta-se como um setor de intervenção profissional muito diversificado com enormes potencialidades, não só no âmbito da economia tradicional bem como no da emergente economia social” (Pires & Lopes, 2001).

Os mesmos autores (p.94) sinalizaram as seguintes entidades para a atuação do gestor do desporto:

- Estruturas estatais descentralizadas segundo uma dinâmica territorial mais ou menos orgânica;
- Estruturas profissionais de acolhimento tanto a nível internacional, como nacional;
- Estruturas de poder local com capacidade de intervenção no mundo do desporto;
- Um crescente número de federações desportivas internacionais e nacionais;
- Um número indeterminável de associações regionais de modalidades;
- Milhares de clubes, grandes, médios e pequenos;
- Ginásios e centros de fitness;
- Empresas de serviços desportivos;
- Empresas de marketing e publicidade; Milhares de instalações desportivas de diversos tipos que tem de ser geridas por profissionais com formação especializada.

De acordo com Valente (2011), citado por Lopes (2017, p.7), o gestor desportivo possui a oportunidade para trabalharem várias organizações e em diferentes níveis hierárquicos nas mesmas, podendo concretamente desempenhar as funções:

- a) Diretor técnico;
- b) secretário técnico;
- c) diretor geral;
- d) técnico superior de desporto;
- e) diretor de instalações;
- f) gestor de eventos desportivos;
- g) gestor de produto;
- h) gestor de projeto;
- i) gestor de empresas e de outras organizações ou

entidades privadas e públicas; j) diretor comercial; k) gestor de recursos humanos; l) gestor da área de marketing; m) consultor; n) investigador; e, o) entre outros

Num contexto de incerteza, fruto da constante mutação associada à sociedade atual e tudo o que a influencia, é indispensável possuir a consciência da necessidade de existir uma formação contínua e procura constante de manter-se ao corrente das tendências inerentes às suas áreas de atuação, possuindo capacidade de adaptação e compromisso com vista à concretização de projetos (Reis, 2016).

Sobre este tema, Sesinando et al. (2023) aferiram que, os gestores desportivos no contexto público em Portugal são jovens, existindo também uma apreciável quota feminina. Os mesmos autores verificaram também que estes possuem uma considerável participação nos vértices estratégicos das organizações, bem como uma crescente atividade operacional, organizando e dirigindo equipas, o que promove o aumento da experiência e conhecimento, que os capacitará para o desempenho de cargos futuros.

De acordo com Valente (2011, p.41):

“As organizações desportivas atualmente passam por um processo de transformação e reorganização da gestão desportiva, seja por sua estrutura organizacional ou pela exigência do papel do gestor desportivo frente aos novos desafios que as organizações desportivas enfrentam. Ainda não se têm nenhum modelo definitivo, mas percebe-se que há uma busca por profissionais mais qualificados e especialistas nesta área do desporto.”

Filho et al. (2013), entendem que o gestor, no atual processo de desenvolvimento do desporto, tem ganho relevância na sociedade moderna, devido à importância da sua atuação na estrutura organizacional, que necessita cada vez mais de profissionais qualificados.

Assim, o gestor desportivo especializado na modalidade, inserido nas organizações desportivas ativas na mesma, organizados e coordenados entre si, numa estratégia de crescimento conjunto e definido no tempo poderia contribuir para que, definitivamente, o futebol de praia ultrapassasse a limitação sazonal e que se assumisse como uma modalidade mais presente e de referência em termos nacionais e internacionais.

De acordo com Sampaio (2010), citado por Marques (2015, pp.46-48), os gestores teriam de contribuir com os seus conhecimentos nas seguintes temáticas:

- Organização, coordenação e supervisão de atividades desportivas;
- Controlo da gestão económica e administrativa;
- Controlo, gestão e direção do pessoal;
- Gestão, controlo e direção de instalações desportivas, organização de eventos desportivos;
- Programação e planificação de atividades;
- Relação e solução de problemas a clubes, entidades desportivas e corpos docentes;
- Atendimento a utentes;
- Direção e coordenação dos diferentes desportos;
- Elaboração e criação de novas instalações;
- Assistência e conselhos à gerência;
- Tratamento de convenções legais na criação de entidades desportivas;
- Petições aos serviços desportivos;
- Relações com os organismos oficiais;
- Realização dos aspetos burocráticos;
- Compra de material desportivo;
- Otimização e gestão dos recursos humanos;
- Controlo e supervisão de empresas que prestam serviços desportivos;
- Gestão das reparações;
- Direção de projetos desportivos;
- Realização de jornadas técnicas;
- Execução de acordos;
- Direção de planos e projetos de marketing;
- Criação de normas para o funcionamento das instalações;
- Realização anual do memorial de atividades;
- Relação com os meios de comunicação;
- Presença nos atos desportivos; gestão e planificação de recursos materiais.

Segundo Pires & Lopes (2001, p.102):

“Os novos desafios requerem, em matéria de gestão, organização e desenvolvimento do desporto, novas atitudes e diferentes soluções, no sentido

de serem criadas novas oportunidades para futuras gerações de praticantes, técnicos, dirigentes e espectadores. Caso não assim seja, as atuais gerações de dirigentes hão-de ser responsabilizadas por não terem sido capazes de promover um modelo sustentado de desenvolvimento do desporto que não comprometesse as práticas desportivas das gerações futuras.”

Será que a figura do gestor desportivo capacitado e detentor de conhecimentos na área da gestão e do desporto, especificamente de futebol de praia, assume um papel relevante no sucesso do desenvolvimento da modalidade em Portugal?

2.5. Desenvolvimento

2.5.1. Conceito de Desenvolvimento

O desenvolvimento da modalidade de futebol de praia em Portugal é considerado o cerne do presente estudo, pelo que a abordagem a este conceito, considerou-se imprescindível. Esta abarca aspetos fundamentalmente qualitativos, que proporcionam uma melhoria na qualidade de vida das populações.

Apesar do crescimento em termos quantitativos ser importante, este apenas fará sentido se o mesmo for correspondido em termos qualitativos. Desportivamente estes pressupostos também se aplicam, dado que o desenvolvimento do desporto evoluiu, não só através da massificação da sua prática, mas também por via do aumento da melhoria da qualidade da prática.

Vasconcellos & Garcia (1998), citados por Oliveira (2002), referem que o desenvolvimento deve ser proveniente de um crescimento económico, que proporcionará uma melhoria na qualidade de vida, aumentando os indicadores de bem-estar económico e social. Este conceito contempla um crescimento acompanhado de uma melhoria generalizada, com uma perspetiva global, integrada e abrangente.

Oliveira (2002, p.40), sobre o mesmo tema, refere também que “o desenvolvimento deve ser encarado como um processo complexo de mudanças e transformações de ordem económica, política”. O mesmo autor considera que a procura do desenvolvimento passa pela análise integrada de alguns fatores que potenciam o mesmo, devendo as suas políticas ter em conta dois conteúdos fundamentais, nomeadamente, o dinamismo inerente à mutabilidade constante do mundo e ainda a organização dos meios informativos.

Torna-se, assim, premente conhecer esses fatores de forma a poder realizar uma

análise no âmbito da realidade do futebol de praia.

Para Teixeira (2009), a criação de documentos capazes de conferir operacionalidade à ação é bastante importante, para que se possa aumentar o desenvolvimento desportivo. Estes deverão evidenciar uma visão e estratégia, recorrendo a planos e programas, liderados por equipas competentes, de forma que sejam alcançados os objetivos e metas, que concretizem a sucesso de políticas coerentes e medidas concretas (Teixeira & Ribeiro, 2016).

2.5.2. Políticas de Desenvolvimento Desportivo

É inequívoco que a atividade física e desportiva é uma necessidade da população, cada vez mais valorizada, tendo em consideração os seus benefícios para a saúde e não só (Puig, 2016; Biernat et al., 2020), conforme preconiza a Direção-Geral de Saúde .

A promoção e desenvolvimento de qualquer atividade desportiva visa um aumento do nível e organização da mesma (Teixeira & Barros, 1999). O desenvolvimento desportivo implica transformações, tornando-se importante que neste processo exista a coordenação entre as várias organizações desportivas ligadas ao fenómeno (Martins, 2013).

Esta coordenação é fundamental para o diagnóstico das problemáticas, descoberta de soluções, seleção de recursos e sua aplicação, definindo prioridades e elaborando projetos para vários timings de concretização (Figueira & Teixeira, 2019).

Um projeto global de desenvolvimento, coordenando e integrando todas as áreas da prática desportiva e apontando para objetivos concretizáveis, poderá contribuir de forma decisiva para a evolução da modalidade, ou seja, o desenvolvimento desportivo é um processo pensado, planeado e estrategicamente conduzido, perspetivando uma evolução, que apenas será alcançada, através de um planeamento previamente definido (Blanco-García et al., 2021).

As políticas de desenvolvimento desportivo devem direcionar a aplicação dos recursos, de forma a alcançar os objetivos de formação de elites ou de aumento do número de praticantes de base (Mestre et al., 2023). A relação massa-elite ou o incremento da quantidade de jogadores e da qualidade desportiva, são os objetivos que as políticas deverão ter em conta, contudo, para Cunha (2003), estas podem ser semelhantes, dado que as políticas de base e de elite se encontram relacionadas e podendo produzir efeitos uma na outra e vice-versa.

Políticas de Elite

Este tipo de política dirige essencialmente o seu foco para o alto rendimento, para a vertente espetáculo e para o patamar profissional, cada vez mais precoce, pelo que os recursos são direcionados para esta vertente (Rodrigues, 2019).

Para Cunha (2003), estas políticas procuram o aparecimento de atletas de elite, sendo que a deteção de talentos, é muita vez efetuada através de realização de torneios para observação. Esta identificação e seleção dos atletas mais capazes é importante para que estes sejam integrados em programas de desenvolvimento, procurando o aperfeiçoamento das capacidades dos atletas.

Segundo Picamilho et al. (2021), caracteriza-se o desporto de alto rendimento como estruturado, orientado a uma tarefa e imbuído num espírito de compromisso e esforço, sendo esse o nível que define o desporto profissional, bem como o ápice da carreira desportiva.

No futebol de praia e mais concretamente em Portugal, poderá considerar-se que existe um reduzido número de atletas de elite, tendo em consideração o perfil amador da grande maioria das estruturas das equipas que competem nos campeonatos nacionais. O grupo de atletas de elite de futebol de praia em Portugal resume-se, essencialmente aos atletas que constituem o plantel da seleção nacional portuguesa.

Políticas de Base

As políticas de base têm como objetivo a criação de oportunidades para a prática de atividade desportiva de uma forma generalizada (Teixeira, 2019). O desporto é um instrumento para o fomento de um estilo de vida ativo e também para a iniciação e formação de base das modalidades desportivas, conforme é referido no Programa Nacional de Desporto para Todos do Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ).

De acordo com estas premissas, Cunha (1997), citado por Costa (2004), entende que as políticas de base visam a promoção de uma atividade desportiva diversificada, sendo considerado um fator de integração social. Estas fomentam a inclusão social, através da aproximação de pessoas de culturas, nações e religiões diferentes, exibindo dessa forma todo o seu potencial de socialização.

A ética do desporto e os princípios basilares do Olimpismo, defendem valores como o fair-play, orientando a manifestação desportiva para a inclusão e ao invés repudiam qualquer tipo de discriminação (Reis et al., 2023).

Segundo Mestre (2023), a Carta Olímpica refere no seu ponto 2 que, o Olimpismo é

uma filosofia de vida que exalta e combina num conjunto harmonioso as qualidades do corpo, a vontade e o espírito, aliando o desporto com a cultura e educação. O Olimpismo propõe-se criar um estilo de vida baseado na alegria do esforço, no valor educativo do bom exemplo e respeito pelos princípios éticos fundamentais universais. O mesmo documento define ainda a prática do desporto como um direito humano, em que todas as pessoas devem ter acesso à sua prática, conforme as suas necessidades.

Cunha (2003) defende a inclusão da totalidade dos setores que compõem a prática desportiva, como forma de promover o aumento da participação desportiva na sociedade. O mesmo autor considera que as políticas de base preveem a prática desportiva dentro dos seguintes setores: setor federado, setor escolar, setor militar, setor do trabalho – INATEL, setor universitário, setor do turismo, setor do desporto para populações especiais, setor autárquico, setor prisional.

No que concerne à formação desportiva e atenta à sua importância no futebol e futsal, a FPF em 2015, com o intuito de dar o devido acompanhamento à legislação prevista sobre esta matéria, Lei 28/98, de 26 de Junho (entretanto substituída pela Lei 54/2017, de 14 de Julho), que define que para registar contratos de formação desportiva, na respetiva federação, o clube tem de estar certificado enquanto entidade formadora.

Este processo levado a cabo pela FPF, em coordenação com as ADR's e também com os clubes federados, definiu como objetivo analisar o processo formativo oferecido pelos clubes e entidades que desenvolvem a formação atletas até aos 19 anos, nas variantes de futebol e futsal, avaliando o mesmo e definindo a atribuição de um nível formativo, de acordo com os critérios e requisitos definidos no seu documento orientador. Este sistema visa contribuir para melhorar a qualidade do processo formativo em Portugal.

Uma adequada formação dos jovens praticantes é reconhecida como fundamental no processo de desenvolvimento dos atletas, em qualquer modalidade. A definição de políticas desportivas de base também no futebol de praia, poderia não só para aumentara quantidade de praticantes, bem como lhes proporcionar uma formação com crescente qualidade?

2.5.3. Fatores de Desenvolvimento

A opinião de alguns autores que estudam os fatores de desenvolvimento desportivo será analisada, ou seja, irão ser tidas em conta áreas, cujo seu conhecimento é importante onde existe uma necessidade de atuação, de forma que se possa alcançar níveis elevados de desenvolvimento (Teixeira, 2019; Sesinando et al., 2023; Mestre et al., 2023).

Segundo Cunha (1997), citado por Costa (2004), a análise dos fatores de desenvolvimento, que possibilitam a intervenção no mundo do desporto, contempla o estudo da situação desportiva e constituem instrumentos fundamentais das políticas desportivas.

Procura-se, nesta fase, caracterizar os doze fatores de desenvolvimento do desporto identificados como instrumentos de progresso. De acordo com Pires (2003) são eles: orgânica, atividades, marketing, formação, documentação, informação, instalações, apetrechamento, quadros humanos, financiamento, legislação, gestão.

Analisando os fatores de desenvolvimento anteriormente enunciados, refere-se que em termos de orgânica a mesma encontra-se representada pelo conjunto de organismos, quer nacionais, quer internacionais, que tutelam o futebol e mais especificamente o futebol de praia, sendo grandes responsáveis pelo desenvolvimento desportivo.

Em termos de atividades, estas referem-se aos eventos desportivos existentes, dado que um dos fatores de desenvolvimento de uma modalidade passa pelo crescimento e massificação da prática desportiva. O marketing assume nos dias de hoje um papel muito importante na promoção e divulgação do desporto e das suas atividades, sendo a sua relação com este cada vez mais forte (Teixeira et al., 2023a).

Como foi verificado anteriormente, é fundamental nos dias que correm, a formação dos recursos humanos, pelo que também tem sido privilegiada pelo sistema desportivo. Esta visa a valorização técnica e humana por intermédio da partilha de saberes que tem como objetivo melhorar o nível de desempenho desportivo dos seus agentes (Sesinando et al., 2023).

A documentação abrange o produto literário criado decorrente de estudos realizados no âmbito desportivo e que abordam diversos temas relacionados com esta atividade. Cada vez mais o desporto possui montado em seu redor um conjunto de estruturas que permitem uma transmissão de informação mais rápida e detalhada, fruto do interesse gerado junto do seu vasto público.

Assim, o desporto e os seus atores, têm de conviver com esta busca incessante de conteúdo diário para satisfazer os aficionados. A quantidade e qualidade das instalações desportivas afiguram-se essenciais para a evolução do desporto, dado que sem estas a prática desportiva no seu esplendor ficará comprometida (Figueira & Teixeira, 2020).

No âmbito das instalações desportivas não se torna apenas necessário a criação de espaços de jogo com qualidade, dado que as instalações de apoio e mesmo as condições para espetadores são fatores importantes (Mestre et al., 2023). O apetrechamento tem em conta todo o material necessário ao ótimo desenvolvimento da modalidade.

Os quadros humanos são constituídos por todos os agentes desportivos que contribuem para o desenvolvimento do desporto. O financiamento abrange a capacidade e mecanismos necessários para que as organizações desportivas (federações, associações, clubes, empresas) consigam angariar recursos financeiros suficientes para o adequado desenvolvimento da atividade desportiva. A Legislação contempla todas as leis e normativos essenciais ao adequado desenvolvimento do sistema desportivo. A gestão é o instrumento que permite a organização dos meios, a definição de objetivos e a implementação de estratégias e projetos que visem o desenvolvimento do desporto.

A combinação de todos os fatores, darão origem a programas e projetos de desenvolvimento, apontando para a evolução e progresso do desporto, facto que é afirmado por Martins (2013).

Estes fatores serão tidos em conta na materialização de projetos de desenvolvimento, sempre com objetivo de elevar quantidade e qualidade desportiva. O investimento no desenvolvimento é bastante importante para o sucesso dos projetos (Machado, 2019).

Em Portugal existe o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Desportivo que consiste na atribuição, por parte do Estado, das Regiões Autónomas ou das Autarquias locais, diretamente ou através de organismos dependentes, de apoios financeiros, materiais e logísticos, bem como de patrocínios desportivos (Decreto-Lei n.º 273/2009).

Tendo em vista a evolução do futebol de praia em Portugal a todos os níveis, pretende-se saber se os fatores de desenvolvimentos identificados, se encontram a ser dirigidos e manuseados de forma assertiva.

2.6. Futebol de Praia em Portugal e no Mundo

2.6.1. Revisão Histórica da Modalidade

Abordados alguns conceitos bases importantes para este estudo, considerou também importante efetuar uma breve revisão histórica da modalidade em Portugal e no mundo, bem como o seu enquadramento atual.

O futebol de praia sempre foi uma combinação de futebol, ambiente descontraído, culminando em puro espetáculo desportivo (McGowan et al., 2023). Os jogos são atrativos e contemplam momentos espetaculares de futebol. A ação sempre próxima das balizas, movimentos acrobáticos e a natureza imprevisível da superfície de jogo, combinam-se para criar um jogo único que entusiasma os jogadores e os espectadores (Leite, 2016).

Ao longo dos anos, a emoção avassaladora da experiência atraiu lendas do futebol mundial como Eric Cantona, Zico, Romário e Michel, que praticaram a modalidade. Contudo, no futebol de praia têm surgido excelentes executantes como o português Madjer, o espanhol Amarelle e o brasileiro Bruno Xavier. Nos últimos anos e fruto de uma maior aposta na modalidade surgiu uma geração de grandes jogadores como o português Jordan Santos, o espanhol Llorenç Gomez ou o brasileiro Mauricinho.

O futebol de praia foi praticado informalmente, durante várias décadas, em praias, um pouco por todo o mundo. Contudo, em 1992 as leis do jogo foram registadas pela BSWW, uma empresa sediada em Barcelona, criada especificamente para desenvolver a modalidade (McGowan et al., 2023).

As regras foram projetadas para criar um jogo repleto de ação e movimentos diversificados. Apresentando três períodos de doze minutos em ritmo acelerado e substituições ilimitadas, a aplicação de prolongamento e grandes penalidades significa que em todos os jogos tem de existir um vencedor. Uma bola mais leve pressupõe que os jogadores tenham de desenvolver um controle de bola ao primeiro toque mais preciso (McGowan et al., 2020).

Com as regras em vigor, o primeiro Campeonato do Mundo de Futebol de Praia foi realizado em 1995 na Praia de Copacabana, no Rio de Janeiro, e os anfitriões do Brasil venceram a final por 8 a 1, levando de vencida a seleção dos Estados Unidos da América. O sucesso da competição levou a uma crescente procura, o que levou à criação da competição denominada Pro Beach Soccer Tour, apenas um ano depois (Oliveira & Osborne, 2018).

O primeiro evento de futebol de praia verdadeiramente global, contou com sessenta jogos em toda a América do Sul, Ásia, Estados Unidos da América e Europa. O enorme interesse gerado pela prova levou à criação, em 1998, da Liga Europeia Pro Beach Soccer, que logo se tornou a mais forte competição do mundo.

Em 2004, cerca de dezasseis países europeus participaram nesta prova. Uma Liga das Américas, com equipas da América do Norte e do Sul, ganhou forma. E o Pro Beach Soccer Tour estendeu suas atividades para os Emirados Árabes Unidos, Japão, Austrália, México, Grécia, Tailândia e Reino Unido.

Decisiva foi a ligação à FIFA para proporcionar a prática do futebol de praia em todo o mundo, ou seja, para todas as seis zonas confederadas da FIFA. Esta integração ajudou o futebol de praia a atingir um alcance verdadeiramente global, tendo contribuído para a crescente popularidade da modalidade (McGowan et al., 2023).

Atualmente existem campeonatos nacionais em todo o planeta, bem como eventos internacionais de prestígio como a Taça Intercontinental, a já mencionada Liga Europeia de Futebol de Praia e o Campeonato do Mundo da FIFA.

Em maio de 2005, o primeiro Campeonato do Mundo da FIFA realizou-se na Praia de Copacabana, considerada o berço do futebol de praia (Fazolo et al., 2005). Para surpresa de todos, a França de Eric Cantona derrotou Portugal nas grandes penalidades, enquanto os favoritos e anfitriões, o Brasil foi derrotado nas meias-finais.

Ao longo dos anos, o Brasil tem sido a força dominante no Campeonato do Mundo, vencendo a competição por cinco vezes. O Campeonato do Mundo de Futebol de Praia da FIFA continuou a ser disputada anualmente no Brasil até 2007. Marselha, em França recebeu a competição em 2008, seguindo-se depois o Dubai, em 2009.

De forma a possibilitar às organizações continentais de levar a cabo as suas próprias competições dentro da sua área, o Campeonato do Mundo começou a realizar-se de dois em dois anos. Ravenna, em Itália foi o palco em 2011 da prova e Tahiti acolheu a mesma em 2013. Em 2015, o nosso país assumiu, finalmente, a organização da mais alta competição de futebol de praia do mundo.

Foi mais especificamente na Praia da Baía, em Espinho, que se realizou mais uma edição do Campeonato do Mundo, com excelentes recordações para os portugueses. Portugal conquistou pela primeira vez o título, vencendo na final com Tahiti por 5-3. Os trinta e dois jogos efetuados em Espinho foram visionados na televisão por oitenta milhões de pessoas em todo o mundo. A integração na FIFA deu ao futebol de praia uma maior dimensão em todo o mundo e levou-o a ocupar um lugar permanente no cenário desportivo mundial.

Mais do que apenas um jogo, o futebol de praia é um dos desportos mais atrativos para os órgãos de comunicação social. O seu habitual formato competitivo é ideal para a TV, com uma estrutura de correspondência que se encaixa perfeitamente numa programação de transmissão de uma hora, contendo três intervalos.

Atualmente, os jogos de futebol de praia são exibidos em canais de TV em cento e setenta países do mundo. Devido ao desenvolvimento global do jogo, o interesse comercial no futebol de praia tornou-se mais atrativo. Grandes marcas multinacionais associaram-se à modalidade. Associações de futebol, media, adeptos e atletas renderam-se à elegância, fluidez e energia do jogo.

O crescente interesse dos aficionados e espectadores casuais leva a grandes oportunidades comerciais. Nenhum outro desporto é tão favorável a ações de marketing.

O futebol de praia possui uma grande capacidade de adaptação às condições naturais de quase todos os locais selecionados para as competições, não se tornando necessário um grande investimento em infraestruturas e outros recursos materiais. Isso faz com que o futebol de praia seja uma ótima opção para qualquer nova associação ou clube de futebol possa efetuar uma aposta.

A prática formal do futebol de praia em Portugal inicia no final dos anos noventa com a realização do Mundialito de seleções nacionais. Este conceituado torneio foi realizado pela primeira vez em Portugal em 1997, mais especificamente na Praia da Claridade, na Figueira da Foz. Desde então, todas as edições desta competição foram disputadas em território português.

A seleção nacional portuguesa, que disputava torneios internacionais desde o final dos anos noventa, foi granjeando uma enorme reputação em termos mundiais, sendo desde cedo considerada uma das melhores. Esta seleção nacional não se encontrava sob alçada da FPF, sendo organizada pela por uma empresa privada, especializada em atividade desportiva.

Em 2005 foi criado uma prova destinada a clubes nacionais, denominada Liga Nacional de Futebol de Praia, organizada por uma empresa privada de eventos desportivos, a SC Sports. Esta prova, que contava com a participação de grandes clubes de futebol em Portugal, desenvolveu atividade entre 2005 e 2010. A FPF em 2010 organizou pela primeira vez o Campeonato Nacional de Futebol de Praia, tendo como vencedor o Sporting CP. A partir desta data as provas nacionais de clubes têm estado sob alçada da FPF, sendo esta a principal responsável pelo desenvolvimento da modalidade em Portugal.

A FPF em 2015, procurando elevar o nível competitivo, levou a cabo a criação do Campeonato Nacional Divisão de Elite, formando a divisão principal do futebol de praia em Portugal. Constituíram pela primeira vez esta divisão os oito melhores classificados do Campeonato Nacional em 2014.

Assim, Sporting CP, SC Braga, Leixões SC, CF “Os Belenenses”, CD Nacional, Vitória de Setúbal, ACD “O Sótão” e GRAP formaram o quadro de equipas da primeira edição do Campeonato Nacional Divisão de Elite, disputada em 2015. Com a criação desta divisão principal, passou a existir a disputada de duas divisões, existindo o processo tradicional de mudanças de divisão.

Ou seja, desde então e até à atualidade os dois finalistas da Divisão Nacional são promovidos para disputar a Divisão de Elite no ano seguinte, ao invés os dois clubes com pior registo na Divisão de Elite são despromovidos.

O Campeonato Nacional Divisão de Elite tem sido dominado por dois clubes, Sporting CP e SC Braga, que desde a criação desta divisão em 2015 têm ocupado os dois primeiros lugares da competição. O SC Braga já conquistou quatro vezes a competição, enquanto o Sporting ganhou umavez.

Ao nível da atividade de clubes, há que destacar as excelentes prestações dos representantes portugueses na principal competição europeia de clubes, a Eurowinners Cup, em particular o SC Braga que venceu as últimas três edições da prova, em 2017, 2018 e 2019, todas realizadas no Estádio do Viveiro, na Nazaré e o Mundialito de Clubes em 2019 e 2020.

A prática formal da modalidade, apesar de ainda poder ser considerada recente, já possui registos importantes para o futebol de praia português, tornando o nosso país como uma referência ao nível internacional, quer pelo patamar competitivo apresentado pela seleção nacional ao longo dos anos, quer pelas recentes conquistas internacionais do SC Braga.

2.6.2. Infraestruturas Desportivas

Para o adequado desenvolvimento de qualquer modalidade é fundamental que existam infraestruturas com as condições ideais para a prática desportiva (Gomes, 2005). A modalidade de futebol de praia não foge à regra e apesar de apenas necessitar de estruturas simples, as mesmas acabam por ter algumas especificidades.

Esta necessidade já foi identificada pelas organizações desportivas responsáveis pela promoção, desenvolvimento e divulgação do futebol. Os responsáveis da FIFA, conscientes de que o futebol, futsal e futebol de praia apenas poderá progredir adequadamente com a criação de locais de prática cada vez mais capacitados e adaptados às necessidades dos dias de hoje, procederam à criação de programas que visam o investimento em infraestruturas desportivas.

O FIFA Facilities Programme apoia os membros associados a esta organização para criar as melhores superfícies de jogo possíveis para desenvolver o mesmo, ajudando também os membros a gerir da melhor forma outras valências das instalações desportivas. Conforme é referido no seu *site* oficial, estes consideram que as instalações desportivas no futebol são um elemento crucial para a melhoria do jogo e o seu desenvolvimento, sendo que a sua contínua melhoria é uma das prioridades da FIFA.

Esta organização aposta no desenvolvimento do futebol e suas variantes através da aplicação de vários programas de investimento, como o FIFA Forward Development

Programme que prevê no seu regulamento a atribuição de subsídios, entre outros apoios, para a construção de novas instalações.

O atual Presidente da FIFA Gianni Infantino refere no prefácio do regulamento deste programa que uma das prioridades da estratégia global da FIFA é a missão de desenvolver o futebol em todo o lado e para todos, facto que justifica a existência da FIFA enquanto organização. Um dos objetivos da organização que tutela o futebol mundial é melhorar continuamente o jogo, promovendo-o pelo mundo e contribuindo para a união, educação, cultura e valores humanitários, particularmente para os jovens e programas de desenvolvimento, facto que se consta dos seus estatutos.

Também a FPF implementou um programa - Modernização das Infraestruturas Desportivas e Equipamentos dos Sócios Ordinários da FPF e dos Clubes das Competições Não Profissionais - que visa a modernização das instalações desportivas.

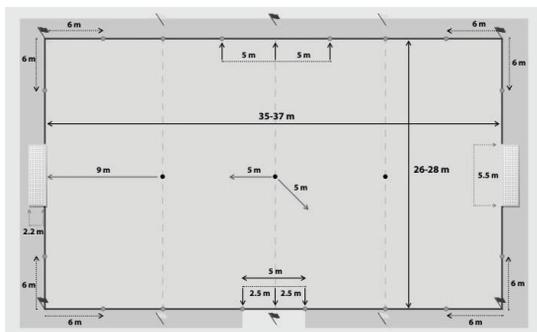
Este projeto, destinado a clubes de todo o país, de qualquer patamar e para qualquer variante, proporcionou aos clubes que apresentaram a sua candidatura e que foram selecionados de acordo com os critérios definidos no regulamento do mesmo, o financiamento para obras de melhoramento nas suas infraestruturas desportivas, abrangendo a superfície de jogo ou instalações de apoio.

É por isso evidente que os organismos que regem o futebol, quer a nível nacional, quer a nível internacional, possuem uma visão estratégica de investimento nas instalações desportivas, entre outras vertentes, para que se possa alcançar uma melhoria da prática do desporto.

A FPF aquando da realização do Campeonato do Mundo FIFA em 2005, dotou vários recintos desportivos de futebol de praia, fornecendo materiais desportivos e infraestruturas de apoio, como contentores/balneários, balizas, marcações, entre outros materiais, procurando oferecer mais e melhores condições nos recintos onde são realizadas jornadas dos campeonatos nacionais.

No que toca a um dos principais elementos do campo de futebol de praia (Figura 4), a superfície de jogo, ou seja, a areia, caso o campo seja na praia, esta já se encontra naturalmente no local. Tendo em atenção as leis de jogo da modalidade estas referem a superfície de jogo deve ser composta por areia, nivelada, não podendo possuir conchas e pedras que possam colocar a integridade dos jogadores e qualquer outro interveniente no jogo, em risco. A areia deverá ter um mínimo de 40 centímetros de profundidade. A área de jogodeverá ter entre 35 e 37 metros de comprimento e entre 26 e 28 metros de largura.

Figura 9. Medidas do campo de Futebol de Praia

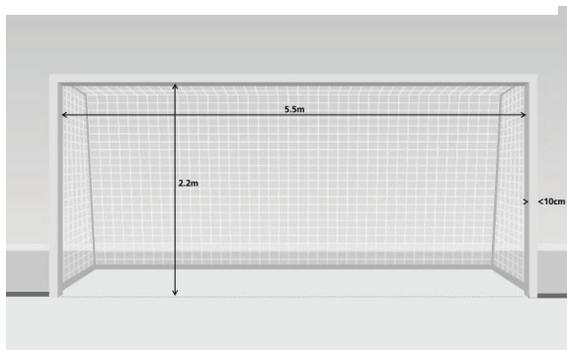


Fonte: Beach Soccer Coaching Manual da FIFA (2016).

A marcação da área de jogo é efetuada através de linhas plásticas resistentes, de cor contrastante com a cor da areia, sendo de preferência de cor azul. A sinalização do campo é efetuada através de bandeiras de 1,5 metros de altura. Para a marcação de um campo de futebol de praia de acordo com as Leis de Jogo são necessárias seis bandeiras vermelhas e ainda quatro bandeiras amarelas.

As balizas possuem dimensões específicas para a modalidade, diferenciando-se das balizas de futebol de onze, sete ou futsal (Figura 5).

Figura 13. Medidas das balizas de Futebol de Praia



Fonte: Beach Soccer Coaching Manual da FIFA (2016).

Estas terão de ter uma distância de 5,5 metros entre poste e 2,2 metros entre a superfície da areia por baixo da trave e própria trave. Os postes devem ter 10 centímetros de espessura

e de preferência de cor amarela. As redes devem ser feitas de cânhamo ou nylon ou outro material aprovado, e deverão ligadas à parte de trás dos postes e à barra transversal com um apoio adequado. Estes não devem interferir ou colocar em risco o guarda-redes ou os jogadores.

Para a realização de jogos inseridos em competições nacionais de futebol de praia, a FPF, entidade máxima pela promoção da modalidade no nosso país exige entre outros requisitos o seguinte material de apoio: 3 contentores ou balneários com casa de banho e condições para duche, cadeiras para banco de suplentes em número suficiente, mesa e cadeiras para cronometrista, marcador eletrónico, marquesa, arca frigorífica, duas redes caça-bolas e bancada.

Também a FIFA recomenda no seu Beach Soccer Coaching Manual um conjunto de materiais necessários para a realização de uma competição de futebol de praia. Muitas das condições apresentadas no documento publicado pelo organismo que rege o futebol mundial, são semelhantes às que a FPF emana para as suas provas.

No documento é referido que em termos de infraestruturas necessárias para a organização de um evento de futebol de praia são necessários os seguintes materiais: Marquesa para jogadores e árbitros, cadeiras, casas de banho, barreiras de segurança, chuveiros, caixotes do lixo, arcas frigoríficas, água, abastecimento de água corrente, pontos elétricos e vigilância do espaço desportivo.

Os requisitos exigidos pela FPF e pela FIFA para a realização de jogos no âmbito das provas organizadas sob a sua égide, são os ideais para o desenvolvimento da modalidade e normalmente encontram-se disponíveis durante o período de competição. Contudo, os recintos de jogo não se encontrarem disponíveis com todas as suas valências, entre períodos competitivos.

Conforme se pode constatar através do Decreto-Lei n.º 141/2009 de 16 de Junho, artigo 2º, este define uma instalação desportiva enquanto espaço edificado ou conjunto de espaços resultantes de construção fixa e permanente, previstos para o desenvolvimento da prática desportiva e onde estão incluídas todas as instalações de apoio.

De acordo com informação recolhida no *site* da FPF, registou-se uma evolução no número de campos utilizados para a realização das jornadas dos campeonatos nacionais (Tabela 1).

Tabela 1. Campos homologados para a realização das jornadas dos Campeonatos Nacionais 2016-2019

Ano	Campo	Localidade	ADR
2016	Praia do Ouro	Sesimbra	A.F. Setúbal
	Parque Albarquel	Setúbal	A.F. Setúbal
	Praia Santa Rita	Torres Vedras	A.F. Lisboa
	Praia da Baía	Espinho	A.F. Aveiro
	Praia da Apúlia	Esposende	A.F. Braga
	Praia de Buarcos	Figueira da Foz	A.F. Coimbra
	Estádio do Viveiro	Nazaré	A.F. Leiria
	Parque Mun. Antuã	Antuã	A.F. Aveiro
	Vila Praia Âncora	Vila Praia Âncora	A.F. Viana Castelo
	Espaço Aquapolis	Abrantes	A.F. Santarém
2017	Praia do Ouro	Sesimbra	A.F. Setúbal
	Praia da Apúlia	Esposende	A.F. Braga
	Praia de Buarcos	Figueira da Foz	A.F. Coimbra
	Estádio Viveiro	Nazaré	A.F. Leiria
	Estádio Multiusos	Costa da Caparica	A.F. Setúbal
	Parque V. Nabão	Ansião	A.F. Leiria
	C. Porto Mendo	Porto Mendo	A.F. Santarém
	C. Chaves	Chaves	A.F. Vila Real
2018	Praia do Ouro	Sesimbra	A.F. Setúbal
	Praia da Apúlia	Esposende	A.F. Braga
	Praia de Buarcos	Figueira da Foz	A.F. Coimbra
	Estádio Viveiro	Nazaré	A.F. Leiria
	Estádio Multiusos	Costa da Caparica	A.F. Setúbal
	Parque Verde	Ansião	A.F. Leiria
	C. Chaves	Chaves	A.F. Vila Real
	Campo Charneça	Pousos	A.F. Leiria
	Campo Foz Arelho	Foz Arelho	A.F. Leiria
	Arena M. Ferreira	Chelas	A.F. Lisboa
2019	Praia do Ouro	Sesimbra	A.F. Setúbal
	Praia da Apúlia	Esposende	A.F. Braga
	Praia de Buarcos	Figueira da Foz	A.F. Coimbra
	Estádio Viveiro	Nazaré	A.F. Leiria
	C. Chaves	Chaves	A.F. Vila Real
	Campo Charneça	Pousos	A.F. Leiria
	Campo Foz Arelho	Foz Arelho	A.F. Leiria
	Arena M. Ferreira	Chelas	A.F. Lisboa

Fonte: sítio oficial da PFF (consultado a 21 de julho de 2019).

Torna-se pertinente saber se a criação de mais recintos desportivos de futebol de praia poderá ser um fator determinante para o aumento da prática da modalidade e consequente evolução da mesma.

2.6.3. Modelo Competitivo

Atualmente a PFF possui para a modalidade de futebol de praia dois patamares competitivos. O patamar mais elevado é denominado Campeonato Nacional Divisão Elite,

sendo composto por oito clubes e disputado em duas fases. A primeira fase da competição é disputada pelos contendores em sistema de poule a uma volta, por pontos, para a definição da classificação final da primeira fase.

Concluída a primeira fase da competição, os quatro primeiros classificados são apurados para a fase de apuramento de campeão. Nesta fase, os quatro clubes apurados disputam o título de campeão nacional, em sistema de poule a uma volta, por pontos. Para além do campeão nacional, o segundo e terceiro classificados têm entrada direta na fase de grupos da principal competição europeia para clubes, a Eurowinners Cup, de acordo com a atual ranking da BSWW.

Relativamente aos últimos quatro classificados da primeira fase, estes transitam para a fase de manutenção/descida. Esta fase é disputada em sistema de poule a uma volta, por pontos, descendo ao Campeonato Nacional – Divisão Nacional os últimos dois classificados. Já no segundo patamar do futebol de praia nacional, têm acesso a esta prova todos os clubes que manifestem interesse em participar na mesma e cumpram todos os requisitos financeiros e administrativos necessários.

Os clubes participantes são distribuídos por zonas geográficas, tendo nos últimos dois anos constituído três séries (Norte – Centro – Sul). Os clubes disputam a primeira fase da prova em sistema de poule a uma volta, por pontos, para a definição final desta fase. Os primeiros e segundos classificados de cada série e ainda os dois melhores terceiros classificados das três séries são apurados para a segunda fase da prova. Os oito clubes apurados disputam o acesso à final da competição em sistema de eliminatória a um jogo. Os dois finalistas para além de disputarem o título de vencedor da competição, obtêm a promoção para disputar a Divisão de Elite no ano seguinte.

A organização dos jogos referentes aos campeonatos nacionais são da responsabilidade do FPF e das ADR's, não possuindo os clubes responsabilidades nesse processo, como sucede em outras provas nacionais de futebol e de futsal.

Apesar da FPF organizar competições nacionais de clubes desde 2010 e de em 2015, após a realização do Campeonato do Mundo de Seleções de Futebol de Praia no nosso país e mais especificamente na Praia da Baía, na cidade de Espinho, ter criado a Divisão de Elite, os clubes ainda continuam a realizar um número reduzido de jogos.

De forma mais específica, os clubes que disputam o principal patamar do futebol de praia nacional realizam um total de dez jogos oficiais durante a época, enquanto no segundo patamar os clubes efetuam entre seis e doze jogos, dependendo do número de equipas que

compõem a sua série geográfica e a sua progressão competitiva na prova.

Tendo em conta esse facto a FPF, em 2019, organizou pela primeira vez a Taça de Portugal. Esta prova foi disputada dentro dos seus moldes tradicionais, ou seja, em sistema de eliminatória a um jogo, sendo a sua fase decisiva disputada pelos últimos oito clubes apurados, em regime concentrado. A criação desta nova prova no futebol de praia evidencia a intenção da FPF de proporcionar uma maior oferta competitiva aos clubes portugueses.

O aumento do número de jogos e a extensão do período competitivo das competições nacionais poderão contribuir para a evolução de jogadores e treinadores?

2.6.4. Formação de Jogadores

Em Portugal já existem clubes que têm organizadas equipas de vários escalões jovens, existindo competições pontuais. Para a evolução do jogo é importante um adequado plano formativo, direcionado sobretudo para crianças e jovens.

Pacheco (2001) destaca a importância que o ensino do futebol assume atualmente e a necessidade de implementação de um modelo de formativo, através da consecução de programas e metodologias de treino apropriadas. O mesmo autor reforça que a colocação em prática desta metodologia, contribui para uma melhor aprendizagem do jogo, respeitando o desenvolvimento físico e mental dos jovens, servindo de orientação para os treinadores, para que deem o seu melhor contributo para uma eficaz formação dos jovens futebolistas.

A competição nos escalões de base também se torna importante na formação dos jovens atletas. Magalhães & Nascimento (2010) concordam com o facto de que a competição deverá ser entendida como fazendo parte de um processo de formação do jovem atleta em virtude de se constituir como meio preferencial de aplicação e consequente avaliação das aquisições, fruto do processo de treino.

Os mesmos autores consideram de elevada importância a noção de que os treinadores de jovens deverão planear as suas atividades, de forma a proporcionar situações de competição a todos os atletas e não apenas aos mais aptos, pois poderão pôr em causa o desenvolvimento, ou mesmo a continuidade, dos jovens no desporto, apenas por se encontrarem em estádios de desenvolvimento mais atrasados do que os seus colegas de equipa. Estes princípios são transversais a todas as variantes do futebol, pelo que também se aplicam no caso do futebol de praia.

Existem atualmente alguns clubes que desenvolvem a atividade de futebol de praia

destinada a crianças e jovens. Registam-se os casos da ACD “O Sótão”, AD Buarcos 2017, o CF Chelas, o GD Sesimbra, GD Alfarim, o GRAP, os Pescadores da Costa da Caparica, a Biblioteca IR e o Sporting CP, entre outros. Tendo em conta o número de clubes existentes atualmente em Portugal, muitos que ainda não desenvolveram atividades destinadas à formação de jovens no seu clube. Este facto é importante para aumentar e massificar a prática de futebol de praia junto dos mais jovens.

Existem vários exemplos bem-sucedidos no futebol, dado que este, para além da sua prática longínqua, é do interesse de milhões de pessoas em todo o mundo. Os recentes casos da Alemanha e Bélgica no futebol evidenciam esse sucesso, onde a implementação de programas formativos destinados a jovens praticantes, pelas suas federações e que foi transversal a todos os agentes desportivos, proporcionou o “aparecimento” de jovens talentos nas equipas principais dos respetivos países.

De acordo com a UEFA a implementação do programa de desenvolvimento do futebol jovem na Alemanha foi o “segredo” para o sucesso do seu futebol. Já no “caso” belga a adoção de um plano e uma visão transmitida a todos os clubes do país focada no desenvolvimento individual do atleta, garantiu uma formação qualidade, produzindo excelentes jogadores, facto que catapultou a Bélgica para a realização de uma excelente prestação no último Campeonato do Mundo de Futebol, em 2018.

Já no Futsal, a FPF publicou o livro Etapas de Formação do Jogador de Futsal, demonstrando claramente o seu interesse no trabalho profícuo na formação de jovens jogadores desta variante. Para além disto, existiu um grande trabalho na promoção de desenvolvimento da modalidade no nosso país, através da formação de treinadores, a criação de níveis mais elevados de formação, a reestruturação dos patamares competitivos e a criação de campeonatos nacionais para escalões de formação.

Todo este trabalho foi “recompensado” com a conquista do Campeonato da Europa de Seleções Seniores de Futsal, ganho em 2018. Também no futebol a estrutura técnica nacional de formação Sub/15 a Sub/20 construiu as Etapas de Desenvolvimento do Jogador de Futebol, onde definiu orientações gerais dirigidas a todas as ADR’s, clubes, entidades desportivas e todos os agentes desportivos, tendo como objetivo proteger a identidade dos jogadores nacionais através e uma harmonização de procedimentos a ter em conta em idades decisivas no processo formativo.

A realização de um trabalho de base em termos de formação de jogadores, organizado e definido no tempo é fundamental para a criação de jovens valores, que poderão

proporcionar futuramente uma projeção elevada da modalidade e consequentemente o desenvolvimento e evolução da mesma.

Poderá a FPF, detentora de competência e experiência, juntamente com as ADR's e clubes contribuir para a criação de um plano de desenvolvimento de jogadores de futebol de praia em Portugal?

2.6.5. Formação de Treinadores

Para que uma organização desportiva possa efetuar um trabalho formativo de qualidade, é fundamental que existam recursos humanos qualificados e que possam dar corpo ao planeamento, dado que serão estes os principais responsáveis pela transmissão das ideias e princípios pretendidos. Nesta perspetiva os treinadores necessitam de possuir conhecimentos aprofundados na sua modalidade desportiva, de forma que possam transmitir o mesmo de forma eficiente e eficaz aos mais novos (Mendes, 2009).

De acordo com o constante no Programa Nacional de Treinadores de Desporto e na sequência do disposto nos artigos 35.º e 43.º da Lei nº5/2007, de 16 de janeiro – Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto – esta assenta no (p.39):

“Reconhecimento de que a existência de treinadores devidamente qualificados é uma medida indispensável não só para garantir um desenvolvimento qualitativo e quantitativo das diferentes atividades físicas e desportivas, como também para que a prática desportiva decorra na observância de regras que garantam a ética desportiva e o desenvolvimento do espírito desportivo, bem como a defesa da saúde e da segurança dos praticantes.”

Já Barbosa (2014) acredita que o mérito e qualidade dos treinadores assenta no alcance da vitória através da execução de um trabalho estruturado, que passa pela recolha de informação, identificação da forma de intervenção nos processos de ensino-aprendizagem, procurando que este seja mais eficiente e eficaz no sentido de alcançar os objetivos definidos. No caso específico do futebol de praia, atualmente em Portugal, não existe curso destinado a treinadores da modalidade.

No novo modelo de formação de treinadores, apesar de existirem diferenças na sua regulamentação, o papel das federações desportivas mantém-se elementar. Estas assumem da mesma forma a responsabilidade enquanto agentes formativos, bem como a definição da correspondência dos níveis de formação de treinadores aos patamares de desenvolvimento dos atletas. Para além disso, compete às federações desportivas a definição dos conteúdos

formativos da componente específica de cada modalidade, para cada um dos graus de formação, bem como as condições de realização dessa componente.

Conforme se encontra descrito nos regulamentos específicos das competições nacionais de futebol de praia na época 2018/2019, para o desempenho da função de treinador nas mesmas, a entidade organizadora exige que os clubes apresentem em cada jogo um treinador detentor de um mínimo de Grau I de treinador de futebol ou futsale com o Título Profissional de Treinador de Desporto (TPTD) válido.

Apesar da FPF exigir aos clubes a apresentação em todos os jogos de treinador credenciado da variante de futebol ou futsal, os quadros de conteúdos lecionados nos cursos destas variantes não possuem qualquer módulo ou disciplina onde aborde a modalidade do futebol de praia, quer em termos de leis de jogo, técnicas, táticas ou físicas.

O curso de treinadores, de acordo com o Programa Nacional de Formação de Treinadores (PNFT), não se encontra estruturado, pelo que atualmente não existe um processo de formação de treinadores da modalidade (formação específica). Para a criação de cursos será necessária a formulação de um plano de conteúdos da modalidade, conforme determinam os manuais do IPDJ, nomeadamente o manual do PNFT.

Esta figura assume um papel fundamental na evolução do jogo, quer nos mais velhos, quer junto dos mais jovens (Maia, 2010). Mendes (2009, p.43) refere que o treinador de formação, para ser considerado de excelência, deve apresentar características como o “conhecimento do jogo, definição de objetivos, capacidade crítica, inteligência, liderança, carácter, capacidade de comunicação, motivação do jogador, sensibilidade, disciplina e respeito”.

O mesmo autor conclui também que o treinador de formação, valoriza mais a vertente técnica e as competências de relacionamento que estabelece com os seus atletas, apesar de existir a necessidade de ter em conta todas as competências que o processo encerra.

Também Sobrinho et al. (2010) afirmam que o papel do treinador vai muito para além a simples orientação técnica, dado que para estes autores, ser treinador implica obrigações, compromisso, estudo, saberes e devoção, por forma a realizar um trabalho adequado com crianças e jovens. Para além disso a formação tem de ser permanente, sendo que, de acordo com Araújo (2009), a seguir a uma formação inicial, deve seguir-se uma formação complementar, extensiva à duração de vida ativa do treinador.

Apesar de existirem competências exigidas aos treinadores de futebol, futsal e futebol de praia que são transversais em todas as variantes, é evidente que a especificidade do futebol

de praia exige um conhecimento aprofundado de todas as vertentes do jogo.

A oferta de cursos de treinadores devidamente estruturados, conforme determinado nos manuais do IDPJ e com formação contínua, poderá contribuir para uma formação de jogadores com qualidade?

2.6.6. Formação de Árbitros

Para que o jogo de futebol de praia seja um produto de qualidade, também se torna importante que a arbitragem se apresente a um nível elevado e consentâneo com a chancela de inegável qualidade que a FPF confere nas suas provas.

Tal como os jogadores e treinadores, também os árbitros para evoluírem e melhorarem as suas qualidades nesta modalidade necessitam de um maior período de prática, quer em termos de jogos, quer em termos de treinos.

Mesmo no que concerne ao nível competitivo e tendo em consideração o patamar elevado em que o futebol de praia português se encontra atualmente, relativamente a outras realidades, estes necessitam de se apresentar com a qualidade exigida, tendo em consideração o facto de assumirem um papel importante no jogo, devendo também acompanhar a evolução do mesmo.

Nesta linha de raciocínio, Couto (2018) entende que os árbitros, enquanto juizes do jogo, têm de acompanhar o desenvolvimento e evolução do mesmo, garantindo que possuem a adequada preparação, nas mais variadas vertentes, como a técnica, física e mental, de forma a realizarem as suas funções com a competência e qualidade exigidas.

Com uma possível extensão do período competitivo das provas de futebol de praia, o nível da qualidade de arbitragem poderia aumentar, dado que o quadro de árbitros que dirige os jogos das competições nacionais da modalidade não é exclusivo da mesma. Os árbitros apenas possuem maior atividade na modalidade de futebol de praia durante o período de verão, estando durante o restante período da época dedicado às variantes de futebol ou futsal.

Conforme refere Brochado (2012, p.13), é “ao árbitro que compete dirigir o jogo, zelando pelo cumprimento das regras e regulamentos que, por si, condicionam a maioria dos comportamentos observados no terreno de jogo”, pelo que a qualidade afigura-se importante para o desenvolvimento da modalidade em Portugal.

2.6.7. Promoção, Comunicação e Marketing

A comunicação apresenta-se nos dias de hoje como um elemento de grande relevo na

sociedade, estando mesmo o sucesso das organizações dependente, quer da comunicação interna, quer da comunicação externa.

Colnago (2006), refere no seu estudo que a comunicação organizacional, entendida como elemento de carácter estratégico para a gestão e a administração das organizações modernas, representa um importante canal de troca de informações e relacionamento entre o ambiente interno das empresas e o mundo exterior, como os seus públicos, o mercado e a sociedade em geral. A comunicação organizacional é uma área do conhecimento cada vez mais atual e necessária, motivada pelas transformações sociais, culturais e económicas, sobretudo quando a comunicação constitui uma estratégia.

Nogueira (2012, p.7) entende que “dada a sua importância, as organizações dependem da sua comunicação, quer a nível interno como externo”. Esta tendência abrange inevitavelmente as organizações desportivas, que mesmo tendo em consideração as suas especificidades, a sua comunicação faz-se, de uma maneira geral, pelos princípios da comunicação organizacional, estando mesmo dependentes da sua estratégia de comunicação.

De acordo com Costa (2013) a comunicação desportiva tem como objetivo desenvolver as relações entre a organização, os atletas, ou sócios ou adeptos, e no caso do estudo do autor, envolver a comunidade no quotidiano da instituição. A comunicação é um elemento de gestão organizacional, pelo que possibilita uma estruturação, divulgação e materialização mais eficaz dos seus objetivos.

A comunicação organizacional define-se como o conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planeados desenvolvidos por uma organização, para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse. De acordo com Bueno (2005), citado por Nogueira (2012), a comunicação é um instrumento estratégico de inteligência empresarial, que possibilita a persecução dos objetivos globais da organização.

A comunicação nas organizações é considerada um elemento importante, dado que a mesma é parte integrante da própria gestão, possibilitando à organização uma resposta adequada aos estímulos, tornando-a mais unida e comunitária. Existem duas formas de comunicação organizacional: a interna e a externa.

A primeira refere-se aquela que é praticada dentro da organização, enquanto a segunda procura atingir o público-alvo da mesma, com o intuito de passar a imagem pretendida pela organização, devendo ser esta ação um processo contínuo (Carvalho, 2012).

No mesmo sentido de valorização, Devesa (2016) relembra que as organizações são

constituídas por pessoas, provenientes de vários contextos, devendo a comunicação contribuir para o alcance das metas definidas, por intermédio de um relacionamento correto. Neste quadrante, a interação é valorizada no sentido de transmissão de comunicações e conhecimentos.

No caso específico das organizações desportivas, a comunicação assume uma preponderância elevada, tendo em consideração que a mesma vai muito para além da imagem e gestão das organizações, definindo mesmo a forma como o público se associa ao fenómeno. Billings et al. (2012), citados por Nogueira (2012), referem que a comunicação é um elemento fundamental no desporto profissional, enquanto forma de expressão e filiação de identidade coletiva, tendo em consideração o relevo que o desporto assume na sociedade atual.

O desporto é, acima de tudo, uma das principais formas de construção, manutenção da identidade pessoal, cultural e social. Muitas vezes é celebrado pela capacidade que tem de promover relacionamentos, desenvolver o espírito de trabalho em equipa e encontrar saídas criativas para a resolução de conflitos (Teixeira et al., 2023b).

Cabrita (2015) concluiu no seu trabalho que, os sujeitos com elevada identificação com a sua equipa ou atleta, estabelecem uma relação duradora e robusta com os mesmos, direcionando os seus pensamentos, ações e sentimentos, para tudo o que se relaciona com essa dimensão da sua vida. O desporto gera valores importantes, como o espírito de equipa, a solidariedade, a tolerância e competição leal (fair-play), contribuindo assim para o desenvolvimento e a realização pessoais, facto que vem plasmado no Livro Branco Sobre o Desporto (Machado, 2019).

Uma modalidade como o futebol de praia depende da forma como esta poderá ser divulgada e da estratégia de comunicação que as organizações desportivas que se encontram envolvidas no processo de desenvolvimento da modalidade possam adotar.

A FPF, ADR's e os próprios clubes investem cada vez mais na comunicação como forma de divulgar e potenciar as suas atividades. Com base nesta premissa a FPF lançou recentemente o seu próprio canal televisivo, que permite divulgar de forma mais abrangente as suas atividades.

O jornalista Nuno Santos em entrevista ao jornal Público, publicada a 10/julho/2019, referiu que o Canal 11 tem como objetivo promover o que de melhor há na modalidade dizendo que é pretendido promover o futebol que tem menos visibilidade. Este, na mesma entrevista, também referiu que esta plataforma do futebol português, pretende promover

jogadores, treinadores e adeptos num plano para além do desportivo.

Um plano de marketing constitui uma ferramenta que auxilia à gestão, devendo ser aplicada com regularidade, dado que permite efetuar uma análise de tendências e consequente adaptação ao mercado, que se encontra em constante mutação (Gomes, 2013).

A mesma autora refere ainda que através do plano de marketing, podem ser definidos objetivos atingíveis, tornando a organização mais competitiva. Através deste poderá ser traçado o perfil dos consumidores e adotar ações de divulgação e comunicação, preço, distribuição, locais de venda, produtos e serviços adaptados que vão ao encontro da satisfação dos clientes e consequentemente ao sucesso. Verifica-se a importância da existência de um plano de marketing, nas empresas e organizações, para que os seus produtos ou serviços se vendam em maior quantidade e de melhor forma (Oliveira, 2015).

Westwood (1999), sobre o plano de marketing, afirma que é uma ferramenta de comunicações combinando todos os elementos do marketing-mix num plano coordenado de ação. Lendrevie et al. (1996), referem que a estratégia de marketing, para um produto, serviço ou para um conjunto destes, é uma adequada conjugação de várias formas de ação, com o intuito de alcançar os objetivos definidos, ou seja, é um processo que engloba as políticas do marketing-mix.

Abordada esta temática e tendo em consideração a sua relevância na atualidade é pertinente tentar perceber se existem campanhas de promoção da modalidade e a sua eficácia.

2.6.8. Organização Financeira

Um fator importante para o desenvolvimento de qualquer modalidade desportiva é inevitavelmente o aspeto financeiro, razão pela qual se torna também necessário analisar este fator (Rocha, 2016).

Segundo Santos (2005), realidade desportiva apresenta uma evidente vertente económica para, em determinadas situações, se assumir como mais um negócio emergente. Na abordagem a este tema incontornável na atividade desportiva, é necessário verificar quais os custos inerentes à participação das equipas de futebol de praia nos campeonatos nacionais, bem como identificar as suas fontes de receita, tendo em consideração o modelo competitivo atual das provas da modalidade e o sistema de organização de jogos.

Face à ainda recente prática federada da modalidade, esta tem usufruído de medidas de incentivo, nomeadamente no que concerne ao valor de inscrição de equipa e aos custos da

inscrição de jogadores e outros agentes desportivos, comparativamente com os valores estipulados pela PPF e ADR's no futebol e no futsal.

Conforme consta no Comunicado Oficial nº1 2018/2019 da A.F. Leiria, existe uma considerável diferença entre os valores relativos à participação de equipas, praticados pelas ADR's entre as variantes de futebol, futsal e futebol de praia.

Tendo em consideração, a comparação entre o mais alto campeonato de seniores masculinos de cada variante, organizada pela PPF, concretamente o Campeonato de Portugal, no futebol, a Liga Sportzone, no futsale o Campeonato Nacional Divisão de Elite, no futebol de praia, verifica-se a diferença entre os custos de inscrição de equipas, jogadores e outros agentes desportivos (Tabela 2).

Tabela 2. Custos relativos à participação das equipas nas variantes de futebol, futsal e futebol de praia

Tipo de Custo	Futebol	Futsal	Futebol Praia
Inscrição de Equipa	252,50 €	122,50 €	50,00 €
Inscrição de Jogador c/transferência	297,25 €	149,45 €	20,00 €
Inscrição de Jogador s/transferência	97,25 €	74,45 €	20,00 €
Inscrição de Treinador/Dirigente/Massagista	32,00 €	32,00 €	16,00 €

Fonte: Comunicado oficial nº1 da PPF – 2018/2019, Comunicado oficial nº1 da AFL – 2018/2019 e Comunicado oficial nº385 da AFL – 2018/2019.

Relativamente ao custo com a organização de jogos, a realizar na condição de visitado, os clubes de futebol de praia, atualmente, possuem isenção do pagamento da mesma. Este custo representa uma grande fatia no orçamento dos clubes, pelo que a isenção de pagamento é, sem dúvida, um incentivo à prática da modalidade.

A PPF, de acordo com o seu Comunicado Oficial nº1 de 2018/2019, define que para realizar um jogo na condição de visitado, os clubes que participam no Campeonato de Portugal têm de considerar enquanto custos organizativos, a Quota de Organização ea Quota com a Arbitragem. No caso do futsal e tendo por base o campeonato mais elevado, os clubes possuem a isenção de Quota de Organização, contudo têm de suportar a Quota de Arbitragem, por cada jogo realizado no seu recinto.

No caso da modalidade de futebol de praia, os clubes participantes não possuem qualquer despesa organizativa ou de arbitragem para a realização dos jogos. Contudo, estes não realizam jogos na condição de visitado, dado que no modelo competitivo das provas de futebol de praia contempla a realização de jogos em regime concentrado e em recintos, considerados neutros.

Tabela 3. Custos com organização e jogos de provas nacionais de várias variantes

Tipo de Custo	Futebol	Futsal	Futebol Praia
Quota de Organização + Arbitragem	860,00 €	350,00 €	Isento

Fonte: Comunicado oficial nº1 da FPF – 2018/2019.

Perante a análise dos valores acima apresentados (Tabela 3), facilmente se constata que a FPF possui uma estratégia de fomento da prática desportiva da modalidade de futebol de praia, através da não aplicação de quotas organizativas, que em outras modalidades já se encontram estabelecidas há várias épocas.

Pedro Dias, Vice-Presidente da FPF, revelou em entrevista ao Jornal de Notícias em 2019, após a conquista do Campeonato do Mundo de Futebol de Praia pela Seleção Nacional Portuguesa, no Paraguai, que a FPF pretende alcançar até 2024, 2000 praticantes federados, 1500 masculinos e 500 femininos.

No que concerne aos custos inerentes às deslocações das equipas para os locais de jogo e respetivo regresso, este poderá constituir um dos principais custos dos clubes de futebol de praia, dado que tendo em consideração o modelo competitivo atual das provas da modalidade em Portugal, ou seja, a realização de jogos em campos neutros, obriga os clubes a realizarem deslocações em todos os jogos, existindo sempre uma ou outra exceção, quando um clube realiza jogos agendados em campo da sua localidade.

Ao contrário do que sucede nas provas regulares de futebol de onze e futsal, em que os clubes vão alterando a realização dos jogos entre os seus recintos e o recinto dos adversários, no futebol de praia os clubes, normalmente realizam jogos em recinto alheio.

Existem várias realidades dentro do futebol de praia português, tendo em consideração a localização geográfica dos clubes e o local de realização dos jogos agendados pela FPF. Contudo os clubes, decorrente da deslocação das suas equipas, normalmente suportam os custos de deslocação e alimentação para a estrutura da equipa.

No que diz respeito às fontes de receita dos clubes de futebol de praia, o facto de não realizarem jogos no seu campo ou de não o possuírem, poderá limitar a angariação de fundos para o sustento da atividade.

No futebol de onze e futsal, os clubes, organizados há vários anos, procuram explorar várias fontes de receitas, sobretudo no seu campo de jogos, como a bilheteira, bar, sorteios, publicidade em torno do campo, merchandising, entre outras.

No caso em concreto do futebol de praia, essa possibilidade não se torna possível,

tendo em consideração o modelo competitivo instituído. Uma das possibilidades de receita transversal é a publicidade exposta nos equipamentos, que tendo em consideração o caráter nacional da competição e visibilidade crescente, poderá ser explorada pelos clubes.

Estará a organização financeira inerente à participação dos clubes em competições nacionais devidamente adequada à realidade dos mesmos e poderá esta contribuir para um crescimento sustentado do nível competitivo da modalidade em Portugal?

FOR AUTHOR USE ONLY

3. Metodologia

3.1. Enquadramento Metodológico

A metodologia fez uso de um conjunto de ferramentas que incluiu a análise de documentos oficiais e aplicação de questionários às ADR's e a vários atores do panorama desportivo, nomeadamente dirigentes e treinadores de equipas portuguesas de futebol de praia.

A consulta de agentes desportivos que desenvolvem atividade diária na modalidade foi considerada pertinente, dado que são eles que vivenciam as problemáticas existentes no futebol de praia no nosso país. A consulta às ADR's procurou recolher informações sobre o desenvolvimento da atividade em cada distrito. A análise de documentos oficiais potenciou a recolha de informações formais sobre a modalidade.

3.2. Delimitação da Amostra

No que diz respeito à aplicação dos questionários, considerou-se adequada a consulta de agentes desportivos que possuem responsabilidade nas tomadas de decisão das equipas portuguesas de futebol de praia, que participaram em 2018 e 2019 nas competições de âmbito nacional, tendo em consideração o facto de serem um vértice importante no processo de desenvolvimento da modalidade. Também os dirigentes das equipas participantes em 2018 e 2019, enquanto elementos responsáveis pelas mesmas, foram consultados e auscultados sobre temáticas importantes na modalidade.

Relativamente ao pequeno questionário elaborado, o intuito passou pela tentativa de obtenção de alguns dados julgados pertinentes, junto das ADR's. Foram recolhidos todos os endereços de e-mail das ADR's e o questionário seguiu via e-mail, tendo sido devolvidos pelos serviços administrativos pela mesma via.

3.3. Natureza do Estudo

A metodologia do presente estudo, preconizou, sempre que possível, uma abordagem essencialmente quantitativa.

A investigação de natureza quantitativa permite maximizar a objetividade, possibilidade de repetição e generalização dos resultados. Este processo é realizado através de procedimentos estatísticos de adequação e validação do instrumento, existindo posteriormente inferências e decisões subjacentes à análise.

3.4. Instrumento de Análise

3.4.1. Questionário

Existindo a necessidade de recolher um volume considerável de informação, incidindo sobre um conjunto alargado de indivíduos, considerou-se que a aplicação de questionários seria a melhor forma de o alcançar. Esta ferramenta, é especialmente adequada para reunir dados sobre conhecimentos, atitudes e visão de temas importantes para o desenvolvimento da modalidade desportiva. De referir que a proteção da privacidade dos participantes é salvaguardada, já que as respostas podem ser anónimas e confidenciais.

Para limitar a possibilidade de recolher um conjunto de dados inútil ou redundante, foi necessário definir previamente a informação a recolher e o modo de proceder ao seu tratamento. As perguntas propostas devem ir ao encontro daquilo que se pretende saber, com uma formulação clara, simples, formal e com a linguagem adequada ao nível de perceção dos participantes.

A opção por questões fechadas, que incluem uma lista de respostas pré-determinadas a partir do qual os participantes podem selecionar, ou abertas, em que o participante responde à questão com as suas próprias palavras, depende do tratamento que se pretende fazer aos dados angariados.

A seleção dos agentes desportivos a inquirir teve por base a sua relevância no desenvolvimento do futebol de praia em Portugal. Assim, foram identificados os treinadores e dirigentes das equipas portuguesas de futebol de praia que competiram em 2018 e 2019. Tentou-se recolher a opinião do número máximo de participantes dentro dos agentes desportivos referenciados.

Nesta investigação, tendo em conta o objetivo da recolha de informação em número considerado significativo e procurando abordar vários temas considerados fundamentais para o desenvolvimento da modalidade em Portugal, considerou-se o questionário de resposta fechada, em escala de Likert. Esta permite medir as atitudes e conhecer o grau de concordância ou discordância do entrevistado com as afirmações propostas. A escolha teve por base a facilidade de construção da escala, aspeto visual simples, bem como a possibilidade de permitir ao entrevistado expressar a intensidade da sua opinião em perguntas complexas.

O questionário conteve a escala de resposta de cinco níveis Likert:

- *Discordo totalmente;*
- *Discordo em parte;*
- *Não concordo, nem discordo;*
- *Concordo em parte;*
- *Concordo totalmente;*

Os temas abordados no questionário aplicado aportam problemáticas identificadas na revisão da literatura e que são consideradas fundamentais para o desenvolvimento e evolução da modalidade. Estes temas são as infraestruturas, modelos competitivos, formação de agentes desportivos, estratégia, organização financeira e marketing.

O questionário dirigido a treinadores de futebol de praia contemplou onze questões, abrangendo os termos enunciados anteriormente. Especificamente conteve duas questões sobre o tema das infraestruturas desportivas, cinco sobre competição, duas questões abordando a formação de treinadores e ainda mais duas sobre estratégia de desenvolvimento da modalidade.

No que concerne ao questionário aplicado aos dirigentes diretamente ligados às equipas de futebol de praia dos clubes participantes em provas nacionais da modalidade, para além das onze questões que os treinadores responderam, foram adicionadas ainda mais duas de cariz organizacional, abordando a temática financeira e de marketing, comunicação e promoção da modalidade.

Existiu apreocupação de não tornar o questionário demasiado extenso, evitando assim a dispersão do foco dos agentes desportivos. Contudo, procurou-se auscultar os mesmosobre assuntos incontornáveis da atualidade do futebol de praia em Portugal.

A construção dos questionários e o encadeamento das questões seguiu uma perspetiva do mais simples para o mais complexo, iniciando em aspetos indispensáveis para a prática, como são as infraestruturas desportivas e caminhando para assuntos de uma maior profundidade.

Assim, as duas primeiras questões abordam uma problemática transversal na modalidade e que abrange o futebol de praia no seu todo. As cinco questões seguintes procuram obter a perceção dos treinadores e dirigentes sobre aspetos relacionados com o crescimento da prática da modalidade, modelos competitivos e sua competitividade.

No capítulo da formação apresentaram-se questõesrelacionadas com ausência de cursos

de treinadores específicos para futebol de praia, bem como a realização de ações de formação direcionadas para estes.

Esta abordagem visa aprofundar a análise, por parte dos agentes desportivos ativos na modalidade, sobre uma problemática fundamental e que está diretamente relacionada com o desenvolvimento qualitativo da mesma.

Seguiu-se a necessidade de abordar a modalidade em termos estratégicos, solicitando aos inquiridos que expusessem a sua opinião e visão sobre aspetos relacionados com o desenvolvimento global da modalidade e também em específico, com a formação qualitativa de jogadores.

No questionário dirigido a dirigentes existem ainda duas questões adicionais, que exigem uma perspetiva de gestão desportiva, tendo em conta o cariz financeiro e promoção da modalidade que estas contêm.

3.4.2. Método de Aplicação do Instrumento

Para validação do formato final dos questionários foi consultado um docente, doutorado em Ciências do Desporto, e com experiência na aplicação de métodos de investigação, baseados na construção, aplicação e análise de questionários, para que pudesse proceder à sua análise, validação e propor modificações que fossem consideradas pertinentes.

O questionário foi aplicado aos treinadores e dirigentes das equipas portuguesas de futebol de praia no período compreendido entre janeiro e julho de 2019.

O questionário foi colocado à disposição dos inquiridos de duas formas distintas: a) abordagem pessoal dos agentes desportivos durante eventos e jornadas das provas nacionais de futebol de praia, entre abril e julho de 2019, sendo obtido o preenchimento do questionário após a explicação dos objetivos e forma de preenchimento dos mesmos; b) envio, via e-mail, do *link* de acesso à plataforma que disponibilizava o questionário, possibilitando o preenchimento por parte dos agentes desportivos e posterior consulta das respostas registadas. Responderam ao questionário 101 agentes desportivos ($n=101$), entre os quais cinquenta treinadores e cinquenta e um dirigentes.

Apesar da exposição dos objetivos e explicação das normas constarem da primeira página do questionário e do corpo do e-mail de envio, foi, verbalmente, reforçado o âmbito da investigação em causa e aclarados os procedimentos para resposta ao questionário. Foi assegurada a confidencialidade dos dados e solicitada a honestidade das respostas.

Os dados obtidos foram tratados com recurso aos procedimentos estatísticos considerados adequados, utilizando-se para o efeito o software IBM Statistical Package for the Social Science para o Windows (SPSS v.23.0) e o Microsoft Excel 2016. Recorreu-se à utilização de estatística descritiva, com principal recurso à moda e mediana, uma vez que o instrumento selecionado recorre à escala de Likert (escala ordinal).

Neste caso, numa característica nominal, a ordem das categorias obedece a uma sequência com significado. Os códigos numéricos que identificam as categorias já não são atribuídos de uma forma arbitrária, mas os valores inferior e superior, definem os limites da escala, isto é, a distância entre as categorias com o primeiro e último valor são as que se distanciam mais entre si. Os dados percentuais obtidos através da aplicação do questionário a treinadores e dirigentes, cujos resultados foram expostos nas tabelas constantes no capítulo de IV, encontram-se reduzidos a uma casa decimal.

3.4.3. Análise Documental

Pretende-se com esta análise obter informação acerca de vários temas abordados na revisão bibliográfica, nomeadamente o investimento financeiro efetuado pela FPF na organização das provas nacionais da modalidade, identificar e quantificar as infraestruturas desportivas utilizadas nos campeonatos nacionais de futebol de praia, quantificar o número de equipas e atletas, bem como as provas de âmbito distrital.

Foram analisados os relatórios e contas da FPF entre 2012 e 2018, outros documentos emitidos por esta organização, bem como informação disponível no seu *site* oficial e outros *sites* da especialidade.

3.4.4. Levantamento de dados nas ADR's

Optou-se pela criação de um pequeno questionário com o objetivo de obter informação complementar àquela que foi extraída dos relatórios e contas da FPF, bem como da informação disponível no *site* da mesma organização.

Identificou-se a importância de auscultar as ADR's, dado que estas possuem uma grande proximidade com os clubes, bem como assumem a organização de provas distritais, desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento da modalidade. Este foi dirigido às vinte e duas ADR's, via e-mail, com as seguintes questões:

- Foram realizadas em 2018 provas de futebol de praia de âmbito distrital?
- Em caso afirmativo, quantos jogos foram realizados?

- Em 2018 foram realizadas atividades de futebol de praia (encontros, torneios ou atividades lúdicas) de âmbito distrital destinadas a crianças e jovens (de Petizes a Juniores)?
- Em 2018, quantos campos se encontravam homologados para a prática de futebol de praia no vosso distrito?

As questões apresentadas no questionário foram de resposta simples e sobretudo quantitativa.

3.4.5. Fundamentação teórica e resultados na elaboração e envio do questionário

Apesar de terem sido consultados os relatórios e contas da FPF desde a época 2012/2013, bem como os dados disponíveis do *site* da FPF, sobre número de jogadores inscritos e recintos de jogos utilizados em provas nacionais, optou-se por construir o questionário com questões relacionadas com a atividade do futebol de praia de âmbito distrital, tentando obter informação da realidade específica de cada ADR.

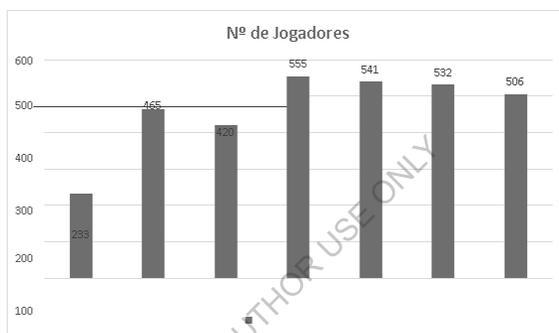
Conseguiu-se obter respostas das seguintes ADR's: Algarve, Angra do Heroísmo, Aveiro, Beja, Braga, Bragança, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Guarda, Madeira, Ponta Delgada, Portalegre, Leiria, Lisboa, Santarém, Setúbal, Viana do Castelo, Visu. Apenas três ADR's não responderam às questões colocadas, apesar de sido solicitada via e-mail por mais de uma vez.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1. Análise do número de atletas na variante de futebol de praia

Pretendeu-se saber a quantidade de jogadores inscritos na modalidade de futebol de praia e a sua evolução desde 2012/2013. Foi consultado o site oficial da FPF para o efeito. Esta análise torna-se importante no sentido de ter uma perceção mais apropriada da evolução do número de atletas inscritos e qual a tendência entre as épocas 2012/2013 e 2018/2019.

Figura 16. Jogadores inscritos na FPF na modalidade de futebol de praia



Fonte: Documento da reunião de planeamento com ADR's e Clubes – 2017 da FPF e sitio oficial da FPF (consultado a 21 de julho de 2019).

Analisados os dados recolhidos (Figura 6), verificou-se um crescimento considerável desde o início da organização do campeonato nacional até 2015/2016. Na primeira edição da competição foram inscritos 233 atletas, tendo o número subido para 465 na época seguinte.

Após uma diminuição de jogadores inscritos em 2014/2015, este número voltou a subir até um valor máximo até ao momento, ou seja, 555 jogadores. Entre 2012/2013 e 2015/2016, ano da realização do Campeonato do Mundo FIFA de Futebol de Praia, em Espinho, e que foi vencido pela Seleção Nacional Portuguesa, o número de atletas subiu 121,50 %.

A partir dessa época desportiva, o número de jogadores a participar nas competições nacionais foi decrescendo gradualmente, época após época, registando-se um total de 506 jogadores em 2018/2019. Entre 2015/2016 e 2018/2019, o número de jogadores diminuiu 8,83%. Contudo, de uma forma geral e tendo em consideração os números registados em 2012/2013 e 2015/2016, o número de jogadores inscritos aumentou 117,17%.

Ora, conforme verificado na revisão bibliográfica torna-se importante para um desenvolvimento sustentado da modalidade, aumentar a sua prática e promover a mesma junto de mais jogadores.

Neste sentido Costa (2004) aferiu que, para o desenvolvimento desportivo torna-se importante a massificação da prática desportiva, entre outras condições. Os dados recolhidos indicam que o número de jogadores inscritos nas competições nacionais portuguesas encontra-se a diminuir desde 2016/2017. Torna-se pertinente perceber quais os principais motivos pelos quais a quantidade de jogadores que se encontra a disputar os campeonatos nacionais de futebol de praia tem diminuído nas últimas três épocas analisadas.

Tendo em consideração a consolidação do modelo competitivo implementado pela FPF, as medidas de incentivo que as equipas de futebol de praia beneficiam e ainda o seu investimento na modalidade, assumido pelo seu Presidente Sr. Dr. Fernando Gomes em 2015, perspectivava-se um aumento crescente do número de jogadores a praticar a modalidade oficialmente.

Esta diminuição registada do número de jogadores a exhibir-se e a evoluir nas provas nacionais, não beneficia o “aparecimento” de novos valores da modalidade, facto que poderá não contribuir para o aumento do leque de jogadores portugueses com qualidade suficiente para representar a seleção nacional.

Para Martins (2013), o incremento do patamar de desempenho é atingido por intermédio da consecução de projetos que englobam a combinação de fatores de desenvolvimento e reforçam a promoção e estímulo de várias componentes da realidade desportiva. A mesma autora entende, em conformidade com a abordagem efetuada na revisão bibliográfica, que o desenvolvimento desportivo deve ser uma consequência da aplicação adequada dos recursos disponíveis, tendo por base a tipologia de políticas definidas, ou seja, de elite ou de base.

A determinação da seleção das políticas a adotar está subjacente ao objetivo final pretendido, no caso das políticas de elite é a elevação do nível competitivo, enquanto nas políticas de base é o aumento do número de atletas, embora exista uma relação entre ambas.

Poderão existir fatores que estejam a contribuir para que o natural aumento do número de praticantes não se verifique, pelo que deverão ser identificados com a celeridade adequada, de forma que sejam tomadas medidas no sentido de inverter a tendência verificada. Esta análise caberá aos gestores desportivos participantes na modalidade, que conforme lhes compete e de acordo com as suas capacidades, verificadas no capítulo II,

deverão desempenhar a função de controlo e, caso sejam necessárias correções, a mudança de rumo em tempo útil, conforme refere Cruz (2017).

A tomada de decisão acertada dos gestores desportivos é fundamental para o sucesso das estratégias implementadas e que completam a afetação de recursos importantes para o futebol de praia em Portugal.

De acordo com Morale (2012), cabe ao gestor a definição de estratégias que procurem solucionar os problemas existentes nas organizações, independentemente da sua relevância e complexidade, tomando decisões adequadas.

Esta teoria vem consubstanciar o que foi referido, relativamente à necessidade de formação dos recursos humanos no desporto, concretamente no que concerne à gestão e administração. A FPF em 2017, reconhecendo a importância desta temática, tem levado a cabo cursos de formação de dirigentes, que procuram capacitar os agentes desportivos com responsabilidade no desenvolvimento do futebol português, tendo sido implementando para o efeito, o programa nacional de formação de dirigentes, com o objetivo central de oferecer aos agentes com intervenção ativa nesta causa, conhecimentos e competências essenciais para uma boa prática.

As constantes mudanças caracterizadoras da realidade da sociedade atual, onde o desporto se encontra obviamente inserido, exigem aos seus gestores, uma maior capacidade para lidar com imprevistos.

Esta constante mutação, referida na revisão bibliográfica e abordada por Reis (2016), exige aos gestores desportivos uma adequada capacitação, de forma a fazer face à forte dinâmica organizacional, inserida numa sociedade exigente e numa era de informação, tecnologia e conhecimento.

4.2. Análise do número de jogadores seniores masculinos na FPF por variante

Após analisar a evolução do número de jogadores seniores masculinos na modalidade de futebol de praia, desde 2012/2013 até à época 2018/2019, cumpre também verificar o seu peso e tendência, perante o número de jogadores seniores masculinos inscritos, tanto na variante de futebol, como de futsal (Figura 7). Para verificar estes números consultou-se o *site* oficial da FPF.

Figura 20. Jogadores séniores inscritos na FPF nas modalidades de futebol, futsal e futebol de praia



Fonte: Documento da reunião de planeamento com ADR's e Clubes – 2017 da FPF e site oficial da FPF (consultado a 21 de julho de 2019).

Verificados os dados recolhidos constatou-se a existência de um crescimento global nas três variantes. Todas elas cresceram entre 2012/2013 e 2018/2019. No futebol o número de jogadores subiu 22,35%, enquanto na variante de futsal esta subida cotou-se em 3,58%. Contudo, o crescimento de 117,17% no futebol de praia desde 2012/2013, justifica-se em virtude da criação da competição nessa época, pelo que existiu esse facto, um natural crescimento.

Ao analisar-se o crescimento do futebol de praia após a primeira época de atividade, ou seja, em 2013/2014, verifica-se que o número de jogadores apenas cresceu 8,82%.

Efetuando-se a comparação entre as três variantes, constata-se que o futebol de praia é a única das três em que regista uma aparente tendência decrescente nas últimas três épocas desportivas analisadas. Mesmo comparativamente com duas modalidades que possuem uma maior estabilidade nos seus modelos competitivos, fruto da consolidação da sua prática, os valores de atletas inscritos demonstram que o futebol e futsal continuam a atrair praticantes, ao invés do futebol de praia.

A definição e implementação de políticas de base no futebol de praia, visando uma maior prática da modalidade, direcionada para jovens, poderia proporcionar um aumento do número de praticantes em atividade em Portugal a médio, longo prazo. Este facto é consubstanciado pelo entendimento de Martins (2013), que refere que o aumento da participação desportiva decorre da implementação de políticas de base, dado que estas proporcionam a promoção de oportunidades de prática.

Mesmo em termos estratégicos existe a necessidade de intervenção das organizações desportivas, de forma que se consiga fazer crescer o número de praticantes. Aquando da

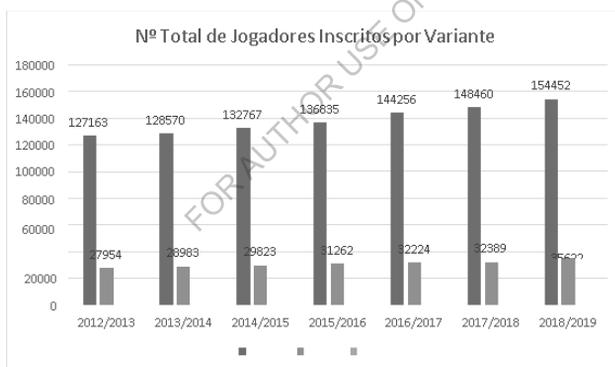
abordagem ao conceito de estratégia constatou-se que esta, de acordo com Pires (2003), é elementar nas organizações, devendo os seus gestores seguir um pensamento estratégico.

Decorrente da abordagem do mesmo tema verificou-se a importância da definição de objetivos que constituam uma estratégia, que envolva todas as organizações ativas na modalidade, de forma a contribuir para a evolução da mesma.

4.3. Análise do número total de jogadores inscritos por variante

Depois da análise do número de jogadores inscritos na categoria de seniores do género masculino e a sua evolução desde 2012/2013, pretendeu-se aprofundar ainda mais e analisar a tendência em termos gerais, englobando também os escalões jovens e o género feminino (Figura 8).

Figura 24. Jogadores de todos os escalões etários inscritos na FPF nas modalidades de futebol, futsal e futebol de praia



Fonte: Documento da reunião de planeamento com ADR's e Clubes – 2017 da FPF e site oficial da FPF (consultado a 21 de julho de 2019).

Verifica-se que a tendência de crescimento em todas as variantes mantém-se. No futebol o número de atletas aumentou 21,53%, enquanto no futsal o aumento situou-senos 27,4%. O crescimento verificado em todas as modalidades vai ao encontro do objetivo de crescimento quantitativo objetivado de FPF, que conforme definiu o presidente desta organização Dr. Fernando Gomes, pretendeu atingir os duzentos mil praticantes federados, meta que alcançou em 2019.

Para a atingir este objetivo, a FPF colocou em prática planos estratégicos de

desenvolvimento nas modalidades de futebol e futsal, que permitiram o crescimento do número de praticantes. Conforme abordado na revisão bibliográfica, a estratégia é uma necessidade das organizações, dado que esta deve ser vista como a forma de definir e estruturar os processos das organizações com intuito de obter as soluções mais indicadas.

Conforme preconiza Drucker (2001), os objetivos devem ser SMART, ou seja, específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e definidos no tempo (citado em Oliveira, 2015). Para o sucesso da PPF no alcance dos seus objetivos, estiveram presentes estes preceitos. Associado a isto, a organização adequada, a administração eficaz e a gestão profissional, conforme define Hernández (2005), contribuíram de forma determinante para o sucesso.

Não existe margem para dúvida que a PPF tem realizado um forte investimento nos fatores de desenvolvimento definidos por Pires (2003), como por exemplo no marketing, formação, instalações, quadros humanos, entre outros, que sem dúvida estão a contribuir para o desenvolvimento das modalidades (citado em Costa, 2004, p.63).

Verifica-se que a diferença de número de atletas do futebol e do futsal aumenta ainda, comparativamente com o futebol praia. Acredita-se que a implementação de políticas de base, poderá fazer aumentar o número de jogadores jovens federados de futebol de praia.

Uma maior atividade dos clubes de futebol de praia poderá contribuir para a continuidade de formação desportiva e transmissão de valores, de acordo com as funções dos clubes, verificadas no capítulo II, num período anual em que os jovens se encontram inativos, relativamente a outras modalidades, complementando-se assim o processo de formação, em contexto diferente.

Para que tal facto se verifique, também se torna importante a questão da formação dos recursos humanos, nomeadamente nos clubes de futebol de praia. Para isso, a formação de um quadro nacional de treinadores da modalidade, com adequado conhecimento das especificidades da mesma, necessita de ser enquadrado em termos legais, enquanto treinador de desporto.

4.4. Análise da percentagem de jogadores inscritos por variantes

Perante a análise da evolução do número de jogadores inscritos entre 2012/2013 e 2018/2019, pretende-se agora verificar o peso da variante de futebol de praia, comparativamente com o futebol e futsal (Tabela 4).

Constatou-se que durante o período temporal enunciado anteriormente, existiu um

crescimento do número de atletas em todas as variantes, contudo, cumpre agora verificar qual a dinâmica registada do peso das variantes no número total de jogadores inscritos na FPF.

Tabela 4. Número de jogadores inscritos na FPF nas modalidades de futebol, futsal e futebol de praia e a percentagem relativamente ao valor global

	Futebol	Futsal	F. Praia	Total
2012/2013	127163	27954	233	155350
	81,86 %	17,99 %	0,15 %	100%
2013/2014	128570	28983	465	158018
	81,36 %	18,34 %	0,30 %	100 %
2014/2015	132767	29823	420	163010
	81,45 %	18,29 %	0,26 %	100 %
2015/2016	136835	31262	555	168652
	81,13 %	18,54 %	0,33 %	100 %
2016/2017	144256	32224	541	177021
	81,49 %	18,20 %	0,31 %	100 %
2017/2018	148460	32389	532	181471
	81,81 %	17,85 %	0,29 %	100 %
2018/2019	154452	35622	506	190580
	81,04 %	18,69 %	0,27 %	100 %

Fonte: Documento da reunião de planeamento com ADR's e Clubes – 2017 da FPF e site oficial da FPF (consultado a 21 de julho de 2019).

Mediante a evolução do número de atletas em todas as variantes e mais concretamente o crescimento do número de jogadores inscritos, constatou-se que o peso de cada variante não sofreu alterações significativas, mantendo cada uma delas valores semelhantes ao longo das épocas analisadas. As alterações registadas resultaram apenas em variações de décimos percentuais.

O futebol manteve sempre o enorme peso dentro da FPF, enquanto o futsal, apesar do seu crescimento, não conseguiu chegar aos 20%. O futebol de praia, apesar de ser uma modalidade recente e de ter crescido muito em termos percentuais, não ganhou espaço na FPF, comparativamente com as outras variantes, nunca tendo chegado sequer ao meio ponto percentual.

4.5. Comparação de custos de participação em competições oficiais com equipas das variantes de futebol de onze e futsal do mesmo escalão etário

No seguimento da comparação da vertente financeira entre as variantes futebol, futsal e futebol de praia, procurou-se igualmente identificar os custos organizativos que os clubes possuem ao seu encargo, inerentes à participação em provas nacionais de futebol de praia.

Tendo em consideração que apesar de existirem custos de participação definidos pela FPF e que são iguais para todos os clubes do país, existem também outros custos que variam, dependendo da ADR a que o clube seja filiado.

Por isso, para além da consultado do Comunicado Oficial nº1 da FPF de 2018/2019, documento onde se encontram definidos os custos que os clubes devem ter em conta para participar nas provas, consultou-se também o comunicado oficial da A.F. Leiria de 2018/2019.

Este documento possui registado os custos que os clubes filiados nesta ADR terão de suportar para participar. Foi escolhida esta ADR devido à sua dimensão, considerada média, dado que em termos quantitativos, ou seja, número de equipas e atletas totais. Outro fator que influenciou esta escolha é o facto possuir bastante atividade e experiência na modalidade de futebol de praia, em comparação com a maioria das ADR's.

Estabeleceu-se a comparação de custos de participação dos clubes, entre as competições de patamar mais elevado das três variantes, futebol, futsal e futebol de praia, organizadas pela FPF (Tabela 5). Ou seja, comparou-se os custos de participação do Campeonato de Portugal de Futebol de Onze, o Campeonato Nacional da 1ª Divisão de Futsal e o Campeonato Nacional Divisão de Elite.

Tabela 5. Comparação de custos de participação em competições oficiais da principal divisão organizados pela FPF nas modalidades de futebol, futsal e futebol de praia

	Campeonato de Portugal – Futebol de Onze	Campeonato Nacional da 1ª Divisão - Futsal	Campeonato Nacional Divisão Elite – Futebol Praia
Inscrição Equipa	252,50 €	122,50 €	50,00 €
Quota de Inscrição de Jogador Sénior	47,50 € a 160,00 €	30,00 € a 90,00 €	0,00 €
Quota de Transferência de Jogador entre Clubes Nacionais	200,00 €	75,00 €	0,00 €
Quota de Transferência de Jogador entre um Clube Nacional e um Clube internacional	2025,00 €	1312,50 €	0,00 €
Quota de Organização	210,00 €	0,00 €	0,00 €
Quota de Arbitragem	650,00 €	350,00 €	0,00 €

Fonte: Comunicado oficial nº1 da FPF – 2018/2019, Comunicado Oficial nº1 da AFL – 2018/2019 e Comunicado Oficial nº385 da AFL – 2018/2019.

Nos documentos identificados registam-se os custos de inscrição de equipa, a quota de inscrição de jogador, a quota de transferência de jogador entre clubes nacionais, a quota de inscrição de jogadores entre um clube nacional e um clube estrangeiro, a quota de organização de jogo e a quota de arbitragem. Não foram considerados os custos com o seguro desportivo, o custo com o exame-médico e o custo com as deslocações das equipas devido à variabilidade existente neste tipo de custo.

Perante a análise deste quadro verifica-se claramente que os custos de participação na principal divisão de futebol de praia nacional são evidentemente inferiores aqueles que são praticados para as variantes de futebol e futsal e mais especificamente para o Campeonato de Portugal de Futebol de Onze e para o Campeonato Nacional de 1ª Divisão de Futsal.

A FPF adota para o futebol de praia uma clara medida de incentivo à prática, com os baixos custos de participação. No que concerne à quota de inscrição por cada jogador, a FPF não cobra qualquer valor para atletas de futebol de praia, ao contrário do que acontece para o futebol de onze e futsal.

Relativamente às transferências de jogadores, a FPF define uma taxa de transferência no caso dos jogadores de futebol e futsal mudem de clube. Contudo, no futebol de praia, o mesmo não acontece, podendo os jogadores mudar de clube, de época para época, sem existir uma taxa implementada.

Convém, contudo, esclarecer que durante a mesma época desportiva não existem transferências entre clubes nacionais de futebol de praia. Outro custo que possui muito peso nos orçamentos dos clubes de futebol de onze e futsal e que não é aplicado no futebol de praia, é precisamente a quota de organização e a quota de arbitragem.

Tendo em consideração que as jornadas das competições de futebol de praia são disputadas em campos considerados neutros, maioritariamente disponibilizados por câmaras municipais e da responsabilidade das ADR's, não existindo assim o clube visitado e considerado promotor do evento desportivo, a FPF deliberou não instituir a cobrança, quer de quota de organização, quer de quota de arbitragem.

Constata-se nos dados analisados na Tabela 5, que existiu a preocupação da FPF e ADR's em ajustar os custos de participação nas provas de futebol de praia à, ainda baixa, capacidade financeira das estruturas organizativas associadas aos clubes que disputam provas desta modalidade.

Ferreira (2017) verificou que, existe um fraco investimento financeiro no futebol de praia, por parte dos clubes e investidores. A realização de uma análise SWOT e o adequado

posicionamento estratégico, de forma estabelecer estratégia que vá ao encontro dos objetivos, tirando proveito das vantagens que as organizações desportivas possuem, poderá ser adequado.

A grande diferença quantitativa dos custos evidencia que a FPF e ADR's adotaram um carácter promocional para a participação nas provas de futebol de praia, baseado no preço, ou seja, comparativamente com as variantes de futebol e futsal definiram custos de participação consideravelmente inferiores, facilitando e potenciando a participação de equipas.

De acordo com Alday (2002), que identifica os vários tipos de estratégias empresariais, a estratégia competitiva de custo, tem no preço o seu ponto forte e que visa a ampliação do volume de participação.

Estas medidas demonstram que a FPF e ADR's possuem um planeamento estratégico que visa a angariação de praticantes, facto que vai ao encontro do que é preconizado por Rainha, et al. (2014) que, considera que atualmente, as organizações não conseguem definir o seu trajeto a longo prazo se não tiver um planeamento sólido e objetivo. Esta valorização é consubstanciada por Lima (2011), que destaca o planeamento estratégico como uma ferramenta de gestão de grande relevância.

Contudo, torna-se pertinente perceber se a estratégia centrada no custo possui a eficácia pretendida, uma vez que, se a mesma não proporcionar o alcance dos objetivos estabelecidos pelas organizações, poderá existir a necessidade de mudança estratégica ou complementaridade com outros tipos de estratégia.

Mudança esta que é abordada na revisão bibliográfica por Correia (1999), que alerta que o aumento das transformações ambientais e da concorrência leva a que as organizações repensem os seus processos de gestão, levando a alterações que se adaptem melhor à realidade.

Para Pereira (2005), mudança é encarada como fazendo parte do mundo, das pessoas e das organizações, sendo estas, chamadas de transformações e adaptações subsequentes à evolução para que possam subsistir.

A tomada de decisão que leva à mudança nas organizações, é realizada pelo vértice estratégico da mesma. Neste sentido Morale (2012) afirma que, deverão os gestores desportivos encontrar a resolução para os problemas encontrados, através de tomadas de decisão acertadas.

Tendo por base a importância da tomada de decisão dos gestores desportivos e sua profícua intervenção nas organizações, é evidente que este deverá possuir um conhecimento

alargado, de forma a corresponder às expectativas, conforme defende Capinussú (2005). A gestão desportiva contempla assim a necessidade de domínio de vários conceitos, como as teorias da administração, conhecimentos relativos à economia, marketing, legislação e política, conforme adverte Bastos (2003). Esta área de intervenção profissional assume uma relevância crescente nos dias que correm, face à importância do desporto na sociedade.

Teixeira (2009) assume mesmo que, a natureza universal do desporto transformou as suas atividades no fenómeno mais importante da sociedade contemporânea e Costa (1992) vai mais longe e afirma mesmo que, o desporto é um fenómeno associado às estruturas e organização da sociedade, sendo possível analisar a mesma através do tipo de desportos praticados.

Com base nestas perspetivas e tendo em consideração aquilo que é a cultura desportiva existente em Portugal e mais especificamente a cultura e paixão pelo futebol, é evidente que esta área de intervenção é de grande importância na nossa sociedade. Neves (2013) confirma que atualmente, este desporto assume um enorme destaque nos órgãos de comunicação social, tendo por base o gosto e a atenção dedicada pelo público, que o torna num fenómeno marcante e com grande influência em todo o mundo, onde Portugal se encontra, obviamente incluído.

O futebol de praia tem atraído cada vez mais a atenção dos aficionados no futebol, razão pela qual, os órgãos de comunicação social têm dado mais destaque à modalidade, fruto das excelentes prestações desportivas evidenciadas recentemente, quer pela seleção nacional, quer pelos clubes. Verifica-se igualmente que a capacidade de gestão e intervenção dos gestores desportivos que desempenham funções nas organizações desportivas ativas no futebol de praia em Portugal, com base em conhecimentos em diversas áreas e domínio de várias competências, afigura-se decisiva para a evolução da modalidade.

4.6. Gastos da FPF em competições com arbitragem e custos operacionais

Verificados os custos que os clubes participantes possuem a seu cargo, para que possam participar em provas, nas três variantes da responsabilidade da FPF, procurou-se também, através da análise dos relatórios e contas desta organização, verificar qual o investimento efetuado para cada uma das variantes (Tabela 6). Para esta análise foi tido em consideração o custo total investido pela FPF, dividido pelo número de atletas, em cada uma das variantes. Este cálculo visa perceber em que tipo de futebol investe a FPF mais dinheiro por atleta, de forma a identificar onde existe uma maior taxa de esforço.

Tabela 6. Gastos da FPF com arbitragem e custos operacionais em competições de futebol, futsal e futebol de praia e o investimento relativo por jogador

	Variante	Futebol	Futsal	F. Praia
2012/2013	Gasto Total	8257049,98 €	1264777,40 €	52891,25 €
	Nº Total Jog.	127163	27954	233
	Custo/Jog.	64,93 €	45,24 €	227,00 €
2013/2014	Gasto Total	7841316,50 €	1663679,48 €	164209,39 €
	Nº Total Jog.	128570	28983	465
	Custo/Jog.	60,99 €	57,40 €	353,14 €
2014/2015	Gasto Total	7610498,76 €	1549700,85 €	154151,39 €
	Nº Total Jog.	132767	29823	420
	Custo/Jog.	57,32 €	51,96 €	367,03 €
2015/2016	Gasto Total	8575916,15 €	1877318,12 €	266026,24 €
	Nº Total Jog.	136835	31262	555
	Custo/Jog.	62,67 €	60,05 €	479,33 €
2016/2017	Gasto Total	8349160,32 €	2427514,15 €	158869,87 €
	Nº Total Jog.	144256	32224	541
	Custo/Jog.	57,88 €	75,33 €	293,66 €
2017/2018	Gasto Total	8489125,88€	2520548,35 €	246.641,20 €
	Nº Total Jog.	148460	32479	532
	Custo/Jog.	57,18 €	77,61 €	463,16 €

Fonte: Relatório e Contas da FPF – 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015, 2015/2016, 2016/2017, 2017/2018.

Analisada a Tabela 6 verifica-se de forma clara que a FPF, em termos proporcionais, investe mais dinheiro por atleta no futebol de praia. Analisados os valores calculados ao longo das seis épocas, no futebol de onze o custo por atleta mais alto foi 64,93 € em 2012/2013. Enquanto no futsal o maior investimento da FPF por atleta foi em 2017/2018 com 77,61 €.

No futebol de praia a valor investido pela FPF é consideravelmente superior, comparativamente com as variantes de futebol e futsal, registando um mínimo de 227,00 € em 2012/2013 e um máximo de 479,33 € em 2015/2016.

Estes dados corroboram a intenção da FPF investir no desenvolvimento destas modalidades, contudo essa tendência é mais evidente no futebol de praia. Porém, existe a necessidade de realçar, que ao contrário do futebol de praia, em que todos os atletas inscritos participam nas provas organizadas pela FPF, no futebol e futsal, muitos dos atletas registados nas FPF não participam, diretamente ou regulamente, em competições ou jogos que gerem diretamente custos organizativos para a FPF.

Mais uma vez é perceptível pelos dados recolhidos e analisados, que a FPF está a efetuar um grande investimento na modalidade de futebol de praia, comparativamente com o futsal e sobretudo com o futebol. A sua estratégia de investimento na organização das competições de futebol de praia é clara, contudo torna-se necessário saber quais os objetivos para a

modalidade e se os mesmos foram ou têm boas probabilidades de serem atingidos.

Contudo, é inegável o esforço que a FPF se encontra a fazer no investimento em fatores de desenvolvimento como atividades, infraestruturas, marketing e informação, como forma de alavancagem para a evolução e desenvolvimento desta modalidade. Madjer, em entrevista, publicada a 06/dezembro/2019, entende que a FPF está a fazer um excelente trabalho no futebol de praia, sendo o fruto desse trabalho, ostítulos alcançados

Todavia, não possuímos dados que demonstrem qual a tendência de investimento financeiro das ADR's e clubes de futebol de praia, nos projetos desta modalidade. Estes em particular, também revestem especial importância, devendo possuir as características definidas por Roche (1998) (citado em Costa, 2004), enunciadas no capítulo II.

Mais uma vez, é importante para o sucesso de uma estratégia o envolvimento de todos os agentes, sendo fundamental uma adequada comunicação interna e externa, conforme preconizado e valorizado por Nogueira (2012). Sem dúvida é pelo que já foi abordado até ao momento, estrategicamente e para que exista uma perspetiva de evolução da modalidade é importante que se verifique o efetivo envolvimento de todas as organizações, conforme defende António (2003) (citado em Costa, 2004).

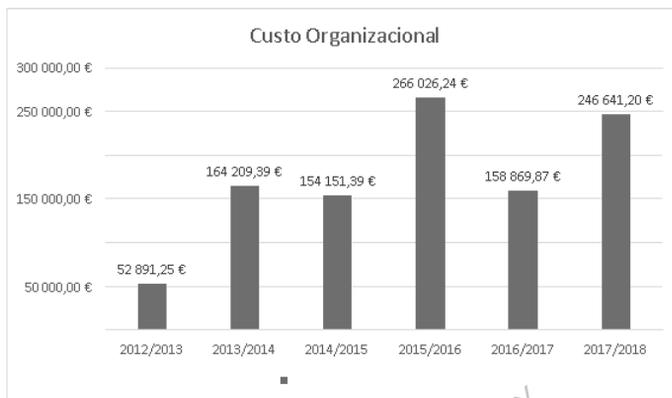
Tendo por base a necessidade de envolvimento de todas as organizações que intervêm neste fenómeno, torna-se importante perceber quais os projetos que as ADR's e clubes possuem para a modalidade de futebol de praia.

Dado que o desenvolvimento do futebol de praia é um interesse comum, sendo fundamental que todas as organizações, dentro da sua capacidade de intervenção, manuseiem os fatores de desenvolvimento, que conjugados produzem projetos, que objetivam a evolução, conforme afirma Martins (2013).

4.7. Custos organizacionais das competições nacionais de Futebol de Praia

Procedeu-se à consulta dos relatórios e contas da FPF, desde 2012/2013 até 2017/2018, onde se obteve o valor investido por esta, na organização dos campeonatos nacionais de futebol de praia (Figura 9). Nos valores apresentados no gráfico seguinte estão contemplados os custos de arbitragem, bem como outros custos organizacionais diretamente relacionados com as competições nacionais de futebol de praia.

Figura 27. Custo organizacional das competições nacionais de futebol de praia



Fonte: Relatório e Contas da FPF – 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015, 2015/2016, 2016/2017, 2017/2018.

Analisada a Figura 9, que reflete o valor total dos custos organizacionais suportados pela FPF na organização, constata-se que apesar de terem sido registadas oscilações consideráveis durante o período temporal analisado, existiu uma grande subida desde 2012/2013 até 2017/2018. Comparando a primeira época analisada e a última, existe um crescimento dos custos de organização de 466,32%, o que é considerável. Mais uma vez e perante os dados, a FPF denota, através do investimento efetuado, uma grande preocupação em promover a modalidade.

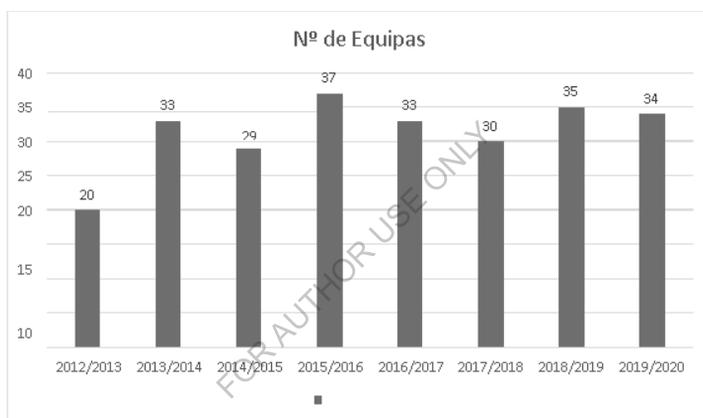
Torna-se também importante realçar que as provas nacionais de futebol de praia, desenvolveram-se em períodos não superiores a três meses de atividade, o que torna mais expressivo o investimento realizado para um reduzido período de tempo, comparativamente com as provas de futebol ou futsal, que na esmagadora maioria dos casos contempla a duração de cerca de dez meses.

O investimento, conforme identificado no capítulo II, é um fator de desenvolvimento desportivo, elemento que tem sido privilegiado pela FPF. Estes, de acordo com Martins (2013), pretendem modificar uma dada situação desportiva, de forma que seja alcançada outra que seja qualitativamente melhor, facto que é aplicável à realidade em causa.

4.8. Número total de equipas participantes em competições de âmbito nacional e a sua evolução ao longo dos últimos oito anos

Considerou-se importante verificar, através dos documentos oficiais emitidos pela FPF, a evolução do número total de equipas seniores masculinos de futebol de praia que participaram em competições nacionais desde 2012/2013 (Figura 10). Tendo em consideração que para um adequado desenvolvimento da modalidade, existe a necessidade de massificação da prática, é pertinente analisar a evolução do número de equipas participantes.

Figura 30. Total de equipas participantes nas competições nacionais de futebol de praia



Fonte: Documento da reunião de planeamento com ADR's e Clubes – 2017 da FPF e site oficial da FPF (consultado a 21 de julho de 2019).

O quadro demonstra que têm existido variações no número de equipas participantes nas provas nacionais de futebol de praia, não se vislumbrando neste capítulo um crescimento gradual. Contudo, se tivermos em consideração a primeira época, 2012/2013, em que participaram 20 clubes e a época 2019/2020, 34, existiu um aumento de 14 equipas, que perfaz 70% de crescimento. Mas, perante o grande aumento da primeira para a segunda época, desde então apenas existiu o incremento de apenas uma equipa.

Verificou-se perante a análise de tabelas anteriores que a FPF está a efetuar uma aposta, através do investimento financeiro na modalidade de futebol de praia, contudo, em termos quantitativos, o número de equipas não tem aumentado de forma gradual e continua.

Se se excluir a primeira época analisada, ou seja 2012/2013, verifica-se que o número de equipas de seniores masculinos tem flutuado nas últimas sete épocas desportivas entre as 33 e 34 equipas, facto que poderá não ser consentâneo com o investimento financeiro realizado pela FPF durante o mesmo período temporal, bem como tendo em consideração as condições excepcionais de custos de participação reduzidos, proporcionados pela mesma organização aos clubes participantes.

Poderão existir fatores que se encontram a condicionar o crescimento do número de equipas de futebol de praia e que ainda não tenham sido identificados, ou que ainda não tenham sido suprimidos e ultrapassados.

4.9. Clubes que disputaram campeonatos nacionais e que desistiram da sua participação

Desde 2012/2013 que o Campeonato Nacional de futebol de praia de seniores masculinos, tem registado a participação de muitos clubes que acabam por desistir e não participar nas edições seguintes (Tabela 7). Apesar de no presente estudo, os clubes desistentes não terem sido consultados, no sentido de perceber as razões das desistências verificadas, procurou-se identificar os clubes que participaram entre 2012/2013 e 2018/2019 e que não competiram em 2019/2020, bem como os anos de participação.

Tabela 7. Clubes desistentes das competições nacionais de futebol de praia

	Clube	Distrito	Ano(s) de Participação
1	A Ponte de Lima	Viana do Castelo	2018;
2	AD Barroelas	Viana do Castelo	2013;
3	AD São Romão	Guarda	2014;
4	Almada	Setúbal	2012;
5	Amigos da Costa	Setúbal	2016;
6	Amigos de Sá	Viana do Castelo	2013;
7	Amora	Setúbal	2013;
8	ARCUDA	Leiria	2012; 2013;
9	AREPA Porto Alto	Santarém	2013; 2014; 2015;
10	Arrentela	Setúbal	2012; 2013;
11	Atlético Malveira	Lisboa	2015;
12	Cascais	Lisboa	2013; 2014; 2015;
13	Catujalense	Lisboa	2015;
14	Darquense	Viana do Castelo	2013;
15	Esposende	Braga	2012; 2013; 2015;
16	Estoril Atlético	Lisboa	2013;
17	Fontainhas Cascais	Lisboa	2016;
18	Futebol Benfica	Lisboa	2013; 2014;

19	GS Loures	Lisboa	2012; 2013; 2014; 2015; 2016; 2017; 2018;
20	MARCA	Braga	2017; 2018;
21	Naval 1º Maio	Coimbra	2012; 2013;
22	Oliveira do Douro	Porto	2013;
23	Os Armaceneses	Algarve	2014; 2015;
24	Quarteira BS	Algarve	2018;
25	Real Massamá	Lisboa	2012;
26	Rio Ave	Porto	2012; 2013;
27	Samora Correia	Santarém	2015; 2016;
28	SC Sanjoanense	Lisboa	2012;
29	SL Olivais	Lisboa	2012;
30	Sporting Espinho	Aveiro	2015; 2016;
31	Touring Mira	Coimbra	2014;
32	Tourizense	Coimbra	2013;
33	Trafaria	Setúbal	2018;
34	UD Rossense	Santarém	2014;
35	União Tomar	Santarém	2016;
36	Unidos da Estação	Santarém	2015;
37	Vale Rãs	Santarém	2015; 2016;
38	Venda do Pinheiro	Lisboa	2012; 2013; 2014; 2015;
39	Vianense	Viana do Castelo	2013; 2015;
40	Vila Flor FC	Bragança	2016;
41	Vila Franca Rosário	Lisboa	2016; 2017;
42	Vitória SC	Braga	2012; 2013; 2014;
43	Vitória Santarém	Santarém	2012; 2013;
44	Vitória FC	Setúbal	2012; 2013; 2014; 2015; 2016; 2017; 2018;
45	Vitorino Piães	Viana do Castelo	2013; 2015; 2017;

Fonte: Site oficial da FPF (consultado a 21 de julho de 2019) e site zerozero.pt (consultado a 21 de julho de 2019).

Verifica-se que 45 clubes que participaram em épocas anteriores nos campeonatos nacionais acabaram por desistir e não participar em 2019/2020.

Destes, 24 participaram somente numa edição do campeonato, pelo que poderá evidenciar algum fator comum que possam potenciar a desistência, contudo, não se poderá afirmar concretamente, uma vez que não foram auscultados os clubes no sentido de saber os motivos das desistências. Há que realçar também os casos do Vitória FC e o GS Loures, que desde 2012/2013 participaram nos campeonatos, tendo desistido de participar em 2019/2020.

Considera-se que a pesquisa dos principais motivos das desistências dos clubes das competições nacionais de futebol de praia, poderá auxiliar os organizadores a perceberem quais as principais dificuldades que as estruturas dos clubes se deparam durante a participação e auxiliar na adoção de medidas que reduzam as desistências e aumentem o número de equipas, consolidando os projetos de futebol de praia dentro das estruturas dos clubes.

Outra análise que poderá ser efetuada através dos dados do quadro, é a comparação das desistências verificadas desde 2012/2013 por distrito, com o número de equipas participantes em 2019/2020 no mesmo distrito (Tabela 8). Este cruzamento de dados tem como objetivo verificar se existe alguma relação entre o número de desistências e as equipas que estão atualmente em atividade.

Tabela 8. Comparação de equipas desistentes com equipas participantes de futebol de praia em 2019, por distrito

	Distrito	Nº de desistências	Nº equipas em 2019
1	Lisboa	12	6
2	Porto	2	3
3	Braga	3	3
4	Aveiro	1	1
5	Leiria	1	4
6	Santarém	7	1
7	Algarve	2	0
8	Setúbal	6	9
9	Viana do Castelo	6	1
10	Guarda	1	0
11	Coimbra	3	1
12	Bragança	1	0
13	Madeira	0	2
14	Vila Real	0	1
15	Beja	0	2

Fonte: Documento da reunião de planeamento com ADR's e Clubes – 2017 da FPF e site oficial da FPF (consultado a 21 de julho de 2019).

Perante a análise dos dados constantes no quadro, verifica-se que na maioria dos distritos, o número de desistências é maior do que o número atual de equipas no mesmo distrito. Contudo, existem distritos que fogem a esta maioria, como são os casos do Porto, Leiria, Setúbal, Madeira, Vila Real e Beja, uma vez que possuem mais equipas a participar em provas nacionais durante a época de 2019/2020, do que aquelas que desistiram de competir desde 2012/2013.

De realçar também os distritos de Santarém e Viana do Castelo, que já possuíram várias equipas a participar e que em 2019/2020 contaram com um número reduzido de equipas. Concretamente, Santarém e Viana do Castelo tiveram uma equipa a participar em 2019/2020. Transformações no contexto económico e de concorrência poderão estar na base da pouca participação atual nos distritos identificados, facto que poderá levar à necessidade de alteração do processo de gestão das ADR's respetivas.

Mais uma vez, a realização de uma análise SWOT parece adequada, aferindo-se quais

as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas e tidas em conta numa eventual mudança estratégica. Considera-se que seria pertinente desenvolver um estudo para verificar os principais motivos das desistências registadas, bem como relacionar as mesmas com as realidades de cada zona geográfica.

4.10. Identificação das infraestruturas desportivas destinadas à prática do futebol de praia em Portugal, que reúnem ou reuniram condições para a realização de jogos organizados pela FPF

Abordado na revisão da literatura como um fator fundamental para o desenvolvimento da modalidade, as infraestruturas utilizadas na realização de jornadas de competições nacionais de futebol de praia foram identificadas. Tendo em consideração os requisitos exigidos das infraestruturas pela FPF, através do caderno de encargos, para a realização de jogos da modalidade, estes recintos possuem condições de prática ideais. Abaixo se indica os recintos desportivos utilizados desde 2014 (Tabela 9).

Tabela 9. Infraestruturas de futebol de praia em Portugal que reúnem ou reuniram condições necessárias para a realização de jogos oficiais de provas nacionais

	Nome	Localidade	Distrito
1	Praia de Buarcos	Figueira da Foz	Coimbra
2	Praia da Apúlia	Esposende	Braga
3	Praia Foz Arelho	Foz Arelho	Leiria
4	Praia do Ourò	Sesimbra	Setúbal
5	Parque Urb. Albarquel	Setúbal	Setúbal
6	Estádio do Viveiro	Nazaré	Leiria
7	Campo Chaves	Chaves	Vila Real
8	Arena Manuel Ferreira	Chelas	Lisboa
9	Campo Charneca	Pousos	Leiria
10	Praia Santa Rita	Santa Rita	Lisboa
11	Praia da Baía	Espinho	Aveiro
12	Parque Mun. Antuã	Antuã	Aveiro
13	Vila Praia de Âncora	V.Praia Âncora	Viana Castelo
14	Espaço Aquapolis	Abrantes	Santarém
15	Estádio Multiusos	Costa Caparica	Setúbal
16	Parque Verde Nabão	Ansião	Leiria
17	Campo Porto Mendo	Porto Mendo	Santarém
18	Ecoparque	São João Talha	Lisboa

Fonte: Site oficial da FPF (consultado a 21 de julho de 2019).

Perante este quadro, verifica-se que a FPF, apesar de agendar a realização de jornadas em campos recentes, não promove alterações consideráveis, tendo por base a boa experiência anterior.

Conforme abordado na revisão da literatura, o modelo competitivo instituído pela FPF para a realização dos campeonatos nacionais de futebol de praia, desenvolve-se na base de jornadas concentradas no mesmo recinto desportivo, facto que exige a existência de uma dinâmica fluida, que permita a entrada e saída de equipas de balneários, espaços de jogo ou áreas comuns.

Esta dinâmica complexa necessita de equipas de logística experientes e preparadas para implementar uma dinâmica eficaz, pelo que a FPF, tendo em consideração as boas experiências registadas ao longo dos anos, tem mantido alguns recintos, não só por isso, mas também pelas suas boas condições em termos de infraestruturas. Salientam-se os exemplos do Estádio do Viveiro, na Nazaré, Praia de Buarcos, na Figueira da Foz, Praia da Apúlia, em Esposende e Praia do Ouro, em Sesimbra, que têm sido palco de jornadas dos campeonatos nacionais ao longo dos anos.

A qualidade das infraestruturas é considerada um fator de desenvolvimento conforme entende Pires (2003), pelo que é sempre considerado aquando da organização de provas nacionais por parte da FPF.

4.11. Identificação das competições destinadas a clubes federados e disputadas em Portugal entre 2018 e 2019

A identificação de competições destinadas a clubes portugueses considerou-se importante para perceber quais os espaços competitivos existentes onde os jogadores e treinadores, poderão evoluir. Esta pesquisa, teve por base a necessidade, referenciada na revisão da literatura, da existência de cada vez mais competitividade, para que a modalidade possa melhorar o seu desenvolvimento.

Apenas com o crescimento do nível competitivo e com o aumento do número de provas se poderá perspetivar um adequado desenvolvimento da modalidade. Assim, procedeu-se à identificação das provas organizadas em 2018 e 2019, direcionadas para clubes nacionais (Tabela 10).

Tabela 10. Competições de futebol de praia destinadas a clubes em 2018 e 2019

	Prova	Escalão/Género	Local	Entidade Org.
1	Campeonato Nacional Divisão Elite	Seniores Masculinos	Todo o país	FPF
2	Campeonato Distrital Divisão Nacional	Seniores Masculinos	Todo o país	FPF

3	Taça de Portugal	Seniores Masculinos	Todo o país	FPF
4	Taça Distrital Leiria	Seniores Masculinos	Distrito Leiria	A.F. Leiria
5	Taça Distrital Leiria	Juniores Masculinos	Distrito Leiria	A.F. Leiria
6	Liga de Inverno	Seniores Masculinos	Distrito Lisboa	A.F. Lisboa
7	AFA Beach Soccer	Seniores Masculinos	Distrito Aveiro	A.F. Aveiro
8	Sesimbra Cup	Seniores Masculinos	Sesimbra	DMC Eventos
9	GRAP Beach Soccer Cup	Seniores Masculinos	Pousos -Leiria	GRAP
10	Madjer Cup	Juniores e Juvenis	Figueira daFoz	Figueira Beach Sports City
11	Torneio A.F. Beja	Seniores Masculinos	Castro Verde	A.F. Beja
12	Figueira Beach Soccer Cup	Seniores Masculinos	Figueira daFoz	Figueira Beach SportsCity
13	Marvila Beach Soccer	Seniores Masculinos	Chelas	CF Chelas
14	Torneio Praia do Pedrógão	Seniores Masculinos e Seniores Femininos	Praia do Pedrógão	LAAP
15	Torneio Promoção	Seniores Femininos	Nazaré	FPF
16	Torneio Clubes Federados	Seniores Masculinos	Cascais	SidelineEvents
17	Torneio Martin Friesen	Seniores Masculinos	Ansião	CC Ansião e CM Ansião
18	Torneio CCD Porto Mendo	Seniores Masculinos	Porto Mendo	CCD PortoMendo
19	Eurowinners Cup	Seniores Masculinos e Seniores Femininos	Nazaré	BSWW
20	EWC Challenge Cup	Seniores Masculinos	Nazaré	BSWW
21	Sesimbra Summer Cup	Vários Escalões Jovens	Sesimbra	J.F. Castelo e Vários Clubes

Fonte: Site oficial da FPF (consultado a 21 de julho de 2019), site zerozero.pt (consultado a 21 de julho de 2019) e site futeboldepraia.pt (consultado a 21 de julho de 2019).

De realçar no quadro, que das vinte e uma provas identificadas, destinadas a clubes, apenas 3 são direcionadas para equipas femininas, bem como igual número prevê a participação de equipas de escalões de formação. Mais uma vez, é evidente através da observação do quadro, que existe um reduzido número de provas destinadas a escalões jovens, bem como para o género feminino.

Contudo, em termos de futebol de praia sénior masculino, já existem várias provas organizadas anualmente, facto que vai ao encontro de mais um fator de desenvolvimento indicado por Pires (2003), que é a atividade.

Verifica-se então que a atividade na modalidade, constitui um elemento importante para o desenvolvimento da mesma. A massificação da prática por todo o país e em mais infraestruturas poderá potenciar ainda mais atividade e juntamente com os outros fatores, permitir um maior desenvolvimento do futebol de praia em Portugal.

4.12. Resumo dos dados obtidos nos questionários enviados às ADR's

Compilação da informação proveniente das respostas das ADR's às questões colocadas no questionário (Tabela 11):

Tabela 11. Resumo das respostas das ADR's no questionário

	ADR	1 - N° Provas	2 - N° Jogos	3 - Atividades para Jovens	4 - N° Campos Homologados
1	A.F. Algarve	0	0	Não	0
2	A.F. Angra H.	0	0	Não	0
3	A.F. Aveiro	1	10	Não	2
4	A.F. Beja	0	0	Não	1
5	A.F. Braga	0	0	Não	3
6	A.F. Bragança	0	0	Não	0
7	A.F. Castelo Branco	0	0	Não	0
8	A.F. Coimbra	0	0	Sim	1
9	A.F. Évora	0	0	Não	0
10	A.F. Guarda	0	0	Não	0
11	A.F. Madeira	0	0	Não	0
12	A.F. Ponta Delgada	0	0	Não	0
13	A.F. Portalegre	0	0	Não	0
14	A.F. Leiria	2	16	Sim	5
15	A.F. Lisboa	1	15	Não	4
16	A.F. Santarém	0	0	Não	4
17	A.F. Setúbal	0	0	Não	1
18	A.F. Viana Castelo	0	0	Não	0
19	A.F. Viseu	0	0	Não	0

Constata-se através dos dados expostos no quadro acima, que existe ainda pouca atividade de futebol de praia sob alçada das ADR's. Apenas três das ADR's que responderam ao questionário levaram a cabo a organização de provas de âmbito distrital, num total de quatro competições. A organização das provas gerou um total de 41 jogos.

No que concerne a atividades de futebol de praia destinadas a crianças e jovens,

apenas a A.F. Leiria e a A.F. Coimbra contribuíram para a formação de jovens atletas. Em termos de campos homologados para a realização de jogos oficiais de futebol de praia, verifica-se que mediante os dados recolhidos existem 21 campos preparados para o efeito.

Contudo, há que realçar que das 19 ADR's auscultadas 11 delas não possui qualquer campo de futebol de praia homologado.

Verifica-se, conforme abordado na revisão da literatura, mais especificamente no que concerne aos fatores de desenvolvimento de uma modalidade, que existe a necessidade de criar mais atividade no futebol de praia, procurando-se assim a massificação da prática, essencialmente nos escalões etários mais baixos.

Para que a prática seja proporcionada a um maior número de interessados torna-se importante criar um maior número de recintos desportivos que cumpram os requisitos referidos no ponto das infraestruturas, na revisão da literatura, bem como distribuídos geograficamente, de forma a ficarem mais acessíveis a outros praticantes, sobretudo os residentes em zonas interiores do país.

Poderá a existência de um projeto de desenvolvimento da modalidade, envolvendo todas as ADR's do país, contemplando vários níveis de prática, da base local até ao topo e que aborde várias vertentes estratégicas fulcrais ao desenvolvimento sustentado do futebol de praia contribuir para a evolução deste desporto em Portugal?

4.13. Análise das respostas aos questionários enviados aos treinadores e dirigentes das equipas portuguesas de futebol de praia

1 - O número de campos homologados para a prática da modalidade de futebol de praia no meu distrito é suficientes para o adequado desenvolvimento da modalidade na minha região

Analisadas respostas obtidas na primeira afirmação constante nos questionários (Tabela 12) verificou-se que no que concerne aos treinadores, 46% discorda totalmente e ainda 26% discorda em parte com afirmação. Somando as respostas negativas, que em termos absolutos acumularam 36 respostas num total de 50 treinadores inquiridos, verifica-se que 72% considera que o número de campos homologados para a prática do futebol de praia não é suficiente para o adequado desenvolvimento da modalidade.

Tabela 12. Comparação das respostas em relação à afirmação 1

Treinadores	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Mediana	Moda
	1	2	3	4	5		
	23 (46%)	13 (26%)	4 (8%)	7 (14%)	3 (6%)	2	1

Dirigentes	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Mediana	Moda
	1	2	3	4	5		
	28 (54,9%)	8 (15,7%)	2 (3,9%)	11 (21,6%)	2 (3,9%)	1	1

Treinadores + Dirigentes	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Mediana	Moda
	1	2	3	4	5		
	51 (50,5%)	21 (20,8%)	6 (5,9%)	18 (17,8%)	5 (5,0%)	1	1

Resultados semelhantes foram registados nas respostas dos 51 dirigentes de equipas de futebol de praia nacionais inquiridos. Neste agente desportivo a opinião de que os campos de futebol de praia com os requisitos necessários para a realização de jogos oficiais não são suficientes é atestada por 36 dirigentes, o que perfaz 70,6%.

Concordam com esta afirmação 20% dos treinadores e ainda 25,5% dos dirigentes. Perante os resultados obtidos é evidente que existe a opinião por parte de ambas as tipologias de agentes desportivos abordados da necessidade de aumentar o número de recintos desportivos capazes de receber provas oficiais de futebol de praia, para que possa levar a cabo um projeto que beneficie o desenvolvimento, quantitativo e qualitativo da modalidade em território português.

Para consubstanciar esta tendência, podemos observar a resposta mais comum em ambos os tipos de agentes desportivos, ou seja, a moda, que se situa no número 1, que corresponde à opção “discordo totalmente”. Tendo em consideração que as instalações desportivas constituem um fator de desenvolvimento do desporto, facto que é transversal a todas as modalidades desportivas, torna-se importante aumentar o número de locais de prática, bem como elevar os padrões de qualidade.

A Carta Europeia do Desporto descreve no seu ponto 3 do Art.º4º - Instalações e atividades – que tendo em consideração que a prática do desporto depende, em parte, da quantidade, da diversidade das instalações e da sua acessibilidade, deverão as entidades

públicas assumir a responsabilidade de planificar, de forma a permitir uma boa administração, utilização e com as devidas condições de segurança.

Neste sentido Azevedo (2010) entende que, atualmente as instalações desportivas assumem um caráter social de desenvolvimento da sociedade e das modalidades desportivas, bem como contribuem para o benefício de outras áreas da comunidade.

Segundo Autran et al. (2012), embora a presença de instalações desportivas possa ser considerada facilitadora para o desenvolvimento da prática, podem não ser suficiente para que os indivíduos modifiquem o seu comportamento de não praticantes para praticantes.

Contudo Baptista (2001), entende que o sucesso de uma política de desenvolvimento desportivo, necessita de contemplar a vertente associada às infraestruturas, dado que estas são consideradas fundamentais para a prática adequada.

Tendo por base a mesma linha de raciocínio, a FIFA reconhecendo a importância da qualidade das infraestruturas desportivas para a melhoria do jogo, considerando-a mesmo crucial, levou a cabo programas de modernização para todas as variantes do futebol.

Assim, verifica-se que o aumento do número de campos de futebol de praia é fundamental para a promoção e fomento da prática da modalidade em Portugal, considerando que dá resposta à questão formulada na revisão bibliográfica, aquando da abordagem à temática das infraestruturas desportivas.

2 - Os campos homologados para a prática de futebol de praia deveriam estar disponíveis durante todo o ano, incluindo todas as infraestruturas de apoio

Perante os registos obtidos nos questionários relativamente à segunda afirmação (Tabela 13), é evidente a importância que os campos destinados à prática da modalidade possuam infraestruturas de apoio que proporcionem aos praticantes melhores condições.

Analisando os dados recolhidos verifica-se que 100% dos treinadores manifestaram-se positivamente em relação à afirmação, sendo que 88% responderam que concordavam totalmente. Resultados muito semelhantes foram constatados através da opinião dos dirigentes das equipas nacionais de futebol de praia, dado que 96% dos dirigentes auscultados consideram que as instalações desportivas deveriam estar disponíveis com todas as infraestruturas de apoio, todo o ano.

Tabela 13. Comparação das respostas em relação à afirmação 2

Treinadores	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Mediana	Moda
	1	2	3	4	5		
	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (12%)	44 (88%)		

Dirigentes	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Mediana	Moda
	1	2	3	4	5		
	1 (2,0%)	1 (2,0%)	0 (0,0%)	5 (9,8%)	44 (86,3%)		

Treinadores + Dirigentes	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Mediana	Moda
	1	2	3	4	5		
	1 (1,0%)	1 (1,0%)	0 (0,0%)	11 (10,9%)	88 (87,1%)		

Os resultados são de tal maneira esclarecedores que dos 101 agentes desportivos abordados, somente dois discordaram da afirmação formulada inicialmente. Observada a mediana e a moda nesta segunda afirmação, estas também não deixam margem para dúvidas sobre a opinião dos agentes desportivos relativamente a esta matéria. A resposta “concordo totalmente” foi a mais respondida. Martins (2013) considera que as infraestruturas constituem um fator de desenvolvimento desportivo.

De acordo com Cordeiro (2008), existe uma crescente exigência na sociedade atual, onde são reclamadas sensações de bem-estar e conforto quando da prática desportiva, como se estivessem em suas casas.

Também Pires (2007), considera as instalações desportivas, com todas as suas infraestruturas de apoio, são um fator determinante para o desenvolvimento desportivo. No caso concreto do futebol de praia e tendo em consideração a especificidade existente nas infraestruturas atuais, torna-se importante proporcionar condições de prática durante todo o ano, de forma que a modalidade possa ultrapassar o caráter sazonal, que ainda se encontra associado à mesma.

Este problema já tinha sido identificado por Ferreira (2017), que comparou o número de campos nas duas principais divisões das três variantes do futebol e verificou a escassez de recintos destinados à prática do futebol de praia, facto que se agudiza devido aos mesmos não se encontrarem montados durante todo o ano. Este afirma que a falta de campos fora da

época competitiva é a maior lacuna para os praticantes de futebol de praia, sendo que o Estádio do Viveiro, na Nazaré, é um dos poucos que se encontra montado durante todo o ano numa praia, permitindo assim que haja uma preparação regular por parte dos jogadores que ali residem.

Estas condições privilegiadas neste paradigma são proporcionadas pela Câmara Municipal da Nazaré, facto que reafirma a importância do investimento público, referido na revisão bibliográfica, já que de acordo com Silva (2009) compete ao Estado realizar um conjunto de deveres que visem a promoção da prática e difusão do desporto.

Assim, tendo em consideração a necessidade de disponibilização de infraestruturas de apoio nos campos de futebol de praia, durante todo o ano, conforme é opinião recolhida dos treinadores e dirigentes da modalidade, assume especial relevância o papel do Estado e autarquias locais, enquanto promotores de condições para que a modalidade possa elevar o seu patamar qualitativo.

Mais uma vez e conforme já referido anteriormente, o desenvolvimento de uma modalidade desportiva, que no caso vertente é o futebol de praia, depende de várias entidades, desde a FPF, ADR's, clubes, incluindo as autarquias locais, que na grande maioria das vezes fornecem os espaços desportivos para o desenvolvimento da prática. Uma aposta efetiva em projetos que evidenciem claramente o objetivo de desenvolvimento, contribuirão efetivamente para a evolução da modalidade.

Perante os dados recolhidos, verifica-se que a escassez de campos com infraestruturas de apoio durante todo o ano, limita os praticantes que procuram evoluir e levar a cabo a sua preparação para competir ao melhor nível.

A evolução individual e coletiva encontra-se dependente das condições de treino existentes e o período temporal que as mesmas se encontram disponíveis. Para além da natural disponibilização do Espaço de jogo, as instalações desportivas necessitam de oferecer condições de apoio, com espaços para vestiários, casas de banhos e zonas de duche.

A criação destas condições de apoio, poderá ser um incentivo aos praticantes para que possam utilizar as instalações e desenvolver a atividade durante todo o ano. Com a natural evolução da modalidade e dos desportos de areia em geral, torna-se necessário uma regulamentação mais específica sobre o licenciamento dos espaços destinados a estes desportos.

Apesar do número de campos que reúnem as condições suficientes para a realização provas nacionais não sofrer alterações substanciais, torna-se assim importante que mais

campos em todo o país possuam os requisitos necessários exigidos pela FPF para receber jogos de campeonatos nacionais.

Indo ao encontro da tendência de resposta dos inquiridos, as infraestruturas desportivas constituem um fator de desenvolvimento da modalidade desportiva, como já foi verificado anteriormente, tendo mesmo influência na implementação de políticas desportivas, dado que Pires (2003), considera que os fatores de desenvolvimento são instrumentos fundamentais das políticas desportivas.

Ora, para a implementação de políticas desportivas de base, que visam, entre outras metas, a massificação da prática, é importante que existam campos com condições de apoio durante todo o ano, proporcionando assim, uma prática mais alargada e regular.

Perante a importância, reconhecida pelos agentes desportivos auscultados, da disponibilização de infraestruturas desportivas durante todo o ano, com as valências necessárias, acredita-se que estas possam potenciar a prática da modalidade em Portugal.

3 - O número de equipas federadas de futebol de praia inscritas em 2018 é consentâneo com o interesse pela modalidade existente na minha região.

À luz das respostas obtidas à terceira afirmação dos questionários (Tabela 14), esta dividiu as opiniões dos agentes desportivos, 40% dos treinadores concordam, contudo não totalmente. Nos dirigentes este valor chega mesmo aos 49%.

Tabela 14. Comparação das respostas em relação à afirmação 3

	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	Mediana	Moda
Treinadores	2 (4%)	18 (36%)	5 (10%)	20 (40%)	5 (10%)	3,5	4
Dirigentes	7 (13,7%)	10 (19,6%)	7 (13,7%)	25 (49,0%)	2 (3,9%)	4	4
Treinadores + Dirigentes	9 (8,9%)	28 (27,7%)	12 (11,9%)	45 (44,6%)	7 (6,9%)	4	4

Contudo, 36% dos treinadores discordam em parte com esta afirmação, o que não deixa de ser um valor considerável e muito próximo dos 40% da resposta “concordo em parte”. No que concerne às opções situadas nos extremos da escala de Likert, estas ao contrário das duas afirmações anteriores não registaram muita afluência, o que poderá ter demonstrado a dificuldade dos inquiridos em avaliar a realidade sem reservas.

Também nos dirigentes e contrapondo aos 49% da concordância em parte com a afirmação, também 19,6% dos inquiridos referiram que discordavam em parte. Apesar das respostas se encontrarem dispersas pelas cinco opções oferecidas no questionário, afere-se que ambos os agentes desportivos concordam com reservas na afirmação formulada inicialmente, facto que também é consubstanciado pela mediana e moda calculadas.

Assim, pode-se considerar que o número de equipas existentes nos campeonatos nacionais em 2018, é adequado, tendo em consideração o interesse pela modalidade de futebol de praia.

Considerando-se o potencial e margem de crescimento identificados no futebol de praia em Portugal, assume especial importância a identificação dos pontos fortes e fracos da modalidade na atualidade e as oportunidades e ameaças correntes, de forma a perceber qual o diferencial que as organizações poderão proporcionar aos seus filiados, conforme indica António (2002) e gerar uma vantagem competitiva sobre a concorrência.

A criação de interesse pela modalidade, poderá aproveitar a vantagem competitiva que o futebol de praia possui na atualidade, visando o alcance dos amantes do desporto e mais especificamente do futebol.

Uma das formas de alcance é o marketing desportivo, que de acordo com Kunkel & Biscaia (2020), é eficiente no estabelecimento de relações com os consumidores.

É inquestionável nos dias que correm, a importância da promoção, comunicação e marketing, facto que é assumido por Colnago (2006), que vai mais longe ao referir que o sucesso das organizações se encontra dependente das mesmas.

Uma maior visibilidade da modalidade, nomeadamente a transmissão televisiva de mais jogos da seleção nacional portuguesa, dos melhores clubes portugueses nas competições internacionais, bem como a transmissão de jogos dos campeonatos nacionais, poderá levar o futebol de praia a um público-alvo, que fomentará o interesse pelo mesmo, possibilitando assim um eventual aumento do número de jogadores e consequentemente o número equipas participantes em competições nacionais.

4 - Existe uma perspectiva de crescimento do número de equipas federadas de futebol de praia para o ano de 2019

Também nesta quarta afirmação, constante no questionário apresentado aos treinadores e dirigentes (Tabela 15), existiu uma distribuição das respostas por todas as cinco opções. Dos 50 treinadores inquiridos, a maior percentagem de respostas recaiu pela opção “Concordo em parte”, registando-se 28%.

Tabela 15. Comparação das respostas em relação à afirmação 4

Treinadores	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Mediana	Moda
	1	2	3	4	5		
	5 (10%)	12 (24%)	11 (22%)	14 (28%)	8 (16%)	3	4

Dirigentes	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Mediana	Moda
	1	2	3	4	5		
	7 (13,7%)	10 (19,6%)	5 (9,8%)	18 (35,3%)	11 (21,6%)	4	4

Treinadores + Dirigentes	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Mediana	Moda
	1	2	3	4	5		
	12 (11,9%)	22 (21,8%)	16 (15,8%)	32 (31,7%)	19 (18,8%)	4	4

Contudo, também a opção “Discordo em parte” foi selecionada por 12 treinadores, que corresponde a 24% dos mesmo. De realçar igualmente os 22% verificados na opção “Não concordo, nem discordo”, facto que prova que esta afirmação, formulada à partida, dividiu os treinadores e levantou a dúvida sobre a sua probabilidade de concretização. Já relativamente às respostas apresentadas pelos dirigentes, também estes demonstraram possuir opiniões dispersas por todas as opções apresentadas, contudo a tendência de resposta acentuou-se mais na concordância com a afirmação.

Analisados os resultados recolhidos verifica-se que 56,9% dos dirigentes concordou com a afirmação, sendo que 35,3% concordaram com reservas e 21,6% concordaram totalmente. Tendo em consideração o cálculo da mediana e moda, tendo por base as respostas combinadas de treinadores e dirigentes, verifica-se que de uma forma geral existiu a

concordância com a afirmação, contudo com reservas.

Comparado o número de equipas participantes nos campeonatos nacionais de seniores masculinos de futebol de praia em 2018 e 2019 não se confirmou a expectativa da maioria dos agentes desportivos consultados dado que em 2019 participaram 34 equipas, menos uma que no ano anterior.

Apesar de no presente estudo não terem sido aferidos os principais motivos da desistência de vários clubes ocorridas desde 2012, o investigador, fruto da proximidade que tem com os vários agentes desportivos da modalidade, identifica como um dos principais motivos que levaram à desistência de clubes das competições nacionais de futebol de praia, a distância que os mesmos têm de percorrer para realizar os jogos.

O facto de estes serem realizados em campos considerados neutros e muitas vezes afastados das localidades dos clubes participantes leva a que estes, em todas as jornadas da competição, tenham de efetuar deslocações, algumas delas de centenas de quilómetros, que por si só acarreta elevados custos, quer de deslocação, quer de alimentação, para além de afastar a equipas dos seus aficionados.

Ora, a identificação efetiva de todas as razões que motivaram as desistências registadas ao longo das últimas épocas, confere o conhecimento da realidade da modalidade em Portugal, facto que Correia (1999, p.16) considera importante na análise estratégica, de forma a “repensar os processos de gestão, tendo em vista a adoção de formas organizacionais mais adaptadas.”

Mais uma vez, os princípios da análise estratégica são importantes, existindo uma indispensável definição de projetos que vão ao encontro de objetivos que são necessários para o desenvolvimento da modalidade, onde políticas de elite e sobretudo de base, poderão ser delineadas e implementadas.

Relativamente a este tema Cunha (2003) considera que a relação entre políticas de base e elite estão interligadas, dado que uma promove a outra e vice-versa. Contudo, a adesão massiva à modalidade e o aumento da qualidade competitiva são sempre os objetivos primordiais.

Conforme abordado anteriormente, a estratégia é uma necessidade das organizações, facto que é especificado por Hernández (2005) que entende que esta deve possuir uma organização adaptada à realidade e uma gestão eficaz e profissionalizada. A interligação de todos os fatores supramencionados, permitem um adequado desenvolvimento da prática desportiva.

O futebol de praia no nosso país enquadra-se perfeitamente no que foi referido anteriormente. Fatores fundamentais como a massificação da prática da modalidade, a criação e melhoria das infraestruturas desportivas, a organização de eventos desportivos competitivos e atrativos para espetadores, comunicação social e patrocinadores deverão ser considerados para o desenvolvimento da modalidade, contudo, apenas serão mais facilmente alcançáveis se dentro das organizações existirem boas práticas de administração e planeamento.

A planificação de curto prazo ou a inexistência de planificação está cada vez mais a ser evitada nas organizações desportivas. O planeamento estruturado a médio e longo- prazo está, de forma crescente, a ser percebido pelos elementos decisores como fundamental nas organizações. Também no desporto, uma planificação estruturada e atempada possui maiores probabilidades de sucesso.

Através conjugação de todos os fatores enunciados, verifica-se que antes da implementação de qualquer estratégia, é imperioso perceber se a organização desportiva possui as condições necessárias. Recursos humanos competentes e com formação adequada, experiência administrativa e capacidade de boa gestão financeira são requisitos que oferecem estabilidade à organização aquando da implementação de qualquer estratégia.

Chiavenato (2009), citado por Carvalho et al. (2016) considera mesmo que as pessoas representam elemento mais valioso de uma organização, sendo consideradas indispensável à sua existência, devendo estas ser capazes de comunicarem e disponibilidades para trabalhar em equipa, de forma que os objetivos comuns sejam atingidos.

A FPF e as ADR's possuem estruturas profissionalizadas, organizadas, sólidas e experientes, contudo o mesmo não acontece em muitos dos clubes que competem nas provas nacionais e distritais de futebol de praia.

Tendo em consideração a recente atividade da modalidade, muitas das organizações são dinamizadas por colaboradores voluntários, que na maioria das vezes acumulam funções de jogador, treinador, administrativas e mesmo em termos de logística.

A falta de solidez da estrutura organizacional da equipa diretiva, leva na grande maioria dos casos a que não seja possível implementar um projeto de médio-longo prazo, pelo que o projeto anual é frequentemente utilizado.

Esta falta de planeamento a médio e longo prazo poderá promover a desistência de alguns clubes que, fruto do abandono que um qualquer elemento importante na estrutura ou devido a uma época desportiva de insucessos, abandonem a prática da modalidade.

Assim, torna-se importante ter a perfeita noção da atual realidade da modalidade em Portugal e escolher a melhor estratégia ou estratégias que vão ao encontro dos objetivos. De acordo com Costa (2004) o posicionamento contempla a adaptação ao contexto, fazendo uso de um profundo conhecimento do mesmo, passando a organização a valorizar mais a melhoria através e elementos distintos, em busca de rutura e alcance de vantagem perante a concorrência.

Para os órgãos decisores das organizações desportivas não se afigura fácil a adoção de uma estratégia que alcance o sucesso, dado que existe sempre um grau de risco, pelo que uma decisão errada poderá deitar por terra recursos financeiros, energia e tempo de desenvolvimento.

Na tomada de decisão, os gestores desportivos, deverão ter em conta as tendências existentes no desporto e mais especificamente nos desportos de areia, fruto de um mundo em constante mudança e cada vez marcado pela introdução da tecnologia nas nossas vidas, não fugindo o desporto a essa implementação.

5 - O número de jogos de Futebol de Praia realizados no âmbito de provas da minha ADR em 2018, é suficiente para um adequado desenvolvimento da modalidade na minha região

Analizadas as respostas obtidas, em ambos os agentes desportivos, predomina a opção pela discordância perante a afirmação apresentada (Tabela 16).

Tabela 16. Comparação das respostas em relação à afirmação 5

	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	Mediana	Moda
Treinadores	21 (42%)	14 (28%)	4 (8%)	9 (18%)	2 (4%)	2	1
Dirigentes	25 (49,0%)	7 (13,7%)	3 (5,9%)	14 (27,5%)	2 (3,9%)	2	1
Treinadores + Dirigentes	46 (45,5%)	21 (20,8%)	7 (6,9%)	23 (22,8%)	4 (4,0%)	2	1

Nos treinadores, 42% não tem dúvidas, discordando totalmente com a afirmação, enquanto 28% discordam em parte. Estas duas opções de índole negativa perfazem 70% do total dos treinadores. Apenas 22% dos treinadores selecionaram uma resposta positiva. Também nos dirigentes a maior percentagem de respostas recaiu na opção “Discordo totalmente” registando-se 49% de respostas, que somados aos 13,7% de discordância em parte, totalizaram 62,7% de respostas negativas.

Tendo em consideração a moda apresentada foi claro que a resposta mais frequente de ambos os agentes desportivos foi a discordância total, pelo que se verificou a existência da opinião generalizada de que as ADR's não organizaram em 2018 um número de jogos suficiente, em provas do seu âmbito, para que possa existir um adequado desenvolvimento da modalidade em Portugal. Mais uma vez, os agentes desportivos ativos na modalidade possuem a opinião de que é necessário a existência de maior atividade na modalidade para que exista um maior desenvolvimento.

Conforme é referido na revisão da literatura, um dos fatores de desenvolvimento contempla o crescimento e aumento da prática, facto que também se aplica ao futebol de praia. O crescimento poderá passar por uma adequação de políticas de base, promovendo a prática, sobretudo nos jogadores mais novos, não só em contexto federado, mas explorando também outros setores do desporto, facto que já tinha sido considerado por Cunha (2003).

Com a divulgação do jogo e sua prática generalizada, poderá existir uma maior probabilidade de crescimento no setor federado.

Mesmo no capítulo da formação de jogadores, a promoção de espaços competitivos que estimulem o crescimento qualitativo dos jogadores é essencial, conforme foi abordado no capítulo II, uma vez que Magalhães & Nascimento (2010) sustentam que, a competição deverá ser entendida como fazendo parte da formação do jovem atleta.

Com o mesmo entendimento Araújo (2001), citado por Moita (2008) referiu que sem a competição sempre presente no nosso dia-a-dia, onde iríamos buscar o apelo constante à superação e à necessidade de atingirmos a excelência. Esta linha de raciocínio, aplicada por especialistas na formação de jovens jogadores de futebol e que desempenham funções nas melhores escolas de formação em Portugal, são apologistas de que a competição, mesmo nos escalões mais jovens, necessita de existire assumir um caráter regular, constituindo um fator importante no processo de formação de jogadores.

Com base nestas considerações de especialistas na matéria, verifica-se que o aumento do número de jogos a realizar pelos clubes, poderá contribuir para uma natural evolução do

nível competitivo, melhoria da qualidade dos jogadores e treinadores, bem como acumulação de maior experiência e conhecimento do jogo proveniente de uma maior prática.

De acordo com as respostas obtidas, existe um entendimento geral de que, existe pouca atividade competitiva sob alçada das ADR's. O aumento da participação local poderá assumir um papel importante na dinamização da modalidade, contudo, para que sejam levadas a cabo atividades, são necessários recursos humanos dentro das organizações que procedam à organização da modalidade em âmbito distrital. Por outro lado, a FPF possui responsáveis que pensam o futebol de praia e que procuram fazer evoluir o mesmo, contudo, a maioria das ADR's não parecem transparecer a mesma realidade.

Na eventualidade destas adotarem a mesma estratégia, direcionando elementos responsáveis das suas direções exclusivamente para o futebol de praia, focando a sua atenção no desenvolvimento da modalidade na sua área geográfica, poderá produzir frutos importantes para a modalidade.

A falta de administração desportiva coloca em causa os resultados, conforme sustentam Lobato & Vitorino (1997), pelo que, a criação de departamentos com responsáveis, dentro das organizações desportiva poderá levar ao alcance dos objetivos.

A integração nas estruturas diretivas de gestores desportivos com a responsabilidade, objetivo de dinamização e desenvolvimento do futebol de praia poderá, nos dias que correm, ser importante para que este desporto possa progredir e alcançar níveis de organização mais elevados.

A gestão profissionalizada da modalidade, com conhecimento específico e metas claramente definidas dentro dos clubes, ADR's e FPF, bem como em outras organizações que contribuam para o desenvolvimento da mesma, é cada vez mais uma necessidade a curto prazo.

6 - O aumento do período competitivo das provas nacionais de futebol de praia é importante para a evolução dos jogadores e treinadores da modalidade

As respostas obtidas por parte de treinadores e dirigentes das equipas portuguesas de futebol de praia foram esclarecedoras quanto à afirmação apresentada (Tabela 17). 96% dos treinadores consideram que o aumento do período competitivo seria importante para a evolução de jogadores e treinadores da modalidade. Destes 96% torna-se relevante realçar que 84% não apresentaram dúvidas, selecionando a opção "Concordo totalmente".

Tabela 17. Quadro comparativo das respostas à afirmação 6

Treinadores	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Mediana	Moda
	1	2	3	4	5		
	1 (2%)	1 (2%)	0 (0%)	6 (12%)	42 (84%)		

Dirigentes	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Mediana	Moda
	1	2	3	4	5		
	0 (0,0%)	1 (2,0%)	0 (0,0%)	6 (11,8%)	44 (86,3%)		

Treinadores + Dirigentes	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Mediana	Moda
	1	2	3	4	5		
	1 (1,0%)	2 (2,0%)	0 (0,0%)	12 (11,9%)	86 (85,1%)		

Também nas respostas obtidas por parte dos dirigentes verificou-se que 98,1% decidiram afirmativamente, sendo que 86,3% não apresentaram reservas na resposta afirmativa. Torna-se também significativo frisar o facto de nos 101 agentes desportivos inquiridos apenas 3 apresentaram uma resposta negativa perante a afirmação formulada inicialmente. Também a mediana e a moda registam o número 5, ou seja, incidem claramente sobre a resposta “Concordo totalmente”.

É inequívoco que os agentes desportivos auscultados consideram importante o aumento do período competitivo do futebol de praia em Portugal, o que poderia proporcionar uma maior evolução dos jogadores e treinadores, elevando assim o patamar competitivo dos clubes portugueses, que conforme verificado anteriormente, já é elevado, tendo em consideração a realidade existente.

O atual modelo competitivo dos campeonatos nacionais de futebol de praia, contempla um reduzido número de jogos, agendados para os meses de verão, facto que já tinha sido identificado por Conceição (2012), que concluiu que em Portugal jogava-se pouco futebol de praia e que a competição constitui um fator importante de sustentabilidade para a modalidade. Mediante esta opinião generalizada dos agentes desportivos, poderá existir uma predisposição nestes em contribuir de forma mais efetiva e permanente no desenvolvimento da modalidade.

Os recursos humanos, a sua qualidade e motivação são um elemento fundamental nas

organizações, conforme foi abordado na revisão da literatura e que poderão contribuir de forma fundamental para a evolução. Segundo Fernandes (2011), as pessoas são o ativo mais importante das organizações, pelo que a sua gestão constituiu um fator fundamental.

Também Rodrigues, Soares, & Antunes (2017) afirmam que os recursos humanos são um fator preponderante para o sucesso das organizações, algo que tem motivado a realização de estudos no sentido de encontrar metodologias que visem uma maximização da rentabilização deste fator.

Assim, os agentes desportivos inquiridos poderão ser utilizados estrategicamente, numa perspetiva de alavancagem da modalidade e mudança de paradigma, aproveitando a opinião dos mesmos e eventual motivação para uma aposta definitiva da modalidade.

Para Mira (2012), a organização deverá escolher, de acordo com a gestão adotada, se prefere tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como seus parceiros, sustentando também que, as pessoas são parte integrante do capital intelectual, devendo ser tratadas como parceiros de negócio e fornecedores de competências.

Para manter ou aumentar esta eventual motivação dos agentes desportivos envolvidos na atividade, a comunicação reveste uma especial relevância, dado que esta está ligada à motivação, sendo necessário conhecer os interesses dos colaboradores e sincronizar os mesmo com as metas da organização, facto que é referido por Almeida (2013).

Mais profunda é a opinião de Silva (2019), dado que assume a comunicação interna enquanto ferramenta estratégica de uma organização, tendo uma funcionalidade organizacional, capaz de estimular o desempenho e êxito de uma empresa, funcionando como uma forma de partilhar uma visão e uma estratégia, de forma a atingir um objetivo comum. Segundo a mesma autora, a comunicação interna tem como função a coesão interna etambém a resolução de conflitos.

Uma adequada comunicação entre as diversas organizações que intervêm na atividade da modalidade, envolvendo os agentes desportivos, poderá potenciar a sua motivação e proporcionar a perceção de relevância no desenvolvimento da modalidade em Portugal, promovendo ainda mais o seu interesse e compromisso com mesma.

Ora, o eventual aumento do período competitivo, poderá levar a que os jogadores que compõem os plantéis das equipas de futebol de praia e que acumulam essa atividade com a participação em outras competições, nas variantes de futebol de onze ou futsal, tenham a necessidade de optar exclusivamente pelo futebol de praia, de forma a acompanhar a

eventual evolução da modalidade, para além dos naturais constrangimentos em termos de disponibilidade, fruto do aumento do número de atividades e sua simultaneidade.

Para alcançar o nível de excelência, Ward et al. (2007) relatam que para o alcance de uma performance de elite, os jogadores deverão acumular dezenas de horas de prática deliberada, num período mínimo de 10 anos ou 10.000 horas de prática acumulada, o qual deverá ser iniciado na infância ou início da adolescência.

Este aspeto deve ser tido em conta como argumento para o presente estudo, é a necessidade de uma prática de futebol de praia que não se restrinja somente a determinados polos (espaços, cidades ou distritos), a um período particular do ano – o verão, e a escassos escalões etários ou mesmo géneros.

7 - Foram realizadas, pela minha ADR, atividades destinadas à prática de futebol de praia para crianças e jovens em número suficiente para uma adequada promoção da modalidade

Analisadas as respostas, verifica-se que em ambas as tipologias de agentes desportivos, predomina a resposta negativa perante a afirmação formulada (Tabela 18). 66% dos treinadores consideram sem reservas que a sua ADR não levou a cabo atividades de futebol de praia destinadas a jovens em número suficiente. Importante realçar apenas os 16% dos treinadores auscultados que escolheram respostas de cariz positivo.

Tabela 18. Quadro comparativo das respostas à afirmação 7

Treinadores	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	Mediana	Moda
	33 (66%)	6 (12%)	3 (6%)	6 (12%)	2 (4%)	1	1

Dirigentes	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	Mediana	Moda
	29 (56,9%)	9 (17,6%)	5 (9,8%)	3 (5,9%)	5 (9,8%)	1	1

Treinadores+ Dirigentes	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	Mediana	Moda
	62 (61,4%)	15 (14,9%)	8 (7,9%)	9 (8,9%)	7 (6,9%)	1	1

Já no que concerne às respostas apresentadas pelos dirigentes, estas são semelhantes àquelas que foram verificadas nos treinadores. Aqui 74,5% dos dirigentes escolheram uma resposta negativa e apenas 15,7% selecionaram uma opção de cariz positivo.

De salientar também que tanto a mediana como a moda se situaram no 1, o que evidencia o grau de discordância com a afirmação de treinadores e dirigentes da modalidade. Perante estes resultados é clara a percepção de que existe uma opinião geral dos agentes desportivos inquiridos de que as ADR's não realizaram atividades em número suficiente, destinadas a jovens, que promovessem e divulgassem adequadamente a modalidade, facto que vai ao encontro da pouca atividade destinada a jovens aferida após a consulta às ADR.

Verifica-se a necessidade da criação e implementação de políticas de base claras e efetivas, que angariem e filiem praticantes de escalões etários mais baixos. Uma eventual criação de um plano de desenvolvimento do jovem praticante poderá constituir um passo importante, conforme já foi efetuado no futebol e futsal em Portugal, com grande sucesso.

A introdução à prática em terreno arenoso, jogos lúdicos direcionados para objetivos específicos e jogos reduzidos adaptados, poderão facilitar a adaptação do jovem praticante, tornando a experiência mais apelativa e contribuindo com sucesso para o enraizamento do jogo em Portugal.

De acordo com a opinião recolhida junto dos treinadores e dirigentes ativos na modalidade, deverá existir uma maior atividade, que estimule os mais jovens, levando-os à prática desta modalidade.

O futebol de praia é uma modalidade cuja responsabilidade do seu fomento e desenvolvimento encontra-se sob alçada do movimento associativo, mais especificamente da FPF, ADR's e ainda pelos clubes.

Contudo, existem entidades do setor privado que têm procurado desenvolver atividades de futebol de praia no nosso país, aproveitando a pouca dinâmica existente no associativismo, visando o proveito financeiro e estabelecimento de parcerias estratégicas. Tal como sucede de forma sustentada com as modalidades de futebol e futsal, compete fundamentalmente à FPF e ADR's, com o apoio indispensável dos clubes, a responsabilidade de fomento e desenvolvimento da modalidade.

Relativamente ao papel do Estado, a modalidade acaba por estar sempre dependente do mesmo, sobretudo no que concerne à criação e aproveitamento de instalações desportivas que promovam e potenciem a prática.

Tendo em consideração que existe a opinião de que a modalidade não possui um número suficiente de atividades capaz de captar a participação de jovens, a definição de um plano de desenvolvimento da modalidade que contemple esta vertente formativa e de expansão da prática, poderia constituir mais um elemento que contribua para a solidificação da modalidade em Portugal.

Esta estratégia poderia ser importante já que, de acordo com Martins (2013), o desenvolvimento desportivo de uma modalidade obriga a um planeamento assente num conjunto de objetivos estratégicos.” De forma que possa existir um controlo dos objetivos, estes deverão possuir determinadas características, conforme abordado na revisão bibliográfica, entendendo Drucker (2001), citado por Oliveira (2015) que os mesmos devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e temporais, facilitando assim a sua monitorização e avaliação.

Contudo, para que exista um planeamento estratégico e controlo de definição de objetivos é importante a existência de documentos que deem operacionalidade à ação, conforme entende Teixeira (2009).

No seguimento dessa linha de raciocínio, Citron, presidente do Southern California Beach Soccer Club e treinador dos seus escalões jovens, em entrevista concedida à Figueira Beach Sports City, publicada a 14/janeiro/2019, aquando da antevisão da Madjer Cup de 2019, torneio realizado na Praia de Buarcos, na Figueira da Foz e destinado a jovens jogadores, referiu que o futuro do futebol de praia encontra-se dependente da efetiva execução de planos de desenvolvimento para jovens, que proporcionem mais experiência competitiva, facto que poderá contribuir decisivamente para a sustentabilidade da modalidade e bem como o alcance do nível profissional. O mesmo adiantou ainda que a formação na modalidade não tem merecido uma forte aposta, considerando que, por todo o globo, existe muito trabalho pela frente.

Em termos de formação de jovens e comparativamente com a realidade existente em outros países, nomeadamente, aqueles que possuem um maior investimento no futebol de praia e que se reflete na competitividade do seu campeonato nacional, Portugal encontra-se aquém do trabalho efetuado nesses países.

No panorama europeu, a Rússia beneficia da criação de infraestruturas fixas e disponíveis durante todo o ano para a prática da modalidade. Estas são cobertas e proporcionam boas condições para realização de competições, mesmo nos meses de inverno.

Neste país, atualmente são realizadas competições desde o escalão de infantis, até ao

escalão sénior. Existe também um documento orientador com diretrizes do processo de treino de futebol de praia e que se encontra disponível no *site* da entidade organizadora das competições.

Verifica-se que o desenvolvimento da modalidade neste país já se encontra num bom patamar, conforme atesta Madjer, em entrevista ao *site tribunaexpresso.pt*, publicada a 29/dezembro/2019, considerando que são bicampeões mundiais devido à grande aposta que fizeram na modalidade.

Este referiu também que os grandes clubes contrataram os melhores jogadores, independentemente da sua origem, de forma que pudessem contribuir para uma rápida evolução dos jogadores nacionais e do próprio campeonato, fator que foi preponderante para o alcance do patamar elevado em que se encontram atualmente.

Verifica-se, dentro desta temática, que ainda existe muito por fazer na modalidade em Portugal, algo que é corroborado pelos dirigentes e treinadores, elementos que poderão contribuir para um trabalho mais efetivo e profícuo no capítulo da formação de jovens.

8 - A realização de cursos de treinadores de futebol de praia é importante para a evolução da modalidade

No questionário foi também abordado o tema da formação de treinadores, onde a importância do curso de treinadores da modalidade foi tida em consideração (Tabela 19).

Tabela 19. Quadro comparativo das respostas à afirmação 8

	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	Mediana	Moda
Treinadores	0 (0%)	0 (0%)	1 (2%)	1 (2%)	48 (96%)	5	5
Dirigentes	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	4 (7,8%)	47 (92,2%)	5	5
Treinadores + Dirigentes	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (1,0%)	5 (5,0%)	95 (94,1%)	5	5

Assim e perante a afirmação formulada, os resultados foram inequívocos. Tanto para treinadores como para dirigentes, a esmagadora maioria das respostas recaíram sobre a opção “Concordo totalmente”. Mais especificamente 96% dos treinadores concordam totalmente com o facto da realização de cursos de treinadores para futebol de praia iria contribuir para a evolução da modalidade.

Já para os dirigentes 92,2% também concordam na totalidade com a afirmação apresentada, o que confirma claramente a opinião de ambos os agentes desportivos. Salienta-se também o facto de entre os 101 agentes desportivos consultados, não existir qualquer resposta de índole negativa, registando-se apenas uma opinião neutra.

Também, perante o cálculo da mediana e moda verifica-se claramente a opinião dos treinadores e dirigentes sobre a matéria em causa. A realização de cursos de treinadores, abordando temáticas específicas da modalidade de futebol de praia, é considerado pelos agentes desportivos consultados, de acordo com os dados recolhidos, um fator que poderá contribuir de forma determinante para a evolução de modalidade.

De acordo com a abordagem efetuada na revisão da literatura, é importante para as organizações a formação dos seus recursos humanos, pelo que no caso concreto dos treinadores, de forma a garantir que estes realizem um trabalho formativo de qualidade, terão de possuir conhecimentos aprofundados sobre a modalidade, transmitindo os seus ensinamentos aos atletas, sobretudo aos mais novos.

Para isso, a criação de um plano de conteúdos de futebol de praia, conforme é emanado pelos manuais do IPDJ, nomeadamente o manual do PNFT, poderá constituir um passo importante. A existência de uma classe de treinadores, especificamente de futebol de praia, poderia contribuir para a afirmação da modalidade, tendo em consideração que a formação é um dos fatores de desenvolvimento desportivo.

Sem dúvida que a figura do treinador e as funções que desempenha nas equipas é muito importante no desporto, sendo mesmo considerado por Pinho (2009), como um dos principais intervenientes do processo desportivo.

Tendo em consideração a sua relevância neste contexto, a FPF exige, conforme regulamentado para as provas nacionais de futebol de praia, que todas as equipas apresentem um treinador habilitado nos jogos, facto que por si só, demonstra que esta organização valoriza e considera imprescindível a presença deste elemento em todos os jogos, caso contrário existem penalizações, previstas no Regulamento Disciplinar da mesma organização, para os clubes prevaricadores.

Conforme já abordado anteriormente e reforçado por Resende et al. (2017), o treinador necessita de amplos conhecimentos para ser competente, contudo o conhecimento específico do jogo, no caso vertente do futebol de praia, é elementar, conforme sustenta o mesmo autor, que refere que o domínio básico do jogo é uma premissa fundamental para a sua compreensão, sendo que a sua abordagem e organização poderia constituir uma metodologia de ensino da mesma, contribuindo para a evolução da sua jogabilidade.

Atualmente em Portugal, um indivíduo que pretenda desempenhar as funções de treinador numa equipa de futebol de praia, que compita oficialmente, necessita de possuir curso de treinador de futebol ou futsal, bem como tero TPTD válido.

Ora, tendo em consideração os planos de estudo, quer do curso de treinadores de futebol, bem como do curso de treinadores de futsal, não existem disciplinas que abordem o conhecimento específico do jogo de futebol de praia, o que contraria o que se encontra estabelecido no Regulamento da Organização de Cursos de Treinadores do IPDJ, emitido em 2013, nomeadamente, o que é preconizado para a componente de formação específica.

Esta parte da estrutura dos cursos de treinadores desportivos, de acordo com o documento normativo fundamental para a organização de cursos de treinadores de desporto em Portugal, refere que esta, visa dotar os formandos de competências específicas da modalidade, que lhes permitam o desenvolvimento de atividades práticas e da capacidade de resolução de problemas inerentes ao exercício da atividade de treinador dessa modalidade desportiva, facto que no caso concreto não se verifica.

Assim, confirma-se que existe uma lacuna na formação de treinadores de futebol de praia, que não encontram em Portugal um curso homologado pelo IPDJ, que permita aos atuais treinadores da modalidade ou eventuais candidatos, uma possibilidade de obter conhecimentos de formadores qualificados, através de um plano de estudos estruturado, organizado e aprovado, que de acordo o PNFT, contribui para a qualificação da formação de treinadores.

9 - O número de opções de formação sobre temas relacionados com o Futebol de Praia, levadas a cabo no meu distrito nos últimos seis anos direcionadas para treinadores de equipas de futebol de praia, são suficientes para uma adequada evolução da modalidade

No seguimento da observação dos resultados desta afirmação é evidente a tendência de resposta dos inquiridos, dado que em ambos os agentes desportivos, os registos são semelhantes e evidenciam discordância (Tabela 20). 76% dos treinadores responderam

“discordo totalmente”, enquanto 8% selecionaram a opção “discordo em parte”.

Tabela 20. Quadro comparativo das respostas à afirmação 9

Treinadores	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Mediana	Moda
	1	2	3	4	5		
	38 (76%)	4 (8%)	3 (6%)	3 (6%)	2 (4%)	1	1

Dirigentes	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Mediana	Moda
	1	2	3	4	5		
	34 (66,7%)	5 (9,8%)	4 (7,8%)	4 (7,8%)	4 (7,8%)	1	1

Treinadores + Dirigentes	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Mediana	Moda
	1	2	3	4	5		
	72 (71,3%)	9 (8,9%)	7 (6,9%)	7 (6,9%)	6 (5,9%)	1	1

Estas respostas de índole negativa totalizam 84%, facto que demonstra a opinião dos treinadores de futebol de praia sobre as ações de formação direccionadas para a modalidade nos últimos seis anos, o período temporal em que são realizadas competições nacionais de futebol de praia.

Também nas respostas dos dirigentes das equipas portuguesas de futebol de praia, a tendência negativa é evidente, dado que 66,7% das respostas são de discordância total, enquanto 9,8% são de discordância parcial. A opinião de treinadores e dirigentes também se encontra patente nos valores da mediana e moda, dado que os dois registam o número 1, correspondente à opção “discordo totalmente”. Conforme é determinado, de acordo com a Lei n.º 40/2012, 1.ª série — N.º 166 — 28 de agosto de 2012, em conjugação com Portaria n.º 326/2013, de 1 de novembro, os treinadores de desporto necessitam de frequentar ações de formação contínua devidamente certificadas pelo IPDJ, de forma que possam revalidar o seu TPTD, no prazo de cinco anos.

De acordo com este modelo de formação, considera-se fundamental que os treinadores atualizem os seus conhecimentos, contribuindo para o trabalho de desenvolvimento desportivo cada vez mais profícuo, uma vez que na Portaria n.º 326/2013, vem descrito que a formação de treinadores um fator fundamental para o desenvolvimento desportivo, devendo

esta ser contínua e considerada como parte integrante de todo o processo formativo.

De acordo com o mesmo documento, a formação contínua pressupõe a participação em ações formativas diversificadas, de carácter geral ou específico, existindo um conjunto das mesmas que assumem um carácter obrigatório definido na Lei n.º 40/2012, de 28 de agosto.

Na eventualidade de criação de curso de treinador de futebol de praia, ou da abertura de uma via específica dentro da formação de treinadores de futebol ou futsal, a realização de ações específicas da modalidade tornar-se-ão necessárias em termos legais e darão corpo ao desenvolvimento da mesma, facto que os treinadores concordam, de acordo com Costa (2005), uma vez que estes defendem a obrigatoriedade da frequência de ações de formação, embora com algumas reservas quanto à forma de organização.

A necessidade de atualização de conhecimentos por parte dos treinadores, identificada por Antunes (2014), é considerada importante, facto que vai ao encontro do que é defendido por Araújo (2009), referenciado na revisão bibliográfica, que entende que o treinador deve ter uma formação permanente, durante período em que desempenha a função.

Tendo em consideração a exigência que a atividade de treinador encerra, facto que é enfatizado por Barbosa (2014), existe a necessidade de este se manter atualizado, para além de aumentar os seus conhecimentos.

Esta perspetiva de constante atualização, é corroborada também por Sapata (2013), que num olhar mais amplo sobre a realidade, refere que existe um reconhecimento generalizado do treinador desportivo e uma maior consciência da sua relevância no processo de formação dos jovens. O mesmo autor refere ainda que este necessita de manter os seus conhecimentos atualizados de forma a acompanhar os emergentes métodos de ensino-aprendizagem, por forma a adaptar o processo de prática.

As ações de formação contínua promovem igualmente a partilha de conhecimentos entre treinadores de vários níveis, para além do próprio convívio que se encontra associado a esta prática, algo que é proveitoso e decisivo para o crescimento e evolução dos mesmos, sendo mesmo objetivado pelo PNFT.

Dando seguimento a estes objetivos, as entidades formadoras que promovem a realização de ações de formação, procurando melhorar a competência dos treinadores, através de partilha de conhecimentos e experiências de preletores experimentados, conforme é assumido pela Associação de Futebol de Lisboa, no documento de apresentação do 1º Workshop de Futsal organizado pela mesma.

Para o crescimento do futebol de praia enquanto modalidade e para a sua evolução, a realização de ações de formação poderá contribuir para disseminação de conhecimentos, essenciais para que esta possa elevar o seu nível competitivo.

10 - Existe um adequado plano estratégico de desenvolvimento do futebol de praia na minha ADR

No âmbito da estratégia de desenvolvimento da modalidade foi colocada aos agentes desportivos a afirmação acima descrita. A predominância da resposta, tanto de treinadores, como de dirigentes direcionam-se para a discordância (Tabela 21). 48% dos treinadores discordam totalmente com a afirmação, enquanto 20% discordam com reservas. Apenas 10% dos treinadores auscultados selecionaram uma opção positiva relativamente à afirmação formulada inicialmente.

Tabela 21. Quadro comparativo das respostas à afirmação 10

Treinadores	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	Mediana	Moda
	24 (48%)	10 (20%)	11 (22%)	3 (6%)	2 (4%)	2	1
Dirigentes	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	Mediana	Moda
	25 (49,0%)	9 (17,6%)	4 (7,8%)	8 (15,7%)	5 (9,8%)	2	1
Treinadores + Dirigentes	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	Mediana	Moda
	49 (48,5%)	19 (18,8%)	15 (14,9%)	11 (10,9%)	7 (6,9%)	2	1

No que concerne à opinião demonstrada pelos dirigentes através das respostas recolhidas esta também evidencia a predominância da discordância total com a afirmação, dado que 49% das respostas recaíram para esta opção. 17,6% também discordaram, mas com reservas. A importância da existência de um plano estratégico de desenvolvimento da modalidade em cada ADR, essencialmente adaptada à realidade específica de cada região,

está implícita na questão colocada aos agentes desportivos abordados. Estes poderão beneficiar o desenvolvimento global do futebol de praia, assumindo sobretudo um papel fulcral no fomento das atividades de base.

A definição de políticas de desenvolvimento desportivo, que direcionem os recursos de forma clara, para a obtenção dos objetivos, poderá assumir um carácter importante.

Ora, é essencial definir objetivos que consubstanciem uma estratégia, fundamental para o sucesso do desenvolvimento da modalidade em Portugal. A FPF e ADR's, são responsáveis pelo fomento, promoção e regulação da prática do futebol, futsal e futebol de praia no nosso país e definem objetivos, a curto, médio e longo prazo, sustentados através de indicadores que evidenciem quais as metas a atingir, nas mais variadas vertentes organizacionais da modalidade.

Conforme se encontra definido nos estatutos da FPF, esta tem por principal objeto promover, regulamentar e dirigir, a nível nacional, o ensino e a prática do futebol, em todas as suas variantes no segmento competitivo e de recreação e lazer, sem prejuízo das competências das associações distritais e regionais nesta matéria. Para a prossecução do seu objeto, a FPF procura desenvolver

o futebol no território português, sem prejuízo das competências das ADR's, de acordo com os indispensáveis valores morais e ética desportiva, por meio de projetos que visam a formação dos diversos agentes desportivos que atuam no fenómeno.

Também as ADR's possuem contemplado nos seus estatutos diretrizes que vão ao encontro daquilo que é preconizado pela FPF nesta matéria. Nos estatutos da Associação de Futebol de Leiria, vem descrito que esta tem como objetivo promover, incentivar, fomentar, desenvolver, regulamentar e dirigir a prática do futebol não profissional, em todas as suas variantes e competições, na área da sua jurisdição.

A FPF e as ADR's definem anualmente através da publicação de planos de atividades, os seus objetivos e as áreas onde existe maior incidência e aposta no desenvolvimento. No futebol de praia, o desenvolvimento depende de forma determinante da definição de objetivos das organizações desportivas responsáveis, bem como do sucesso das estratégias delineadas para o alcance dos mesmos.

Com base na definição clara de objetivos, torna-se mais fácil delinear estratégias envolvendo todos os agentes, visando o sucesso das mesmas. A definição de objetivos deverá partir de todas as organizações com responsabilidades na promoção da modalidade no nosso país, incluindo os próprios clubes, que têm um papel ativo na perspetiva de crescimento e

evolução. É importante a definição de estratégias que sejam do conhecimento de todos os agentes desportivos, de forma a guiá-los no sentido do crescimento, evolução e desenvolvimento da modalidade no nosso país, tornando-se assim mais fácil, rápido e eficaz o alcance dos objetivos propostos.

Gomes (2001) entende que a gestão estratégica de uma organização desportiva, contempla a definição de metas, a seleção cuidada dos serviços e o seu posicionamento, bem como uma adaptação de toda a estrutura da própria organização. Estes requisitos elementares da estratégia viabilizam uma interação intencional com todos os *stakeholders*, de forma a provocar alterações internas, promovendo assim a mobilização, coordenação e direcionamento de todos os agentes envolvidos, elevando a estratégia para um nível fundamental para condução profícua da organização.

Para a implementação de uma estratégia adequada, as organizações desportivas deverão efetuar uma análise ao seu meio envolvente e em específico da realidade do futebol de praia em Portugal, definindo um posicionamento.

Com base neste e percebendo a sua vantagem competitiva, a adoção de uma estratégia de movimento com base nos recursos existentes e tendo em conta as constantes mudanças atuais, consubstanciam uma intenção estratégica, facto que as organizações desportivas com responsabilidade no desenvolvimento da modalidade em Portugal deverão ter em consideração. Apenas agindo de forma concertada e seguindo um pensamento estratégico se poderá perspetivar uma evolução consistente da modalidade, facto que vai ao encontro do que é referido por Vieira (2006), que sustenta a necessidade de existência de uma estratégia, para que a organização identifique o seu percurso no sentido do alcance dos objetivos definidos pela mesma.

No caso concreto das ADR's, responsáveis pelo fomento e desenvolvimento de atividades de futebol, futsal e futebol de praia do seu distrito, a concretização de um plano estratégico que vise o progresso da modalidade em causa, poderá constituir um importante passo para a modalidade em Portugal.

11 - É importante a construção de um processo de formação para o jovem jogador português de Futebol de Praia

Ainda no âmbito da estratégia organizacional afirmou-se inicialmente que a construção de um processo de formação direcionado aos jovens jogadores seria importante (Tabela 22).

Tabela 22. Quadro comparativo das respostas à afirmação 11

Treinadores	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Mediana	Moda
	1	2	3	4	5		
	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (6%)	47 (94%)		

Dirigentes	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Mediana	Moda
	1	2	3	4	5		
	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	4 (7,8%)	47 (92,2%)		

Treinadores + Dirigentes	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Mediana	Moda
	1	2	3	4	5		
	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	7 (6,9%)	94 (93,1%)		

Perante esta afirmação, todos os treinadores concordaram com a mesma, sendo que 94% dos mesmos concordaram totalmente, o que é de facto um sinal claro da opinião desta classe. Também os dirigentes demonstraram através das suas respostas que consideram importante a criação de um plano de formação, uma vez que todos eles concordam com esta afirmação. 92,2% concordam sem reservas, enquanto 7,8% concordam em parte.

Todos os resultados obtidos nas respostas a esta afirmação demonstram que os agentes desportivos, com participação ativa na formação e desenvolvimento do futebol de praia em Portugal, consideram que a evolução da modalidade está dependente da construção e aplicação de um plano de formação de jovens jogadores.

Com base nos exemplos positivos registados no futebol e futsal, onde a implementação de um plano de desenvolvimento do jogador tem produzido frutos e contribuído para que Portugal seja mais competitivo nestas duas variantes, também no futebol de praia a mesma metodologia poderia ser proveitosa para a modalidade no nosso país.

Mais uma vez, a criação de um processo de formação de jovens jogadores da modalidade ajudaria na afirmação e evolução do futebol de praia, através da manipulação de um dos fatores de desenvolvimento desportivo, de acordo com Pires (2003), anteriormente abordados na revisão bibliográfica.

Em Portugal, já existem clubes que desenvolvem atividade de futebol de praia para

crianças e jovens, apesar de ainda existir pouca competição para os mesmos, algo que é considerado importante por Magalhães & Nascimento (2010) para um adequado processo de formação e que já se encontra implementado há muitos anos no futebol e também no futsal. Tendo em consideração a importância da formação de jogadores, onde existe uma lacuna no futebol de praia, assumida por Madjer, em entrevista concedida ao *site* bolanarede.pt a 05/fevereiro/2018, torna-se evidente que existe um grande caminho por percorrer neste capítulo.

Contudo, a experiência da FPF e o sucesso alcançado no futebol e futsal, tendo por base o estudo desenvolvido por Braz (2014), que aborda as etapas de formação do jogador de futsal, constitui um importante fator de experiência.

Ora, a importância do ensino do jogo, facto que é valorizado por Pacheco (2001), aplicado à modalidade do futebol de praia, poderá contribuir para um aumento decisivo de competências dos jovens jogadores. A FIFA, tendo como objetivo incentivar e inspirar o desenvolvimento do futebol de base, onde se encontra incluído o futebol de praia, possui no seu programa Grassroots de 2016, que contempla exercícios da modalidade direcionados para os escalões de formação, demonstrando a consciência para a necessidade de desenvolvimento do futebol de praia pelo mundo. A necessidade de formar mais e melhores jogadores constitui um importante fator de sustentabilidade da modalidade.

Para além da experiência, a FPF possui atualmente recursos humanos com enorme formação e conhecimento, elementos que constituem um fator importante de qualidade, conforme foi realçado anteriormente por Fernandes (2011), já que esta autora considera os recursos humanos como o ativo mais importante das OSFL.

Em linha com estes pressupostos, o presidente da FPF, Dr. Fernando Gomes, no Plano de Atividades para a época desportiva 2019/2020, afirmou que pretende cumprir a missão da organização com uma gestão imaginativa, rigorosa e eficiente. Esta tem por base a valorização dos recursos humanos, procurando manter o envolvimento de cada colaborador, individual e coletivo, aumentando a produtividade, sem descuidar as necessidades formativas dos seus colaboradores, princípios que vêm explícitos no mesmo documento.

Tendo em consideração a questão formulada na revisão bibliográfica, sobre a criação de um plano de desenvolvimento de jogadores de futebol de praia em Portugal, a FPF, tendo em consideração o trabalho realizado nas variantes de futebol e sobretudo de futsal, que tem passado por um período de ascensão, nas mais variadas vertentes de desenvolvimento da modalidade, poderá ter condições para levar a cabo este projeto, que poderá potenciar a

modalidade, podendo promover inclusivamente a criação de documentos capazes de conferir operacionalidade à ação, conforme sustenta Teixeira (2009).

12 - O custo financeiro inerente à participação de uma equipa de Futebol de Praia em competições nacionais é adequado à capacidade financeira dos clubes

Esta afirmação, tendo em consideração o seu carácter, foi dirigida apenas aos dirigentes das equipas de futebol de praia, dado que as funções tradicionalmente definidas para os treinadores não lhes permitem responder de forma plenamente consciente (Tabela 23).

As respostas obtidas foram dispersas pelas cinco opções de resposta, o que permite perceber que a questão dos custos financeiros necessários para a participação de uma equipa nas competições nacionais de futebol de praia não é consensual. Contudo, 54,9% das repostas são de cariz negativo, o que revela uma tendência a pender para a opinião de que os custos não estão adequados à capacidade financeira dos clubes.

Tabela 23. Quadro comparativo das respostas à afirmação 12

Dirigentes	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	Mediana	Moda
	13 (25,5%)	15 (29,4%)	9 (17,6%)	6 (11,8%)	8 (15,7%)	2	2

Relativamente às opiniões de concordância estas variaram entre o “concordo totalmente” e o “concordo em parte” somando 27,5% do total das respostas dos 51 dirigentes. De salientar o facto de que, 17,6% dos dirigentes optaram por uma resposta neutra, o que poderá demonstrar alguma falta de conhecimento profundo sobre esta matéria ou não possuírem uma opinião formada sobre o assunto.

A FPF tem isentado os clubes participantes nas provas nacionais de futebol de praia de alguns dos custos organizativos, e definido valores baixos, comparativamente com aqueles que são praticados para as variantes de futebol e futsal. Contudo, existem outros custos associados à participação das equipas, que são variáveis de clube para clube, como são por exemplo as deslocações, elemento que poderá ter peso nos orçamentos das secções de futebol de praia.

Compete aos gestores desportivos, responsáveis pela vertente financeira e de acordo com as suas funções, encontrar soluções no sentido de viabilizar a participação das equipas e

diminuir a influência dos custos de participação no valor global do orçamento. Conforme abordado na revisão bibliográfica, entende Vieira (2006) que existe a necessidade de os gestores possuírem um plano que lhes permita organizar as ideias e tomar decisões acertadas, visando a obtenção dos objetivos da organização.

A falta de administração, de acordo com Lobato & Vitorino (1997), compromete os resultados desportivos, para além de contribuir para a incapacidade do desporto de impor e termos organizacionais.

Nesta área de atuação, a FPF tem desenvolvido um trabalho de formação direcionado para obtenção de competências por parte dos agentes desportivos. A criação da FPF Portugal Football School, tem como intenção ministrar formação no sentido de qualificar os agentes desportivos que contribuem ativamente para o desenvolvimento do futebol e suas variantes, assente em princípios específicos, como a construção e concretização de um programa nacional direcionado para as diversas tipologias de agentes desportivos, o estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior, realização de ações de formação contínua e pós-graduada e ainda a promoção de estudos científicos relacionados com o futebol.

Nesta base, é perceptível que a FPF valoriza a importância da qualidade e conhecimento dos agentes desportivos, neste caso dos gestores desportivos, responsáveis pela administração e direção dos clubes.

Conforme verificado anteriormente, os encargos dos clubes perante a entidade organizadora das competições são consideravelmente inferiores, comparativamente com o futebol e futsal, fator que poderá constituir uma vantagem competitiva.

Sobre este tema, Pires (2007), citado na revisão bibliográfica, entende que a coordenação entre as competências distintivas e comparativas são provenientes de fatores críticos de sucesso, que por intermédio da visão estratégica podem-se transformar numa vantagem competitiva para a organização.

Ora, o facto de os clubes possuírem baixos custos como inscrição de equipa e jogadores, bem como se encontrarem isentos encargos com taxas de organização, taxas de arbitragem e taxas de transferência de jogadores, permite aos gestores dos mesmos direcionar os recursos financeiros para outras áreas importantes, possibilitando o fomento do desenvolvimento da atividade nos seus clubes

A FPF, através da definição de baixos custos organizacionais tem adotado, de acordo com Alday (2002), uma estratégia competitiva de custo, que visa o aumento do número de praticantes.

Sobre este tema, Kotler et al. (2002), citado por Gonçalves (2005), refere que o elemento fundamental para angariar e reter praticantes é perceber o que os motiva, compreendendo as suas necessidades e formas de filiação, melhor do que a concorrência, oferecendo assim valor acrescentado. Refere também que um desporto poderá selecionar o seu público-alvo, definindo o seu posicionamento e garantido uma maior competitividade concorrencial.

Assim e de acordo com a autora, a vantagem de custo chega quando uma organização pode oferecer a baixo custo, um conjunto de benefícios percebidos como equivalentes aos da concorrência. Mais importante, é que os consumidores alvo têm de considerar este conjunto de benefícios como um valor positivo. De outra maneira, o que é oferecido não irá satisfazer as suas vontades e as suas necessidades.

Indo ao encontro da questão que foi formulada na revisão da bibliografia, sobre a organização financeira inerente à atividade competitiva da modalidade em Portugal, é evidente que existe uma estratégia de custo definida pela EPF, contudo, resta perceber se a mesma se encontra adequada à realidade atual dos clubes.

13 - Considera importante para a promoção da modalidade em Portugal um plano estratégico de comunicação para proporcionar mais visibilidade ao Futebol de Praia, junto dos amantes do futebol e de desportos de areia

Abordado o tema da promoção da modalidade e a importância da estruturação de um plano estratégico de divulgação da espetacularidade da mesma, foram os dirigentes confrontados com a afirmação acima descrita. As respostas foram quase na totalidade de concordância com a afirmação (Tabela 24), dado que apenas 1 dos 51 dirigentes optou pela resposta “não concordo, nem discordo”. Os restantes 98% dos dirigentes concordaram, tendo mesmo 92,2% dos mesmo concordado sem restrições.

Tabela 24. Quadro comparativo das respostas à afirmação 13

Dirigentes	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	Mediana	Moda
	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (2,0%)	3 (5,9%)	47 (92,2%)	5	5

O marketing, conforme referenciado na revisão da literatura, assume atualmente um papel muito importante também no desporto. Esta é uma área que tem ganho relevância ao longo dos tempos e é uma forma eficaz de promoção do desporto. As organizações

desportivas reconhecem que é necessária uma boa comunicação, interna e externa, para o sucesso das mesmas. A comunicação é um instrumento imprescindível na gestão, facto pelo qual o gestor desportivo necessita de possuir conhecimentos nessa área.

A comunicação a este nível, direccionada para um público-alvo bem definido, onde os mais jovens são sem dúvida prioritários, tem uma maior capacidade alcance e divulgação de conteúdos que demonstrem o que de melhor pode o futebol de praia produzir, quer em termos técnicos, quer em termos de valores morais. Para atrair o público-alvo definido torna-se fundamental emitir mensagens positivas, éticas, corretas, emocionantes, de forma que a mesma tenha o sucesso esperado e sejam atingidos os objetivos.

Goibert & Greenhalgh (2020), concluíram que as entidades desportivas, não só os clubes de futebol, mas qualquer entidade ligada ao desporto, deve possuir um plano comunicacional. O mesmo autor entende ainda que o desporto abarca um conceito saudável e uma imagem de sucesso, emoção, vitória e entretenimento, sentimentos estes a que o desportista está fortemente associado, para além dos valores éticos, morais e sociais.

Apesar de as organizações desportivas trabalharem cada vez melhor na divulgação dos seus conteúdos, é sempre importante estabelecer uma relação estratégica com os *media*.

O estabelecimento e manutenção de contactos com jornalistas e responsáveis de *sites* e contas de redes sociais dedicadas à modalidade e ao desporto em geral, constitui uma via para exibir as atividades desenvolvidas no futebol de praia, bem como uma forma de passar uma mensagem positiva do mesmo.

De acordo com Constantino (2002), os *mass media* são os grandes responsáveis pela divulgação e também pelo desenvolvimento do desporto. Ao serem noticiados os eventos desportivos, os *media* geram, junto das pessoas, um grande interesse pelas modalidades desportivas.

Para Pedersen et al. (2007), citados por Baleizão (2013), nos últimos anos tem sido evidente a emergente popularidade das organizações desportivas na sociedade, fruto de uma forte atenção mediática, viabilizada pelos diferentes meios de transmissão de informação, o que promoveu as devidas adaptações estruturais nas mesmas.

Uma estratégia coordenada de promoção e divulgação do futebol de praia poderia possibilitar a exposição mais ampla dos patrocinadores das organizações, contribuindo também para o sucesso dos seus departamentos de marketing.

Costa & Lopes (2012) referem que, o desporto enquanto negócio, é uma das atividades económicas de maior crescimento nos mercados globalizados, atraindo o interesse de grandes

organizações empresariais, exigindo o estabelecimento de relações comerciais baseadas em processos de gestão altamente qualificados, necessitando o gestor desportivo do suporte de alguns recursos auxiliares para o seu sucesso profissional, como o marketing, o patrocínio e o planeamento, entre outros.

Perante a importância do marketing nas organizações, torna-se fundamental que estas possuam um documento orientador e prospetivo para a intervenção, normalmente designado de plano de marketing. Este deve conter os objetivos e recursos, encadeados numa sequência lógica que viabilize a sua concretização (Correia, 2016).

As organizações desportivas que desenvolvem atividade na modalidade de futebol de praia e que possuem interesse na sua divulgação e valorização do produto principal, que é o jogo do futebol de praia, devem nos dias que correm, possuir um plano de marketing, documento orientador que estabelece objetivos e define os meios para os atingir.

Com a evolução da gestão desportiva, as organizações começam a dar maior relevo às campanhas de marketing, que dão a conhecer ao consumidor desportivo as atividades que desenvolvem, promovendo-as, valorizando-as, potenciando as fontes de receita.

De acordo com Costa & Lopes (2012), o marketing desportivo é um campo de atividades com características próprias, com relações que costumam envolver duas formas clássicas de interação: o “marketing do desporto” e o “marketing no desporto”. Para os mesmos autores o interesse por esta área do marketing pode englobar o interesse em determinada modalidade e dentro desta o mesmo pode ser efetuado através do patrocínio de clubes, jogadores, ou mesmo através da promoção de produtos e espetáculos desportivos.

Atualmente existe uma fortíssima dinâmica de transmissão de informação e um fácil acesso à mesma, sob várias formas, destacando-se neste processo os órgãos da comunicação social, que desempenham a sua função de várias formas, quer seja através de formas mais tradicionais, como a escrita e falada, mas sobretudo através da internet.

Conforme refere Constantino (2002), atualmente a imprensa exerce uma enorme influência nas diversas áreas da sociedade. Esta autora afirma também que o desporto, tendo em consideração a sua relevância na sociedade atual, não escapa à influência dos *mass media*.

As organizações desportivas face à inquestionável importância desta área, têm de se organizar no sentido de dominar a mesma. A diversidade e complexidade da gestão contribuiu para que não seja direcionada a importância devida ao papel que os *media* podem desenvolver no sentido do alcance dos objetivos da organização.

De acordo com Aguiar & Prochnik (2010), a relação entre os *media* e o futebol tem produzido benefícios para ambas as atividades. O futebol garante proveitos financeiros, fruto da promoção e visibilidade oferecida pela cobertura dos *media* a todos os seus agentes, enquanto a imprensa consegue preencher os seus espaços informativos com matéria de uma área que é do interesse de milhões de pessoas.

A visibilidade dos atletas e eventos desportivos constitui um fator essencial para a indústria do desporto, dado que por intermédio da mesma conseguem o reconhecimento social e político, fundamental para a atribuição de meios materiais e financeiros, imprescindíveis para atingir o sucesso.

Em termos de visibilidade, é obviamente importante que as organizações desportivas continuem a realizar campanhas de marketing e promover cada vez melhor o produto do futebol de praia. Existem clubes que, conscientes da importância de oferecer visibilidade aos seus patrocinadores, utilizam sobretudo as redes sociais para os promover, associando-os às atividades das equipas nomeadamente através de fotografias e vídeos de jogos.

Contudo, as entidades que organizam os campeonatos nacionais e regionais, ou seja, a FPF e as ADR's poderão realizar uma profícua campanha de marketing para promover ainda mais a modalidade através dos seus canais de comunicação, difundindo a prática do futebol de praia por mais pessoas, ajudando assim a que se ultrapasse o espectro de que esta apenas é jogada na praia.

De acordo com Lendrevie et al. (2015), o marketing é a conjugação de métodos e meios de que uma organização dispõe para promover, perante o seu público-alvo, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos.

Tendo em consideração que nos dias que correm tanto a FPF, como as ADR's e também já alguns clubes possuem recursos humanos e materiais dedicados ao marketing e comunicação, existem condições para que este seja mais efetivo e auxilie as organizações desportivas na obtenção dos seus objetivos.

Acredita-se que se o futebol de praia possuir um maior espaço destaque, quer na programação das televisões, quer também em outros órgãos de comunicações social, sobretudo os especializados no desporto, este poderá despertar ainda mais interesse no público-alvo.

Atualmente existem ferramentas que auxiliam as organizações desportivas a divulgar os eventos desportivos de forma mais fácil, rápida, apelativa e sobretudo económica. Para além das redes sociais, já referidas anteriormente, como o Facebook e Instagram, também

plataformas de transmissão via *streaming*, como o MyCujoo, proporciona às entidades promotoras de eventos desportivos a divulgação de jogos em direto, com poucos recursos humanos, materiais e financeiros.

Com as ferramentas existentes torna-se mais fácil a promoção da modalidade de forma eficaz e abrangente, contudo, a existência de uma estratégia de marketing clara e do conhecimento de todas as organizações responsáveis pela modalidade, bem como dos próprios agentes desportivos poderia ser importante.

Esta área é reconhecidamente relevante para o alcance das organizações, podendo contribuir para promover maior interesse do público, gerando assim mais praticantes, mais público nos campos, mais patrocinadores, mais recursos financeiros para o desenvolvimento da modalidade, para além da criação de uma maior dinâmica global.

Após a análise das tabelas anteriores e tendo em consideração a sua informação sobre futebol de praia em Portugal, elaborou-se uma análise SWOT (Tabela 25).

Este método de análise, abordado anteriormente por Serra (2015), possibilita diminuir as dúvidas quanto ao futuro, elevando as probabilidades de êxito, o que viabiliza um planeamento estratégico, evidenciando os elementos dominantes e determinantes, quer internos, quer externos que influenciam o desempenho da organização.

Com base nestas características, a realização da análise SWOT, visou confirmar ou refutar as afirmações formuladas inicialmente, ou até mesmo considerar novos fatores relevantes na modalidade.

Tabela 25. Análise SWOT

Análise Interna	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura de futebol enraizada na população portuguesa; 2. Condições naturais do nosso país; 3. Organizações desportivas experientes e com recursos humanos com qualidade e formação; 4. Competição formal estabilizada e consolidada; 5. Investimento financeiro da FPF na modalidade, em termos relativos e quando comparado com outras modalidades ao abrigo da FPF; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sazonalidade associada à prática da modalidade; 2. Reduzido período competitivo; 3. Insuficientes infraestruturas desportivas da modalidade para o adequado desenvolvimento da modalidade, bem como reduzido período de disponibilidade das mesmas com todas as valências necessárias; 4. Reduzida atividade de escalões de formação e femininos; 5. Reduzida atividade regional e de base; 6. Inexistência de curso de treinador da modalidade em Portugal, bem como reduzidas ações de formação sobre a mesma; 7. Pouca visibilidade da modalidade; 8. Escasso desenvolvimento da modalidade;

Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realização de grandes competições de futebol de praia em Portugal; 2. Excelente desempenho da Seleção Nacional Portuguesa; 3. Excelente desempenho dos melhores clubes portugueses nas competições europeias e mundiais da modalidade; 4. Existência de jogadores portugueses entre os melhores do mundo da modalidade - referências individuais; 5. Motivação dos treinadores e dirigentes assumir disponibilidade para um maior período competitivo das competições da modalidade; 6. Custos de participação em provas nacionais reduzidos; 7. Aposta da FPF no crescimento do número de atletas; 8. Aposta da FPF na formação de gestores desportivos; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crescimento sustentado e impacto da modalidade noutros países; 2. Elevado número de equipas desistentes das provas nacionais;

A cultura do futebol enraizada no povo português continua a ser considerada um ponto forte. A evolução do futebol, onde também se insere o futsal e futebol de praia continua a ser alimentada pela paixão dos portugueses pelo desporto, dado que este demonstra enorme interesse por todos os conteúdos produzidos por esta área de atividade.

Outra demonstração desta cultura é o crescimento do número de praticantes em todas as variantes, verificadas na Tabela 4, facto que revela o interesse por estas. Também as condições naturais existentes em Portugal, beneficiam a prática da modalidade.

Conforme verificado na Tabela 9, dos 18 recintos desportivos identificados, 9 encontram-se inseridos em praias, onde foram aproveitadas as condições naturais existentes. Os areais existentes na costa portuguesa, que necessitam de possuir área e profundidade suficiente, possibilitam a implementação das instalações desportivas destinadas a desportos de areia, especificamente para o futebol de praia.

A experiência e profissionalismo existente nas organizações desportivas que tutelam a modalidade em Portugal, ou seja, a FPF e as ARD's também se mantêm considerado enquanto ponto forte. Estas organizações, algumas mesmo centenárias, possuem experiência na organização e gestão de provas, possuindo recursos materiais, financeiros e sobretudo recursos humanos profissionalizados e com formação que permitem realizar um trabalho de qualidade e confiança.

No que concerne à competição de futebol de praia existente em Portugal, a mesma regista uma estabilização do número de equipas a disputar os campeonatos nacionais de seniores masculinos, conforme verificado na Tabela 8.

Verifica-se que existe interesse de um conjunto de equipas, que têm reunido condições para a participação nas provas nacionais, facto que oferece confiança e estabilidade na abordagem para implementação de estratégias de desenvolvimento da modalidade.

Após a análise dos dados constantes nos relatórios e contas publicados pela FPF, considera-se enquanto ponto forte o investimento financeiro que esta organização tem realizado durante o período analisado. Conforme se verifica na Tabela 6 (Gastos da FPF com arbitragem e custos operacionais em competições de futebol, futsal e futebol de praia e o investimento relativo por jogador), bem como na Figura 9 (Custo organizacional das competições nacionais de futebol de praia), a FPF tem investido na evolução do futebol de praia, mantendo e até mesmo aumentando os valores aplicados na modalidade.

No que concerne aos pontos fracos verificados, identifica-se desde já, a sazonalidade associada à modalidade, que possui a sua competição nacional apenas nos meses de verão, o que, para uma adequada evolução do futebol de praia não se torna suficiente, tendo em consideração o reduzido período competitivo. Para além deste aspeto, também não existem instalações desportivas suficientes para um adequado desenvolvimento da modalidade, agudizado pelo facto de algumas, não se encontrarem disponíveis durante todo o ano, com todas as suas valências.

Verifica-se igualmente a pouca competição nos escalões de formação, bem como no género feminino, o que não contribui para a massificação da prática, nem para o desenvolvimento da modalidade. Falta uma maior dinâmica em termos regionais, proporcionadas pelas organizações responsáveis.

O facto de não existir estruturado, de acordo com o PNFT, cursos de treinadores da modalidade, é um fator que condiciona a evolução da mesma, dado que para os treinadores desempenharem as suas funções em jogos oficiais, de âmbito nacional, necessitam de possuir curso de treinador de futebol e futsal, cujos planos de estudo não contemplam qualquer disciplina relativa ao futebol de praia, para além disso, existe a necessidade de promoção de ações de formação continua destinadas à modalidade, de forma a proporcionar mais e melhores conhecimentos aos treinadores, algo que, de acordo com os agentes desportivos auscultados, não se verifica.

Em termos de visibilidade do futebol de praia, a mesma ainda é reduzida, necessitando

de uma maior exposição mediática, de forma que possa, não só captar praticantes e simpatizantes, bem como para expor os seus parceiros. Todos estes aspetos identificados contribuem para que ainda existe pouco desenvolvimento na modalidade em Portugal.

Após a realização de uma contextualização da modalidade na atualidade, verifica-se que Portugal atravessa um período, em que tem sido habitual a organização de grandes competições de futebol de praia, como o Campeonato do Mundo, a Eurowinners Cup, o Mundialito de seleções, facto que poderá atrair mais interessados, bem como a atenção mediática.

Outra oportunidade identificada, é o facto de a seleção nacional portuguesa ter conquistado recentemente a vitória em grandes competições, como o Campeonato do Mundo de 2015 e 2019 e várias Ligas Europeias, ocupando atualmente o segundo lugar no ranking mundial da BSWW.

Também a nível de clubes, têm existido excelentes prestações internacionais, com claro destaque para as grandes conquistas do SC Braga. Para estes éxitos contribuem grandes jogadores portugueses que militam nas principais equipas portuguesas e que são hoje em dia considerados dos melhores do mundo, onde se destacam de entre muitos, Madjer e Jordan Santos, ambos já considerados como melhores do mundo da modalidade. Outra oportunidade verificada, foi a disponibilidade demonstrada pelos treinadores e dirigentes inquiridos para uma aposta efetiva na modalidade, dado que existe nos mesmos uma opinião generalizada de que a evolução dos jogadores e treinadores beneficiará com o aumento do período competitivo.

Para além das oportunidades já expostas, apurou-se que a FPF tem realizado um crescente investimento financeiro na modalidade, para além de proporcionar aos clubes custos organizacionais reduzidos, comparativamente com outras variantes. Para além disso, esta organização tem como objetivo o aumento do número de praticantes, sendo que no caso específico do futebol de praia, existe a metade chegar aos 2000 praticantes em 2024.

Somando a estes fatores, a FPF, através da implementação de programa nacional de formação, tem procurado formar agentes desportivos, através da realização de cursos e ações destinadas a gestores desportivos, facto que poderá beneficiar a gestão das organizações ativas na modalidade. Já no que concerne às ameaças, há que ter em conta o aumento do impacto que a modalidade já possui em muitos países e que têm realizado um grande trabalho de desenvolvimento sustentado, como é o exemplo da Rússia. Para além deste, a modalidade tem ganho espaço em países com natural tradição como são os casos de Itália,

Espanha e Brasil.

Efetuada a análise interna e externa da modalidade em Portugal, procurou-se identificar a vantagem competitiva, por intermédio da conjugação entre as competências distintivas e comparativas, de onde advêm os fatores críticos de sucesso, importantes na intenção estratégica. Ora, a obtenção de uma vantagem competitiva, comparativamente com outras atividades que lhe fazem concorrência, acaba por ser um dos objetivos centrais deste estudo. Serão apresentadas sugestões do trabalho, através de propostas que visem o desenvolvimento da modalidade, com o intuito de a tornar mais competitiva e sobretudo atrativa.

FOR AUTHOR USE ONLY

5. Conclusão

5.1. Principais conclusões

O presente estudo teve por base a abordagem aos temas de estratégia e desenvolvimento, bem como a realização do enquadramento do futebol de praia atual, em Portugal e no mundo. Recolhidos os dados possíveis, conforme descritos na metodologia, foram extraídos os seguintes resultados decorrentes do trabalho realizado:

- a) Constatação de que o investimento da FPF por atleta de futebol de praia, é muito superior àquele que é efetuado nos jogadores de futebol e futsal, em termos relativos;
- b) Verificou-se que o futebol de praia português, quer em termos seleção nacional, quer em termos de clubes, encontra-se a um nível competitivo superior, pelo que possui a capacidade de atração de interesse de recursos humanos. A intensificação da sua prática será uma estratégia acertada;
- c) Desconhecimento de um plano de estratégico de desenvolvimento para o futebol de praia português que abranja da base até ao topo, bem como todos fatores necessários ao desenvolvimento da modalidade;
- d) Identificou-se a necessidade de aposta numa política de base, como a mais adequada para o desenvolvimento sustentado do futebol de praia em Portugal.

Conforme referido anteriormente, fomentou-se a abordagem de temáticas importantes e fundamentais para o desenvolvimento de uma modalidade desportiva. Muitos dos conteúdos foram também analisados em estudos anteriores, possuindo objetivos semelhantes, como os casos de Costa (2004) relativo ao Futsal feminino em Portugal e Martins (2013), no que concerne ao futebol e futsal, ambos referentes ao género feminino, também em Portugal.

No estudo de Costa (2004), concluiu-se que o investimento federativo, por atleta, no futsal feminino é manifestamente insuficiente e inferior ao mesmo investimento, realizado no futebol de onze, masculino e feminino, e no futsal masculino, facto que é inverso às conclusões extraídas relativamente ao futebol de praia.

Relativamente posição competitiva acima da média da modalidade, à identificação de necessidade de intensificação e potencial de crescimento, a identificação de uma estratégia baseada no custo, a inexistência de um plano estratégico de desenvolvimento da modalidade,

bem como a necessidade de implementação de políticas de base, estas coincidem com as conclusões deste estudo e que se aplicam também à modalidade de futebol de praia, na atualidade em Portugal.

Comparativamente com o estudo de Martins (2013), também existem semelhanças, uma vez que esta identificou um crescente investimento da FPF na variante de Futsal, contudo com maior incidência no género masculino.

Também concluiu que a inexistência de um plano estratégico para o desenvolvimento do futebol e futsal feminino e uma necessidade de implementação de políticas de base, incluindo a massificação da prática.

Relativamente à modalidade de futebol de praia em Portugal não é fácil encontrar outro estudo, de forma que se possam estabelecer comparações e extrair as devidas ilações.

5.2. Recomendações

Tendo por base a análise dos resultados obtidos nos questionários aplicados, da recolha documental efetuada e da revisão da bibliografia, propõem-se algumas sugestões que possam servir como linhas orientadoras para o desenvolvimento do futebol de praia em Portugal:

1. Criação de um departamento, exclusivamente dedicado à modalidade de futebol de praia, dentro de todas as organizações desportivas que tutelam o futebol em Portugal, com o objetivo de o desenvolver em todas as suas vertentes;
2. Criação de um plano estratégico do futebol de praia português, que contemple os diversos fatores de desenvolvimento da modalidade, possuindo como objetivo principal acelerar a evolução da mesma. Esse deve possuir a elaboração e implementação de um plano de desenvolvimento de jovens jogadores da modalidade;
3. Criação de curso de treinador de acordo com o que se encontra determinado no PNFT, bem como a promoção de ações de formação contínua, sobre temas relacionados com a modalidade;
4. Garantir a realização de atividades e competição nos escalões de formação e femininos a curto e médio prazo;
5. Promover a construção de mais campos de futebol de praia, que possam aumentar a possibilidade de prática de modalidade, nas várias zonas geográficas de Portugal;

6. Reestruturação do modelo competitivo das principais provas nacionais, de forma a oferecer mais jogos e competitividade, num maior período temporal, promovendo assim uma maior evolução dos principais jogadores e treinadores;
7. Elaboração de um plano de marketing que promova e divulgue a espetacularidade da modalidade e potencie as atividades associadas à mesma, aumentando a visibilidade e interesse de patrocinadores.

5.3. Limitações e extensão do estudo

No presente estudo foram verificadas algumas limitações. Inicialmente existiu dificuldade na identificação de todos os elementos que constituíram as equipas de treinadores dos clubes de futebol de praia em 2018 e 2019, tendo em consideração, não só, a mutabilidade, que caracteriza o desempenho das funções de treinador no futebol, mas também a inexistência de uma plataforma que possua informação atualizada e fidedigna sobre a modalidade. Tornou-se assim necessário consultar o *site* da entidade organizadora das provas, a FPF, fazendo consulta jogo a jogo.

Outra limitação foi também a identificação do dirigente ou grupo de dirigentes que acompanham e desempenham funções nos departamentos da modalidade de futebol de praia, dado que são estes que possuem um conhecimento mais aprofundado da realidade do futebol de praia em Portugal e que poderiam dar o seu essencial contributo para o estudo.

Foi necessário contactar a secretária dos clubes para o fornecimento de algum tipo de contacto, ou solicitar os mesmos por intermédio de treinadores, e também a abordagem pessoal nos recintos desportivos e suas imediações, em dias de jogos.

Em terceiro, também existiu a dificuldade em obter a resposta ao questionário de preenchimento online, efetuada através de plataforma disponibilizada para o efeito, sendo necessário enviar mensagens de e-mail para as duas tipologias de agentes desportivos, pedindo-lhes que procedessem ao preenchimento do questionário e sensibilizando-os que a sua resposta era fundamental para as conclusões do estudo.

Por último, existiram igualmente dificuldades na obtenção das respostas ao questionário enviado, via e-mail, para as ADR's, pelo que o pedido foi reiterado. O envio do questionário processou-se em março de 2019, tendo a última resposta chegado em setembro do mesmo ano.

Durante a realização do estudo surgiram dúvidas relativas à atividade da modalidade em Portugal e que carecem de uma investigação aprofundada, de forma a contribuir para o

conhecimento das suas características, fomentando o interesse e desenvolvimento da mesma. Assim e de forma a permitir o desenvolvimento de um conjunto de extensões, propõem-se a realização dos seguintes estudos:

- 1) Realização de estudo que procure identificar as principais causas que motivaram a desistência dos clubes que participaram em provas nacionais de futebol de praia, de forma a traçar estratégias e implementar medidas que efetuem uma retenção eficaz dos clubes participantes;
- 2) Auscultação dos principais treinadores e jogadores da modalidade, de forma a identificar quais os princípios de jogo, ações técnicas, capacidades motoras e outras vertentes do treino e jogo, que possam servir de base para a construção de um plano de desenvolvimento de jovens jogadores;
- 3) Realização de um apanhado de todos os campos do país destinados à prática de futebol de praia, bem como todas as suas valências e o período em que estas estejam disponíveis para os utilizadores, por forma a que possam ser consideradas em eventual plano de desenvolvimento da modalidade. Identificação das zonas mais carenciadas e o relacionamento com a prática da modalidade nessas zonas;
- 4) Consulta dos jogadores e treinadores participantes nos campeonatos nacionais de futebol de praia sobre quais as vertentes da modalidade que mais valorizam, bem como as que consideram que poderão ser melhoradas, de forma a que estes possam efetuar uma aposta definitiva e exclusiva no futebol de praia.

Referências

- AFL. (2018). *Comunicado Oficial nº1 da Associação de Futebol de Leiria - 2018/2019*.
- AFL. (2019a). *Estatutos da Associação de Futebol de Leiria*.
- AFL. (2019b). *Comunicado oficial nº385 da Associação de Futebol de Leiria: Inscrição de equipas 2019/2020*.
- Aguiar, L., & Prochnik, L. (2010). Quanto vale uma partida de futebol? A relação entre televisão e futebol no cenário midiático contemporâneo. *Comunicação e Esporte*, 17(2), 51–64.
- Alday, H. (2002). Estratégias Empresariais. *Gestão Empresarial*, 2, 15–25.
- Almeida, L. (2013). A importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores. *Exedra Revista Científica Esec*, 8(8), 91–103.
- António, N. (2002). *Estratégia organizacional: Sua evolução nos últimos 50 anos*. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial.
- António, N. (2015). *Estratégia Organizacional: Do posicionamento ao movimento*. Edições Sílabo.
- Antunes, H. (2014). *Avaliação de desempenho de treinadores: Práticas e implicações no contexto da gestão dos clubes desportivos* [Dissertação de Mestrado, Universidade da Madeira]. Repositório Científico Digital da Universidade da Madeira. <http://hdl.handle.net/10400.13/1013>
- Araújo, J. (2009). *Ser Treinador*. Texto Editores.
- Assembleia da República. (2017). *Lei n.º 54/2017 - Diário da República n.º 135/2017, Série I de 2017-07-14, 3743-3749*.
- Assembleia da República. (2017). *Diário da República n.º 135/2017, Série I de 2017-07-14, 3743-3749*.
- Associação de Futebol de Lisboa. (2019). *1.º workshop de futsal AFL: A influência da observação e da análise na metodologia do treino de Futsal*.
- Augusto, P. (2015). *Perfil dos dirigentes desportivos de futebol não profissional: Um estudo de caso sobre os dirigentes desportivos do distrito de Lisboa* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/8643>
- Autran, R., Ramos Elisabete, Pina, M., & Santos, M. (2012). A associação entre a proximidade a equipamentos desportivos e a prática de atividade desportiva em adolescentes de 13 anos de idade do Município do Porto, Portugal. *Cadernos de Saúde Pública*, 28(3), 549–558. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2012000300015>
- Azevedo, M. (2010). *As instalações desportivas artificiais no desenvolvimento do basquetebol federado: Estudo de caso sobre o polidesportivo da EB 2,3 S da Chamusca*

- [Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório Científico da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/13519>
- Baleizão, A. (2013). *Comunicação no desporto: Estratégia de relações públicas para a divulgação da natação sincronizada em Portugal* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.21/3391>
- Baptista, F. (2001). *As instalações desportivas e as actividades físicas e desportivas dos alunos do ensino público obrigatório do Concelho de Braga* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/9595>
- Barbosa, A. (2014). *Os Jogos por Trás do Jogo*. Prime Books.
- Bastos, F. (2003). Administração esportiva: Área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. *Motrivivência*, 20-21, 295–306. <https://doi.org/10.5007/%25x>
- Beaufre, A. (2004). *Introdução à Estratégia*. Edições Sílabo.
- Biernat, E., Skrok, Ł., Majcherek, D., & Nałęcz, H. (2020). Socioecological Profile of Active Adults. Sport as a Whole-life Choice. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 85(1), 59–76. <https://doi.org/10.2478/pcssr-2020-0007>
- Blanco-García, C., Acebes-Sánchez, J., Rodríguez-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), 8196. <https://doi.org/10.3390/ijerph18158196>
- Braz, J. (2014). *Etapas de formação para a especialização do jogador de futsal* [Relatório de Mestrado, Universidade da Beira Interior]. Repositório Digital da Universidade da Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.6/5991>
- Brito, R., & Brito, L. (2012). Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: Uma abordagem baseada em valor. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 360–380. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000300003>
- Brochado, A. (2012). *Perfil do árbitro de futebol: Uma contribuição para o observatório de arbitragem* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/5158>
- Browaey, B. (2010). The philosophy of youth development at the Belgian FA. *UEFA Study Group*.
- Cabrita, T. (2015). O adepto desportivo: Perspetiva teórica sobre a identidade de fã. *Lusíada. Economia e Empresa*, (19), 57–67.
- Camarada, R., Machado, M., & Teixeira, M. (2021). *Sport Management and Fight Against Doping: Football doping and global socio-economic indicators*. Our Knowledge Publishing.

- Capinussú, J. (2005). Formação de recursos humanos e a necessidade de uma administração desportiva moderna capaz de influir de forma positiva no desempenho da equipe e do atleta. *Arquivos em Movimento*, 1(1), 87–93.
- Cardoso, L. (1995). *Gestão estratégica das organizações - Como vencer os desafios do século XXI*. Verbo.
- Carvalho, C. (2012). *Gestão da comunicação interna como uma ferramenta estratégica* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Línguas e Administração]. Repositório Científico Lusófono. <http://hdl.handle.net/10437/13615>
- Carvalho, E., & Santos, R. (2016). As diretrizes organizacionais: Uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró-RN. *Revista Foco*, 9(1), 23–36. <https://doi.org/10.21902/jbslawrev.%20foco.v9i1.226>
- Clausewitz, V. (1976). *Da guerra*. Lisboa: Perspetivas e Realidades.
- Colnago, C. (2006). *A comunicação organizacional como fator determinante para a construção da imagem institucional* [Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo]. Repositório PCU-SP. <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/1180>
- Comissão Europeia (2007). *Livro Branco sobre o Desporto*. <https://eur-lex.europa.eu/PT/legal-content/summary/white-paper-on-sport.html>
- Conceição, J. (2012). O Futebol de Praia na Europa. A Importância de Competir. *EFDeportes.com*, 17(174). <https://www.efdeportes.com/efd174/o-futebol-de-praia-na-europa.htm>
- Constantino, J. (2002). *Um Novo Rumo para o Desporto*. Livros Horizonte.
- Conto, S., Júnior, J., & Vaccaro, G. (2016). A inovação como fator de vantagem competitiva: Estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos. *Gestão e Produção*, 23(2), 397–407. <https://doi.org/10.1590/0104-530X1677-14>
- Cordeiro, M. (2008). *Parâmetros de qualidade e conforto desportivo em pavilhões desportivos* [Monografia de Licenciatura, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/14534>
- Correia, A. (1999). *Estatégia das federações desportivas: Estudo das principais federações portuguesas no ciclo olímpico de 1993 a 1996* [Tese de Doutoramento, Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/5340>
- Correia, T. (2016). *Plano de marketing: Surf training school* [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/21683>
- Costa, A. (1992). Desporto e análise social. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 2, 101-109. <https://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/2615>

- Costa, A. (2012). *Estratégias das organizações desportivas: As grandes linhas ideológicas de orientação estratégica do Comité Olímpico Internacional: de Atenas (1896) a Pequim (2008)* [Tese de Doutoramento, Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa.
<http://hdl.handle.net/10400.5/4852>
- Costa, C., & Lopes, J. (2012). O marketing como um recurso auxiliar para o sucesso profissional no marketing desportivo. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 2(2), 163–183.
- Costa, D. (2004). *Desenvolvimento estratégico no desporto: O futsal feminino em Portugal* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/9621>
- Costa, J. (2005). *Formação do treinador do futebol: Análise de competências, modelos e necessidades de formação* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa.
<http://hdl.handle.net/10400.15/398>
- Costa, S. (2013). *A importância da cultura organizacional na imagem de uma instituição desportiva centenária: O caso do clube fluvial português* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositório da Universidade do Minho.
<http://hdl.handle.net/1822/28343>
- Couto, A. (2018). *Profissionalização dos árbitros desportivos* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório Científico da Universidade de Coimbra.
<http://hdl.handle.net/10316/85740>
- Cruz, I. (2017). *Histórias de sucesso na gestão do desporto: O percurso e o perfil dos quatro gestores* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/108831>
- Cunha, L. (2003). *O espaço, o desporto e o desenvolvimento* (2a ed.). FMH - UTL.
- Devesa, L. (2016). *A importância da comunicação no contexto organizacional: A comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/17915>
- Diário da República, 1.ª série — N.º 212 — 1 de novembro de 2013. Portaria n.º 326/2013. *Presidência do Conselho de Ministros (326/2013)*, 6330-6332.
<https://data.dre.pt/eli/port/326/2013/11/01/p/dre/pt/html>
- Fazolo, E., Cardoso, P., Tuche, W., Menezes, I., Teixeira, M., Nazaré, D., & Costa, G. (2005). A dermatoglia e a somatotipologia no alto rendimento do beach soccer-seleção brasileira. *Journal of Physical Education*, 74(1), 45–51.
- Federação Portuguesa de Futebol. (2017). *Futebol de praia: Reunião de planeamento com ADR's e clubes -2017 - versão.1.*

- Fernandes, J. (2011). *A gestão de recursos humanos nas organizações sem fins lucrativos: O caso da APPACDM do Porto* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/57294>
- Ferreira, F. (2017). *Processos identitários no desporto: O caso específico do Futebol de Praia* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto].
- FIFA. (2018). *FIFA Forward: Development Programme Regulations*. <https://digitalhub.fifa.com/m/546c0917b35b042f/original/qdot1ebd3e4k9fmimmke-pdf.pdf>
- FIFA. (2016a). *Beach Soccer Coaching Manual*. https://digitalhub.fifa.com/m/d175694389b96177/original/Beach-Soccer-Manual_v191115__2-indd.pdf
- FIFA. (2016b). *Grassroots*. <https://www.fifatrainingcentre.com/en/practice/grassroots.php>
- FIFA. (2019). *FIFA Facilities Programme*. <https://www.fifatrainingcentre.com/en/>
- Figueira, T., & Teixeira, M. (2019). Políticas Públicas de Desporto: Promoção de Desporto para Pessoas com Deficiência na Área Metropolitana de Lisboa. *Revista Gerencia Deportiva*, 3(2), 68–91.
- Figueira, T., & Teixeira, M. (2020). Políticas Públicas de Desporto: Promoção de Desportos Náuticos na Área Metropolitana de Lisboa. *Motrivivência*, 32(62), 1–19. <https://doi.org/10.5007/2175-8042.2020e66851>
- Figueira, T., & Teixeira, M. (2021). Sports public Policy: sports activities in the first cycle in the municipalities of the metropolitan area of Lisbon. *Journal of Physical Education*, 32(1), e-3275. <https://doi.org/0.4025/jphyeduc.v32i1.3275>
- Figueira, T., Menezes, V., & Teixeira, M. (2022). Public Policies of Sport in the Municipalities of the Lisbon Metropolitan Area. In Souza, L. (Ed.), *Educação Física e Qualidade de Vida: Reflexões e perspectivas* (pp.118–154) Atena Editora. <https://doi.org/10.22533/at.ed.073222803>
- Filho, M., Pedroso, C., Fatta, G., Lima, W., Silva, T., & Rocha, V. (2013). Perfil do Gestor esportivo brasileiro: Uma revisão de literatura. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3(1), 44–52. <http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=viewArticle&path%5B%5D=1069>
- FPF. (s.d.). *Visão, missão e valores*. <https://www.fpf.pt/Institucional/Sobre-a-FPF/Vis%C3%A3o-Miss%C3%A3o-e-Valores>
- FPF. (2013). *Relatório e contas*. <https://www.fpf.pt/DownloadDocument.ashx?id=7682>
- FPF. (2014). *Relatório de gestão e atividades 2013-2014*. <https://www.fpf.pt/DownloadDocument.ashx?id=2272>
- FPF. (2015a). *Comunicado Oficial n.º148 - Regulamento do concurso para modernização de infraestruturas*. <https://www.fpf.pt/Institucional/Documenta%C3%A7%C3%A3o>

- FPF. (2015b). *Relatório de atividades e contas 2014-2015*.
<https://www.fpf.pt/DownloadDocument.ashx?id=6639>
- FPF. (2016). *Relatório de gestão e contas 2015-2016*.
<https://www.fpf.pt/DownloadDocument.ashx?id=6866>
- FPF. (2017a). *Relatório de gestão e contas individual 2016-2017*.
<https://www.fpf.pt/DownloadDocument.ashx?id=10259>
- FPF. (2017b). *Estatutos da Federação Portuguesa de Futebol*.
<https://www.fpf.pt/pt/Institucional/Estatutos-e-Regulamentos>
- FPF. (2017c). *2ª Edição Curso de Formação Inicial de Dirigentes*.
https://www.fpf.pt/Portals/0/VF%20Brochura-PFS_WEB%20-%20Dirigentes_v3.pdf
- FPF. (2018a). *Comunicado Oficial nº1 da Federação Portuguesa de Futebol - 2018/2019*.
<https://www.fpf.pt/DownloadDocument.ashx?id=11585>
- FPF. (2018b). *Relatório de gestão e contas individual*.
<https://www.fpf.pt/DownloadDocument.ashx?id=12303>
- FPF. (2018c). *Etapas de desenvolvimento do jogador de futebol: Níveis de desempenho*.
<https://www.fpf.pt/Portals/0/Etapas%20de%20Desenvolvimento%20do%20Jogador%20no%20Futebol%20ETNF-%20S15-20%20Junho%202018.pdf>
- FPF. (2019a). *Regulamento Campeonato de Elite de Futebol de Praia*.
<https://www.fpf.pt/DownloadDocument.ashx?id=14763>
- FPF. (2019b). *Regulamento Campeonato Nacional de Futebol de Praia*.
<https://www.fpf.pt/DownloadDocument.ashx?id=14764>
- FPF. (2019c). *Regulamento Disciplinar 2019/2020*.
<https://www.fpf.pt/Institucional/Disciplina/Regulamenta%C3%A7%C3%A3o/RD-FPF>
- FPF. (2019d). *Plano de Atividades Época 2019/2020 FPF*.
<https://www.fpf.pt/DownloadDocument.ashx?id=14957>
- FPF. (2019e). *Comunicado oficial nº117 - Regulamento de certificação do futebol e futsal masculino*. <https://www.fpf.pt/Institucional/Documenta%C3%A7%C3%A3o>
- Garcia, J., Saragoça, J., & Teixeira, M. (2018). Uma comunidade desportiva e as redes de cooperação entre organizações promotoras de desporto. *Revista Brasileira de Educação Física Esportiva*, 32(4), 621–631.
<https://doi.org/10.11606/issn.1981-4690.v32i4p621-631>
- Goibert, C., & Greenhalgh, G. (2020). A new reality: Fan perceptions of augmented reality readiness in sport marketing. *Computers in Human Behavior*, 106, 106231.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.106231>.
- Gomes, F. (2019). *Plano de Atividades Época 2019/2020 da Federação Portuguesa de Futebol*. <https://www.fpf.pt/DownloadDocument.ashx?id=14957>
- Gomes, I. (2005). *A racionalização de equipamentos desportivos como factor promocional*

de actividade físico/desportiva: O caso do Parque Municipal de Paredes [Monografia de Licenciatura, Universidade de Coimbra].

- Gomes, I. (2013). *Como elaborar um plano de marketing*. Casa de Editoriação e Arte.
- Gomes, M. (2001). *Estratégia de desenvolvimento do associativismo desportivo: Uma proposta para a quantificação do índice de satisfação do praticante* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto.
- Gonçalves, C. (2005). *O Posicionamento das modalidades desportivas federadas: Andebol, Basquetebol, Hóquei em Patins e Voleibol* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa]. Biblioteca Digital do Instituto Politécnico de Bragança. <http://hdl.handle.net/10198/4988>
- Gonçalves, C., Cardoso, L., Freitas, F., Lourenço, J., & Silva, M. (2017). Valores no desporto de jovens: Concepções, instrumentos e limitações. *Boletim da Sociedade Portuguesa de Educação Física*, 30-31, 93–110.
<https://boletim.spef.pt/index.php/spef/article/view/150>
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
<https://doi.org/10.2307/41166664>
- Hernández, R. (2005). *Gestion y Administracion de Organizaciones Deportivas*. Editorial Paidotribo.
- Hubert, G. (2008). Oferta e procura desportiva: Um instrumento para uma política desportiva municipal em São Pedro do Sul [Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior]. Repositório Digital da Universidade da Beira Interior.
<http://hdl.handle.net/10400.6/2898>
- Kunkel, T., & Biscaia, R. (2020). Sport Brands: Brand Relationship and Consumer Behavior. *Sport Marketing Quarterly*, 29(1), 3-17.
<https://doi.org/10.32731/SMQ.291.032020.01>
- Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto. (2007). *Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro*.
http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/Lei_5_2007.pdf
- Lei n.º 40/2012, de 28 de agosto- Diário da República 1.ª série — N.º 166 — 28 de agosto de 2012. *Assembleia da República*, 4753 - 4758.
<https://data.dre.pt/eli/lei/40/2012/08/28/p/dre/pt/html>
- Leite, W. (2016). Physiological Demands in Football, Futsal and Beach Soccer: A Brief Review. *European Journal of Physical Education and Sport Science*, 2(6), 1–10.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.205160>
- Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (1996). *Mercator - Teoria e Prática do Marketing*. Publicações Dom Quixote.
- Lendrevie, J., Levy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2015). *E da Língua Portuguesa - Teoria e Prática do Marketing*. Publicações Dom Quixote.

- Lima, J. (2011). O Planejamento estratégico como ferramenta de gestão. Um estudo de caso em uma academia de ginástica em Vila Velha, Espírito Santo - BR. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 1(2), 97–110.
- Lobato, P., & Vitorino, E. (1997). O perfil administrativo adequado a uma instituição desportiva em relação aos princípios teóricos da administração. *Motriz*, 3(2), 95–103. <https://doi.org/10.5016/6564>
- Lopes, J. (2017). *Gestão do desporto. Manual de curso de treinador de desporto Grau III*. Instituto Português do Desporto e Juventude. https://ipdj.gov.pt/documents/20123/123573/GrauIII_07_Gestao.pdf/a181d1d8-dad7-e569-bfeb-37897a6caa2a?t=1574941944198f
- Lohrke, F., Mazzei, M., & Frownfelter-Lohrke, C. (2022). Should It Stay or Should It Go? Developing an Enhanced SWOT Framework for Teaching Strategy Formulation. *Journal of Management Education*, 46(2), 345–382. <https://doi.org/10.1177/10525629211021143>
- Machado, J. (2019). *Plano estratégico de desenvolvimento desportivo: Município de Santo Tirso 2020-2030* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/124058>
- McGowan, L., Ellison, E., & Lastella, M. (2023). *Beach Soccer Histories*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003288541>
- McGowan, L., Ellison, E., & Lastella, M. (2020). Australian Beach Soccer: Tracing Paradoxical Narratives. In Ellison, E., & Brien, D. (Eds.), *Writing the Australian Beach*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-35264-6_11
- Magalhães, R., & Nascimento, L. (2010). *Aprender a Jogar Futebol - Um Caminho para o Sucesso*. Prime Books.
- Maia, B., Seiler, L., Futami, A., & Oliveira, M. (2017). The phases of dying in organizations. A case study for new business. *European Journal of Business and Management*, 9(23), 46–52. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/38234>
- Maia, P. (2010). *Excelência no desporto: Uma análise centrada no basquetebol* [Tese de Doutoramento, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/100053>
- Marques, P. (2015). *Perfil profissional dos gestores desportivos de clubes de futebol e de health clubs: Um estudo exploratório* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/10711>
- Marques, R., Almeida, M., & Gutierrez, G. (2007). Esporte: Um fenômeno heterogêneo: estudo sobre o esporte e suas manifestações na sociedade contemporânea. *Movimento*, 13(3), 225–242. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.3580>

- Marques, S. (2014). *A importância da gestão na sustentabilidade de organizações sem fins lucrativos prestadoras de serviços sociais* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório Científico da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/27778>
- Martins, M. (2013). *Desenvolvimento do desporto: A situação e o nível desportivo do futebol e futsal feminino em Portugal* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa.
- Matos, P. (2001). *Motivos, dificuldades e formação do dirigente desportivo do concelho de Santo Tirso* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/10103>
- Meirim, J. M. (2017). *Direito do Desporto*. Universidade Católica Portuguesa.
- Mendes, Â. (2009). *Perfil do treinador de futebol de formação: Estudo da perceção de treinadores acerca das características de excelência* [Monografia de Licenciatura, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/22035>
- Mestre, B., Sesinando, A., & Teixeira, M. (2023). *Políticas Públicas de Desporto: Estudo de município no sul da Europa*. Novas Edições Acadêmicas.
- Mestre, A. (2023). *Direito do Desporto: Algumas Questões*. Almedina.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Círculo de Leitores.
- Mintzberg, H. (2007). Gestores, não MBA's. Um olhar crítico sobre a Gestão. Dom Quixote.
- Mira, T. (2012). *A Qualidade nas Organizações Desportivas através da Implementação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa.
- Moita, M. (2008). *Um percurso de sucesso na formação de jogadores de futebol: Estudo realizado no Sporting Clube de Portugal - Academia Sporting/Puma* [Monografia de Licenciatura, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/14926>
- Morale, Í. (2012). *Estilos de tomada de decisão dos órgãos de gestão dos clubes de formação desportiva do concelho de Almada* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/5155>
- Morris, S. (2000). Defining the Nonprofit Sector: Some lessons from history. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11, 25–43.
- Neves, A. (2013). *O fenómeno do futebol em Portugal: Estudo de caso concelho da Guarda* [Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior]. Repositório Digital da Universidade da Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.6/3512>

- Nobre, D. (2016). *Ferramentas estratégicas em uso: Uma investigação prática às empresas em Portugal* [Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL]. Repositório do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/12461>
- Nogueira, A. (2012). *Comunicação e desporto: Perfis profissionais e modelos de formação* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/5402>
- Oliveira, G. (2002). Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. *Revista da FAE*, 5(2), 37–48. <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/477/372>
- Oliveira, D. (2007). *Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas*. Editora Atlas SA.
- Oliveira, A. (2015). *Plano de marketing do Leixões Sport Club da secção da natação* [Dissertação de Mestrado, Instituto Português de Administração de Marketing]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/10226>
- Oliveira, A., & Osborne, R. (2018). “Deixa Amor”: A Cultura do Futebol de Praia na Perspectiva de um Grupo de Lazer. *LICERE*, 21(3), 1–27. <https://doi.org/10.35699/1981-3171.2018.1861>
- Oliveira, F., Telles, S., Nery, L., & Teixeira, M. (2023). Beach Volleyball Management in Brazil. In Cepeda Carrión, G., García-Fernández, J., & Zhang, J.J. (Eds.), *Sport Management in the Ibero-American World: Product and Service Innovations* (pp. 274–294). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003388050-21>
- Pacheco, R. (2001). *O ensino do futebol - Futebol 7 - Um jogo de iniciação ao futebol de 11*. Grafiasa.
- Pereira, P. (2005). *O planeamento estratégico em organizações desportivas: Estudo realizado para a modalidade de basquetebol* [Monografia de Licenciatura, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/14622>
- Picamilho, S., Saragoça, J., & Teixeira, M. (2021). Dual careers in high sporting performance in Europe: a systematic literature review. *Motricidade*, 17(3), 290–305. <https://doi.org/10.6063/motricidade.21422>
- Pinho, N. (2009). *O treinador de excelência no futebol: Elementos para uma cartografia multidimensional. Um estudo centrado na perspetiva de jornalistas desportivos e treinadores de futebol* [Monografia de Licenciatura, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/22119>
- Pires, G., & Lopes, J. (2001). Conceito de gestão no desporto: Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 88–103. <https://doi.org/10.34632/povoseculturais.2004.8840>
- Pires, G. (2003). *Gestão do desporto: Desenvolvimento organizacional*. EdiçõesAPOGESD.
- Pires, G. (2007). *Gestão do desporto - O jogo de Zeus*. Porto Editora.

- Pitts, B. (2001). Sports Management at the Millennium: A Defining Moment. *Journal of Sport Management*, 15(1), 1–9. <https://doi.org/10.1123/jsm.15.1.1>
- Presidência do Conselho de Ministros. (2009). *Decreto-Lei n.º 273/2009*, 7087-7093. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/273/2009/10/01/p/dre/pt/html>
- Presidência do Conselho de Ministros. (2009). *Diário da República n.º 141/2009, Série I de 2009-06-16*, 3663-3668. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/141/2009/06/16/p/dre/pt/html>
- Presidência do Conselho de Ministros. (2014). *Decreto-Lei n.º 93/2014(93/2014)*, 3324-3338. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/93/2014/06/23/p/dre/pt/html>
- Puig, N. (2016). The Sports Participation: From Research to Sports Policy. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 70(1), 5–17. <https://doi.org/10.1515/pcssr-2016-0009>
- Rainha, P., Rodrigues, N., Oliveira, J., Fernandes, H., Duarte, J., & Borges, V. (2014). Planeamento estratégico militar versus planeamento estratégico empresarial: Análise de métodos e resultados. *Coleção Meira Mattos: Revista Das Ciências Militares*, 8(33), 185-194. <http://www.ebrevistas.eb.mil.br/RMM/article/view/501>
- Ramos, A. (2004). *Gestão estratégica de uma organização sem fins lucrativos. Estudo de caso: Movimento de Apoio de Pais e Amigos ao Diminuído Intelectual da Póvoa do Varzim* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/9565>
- Reis, L. (2016). *Perfil do gestor desportivo de clubes de futebol: Uma proposta de modelo de formação* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/11991>
- Reis, F. (2018). *Manual de gestão das organizações: Teoria e prática*. Edições Silabo.
- Reis, R., Telles, S., & Teixeira, M. (2023). Measuring the legacies of sport mega events: a systematic review. *Journal of Physical Education and Sport*, 23(4), 996–1009. <https://doi.org/10.7752/jpes.2023.04125>
- Resende, R., Sá, P., Barbosa, A., & Gomes, A.R. (2017). Exercício profissional do treinador desportivo: Do conhecimento a uma competência eficaz. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 3(1), 42–58. <https://hdl.handle.net/1822/46248>
- Rocha, R. (2016). *A correlação entre a performance económico-financeira e a performance desportiva dos clubes de futebol: O caso dos três grandes em Portugal* [Dissertação de Mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/13513>
- Rodrigues, A., Soares, J., & Antunes, H. (2017). Motivações e expetativas: uma análise de professores de educação física em mobilidade no movimento desportivo associativo. *Revista iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte*, 12(2), 271-277. <http://hdl.handle.net/10400.13/2146>

- Rodrigues, F. (2019). *O sucesso de atletas de elite nas organizações: Desenvolvimento de competências através do desporto* [Dissertação de Mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/19244>
- Rubingh, B. (1998). *Marketing, federações e desporto*. Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Santos, A. (2014). *A responsabilidade social das organizações desportivas e dos atletas profissionais: Um estudo em Portugal e nos Estados Unidos da América* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/12979>
- Santos, F. (2005). *A tributação do desporto em Portugal: Análise teórico-prática*. Associação de Futebol de Leiria.
- Sapata, A. (2013). *Competências do treinador de jovens: Estudo de treinadores das equipas futebol formação do concelho de Viseu* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Educação de Viseu]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Viseu. <http://hdl.handle.net/10400.19/1880>
- Sarmiento, J., Pinto, A., & Oliveira, A. (2006). O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal. *Revista brasileira educação física esportiva*, 20(5), 153–155.
- Sebadelhe, P. (2011). *A gestão nas organizações sem fins lucrativos: O caso das instituições particulares de solidariedade social* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório Científico da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/18039>
- Serra, P. (2015). Caixa de ferramentas de produção: Análise SWOT. (*Universidade de Coimbra*). https://www.academia.edu/12192045/An%C3%A1lise_SWOT
- Sesinando, A., Segui-Urbaneja, J., & Teixeira, M. (2023). *Liderança e Motivação na Gestão do Desporto: Conceitos e implicações práticas na administração local*. Atena Editora. <https://doi.org/10.22533/at.ed.833232202>
- Sesinando, A., & Teixeira, M. (2022). Sports Management Education: A Perspective on the Public Sector. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 12, e110043. <https://doi.org/10.51995/2237-3373.v11i1e110043>
- Sesinando, A., Segui-Urbaneja, J., & Teixeira, M. (2022). Professional development, skills, and competences in sports: a survey in the field of sport management among public managers. *Journal of Physical Education and Sport*, 22(11), 2800–2809. <https://doi.org/10.7752/jpes.2022.11355>
- Silva, A. (2009). O Estado, os Governos e a Administração Pública Desportiva. In Bento, J. & Constantino, J. (Eds.). *O Desporto e o Estado. Ideologias e Práticas* (pp.67-84). Edições Afrontamento.

- Silva, J. (2019). *A comunicação interna e a imagem organizacional: Estudo de caso da Fnac de Braga* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositório da Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/9749>
- Silva, M. (2012). *Gestão de recursos humanos: Princípios e práticas para a excelência* [Monografia de Licenciatura, Instituto Politécnico de Bragança]. Biblioteca Digital do Instituto Politécnico de Bragança. <http://hdl.handle.net/10198/8492>
- Soares, J., Antunes, H., Bárbara, A., Escórcio, C., & Saldanha, P. (2016). O interesse público do desporto das organizações desportivas sem fins lucrativos que são apoiadas pela administração pública. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 30(3), 675–688. <https://doi.org/10.1590/1807-55092016000300675>
- Sobrinho, A., Milistetd, M., & Mesquita, I. (2010). O papel do treinador no desenvolvimento pessoal e social dos atletas. *EFDeportes*, 15(145). <https://www.efdeportes.com/efd145/o-treinador-no-desenvolvimento-pessoal-dos-atletas.htm>
- Sousa, A. (2012). *As organizações desportivas uma investigação social e cultural aplicada às casas do Sport Lisboa e Benfica* [Tese de Doutoramento, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias]. Repositório Científico Lusófona. <http://hdl.handle.net/10437/8574>
- Teixeira, M., & Barros, C. (1999). O Atletismo Português e as Políticas Desportivas Regionais. *Revista Painel Desportivo*, 10, 15-21
- Teixeira, M. (2000). O Consumo de Serviços Desportivos. *Revista Portuguesa de Educação Física e Desporto: Horizonte*, 16(93), 3–11.
- Teixeira, M. (2002). *Estratégia das Federações Desportivas e o Estado* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Lisboa].
- Teixeira, M. (2004). Serviços Municipais de Desporto. In Coelho e Silva, M., Casas de Melo, E., Gonçalves, C., Albuquerque, E., Oliveira, H., Teixeira, M., Freitas, M., & Mortágua, P. (Eds.), *Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo do Concelho de Cantanhede* (pp. 37–42). Município de Cantanhede.
- Teixeira, M. (2005). *Os Equipamentos Desportivos e o Território. Atas do Congresso do Desporto – Um Compromisso Nacional*. Presidência do Conselho de Ministros e Secretaria de Estado da Juventude e do Desporto.
- Teixeira, M., Maçarico, L., & Correia, S. (2005). O Papel das Autoridades Locais e Regionais no Acolhimento e Acompanhamento dos Espectadores no âmbito do EURO 2004. *Revista Portuguesa de Gestão de Desporto*, 2(2), 69-76.
- Teixeira, M. (2009). *Portugal, poder local e desporto*. Grifos.
- Teixeira, M., & Correia, A. (2009). Segmenting fitness centre clients. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4), 396–416. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2009.023368>

- Teixeira, M., & Correia, A. (2011). Marketing and sponsorship in French football league. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 9(1/2), 3–12. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2011.040254>
- Teixeira, M., Braz, C., & Sampaio, A. (2011). Mercado de emprego das ciências do desporto: O caso português numa abordagem à educação física. *Revista Brasileira de Ciências Do Esporte*, 33(1), 11–36. <https://doi.org/10.1590/S0101-32892011000100002>
- Teixeira, M. (2012). *O Desporto e as Pessoas: Estudo de fatores do desenvolvimento regional do desporto em Portugal* [Tese de Doutoramento, Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/5174>
- Teixeira, M., & Ribeiro, T. (2014). O Processo de Desenvolvimento Desportivo: Fatores de incidência em Portugal. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 14, 67–79.
- 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), 26–34. <https://doi.org/10.2174/1875399X01609010026>
- Teixeira, M. (2019). Gestão do Desporto – Desenvolvimento Desportivo Regional e Municipal. *MediaXXI*
- Teixeira, M., Rijo, V., & Sesinando, A. (2022). Sports management research: analysis of scientific development in Portugal (2008-2017). *Journal of Physical Education*, 33(1), e-3353. <https://doi.org/10.4025/jphyseduc.v33i1.3353>
- Teixeira, M., Júnior, A., & Sesinando, A. (2023a). Sport Events as a Catalyst for Economic, Socio-Cultural, Tourism, and Environmental Sustainability in Portugal. In Cepeda-Carrión, G., Garcia-Fernández, J., & Zhang, J. J. (Eds.), *Sport Management in the Ibero-American World: Product and Service Innovations* (pp. 258–273). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003388050-20>
- Teixeira, M., Banza, T., Almeida, N., & Sesinando, A., (2023b). Sport Mega-Events, Volunteer Motivation, and Self-Assessment: Reasons and Expectations for participating in the Rio 2016 Olympic Games. *Journal of Physical Education and Sport*, 23(5), 1221–1236. <https://doi.org/10.7752/jpes.2022.11355>
- Teixeira, M., Diogo, G., Segui-Urbaneja, J., & Sesinando, A. (2023c). Sport in the military context: A national and international analysis from the perspective of sport management. *Retos*, 49, 468477. <https://doi.org/10.47197/retos.v49.99280>
- Trindade, J., Silva, N., & Oliveira, R. (2018). Análise swot aplicada no planeamento e controle da manutenção autónoma. *Episteme Transversalis*, 9(1), 197–210. <http://revista.ugb.edu.br/ojs302/index.php/episteme/article/view/892>
- Tzu, S. (2006). *A arte da guerra*. Edições Sílabo.

- UEFA. (2014). *Os segredos do sucesso da Alemanha*.
<https://pt.uefa.com/insideuefa/video/grassroots/videoid=2132284.html>
- Urbaneja, J., Mendonça, C., & Teixeira, M. (2023). The Portuguese gamer: characterization and sports habit (gender perspective). *Retos*, 47, 352–358. <https://doi.org/retos.v47.94508>
- Valente, L. (2011). *O perfil do gestor desportivo: Um estudo nos centros de esporte e lazer da prefeitura municipal de Manaus* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/3896>
- Variz, P. (2008). Organizações sem fins lucrativos com propósitos sociais: Criadoras de normas, agentes de mudanças. *III Congresso Português de Psicologia*.
https://aps.pt/wp-content/uploads/2017/08/DPR492452daef42d_1.pdf
- Vasconcelos, A. (2016). *Planeamento estratégico na administração pública: Implementação de um plano estratégico na direção geral de energia e geologia, segundo a metodologia balanced scorecard* [Dissertação de Mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, <http://hdl.handle.net/10071/12682>
- Vieira, P. (2006). *Estratégia nas organizações desportivas: Estudo de caso Associação de Andebol do Porto* [Monografia de Licenciatura, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/14703>
- Ward, P., Hodjes, N., Starkes, J., & Williams, M. (2007). The road to excellence: Deliberate practice and the development of expertise. *High Ability Studies*, 18(2), 119–153. <https://doi.org/10.1080/13598130701709715>
- Westwood, J. (1999). *Como redigir um plano de marketing*. Publicações Europa-América.
- Zoboli, F., Correia, E., & Lamar, A. (2016). Corpo, tecnologia e desporto: Considerações a partir do caso da Paratleta Danielle Bradshaw. *Movimento*, 22(2), 659–670. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.56441>

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

**More
Books!**



yes
I want morebooks!

Buy your books fast and straightforward online - at one of world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at
www.morebooks.shop

Compre os seus livros mais rápido e diretamente na internet, em uma das livrarias on-line com o maior crescimento no mundo! Produção que protege o meio ambiente através das tecnologias de impressão sob demanda.

Compre os seus livros on-line em
www.morebooks.shop



info@omniscryptum.com
www.omniscryptum.com

OMNIScriptum



FOR AUTHOR USE ONLY