



Universidade do Porto

**Faculdade de Ciências do Desporto
e de Educação Física**

Monografia

O Planeamento Estratégico em Organizações Desportivas

Estudo realizado para a modalidade de Basquetebol

Pedro Alexandre Firmino Valente Pereira

Porto, Dezembro de 2005



Universidade do Porto

**Faculdade de Ciências do Desporto
e de Educação Física**

Monografia

O Planeamento Estratégico em Organizações Desportivas

Estudo realizado para a modalidade de Basquetebol

Monografia realizada no âmbito da disciplina de Seminário, área de Basquetebol da opção de Desporto de Rendimento, do 5º ano da Licenciatura em Desporto e Educação Física.

Trabalho realizado por: Pedro Alexandre Firmino Valente Pereira

Orientador: Mestre Dimas Pinto

Porto, Dezembro de 2005

Agradecimentos

As dificuldades pelas barreiras que nos impõem, devem ser entendidas como oportunidades de trabalho, pois só desta forma conseguiremos atingir os nossos fins.

A forma como senti esta realidade poderá ter sido desgastante e por vezes angustiante, e não foi por falta de orientação ou “advertência”, pois o Mestre Dimas Pinto, na qualidade de homem em todas as suas dimensões conduziu-me neste meu processo de aprendizagem, permitindo a experimentação de diferentes abordagens, actuando nas fases determinantemente cruciais. A ele muito devo.

A minha fonte de inspiração dá por nome de Mizé, a minha companheira de todos os segundos. Certo dia em conversa com Mestre Dimas Pinto afirmei que gostaria de ser um décimo do que ela representa enquanto ser humano, e hoje em dia mantenho esta opinião, com a certeza porém que cada indivíduo aprende de uma forma muito própria e distinta de todos os outros.

Finalmente, mas não por último, os meus ídolos que continuam a ser os meus pais, Maria e Jaime, e o meu irmão João, a eles lhes devo tudo o que sou. Para mim, são um exemplo de sabedoria, dedicação e amor verdadeiro.

A todos eles um muito sincero OBRIGADO!

Índice Geral

	Pág.
Agradecimentos	II
Índice Geral	III
Índice de Figuras	V
Índice de Gráficos	VI
Índice de Quadros	VII
Resumo	IX
Siglas e Abreviaturas	X
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1. Planeamento e Estratégia	3
2.2. Tipos de Planeamento	8
2.3. Planear no Desporto	12
2.4. O Alinhamento Estratégico	19
2.5. A Federação Portuguesa de Basquetebol	21
2.5.1. Caracterização da Demografia Federativa	21
2.5.2. Eixos Estratégicos: Quadriénio 2004 – 2008	27
2.5.4. Linhas Estratégicas: Quadriénio 2004 - 2008	33
2.6. A Associação de Basquetebol do Porto	36
2.6.1. Caracterização da Demografia Associativa	36
2.6.2. Eixos Estratégicos: Biénio 2006 – 2008	40
2.6.3. Linhas Estratégicas: Biénio 2006 – 2008	43
2.7. Organização de Referência: Futebol Clube do Porto	45
2.7.1. O Clube como uma Organização de Referência	45
2.7.2. Demografia do Clube	47
2.7.3. Eixos Estratégicos: Quadriénio 2003 – 2007	49
2.7.4. Linhas Estratégicas: Quadriénio 2003 – 2007	49
3. Metodologia	51

4. Apresentação e Discussão de Resultados	52
4.1. Apresentação de Resultados	52
4.1.1. Lista Verificação: Federação Portuguesa de Basquetebol	52
4.1.2. Lista Verificação: Associação de Basquetebol do Porto	53
4.1.3. Lista Verificação: Futebol Clube do Porto – Basquetebol	54
4.2. Discussão dos Resultados	55
4.2.1. Federação Portuguesa de Basquetebol	55
4.2.2. Associação de Basquetebol do Porto	55
4.2.3. Futebol Clube do Porto – Basquetebol	56
4.2.4. Análise Comparativa das Organizações Desportivas (FPB, ABP e FCP)	57
5. Conclusão	59
6. Sugestões	60
7. Limitações do Estudo	61
8. Bibliografia	62
Anexos	XI
Anexo I – Lista de Verificação	XII
Anexo II - Projecto de desenvolvimento sustentado do Basquetebol no Concelho/Distrito de Porto	XIII

Índice de Figuras

Fig.		Pág.
1	– Ligação do plano estratégico aos planos operacionais anuais orçamentados	13
2	– As fases do planeamento estratégico	16
3	– Natureza cíclica do planeamento estratégico	16
4	– Visão global do processo de planeamento estratégico	17

Índice de Gráficos

Fig.		Pág.
1	– Resultados obtidos a partir da lista de verificação para a FPB	55
2	– Resultados obtidos a partir da lista de verificação para a ABP	55
3	– Resultados obtidos a partir da lista de verificação para a FCP	56
4	– Análise comparativa dos resultados obtidos a partir das listas de verificação para as organizações desportivas	57

Índice de Quadros

Quadro	Pág.
1 – Número de clubes filiados por associação	21
2 – Número de equipas inscritas por escalão em cada associação para cada género	22
3 – Número de praticantes por escalão em cada associação para cada género	23
4 – Número de praticantes por escalão em cada associação para cada género em relação ao projecto 3x3 nas Escolas	24
5 – Número de oficiais de jogo por categoria em cada associação	25
6 – Número de treinadores por nível	25
7 – Número de acções de formação e respectivos destinatários	26
8 – Número de provas oficiais regionais e nacionais	26
9 – Quadro Desportivo da Federação Portuguesa de Basquetebol	26
10 – Número de atletas federados por género que a FPB pretende atingir de acordo com os eixos estratégicos definidos	28
11 – Número de treinadores por nível que a FPB pretende atingir de acordo com os eixos estratégicos definidos	29
12 – Número de oficiais de jogo que a FPB pretende atingir de acordo com os eixos estratégicos definidos	30
13 – Número de equipas masculinas por escalão que a FPB pretende atingir de acordo com os eixos estratégicos definidos	31
14 – Número de equipas femininas por escalão que a FPB pretende atingir de acordo com os eixos estratégicos definidos	32
15 – Número de clubes e expansão territorial que a FPB pretende atingir de acordo com os eixos estratégicos definidos	33
16 – Número de clubes filiados na Associação	36
17 – Número de equipas inscritas por escalão em cada equipa para cada género	37

18 – Número de praticantes por escalão em cada clube para cada género	38
19 – Número de oficiais de jogo por categoria da Associação	39
20 – Número de treinadores por nível	39
21 – Número de acções de formação e respectivos destinatários	40
22 – Número de provas oficiais para cada género	40
23 – Quadro Desportivo da Associação de Basquetebol do Porto	40
24 – Número de atletas federados por género que a ABP pretende atingir de acordo com os eixos estratégicos definidos	41
25 – Número de treinadores por nível que a ABP pretende atingir de acordo com os eixos estratégicos definidos	41
26 – Número de oficiais de jogo que a ABP pretende atingir de acordo com os eixos estratégicos definidos	42
27 – Número de equipas masculinas por escalão que a ABP pretende atingir de acordo com os eixos estratégicos definidos	42
28 – Número de equipas femininas por escalão que a ABP pretende atingir de acordo com os eixos estratégicos definidos	42
29 – Número de equipas por escalão do clube	47
30 – Número de praticantes por escalão do clube	48
31 – Enquadramento humano e técnico do clube	48
32 – Lista de verificação para a FPB	52
33 – Lista de verificação para a ABP	53
34 – Lista de verificação para o FCP	54

Resumo

A modalidade de Basquetebol fruto do ciclo que atravessa encontra-se numa fase de menor expressão com perdas em termos de número de praticantes em detrimento de outras modalidades, que até então encontravam-se uns patamares abaixo.

Para operacionalizar este trabalho, foi efectuada uma análise exaustiva dos documentos de planeamento das organizações desportivas da modalidade de Basquetebol, sendo eles duas entidades reguladoras, FPB e ABP, e um clube de referência, FCP, sendo que perspectiva de análise confluiu para o que se encontra preconizado no modelo da ASC para o planeamento no desporto.

Assim, o clube de referência que foi seleccionado, apresenta um plano de sustentabilidade a médio/longo prazo, que lhe garante perspectivas futuras entendendo que se trata de um modelo de futuro, que deve ser seguido como exemplo, com as inevitáveis mudanças, que por sua vez são bastante temidas pelas organizações.

Finalizando, este processo embora complexo, constitui-se como uma hipótese válida para que haja um desenvolvimento sustentado da modalidade de Basquetebol, pois, na nossa opinião só o convergir de processos das diferentes entidades que aí actuam irá permitir alcançar o sucesso.

PALAVRAS CHAVE: Planeamento, Estratégia, Alinhamento Estratégico, Prontidão, Organizações Desportivas.

Siglas e Abreviaturas

ABP – Associação de Basquetebol do Porto

ASC – Australian Sports Commission

Cd – Cadetes

CNB1 – Campeonato Nacional de Basquetebol 1

CNB2 – Campeonato Nacional de Basquetebol 2

CPO – Custos do Plano Operacional

FCP – Futebol Clube do Porto

Fem. – Feminino

FPB – Federação Portuguesa de Basquetebol

Jn – Juniores

JnA – Juniores A

JnB – Juniores B

Masc. – Masculino

Mn – Mini

MnA – Mini A

MnB – Mini B

PE – Plano Estratégico

PIDP – Pontos Importantes do Documento de Planeamento

Sn – Seniores

SWOT – Strengths Weaknesses Opportunities Threats

T – Total

TI – Tecnologias de Informação

1. Introdução

As mudanças fazem parte do mundo das pessoas e das organizações. Nesta linha de pensamento, as organizações são chamadas a transformações e adaptações subsequentes à evolução para que possam subsistir.

O desporto é um facto social de grande importância na civilização actual com influência crescente na dinâmica das forças políticas, económicas e sociais (Crespo, 1992). A sustentabilidade e implantação de uma organização desportiva é uma consequência lógica do seu regime de orientação, no que ao planeamento estratégico diz respeito. Assim, só uma definição clara de um processo de intenções realistas e formatadas de acordo com o ambiente em que a organização se insere, permite perspectivar e vislumbrar um Futuro.

Entendemos que o planeamento estratégico, no âmbito das organizações desportivas, é uma parte integrante da gestão e coordenação das suas actividades quer estas sejam a um nível nacional, regional ou local (clubes). Desta forma, planear é como desenvolver um mapa de estradas para as organizações, revelando o caminho a seguir e, primordialmente, fornecer as competências necessárias de como lá chegar.

Percebemos então que seria pertinente, verificar se o momento menor expressão que a modalidade de Basquetebol atravessa, se deveria à ausência de um processo de planeamento estratégico com as particularidades que este acarreta, ou se pelo contrário ele existe, mas a sua aplicação não se mostra eficaz, tentando perceber a origem dessas suas falhas/razões.

Assim, iremos analisar o documento de planeamento de uma organização desportiva de referência – Futebol Clube do Porto, Basquetebol - envolvida na modalidade, averiguando qual a sua percepção em relação a este processo, indagando a forma como integram as decisões emanadas pelo órgão regulador da modalidade, ou seja, a Federação Portuguesa de Basquetebol, bem como da respectiva Associação local, procurando identificar a existência de um alinhamento estratégico nas considerações anteriormente tecidas, entre as três instituições.

Tentaremos ainda apresentar um conjunto de recomendações sob a forma de sugestões de acordo com os resultados do estudo, para que possam ser objecto de introspecção, não só por parte das organizações desportivas em causa, mas também por todas as outras com reais interesses na modalidade.

2. Revisão da Literatura

2.1. Planeamento e Estratégia

O planeamento e a estratégia são conceitos que têm origem nas estruturas militares, directamente conectados à definição de objectivos e de meios de os atingir e, ao mesmo tempo, visando a criação, o desenvolvimento e a utilização adequada desses meios.

Segundo Cunha (1997), o planeamento é de fundamental já que, antes de tudo, é um processo que se serve de técnicas preparadoras do decorrer de acções futuras. Ele nasce da necessidade de sistematizar procedimentos em função de um objectivo que se quer cumprir, de modo a obter eficácia na sua resolução, com um dispêndio mínimo de recursos.

O auge da era do planeamento, no início dos anos 70, foi uma época de enorme confiança na disciplina nascente, que parecia preparada para responder aos problema complexos dos governos e das organizações: a gestão. Planear o futuro seria agora mais claro. Todas as organizações respeitáveis possuíam departamentos internos de planeamento e eram fortes consumidores de previsões económicas, análises de tendências, planeamento estratégico e diversos modelos de gestão analíticos, como por exemplo a famosa matriz de decisão do Boston Consulting Group (Sherden, 1998).

O ambiente de relativa estabilidade e previsibilidade que identificou o período até aos anos 70, permitiu às grandes organizações, o desenvolvimento de metodologias e ferramentas de planeamento para a formulação cuidada de estratégias. Por outro lado, as pequenas e médias empresas limitavam-se a actuar com flexibilidade, preocupando-se mais com o reforço de posições competitivas do que com o planeamento formal.

Nesta fase, o êxito das empresas resultava essencialmente do acompanhamento, com maior ou menor antecipação, das tendências de crescimento do mercado.

A partir dos anos 80, logo após as crises petrolíferas, a instabilidade da evolução do rendimento, os défices orçamentais, as elevadas taxas de inflação e de desemprego, conjugaram-se para colocar em dúvida as bases de

sustentação do planeamento estratégico a médio e longo prazo, que acabaram por se mostrar inadequadas na preparação das empresas e economias ocidentais para enfrentarem a competição global.

Não só muito do que o planeamento procurava determinar, em relação ao futuro, era imprevisível, como as organizações em si também o são. Como sustenta Sherden (1998), as organizações, tal como as economias ou as sociedades, são sistemas complexos que por vezes se comportam de forma pouco intuitiva.

Planear não é uma ciência exacta, o senso comum e a intuição também têm um papel importante, particularmente em situações com um grande nível de incerteza e um número reduzido de alternativas plausíveis para uma tomada de decisões. No entanto, a recorrência ao senso comum e à intuição não pode ser usada como desculpa para uma gestão pela ignorância (David, F. 1997 in Planning in Sport, on-line).

Segundo Correia (1997), face às mudanças ambientais, económicas e sociais, aceita-se, pela primeira vez, que as organizações necessitam de pensar a longo prazo enquanto decidem o presente. Esta crescente importância da adaptação ao ambiente para o sucesso das organizações é decisiva para o desenvolvimento da estratégia.

Em cenários de instabilidade, a formulação de estratégias passou a assentar na capacidade dos gestores percepcionarem as mudanças do meio envolvente e adoptarem rapidamente as medidas adequadas. Neste contexto a proximidade ao mercado e a rapidez de resposta ganham importância decisiva.

Actualmente, o conceito de planeamento estratégico, estendeu-se à generalidade das organizações que procuram a adaptação ao ambiente em constante mudança.

Então, na sua essência, o que podemos entender por estratégia, qual a sua natureza definitiva?

Freire (1997), define estratégia como sendo, essencialmente, o conjunto de acções da empresa que visa proporcionar aos seus clientes mais valor que o oferecido pela concorrência.

Segundo Porter (1997): “ *A estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto de actividades. Significa fazer escolhas e decidir o que não fazer.*”.

Percebe-se assim, que a principal função da estratégia consiste em criar uma forte adequação entre todas as actividades da empresa. Torna-se, então, determinante encontrar uma posição estratégica sustentável, suportada por um sistema de actividades interdependentes que se reforçam mutuamente na criação de valor para os clientes alvo.

De acordo com Mintzberg (1999), a estratégia resulta das decisões organizacionais, isto é, no processo formal do planeamento, os planos estratégicos elaborados no vértice estratégico, transformam-se progressivamente em programas, planos operacionais, e instruções pormenorizadas de trabalho, quando atingem o centro operacional.

Segundo Drucker (1997), a estratégia parte da missão da organização, conduz a um plano de trabalho e conclui na determinação de ferramentas correctas. É a estratégia que transforma a missão e os objectivos em desempenho eficaz.

No entender de Correia (1997), torna-se impossível separar a formulação da estratégia da sua implementação, ou seja, os planos dos comportamentos. A estratégia revela a posição face à concorrência, que poderá ser de aliança, confronto ou simples alheamento. No entanto, de acordo com Porter (1997), o posicionamento, em tempos considerando a alma estratégica, é hoje rejeitado, por ser demasiado estático face às mutações dos mercados e tecnologias, embora, a estratégia continue a assumir um papel fundamental na determinação dos recursos para a prossecução dos objectivos (Drucker, 1997).

Hamel (1997), salienta que o planeamento estratégico deve conduzir à inovação estratégica, quando afirma que: “*Na maioria das empresas, o planeamento estratégico consiste num ritual que tem um calendário específico. É baseado na extrapolação das informações históricas da empresa. A definição da estratégia tende, por isso, a tomar como ponto de partida o presente para desenhar o futuro e não o inverso, ou seja, a considerar que futuro será*

globalmente semelhante ao presente”. (...) “O principal fracasso das empresas actuais é a sua incapacidade para diferenciar o planeamento e a definição da estratégia. O planeamento é apenas uma actividade de programação e não de exploração. Está reservado aos tecnocratas e não aos sonhadores.”

Segundo o autor, o planeamento estratégico não se pode tornar um exercício de rotina, antes deve conduzir à inovação através da participação, não só a partir dos quadros de topo, mas de toda a organização, trazendo assim novas perspectivas para a formulação da estratégia. Esta deve ser revolucionária, por forma a identificar vias completamente distintas e inovadoras para a organização alcançar os seus objectivos.

Na formulação da estratégia, Freire (1997) coloca-nos o dilema: *“deve planear-se com rigor o caminho a seguir para atingir os objectivos organizacionais ou é preferível enveredar pela actuação flexível no terreno e decidir à medida que os desafios vão surgindo?”*.

O planeamento requer análise de mercado, por forma a detectar as oportunidades, e uma modelização da estratégia e das actividades a desenvolver. No entanto, a criação de um novo plano, por si só, não introduz as mudanças radicais numa organização, apenas introduz novas ideias e perspectivas quanto ao método de planeamento e de definição de estratégias.

Em resumo, as organizações devem orientar a formulação das suas estratégias para a acção (Drucker, 1997), passando pela proximidade ao mercado, pela integração da formulação com a execução das estratégias e pela renovação dinâmica do pensamento estratégico na organização (Freire, 1997).

Michael Fradette (em entrevista concedida a Cintia Sakellarides e Jaime Fidalgo Cardoso, Executive Digest, ano V, n.º 59, Setembro de 1999), vem corroborar as opiniões defendidas por estes autores, ao considerar que apesar da imprevisibilidade do futuro, o planeamento estratégico continua a ser uma competência vital. As empresas cinéticas, lidam com a imprevisibilidade vivendo num estado contínuo de planeamento estratégico e de implementação. Estas empresas agarram as oportunidades de mercado imprevistas, satisfazem as necessidades únicas dos clientes através do envolvimento de todos os

empregados, reinventando-se constantemente e são flexíveis na reacção à mudança.

De acordo com Roche (1998), a planificação estratégica é viver em constante antecipação, ou seja, depois de reflectir, é necessário prever e decidir o que se deve fazer. Esta planificação integra a missão, os valores, as políticas gerais, os objectivos e programas num todo coerente e contribui para eliminar conflitos entre estes aspectos.

A escolha das estratégias é um pouco mais complexa, uma vez que existem sempre diferentes alternativas para a obtenção dos objectivos.

Numa organização desportiva, as estratégias devem ser específicas e concretas, mensuráveis e avaliáveis, realistas, passíveis de serem levadas a termo, compreensíveis e motivantes para as organizações.

Segundo Brison (cit. por Roche, 1998), as organizações podem ter uma ou várias estratégias para atingir os seus objectivos. Este autor define quatro tipos de estratégias:

- i. *“Grande estratégia da organização no seu conjunto;*
- ii. *Unidades estratégicas de planificação (no sector público ou nas organizações sem fins lucrativos);*
- iii. *Estratégias de programas ou serviços;*
- iv. *Estratégias funcionais (financeiras, instalações, de pessoal...”.*

A solução passa por propor estratégias que nos permitam atingir os objectivos. Segundo António (2003) a estratégia é um processo cuja qualidade do produto final está directamente relacionada com a qualidade das componentes e com a sua viabilidade prática: *“Se pretendemos uma estratégia de qualidade necessitamos de ter atenção à sua formulação e à sua implementação e sobretudo termos presente que o trabalho não acaba na formulação. Uma estratégia formulada necessita de ser implementada.”.*

2.2. Tipos de Planeamento

Em qualquer organização, seja ela desportiva ou não, existem diferentes formas de planeamento, em função da posição de quem tem a missão de planear.

Cunha (1997), identifica estes diferentes tipos de planeamento numa perspectiva tradicional. Considera que a um quadro superior de uma organização compete realizar o planeamento estratégico e transmitir as linhas estratégicas enquadradoras da acção da organização. No que diz respeito aos gestores de níveis inferiores, estes devem planear por forma a cumprir os objectivos definidos pelos superiores hierárquicos. Os elementos pertencentes ao centro operacional são responsáveis pelo planeamento operacional, ou seja, pela definição de um conjunto de pequenos planos que facilitem a realização das tarefas diárias da organização.

A preocupação actual passa pela partilha de valores e informação dentro das organizações, não sendo positiva a existência de separação entre os diferentes tipos de planeamento, mas antes uma integração vertical. Pires (1995), enumera três tipos de planeamento:

- Planeamento estratégico;
- Planeamento tático;
- Planeamento operacional.

O planeamento estratégico deve, na opinião deste autor, estar de acordo com a missão da organização, tendo um efeito longo e estruturante. Devemos ter consciência da diferença entre o conceito de estrutura (enquanto base) e de uma organização e de conjuntura (enquanto fase). As políticas, quer sejam desportivas ou não, devem perseguir objectivos de estrutura, ou seja, que contribuam para a mudança estrutural, permanente da organização ou, em alternativa, procurar mudanças conjunturais, fruto da desadequação temporária de um ou outro aspecto dentro da organização. Assim, o planeamento estratégico procura alterações de estrutura das organizações, não se limitando

a uma simples afectação de recursos, procurando perspectivas de longo prazo para atingir efeitos duradouros.

O gestor que planeia deve possuir a capacidade de enfrentar a surpresa com arte e sabedoria, juntando e articulando:

- *“a rotina com o desenvolvimento;*
- *o antigo com o novo;*
- *a repetição com a inovação;*
- *o curto com o longo prazo;*
- *o micro com o macro;*
- *o local com o global.” (Pires, 1995)*

De acordo com Porter (cit . por Pires, 1995), a organização deve delinear a sua estratégia, a partir de quatro aspectos fundamentais: a competição entre intervenientes, a dinâmica dos competidores no meio social e a adesão dos consumidores.

Nesta lógica devem ser utilizadas diferentes estratégias conforme os objectivos definidos:

- *“baseada nos custos;*
- *baseada na diferenciação;*
- *baseada na oportunidade;*
- *uma estratégia mista.” (Pires, 1995)*

No planeamento tático importa distinguir o seu objectivo, que se encontra muito mais voltado para a implementação das decisões estratégicas.

Pires (1995) afirma que o planeamento tático se destina a definir os tempos e os momentos, bem como afectar os recursos que vão permitir a obtenção dos objectivos pré-definidos.

Demonstrativo deste planeamento são as questões que este autor assume: Como? Quando? Onde? Por quem? Com quem? Estas traduzem a

utilização dos factores de desenvolvimento em programas, com base em alguns critérios fundamentais: O quê? Para quê? Para quem?

O planeamento operacional assume as tarefas operacionais do dia-a-dia e tem por base a utilização de técnicas de planeamento e *software* específico. Estas técnicas ajudam o gestor a planear, contabilizando o tempo e os recursos disponíveis de uma forma otimizada.

Pires (1995) distingue ainda o planeamento imperativo do indicativo. O primeiro, característico da administração central, passa a constituir força de lei para todos os agentes desportivos. Um dos exemplos apontados quando abordamos este tipo de planeamento, é a Lei de Bases do Sistema Desportivo. Outro dos aspectos apontados pelo mesmo autor refere-se a natureza imperativa da realização de um quadro competitivo.

O planeamento indicativo baseia-se em análises periódicas e diagnósticos de realidades, para posterior aplicação de programas adequados em áreas prioritárias.

O contexto contemporâneo de grande mudança em que vivemos fez nascer uma nova perspectiva de planeamento que é executado em ambiente de incerteza, pautando-se pela grande flexibilidade, pela construção de cenários alternativos teóricos e pela utilização de vários instrumentos e rigor no processo de controlo.

2.2.1. As Vantagens do Planeamento

As vantagens que o planeamento apresenta para as organizações são claras e incisivas do ponto de vista do seu campo de abrangência, de acordo com o a seguir se expõe:

- existência de um diagnóstico da situação;
- visão de conjunto;
- detecção antecipada dos problemas;
- intervenção na causa dos problemas;
- controlo sobre o futuro;

- evitar actuações isoladas e desarticuladas;
- determinação de prioridades;
- obrigatoriedade de estabelecer objectivos;
- integração das políticas sectoriais nas políticas gerais;
- mobilização das pessoas pela participação;
- coordenação da gestão corrente;
- rentabilização de equipamentos caros.

A planificação é benéfica para as organizações desportivas em muitos aspectos. O principal objectivo da planificação é manter uma relação positiva entre a organização e o seu ambiente. Especificamente a planificação permite á organização:

- Tornar-se proactiva em vez de reactiva – para clarificar propósitos organizacionais e direcção
- Iniciar e influenciar resultados a favor da organização
- Exercer mais controlo sobre o seu destino – decidindo onde quer estar no desporto
- Adoptar uma abordagem sistemática no sentido de alterar e reduzir a resistência à mudança
- Melhorar o desempenho financeiro e usar os recursos de forma efectiva
- Aumentar a consciência do seu ambiente operativo (ex: politica governamental, ameaças)
- Melhorar o controlo organizacional e coordenação de actividades
- Desenvolver trabalho de equipa fora do campo.

2.3. Planear no Desporto

O modelo segundo o qual iremos orientar este trabalho, é aquele que foi definido pela Australian Sports Commission (Planning in Sport – A Good Guide for Sporting Organizations).

Desta forma, a ASC identifica os processos de planeamento efectivos como uma componente chave essencial do sistema desportivo nacional sustentado e uma parte integrante da gestão e coordenação das actividades das organizações, quer estas sejam nacionais, regionais ou locais (clubes). Assim, estas organizações necessitam de um plano para que possam sobreviver, melhorar e desenvolverem-se.

O planeamento estratégico estabelece as directrizes principais de uma organização desportiva durante um longo período de tempo (3 a 5 anos), nomeadamente no que diz respeito à abrangência da organização, à definição de objectivos gerais e implantação da organização de acordo com o ambiente em esta opera.

Podemos ainda referir, que a ASC pretende transmitir ainda algumas orientações que considera de cabal importância para o futuro de uma organização, no que a este tipo de planeamento diz respeito, isto é:

- **Planos Concretizáveis** – desenvolvimento de documentos de planeamento realistas que definem prioridades estratégicas concretizáveis para o desporto;
- **Análise Efectiva** – as prioridades estratégicas são baseadas numa análise minuciosa interna (dos pontos fortes e fracos) e externa (das oportunidades e das ameaças), bem como de uma reflexão crítica do sucesso dos planos anteriores;
- **Financiamento Integral** – os planos devem ser financiados na íntegra e são uma reflexão verdadeira da capacidade do desporto da sua realização;

- **Alcance Desportivo** – o planeamento estratégico incorpora 1 conjunto de estratégias desde a formação até aos mais altos níveis de competição;
- **Integração dos Parceiros Relevantes** – os processos de planeamento são inclusivos e promovem a integração de parceiros relevantes tais como o ministério para o desporto, as federações, as associações e os clubes;
- **Implementação** – os papéis e responsabilidades de quem, como, quando e onde o plano será operacionalizado, são claramente definidos pelos parceiros relevantes.

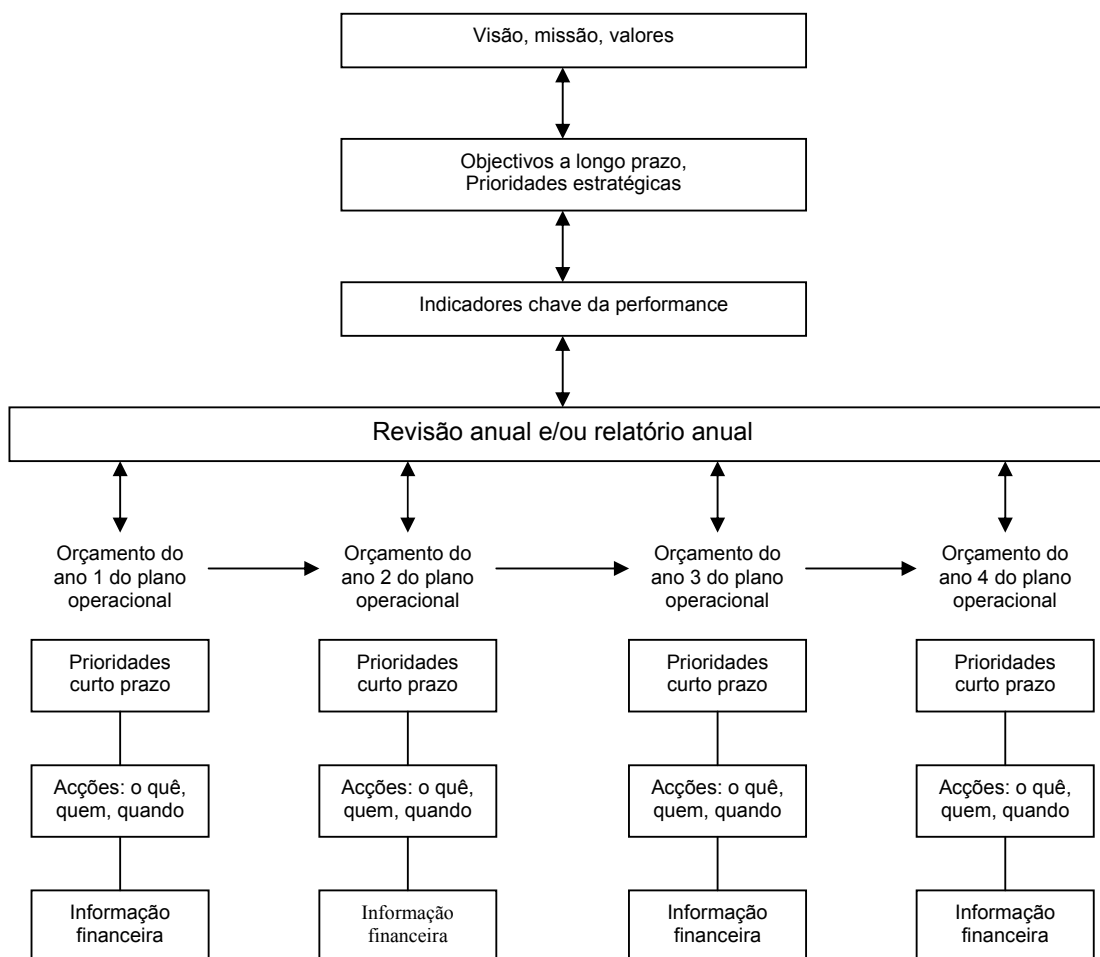


Figura 1 - Ligação do plano estratégico aos planos operacionais anuais orçamentados.

Adaptado da ASC.

Segundo Pinto, D. (2005), para um planeamento estratégico efectivo, será necessário cumprir determinados passos que compõem as suas fases, para a sua concretização, conforme se pode observar através da Figura 2:

1. Análise da Situação – estudos, estratégias em curso, situação actual caracterizada pela recolha de dados e identificação das temáticas que podem ser fonte de oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e fracos da organização que determinam o seu posicionamento;

2. Diagnóstico – utilizando alguns instrumentos como por exemplo a Análise SWOT que cruza os pontos fortes e fracos da análise e avaliação interna, tendo em conta potencialidades e recursos, com as ameaças, oportunidades e riscos da análise externa, tomamos as principais decisões estratégicas;

3. Plano Estratégico – determina a visão/missão para a organização e os valores em que se apoiará e formula os objectivos (quatro ou cinco no máximo), de médio/longo prazo (4-5 anos) e as prioridades estratégicas. A visão/missão não representa nada que não seja o papel da organização desportiva, tendo em atenção aquilo que são as suas competências legais, as políticas desportivas internacionais, nacionais e regionais, de acordo com o seu posicionamento, e a análise estratégica realizada. Os objectivos estabelecidos devem estar baseados numa clara avaliação das necessidades e dos recursos existentes, tendo em atenção a sustentabilidade e fazem uma projecção da organização no quadro da situação presente por áreas e por sectores;

4. Discussão com Interessados – o plano estratégico anteriormente definido deve ser submetido a discussão colectiva, entenda-se, com verdadeira representatividade de toda a comunidade da organização, a título colectivo ou individual – que valide as opções tomadas, reconhecendo a sua aplicabilidade à organização em questão.

Proceder-se-á à revisão com base na discussão e à aprovação da estratégia e das acções a implementar (Planos anuais);

5. Implementação e Desenvolvimento – este plano de desenvolvimento/implementação operacionaliza, articulando, o conjunto das estratégias previstas, e indica claramente os processos a seguir para alcançar os objectivos e clarificam as acções a desenvolver para os atingir (o que fazer exactamente, quem o faz, quando o faz, que recursos serão necessários, em especial recursos financeiros, e como avaliar o que vai sendo feito).

6. Monitorização e Avaliação dos Planos – nesta fase considera-se importante a existência de um grupo, não muito numeroso mas representativo dos interesses da organização (Dirigentes, treinadores, patrocinadores...), de acompanhamento do plano estratégico, revendo periodicamente as opções estratégicas, revendo e aprovando os documentos correspondentes a planos segmentares, a relatórios trimestrais e a submetê-los à aprovação da assembleia quando necessário; encorajando a participação de grupos de “interessados-chave” no desenvolvimento, implementação, monitorização e avaliação da estratégia; medindo regularmente a performance desportiva da organização tendo em atenção os objectivos definidos e considerando os indicadores de avaliação adequados.

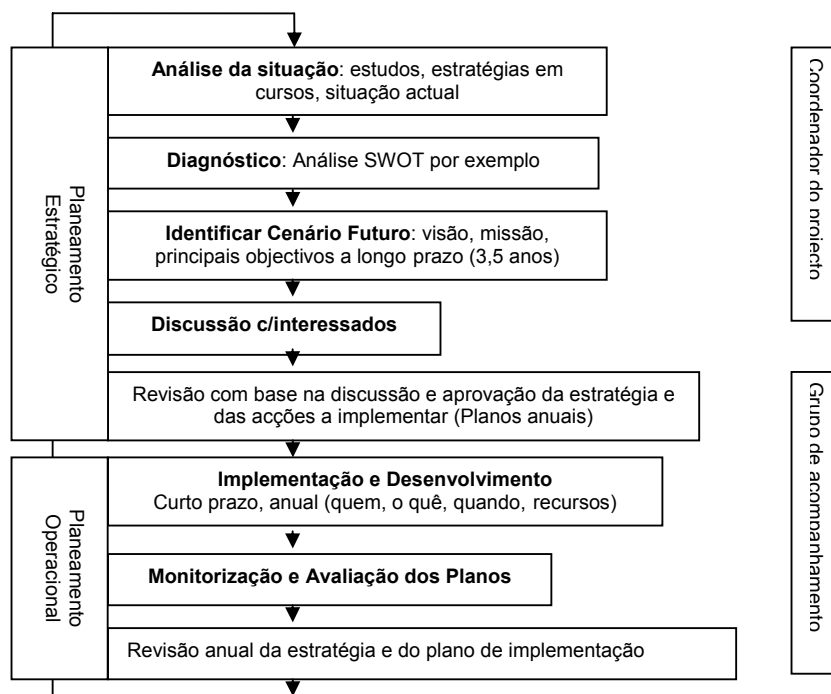


Figura 2 – As fases do planeamento estratégico. Adaptado de Pinto, D. (2005)

O processo de planeamento deve ser contínuo, e não o simples compilar de documentos que irão permanecer na “prateleira”. Estes devem ser revistos e alterados regularmente, acompanhando não só a mudança e a tendência do ambiente em que a organização se insere, mas também, o cumprimento dos objectivos. A Figura 3, demonstra claramente a natureza cíclica do planeamento, o qual deve ser avaliado regularmente para que possam adquirir um carácter relevante para a organização.

Bons planos são por natureza dinâmicos e não estáticos, do mesmo modo que muitas mudanças podem acontecer.

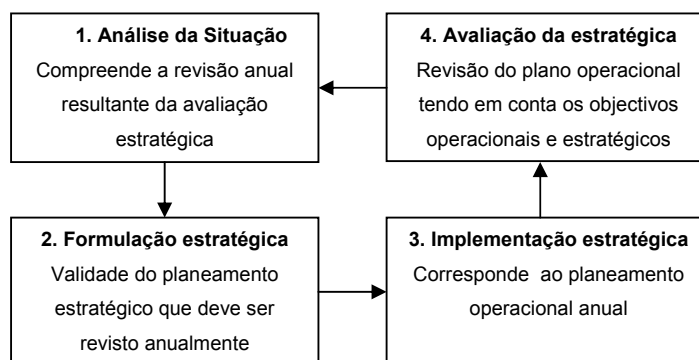


Figura 3 – Natureza cíclica do planeamento estratégico. Adaptado da ASC.

As organizações normalmente possuem diferentes níveis de planeamento, nomeadamente o planeamento estratégico e o planeamento operacional. O planeamento estratégico define a direcção das organizações em sentido mais lato e no longo prazo, estabelece objectivos abrangentes e posiciona a organização no ambiente em que opera. O planeamento estratégico é, por isso, um planeamento estruturante.

O planeamento operacional especifica os detalhes acerca da forma como pretendemos atingir os objectivos estratégicos, garante que a estratégia se implementa, e que os recursos materiais, financeiros e humanos para os projectos por exemplo de alto rendimento ou de formação, no caso de um clube ou de uma federação, estejam permanentemente em linha com os grandes objectivos estabelecidos.

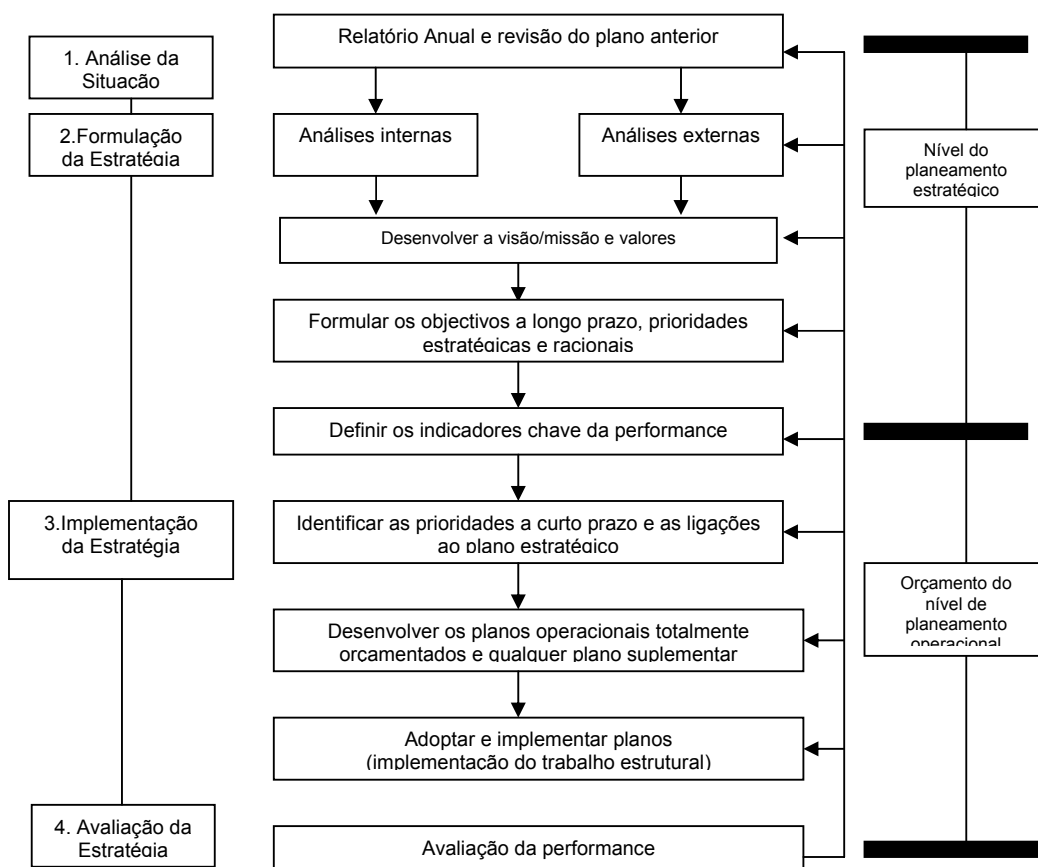


Figura 4 – Visão global do processo de planeamento estratégico. Adaptado da ASC.

Uma boa planificação deve transformar-se num documento vivo no qual a gestão da organização se imbui tanto na gestão do dia a dia como na gestão global e tornar-se uma mais valia.

2.4. O Alinhamento Estratégico

O alinhamento estratégico, na sua essência, consiste na promoção de planos de acção que definem e oferecem recursos para as iniciativas estratégicas, como um “pacote” de investimentos e não como um conjunto de projectos de intenção isolados.

Segundo o *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 2004), o alinhamento estratégico demarca o valor dos *activos intangíveis*, que por sua vez podem ser “rotulados em três categorias”:

- *Capital humano*: Habilidades, talento e know-how necessários para sustentar a estratégia;
- *Capital da informação*: sistemas, redes e infra-estrutura de informação necessária para acobertar a estratégia;
- *Capital organizacional*: capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança imprescindível para a execução da estratégia.

O valor dos *activos intangíveis*, que deriva do grau de contribuição para a efectivação da estratégia, não podem ser medidos por si só ou de forma independente.

Assim, de acordo com os mesmos autores, foram identificadas “três abordagens básicas para o alinhamento” destes activos em relação à estratégia:

1. *“Funções estratégicas, que alinham o capital humano com os temas estratégicos;*
2. *Portfólio estratégico de TI, que alinha o capital da informação com os temas estratégicos;*
3. *Agenda de mudanças organizacionais, que integra e alinha o capital organizacional para o aprendizado e a melhoria contínua dos temas estratégicos.”*

Desta forma, quando as três componentes apresentam um fio condutor, no que ao alinhamento diz respeito, em relação à estratégia, a organização reveste-se de um *grau de prontidão* elevado, adquirindo uma capacidade de arregimentar e escorar o processo de mudança essencial para efectuar a estratégia. Então, *“a prontidão da organização é grande quando:*

- *As capacidades do capital humano nas funções estratégicas estão estreitamente alinhadas com os temas estratégicos;*
- *O capital da informação fornece infra-estrutura vital e aplicações estratégicas de TI que complementam o capital humano para a promoção de desempenho notável dos temas estratégicos;*
- *Cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe reforçam as mudanças no clima organizacional, necessárias para a execução da estratégia.” (Kaplan & Norton, 2004)*

O alinhamento estratégico permite que todos compreendam como podem contribuir para o sucesso da organização, criando, assim, uma visão compartilhada e tornando-a preparada para os grandes desafios do futuro, visando transformação da estratégia numa tarefa de conjunto, deixando claro o papel de cada departamento e de cada colaborador, capaz de reforçar a noção de gestão por resultados. Assim sendo, as linhas de orientação que resultam do que atrás foi referido são:

- Integração da estratégia e da gestão da performance;
- Alinhamento estratégico com foco na criação de valor para os parceiros relevantes;
- Conversão da estratégia em termos operacionais, por meio do desdobramento dos objetivos estratégicos;
- Integração dos componentes da estratégia – objetivo, indicadores, metas, ações e alocação de recursos;
- Desenvolvimento da competência de gestão da performance e de foco em resultados.

2.5. A Federação Portuguesa de Basquetebol

A Federação Portuguesa de Basquetebol é o organismo regulador da modalidade e, através do que se encontra consagrado nos seus estatutos, conseguimos perceber qual o seu papel e o seu funcionamento, enquanto organização desportiva.

2.5.1. Caracterização da Demografia Federativa

A Federação Portuguesa de Basquetebol é composta por 21 associações que, em conjunto, compreendem 307 clubes filiados conforme se observa facilmente no Quadro 1. Das referidas associações destacam-se a de Lisboa (43 clubes filiados), do Porto (30 clubes filiados) e de Setúbal (28 clubes filiados).

Quadro 1 – Número de clubes filiados por associação. Adaptado da FPB.

Associações	N.º Clubes	Associações	N.º Clubes
Alentejo	14	Santarém	11
Algarve	20	Setúbal	28
Aveiro	21	V. Castelo	12
Braga	10	Vila Real	7
Bragança	5	Viseu	13
C. Branco	10	Faial e Pico	5
Coimbra	16	Santa Maria	4
Guarda	15	S. Miguel	6
Leiria	19	Terceira	7
Lisboa	43	Madeira	11
Porto	30	Total	307

No que diz respeito ao número de equipas inscritas por escalão, através da observação do Quadro 2, verifica-se que o género feminino tem um número bastante mais elevado de equipas (1386) que o masculino (887).

Para o género feminino destacam-se as associações de Aveiro (185 equipas), de Lisboa (176 equipas), de Setúbal (137 equipas) e do Porto (122

equipas). Em relação ao género masculino, as associações com maior destaque fazem-se representar pela de Aveiro (130 equipas), Lisboa (127 equipas), Setúbal (97 equipas) e Porto (77 equipas).

Quadro 2 – Número de equipas inscritas por escalão em cada associação para cada género.

Adaptado da FPB.

Associações	MASCULINOS							FEMININO						
	Mn	In	Cd	JnB	JnA	Sn.	Total Masc.	Mn	In	Cd	Jn	Sn	Total Fem.	Total Geral
ALENTEJO	4	13	6	7	4	8	42	-	4	2	4	4	14	56
ALGARVE	10	11	10	9	3	7	50	5	6	6	3	4	24	74
AVEIRO	38	31	23	15	8	15	130	14	13	11	10	7	55	185
BRAGA	10	7	7	4	2	5	35	5	4	3	3	-	15	50
BRAGANÇA	2	1	2	-	-	2	7	1	1	1	-	-	3	10
C. BRANCO	8	6	5	2	1	2	24	5	5	3	1	1	15	39
COIMBRA	18	13	7	5	4	7	54	18	11	5	6	6	46	100
GUARDA	-	6	6	6	-	2	20	-	4	7	4	-	15	35
LEIRIA	7	3	5	3	1	5	24	8	5	5	3	2	23	47
LISBOA	32	24	23	15	10	19	123	14	16	8	6	9	53	176
PORTO	42	22	19	14	8	14	77	-	8	13	10	9	45	122
SANTARÉM	9	6	6	6	-	6	33	11	9	7	7	2	36	69
SETÚBAL	43	17	13	10	5	9	97	14	7	6	5	2	34	137
V. CASTELO	17	13	9	5	2	6	35	3	5	6	-	4	15	50
VILA REAL	4	4	3	2	1	5	19	2	2	3	2	2	11	30
VISEU	23	4	4	3	2	2	38	19	4	3	3	-	29	57
FAIAL E PICO	3	2	2	2	-	2	11	2	3	1	1	1	8	19
ST.ª MARIA	2	1	-	-	-	-	3	3	2	2	2	2	11	14
S. MIGUEL	7	4	4	4	-	2	21	6	4	3	2	2	17	38
TERCEIRA	3	7	3	2	-	4	19	2	4	2	2	2	12	31
MADEIRA	8	6	5	2	2	2	25	8	5	4	3	2	22	47
Totais	290	201	162	116	53	124	887	140	122	101	77	61	503	1386

Relativamente ao número de praticantes e de acordo com o Quadro 3, nas competições regionais e nacionais, em termos globais os maiores destaques vão para o Porto (2286 indivíduos), Aveiro (2075 indivíduos) e Lisboa (2073 indivíduos). Para género masculino as associações com maior representatividade, correspondem a Lisboa (1459 praticantes), Porto (1456 praticantes), Aveiro (1447 praticantes) e Setúbal (1178 praticantes). Em relação ao género feminino destacam-se o Porto (830 praticantes), Aveiro (627 praticantes) e Lisboa (614 praticantes).

Quadro 3 – Número de praticantes por escalão em cada associação para cada género.

Adaptado da FPB.

Associações	Masculino								Feminino								Total Geral
	MnA	MnB	In	Cd	JnB	JnA	Sn	Total	MnA	MnB	In	Cd	Jn	Sn	Total		
ALENTEJO	84	89	80	87	55	24	116	535	30	27	34	27	38	26	182	717	
ALGARVE	38	82	125	135	104	16	83	583	31	55	90	69	30	34	309	892	
AVEIRO	169	206	352	288	203	74	155	1447	76	61	129	127	102	82	627	2074	
BRAGA	20	33	78	49	20	9	43	252	3	4	41	13	9	1	71	323	
BRAGANÇA	9	-	22	16	2	2	30	81	3	-	9	7	1	-	20	101	
C. BRANCO	1	17	48	40	18	7	25	156	6	24	22	29	7	8	96	252	
COIMBRA	110	117	152	94	68	31	86	658	74	68	106	94	49	44	435	1093	
GUARDA	30	21	75	74	53	3	26	282	6	18	55	40	27	-	146	428	
LEIRIA	49	36	55	49	37	5	41	272	25	26	51	30	15	7	154	426	
LISBOA	55	109	377	329	207	128	254	1459	23	56	218	117	97	103	614	2073	
PORTO	175	215	331	269	193	98	175	1456	105	90	218	185	115	117	830	2286	
SANTARÉM	60	49	80	88	70	13	52	412	47	68	96	82	38	26	357	769	
SETÚBAL	269	144	233	182	120	50	180	1178	103	64	85	61	50	25	388	1566	
V. CASTELO	53	50	87	79	46	8	41	364	20	13	11	21	5	9	79	443	
VILA REAL	24	18	43	38	15	15	67	220	10	12	40	26	15	15	118	338	
VISEU	85	92	31	31	23	15	15	292	69	77	31	23	23	-	223	515	
FAIAL E PICO	-	4	23	25	21	-	28	101	10	10	40	14	6	14	94	195	
ST.ª MARIA	35	41	14	3	2	-	-	95	43	25	32	27	21	22	170	265	
S. MIGUEL	62	35	64	45	41	-	15	262	42	38	57	25	12	7	181	443	
TERCEIRA	22	26	91	41	30	-	30	240	20	11	63	28	25	17	164	404	
MADEIRA	99	136	80	52	34	14	25	440	124	130	70	48	31	24	427	867	
Totais	1449	1520	2441	2014	1362	512	1487	10785	870	877	1498	1093	716	581	5685	16470	

De acordo com o Quadro 4 e para o projecto 3x3 nas escolas, em termos globais, destacamos o Alentejo (1281 praticantes), Lisboa (1225 praticantes) e Santarém (1010 praticantes). Em relação ao género masculino, as associações mais representadas são Castelo Branco (1170 praticantes), Alentejo (765 praticantes), Lisboa (640 praticantes) e Santarém (572 praticantes). Já no que diz respeito ao género feminino, verifica-se que as mais representativas correspondem a Lisboa (585 praticantes), Alentejo (516 praticantes), Santarém (438 praticantes) e Coimbra (401 praticantes).

Quadro 4 – Número de praticantes por escalão em cada associação para cada género em relação ao projecto 3x3 nas Escolas. Adaptado da FPB.

Associações	3x3 - Escolas		
	Masc.	Fem.	Total
ALENTEJO	765	516	1281
ALGARVE	394	316	710
AVEIRO	236	348	584
BRAGA	515	322	837
BRAGANÇA	53	49	102
C. BRANCO	1170	170	340
COIMBRA	498	401	899
GUARDA	371	271	642
LEIRIA	303	214	517
LISBOA	640	585	1225
PORTO	325	276	601
SANTARÉM	572	438	1010
SETÚBAL	248	196	444
V. CASTELO	344	228	572
VILA REAL	90	40	130
VISEU	186	101	287
FAIAL E PICO	145	100	245
ST.ª MARIA	-	-	-
S. MIGUEL	80	128	208
TERCEIRA	20	12	32
MADEIRA	-	-	-
Totais	5955	4711	10666

O quadro que se segue permite uma visão global dos oficiais de jogo em actividade, perfazendo um total de 1043 elementos, dos quais, 561 são árbitros/comissários e 482 são oficiais de mesa. Assim, Lisboa (75 elementos), Porto (69 elementos), Santarém (51 elementos) e Aveiro (46 elementos) são as associações com maior representatividade, no que aos árbitros/comissários diz respeito.

Em relação aos oficiais de mesa, as associações de Aveiro (60 elementos), do Porto (59 elementos), Lisboa (42 elementos) e Setúbal (40 elementos) são as mais representadas.

Quadro 5 – Número de oficiais de jogo por categoria em cada associação. Adaptado da FPB.

Associações	Oficiais de Jogo												
	0	1	2	3	4	5	Total Árbitros	6	7	8	9	Total Of. Mesa	Total Geral
ALENTEJO	-	-	1	7	2	9	19	1	11	3	4	19	38
ALGARVE	1	-	3	3	7	4	18	2	6	7	2	17	35
AVEIRO	4	1	6	19	2	14	46	15	17	10	18	60	106
BRAGA	-	-	2	17	3	13	35	3	9	-	2	14	49
BRAGANÇA	-	-	-	5	-	-	5	-	2	-	-	2	7
C. BRANCO	1	-	-	12	2	-	15	-	2	12	-	14	29
COIMBRA	-	5	3	8	5	2	23	9	10	4	-	23	46
GUARDA	-	-	-	19	4	7	30	-	7	1	4	12	42
LEIRIA	1	2	-	6	-	4	13	3	5	-	-	8	21
LISBOA	8	21	8	15	23	-	75	20	13	9	-	42	117
PORTO	3	13	5	14	23	11	69	16	13	15	15	59	128
SANTARÉM	-	-	2	8	6	35	51	2	9	7	6	24	75
SETÚBAL	2	7	8	8	7	1	33	12	20	7	1	40	73
V. CASTELO	-	-	1	12	1	20	34	-	10	2	12	24	58
VILA REAL	-	-	-	6	-	-	6	-	1	-	-	1	7
VISEU	1	-	4	9	4	4	22	3	16	8	3	30	52
FAIAL E PICO	-	-	-	7	1	7	15	-	6	3	7	16	31
ST.ª MARIA	-	-	-	2	3	4	9	-	2	2	6	10	19
S. MIGUEL	-	-	1	5	5	-	11	1	11	12	-	24	35
TERCEIRA	-	-	2	11	-	3	16	5	14	-	1	20	36
MADEIRA	1	1	-	9	2	3	16	6	10	2	5	23	39
Totais	22	50	46	202	100	141	561	98	194	104	86	482	1043

Legenda: 0 – Comissários; 1 – Nacionais 1ª Categoria; 2 – Nacionais 2ª Categoria; 3 – Regionais; 4 – Estagiários; 5 – Jovens; 6 – Oficiais Mesa Nacionais; 7 – Oficiais Mesa Regionais; 8 – Oficiais Mesa Estagiários; 9 – Oficiais Mesa Jovens Estagiários

O Quadro 6 indica-nos o número total de treinadores em actividade (973 elementos), bem como os seus níveis, sendo respectivamente 429 de Nível I, 398 de Nível II e 146 de Nível III.

Quadro 6 – Número de treinadores por nível. Adaptado da FPB.

Treinadores	Nível			Total
	Nível I	Nível II	Nível III	
	429	398	146	

A Federação Portuguesa de Basquetebol apresenta ainda uma importante faceta relativamente à formação dos seus quadros, contanto com

um total de 102 acções de formação para os referidos elementos, das quais 40 destinaram-se aos treinadores e 62 aos oficiais de jogo, situação facilmente comprovada através do Quadro 7.

Quadro 7 – Número de acções de formação e respectivos destinatários. Adaptado da FPB.

Destinatários das Acções	N.º Acções Realizadas
Treinadores	42
Árbitros, Oficiais de Mesa, Comissários	60
Outros	-

As provas deste organismos encontram-se divididas no plano regional e nacional conforme o Quadro 8, sendo que para o primeiro caso foram realizadas 370 provas e para o segundo 27 provas.

Quadro 8 – Número de provas oficiais regionais e nacionais. Adaptado da FPB.

N.º Provas	Planos		Total
	Regional	Nacional	
	370	27	397

O Quadro 9 espelha uma caracterização do quadro desportivo desta organização (FPB), adquirindo um carácter de súmula dos aspectos mais importantes que anteriormente vinham sendo referidos.

Quadro 9 – Quadro Desportivo da Federação Portuguesa de Basquetebol. Adaptado da FPB.

Quadro Desportivo	
Associações Filiadas	21
Clubes Inscritos	307
N.º Total Equipas	1386
N.º Total Praticantes Federados	16470
N.º Total Praticantes 3x3 Escolas	10666
N.º Treinadores	973
N.º Árbitros	539
N.º Oficiais Mesa	482
N.º Comissários	22
Quadros Competitivos Nacionais	27

2.5.2. Eixos Estratégicos: Quadriénio 2004 – 2008

A Federação Portuguesa de Basquetebol segundo o seu planeamento para os próximos quatro anos, visando o ano de 2008, definiu os seguintes eixos:

- Praticantes federados – aproximadamente 26.000 atletas dos quais, 17.000 masculinos e 9.000 femininos;
- Treinadores – aproximadamente 1673 em actividade dos quais, 904 de Nível I, 472 de Nível II e 297 de Nível III;
- Oficiais de Jogo – aproximadamente 1337 dos quais, 552 Árbitros e 786 Oficiais de Mesa)
- Equipas – aproximadamente 1414 das quais, 883 masculinas e 531 femininas;
- Clubes – aproximadamente 397 com prática efectiva;
- Expansão Territorial – aproximadamente 209 concelhos abrangidos com prática federada.

O Quadro 10 representa as expectativas em relação ao número de praticantes federados por género que a FPB pretende atingir em 2008 para as suas associações, altura em que culmina a validade do planeamento definido para a sua organização.

Desta forma em termos globais, esta organização pretende atingir os 25590 praticantes federados, dos quais 16554 são do género masculino e 9036 são do género feminino.

Quadro 10 – Número de atletas federados por género que a FPB pretende atingir de acordo com os eixos estratégicos definidos. Adaptado da FPB.

Associações	Atletas Federados		
	Masculinos	Femininos	Total
Alentejo	500	150	650
Algarve	700	400	1100
Aveiro	2000	700	2700
Braga	600	400	1000
Bragança	246	188	434
C.Branco	468	288	756
Coimbra	940	660	1600
Guarda	650	350	1000
Faial e Pico	200	200	400
Ilha Terceira	300	400	600
Leiria	600	550	1150
Lisboa	2200	800	3000
Madeira	600	500	1100
Porto	1600	900	2500
Santa Maria	50	300	350
Santarém	550	450	1000
S. Miguel	500	300	800
Setúbal	1250	650	1900
V. Castelo	750	250	1000
Vila Real	450	250	700
Viseu	1400	450	1850
Total	16554	9036	25590

Em relação ao Quadro 11, este reflecte o número de treinadores por nível de formação, estabelecendo metas para cada um desses três níveis, que em termos globais, implica cerca de 1693 treinadores definidos pela FPB em 2008 para as suas associações.

Quadro 11 – Número de treinadores por nível que a FPB pretende atingir de acordo com os eixos estratégicos definidos. Adaptado da FPB.

Associações	Treinadores			
	Nível III	Nível II	Nível I	Total
Alentejo	5	15	30	50
Algarve	10	45	45	100
Aveiro	46	66	38	150
Braga	6	12	25	43
Bragança	0	0	20	20
C. Branco	0	6	20	26
Coimbra	25	60	60	145
Guarda	3	12	35	50
Faial e Pico	2	8	10	20
Ilha Terceira	5	12	0	17
Leiria	6	18	16	40
Lisboa	30	75	70	175
Madeira	10	15	15	40
Porto	100	30	300	430
Santa Maria	2	3	7	12
Santarém	25	20	15	60
S. Miguel	5	25	30	60
Setúbal	9	11	134	154
V. Castelo	4	12	14	30
Vila Real	4	10	10	24
Viseu	2	25	20	47
Total	299	480	914	1693

No que diz respeito aos oficiais de jogo, e de acordo com o Quadro 12, a FPB pretende que em 2008 para as suas associações, em conjunto, existam 1364 elementos, dos quais 564 são árbitros distribuídos pelas diferentes categorias, o mesmo acontecendo para os 800 oficiais de mesa.

Quadro 12 – Número de oficiais de jogo que a FPB pretende atingir de acordo com os eixos estratégicos definidos. Adaptado da FPB.

Associações	Árbitros				Oficiais Mesa				Total Geral
	Nacionais 1ª Categoria	Nacionais 2ª Categoria	Estagiários	T	Nacionais	Regionais	Estagiários	T	
Alentejo	1	2	15	18	2	15	15	32	50
Algarve	2	10	6	18	6	6	6	18	36
Aveiro	5	8	20	33	20	30	15	65	98
Braga	1	4	10	15	6	30	20	56	71
Bragança	0	6	2	8	2	4	1	7	15
C. Branco	0	3	5	8	0	12	6	18	26
Coimbra	7	6	10	23	12	10	26	48	71
Guarda	2	4	20	26	3	10	17	30	56
Faial e Pico	0	2	10	12	0	5	10	15	27
Ilha Terceira	1	2	10	13	8	0	0	8	21
Leiria	3	3	15	21	14	7	7	28	49
Lisboa	30	15	50	95	30	25	80	135	230
Madeira	1	3	15	19	8	20	8	36	55
Porto	13	21	40	74	19	16	40	75	149
Santa Maria	0	1	6	7	2	5	6	13	20
Santarém	2	15	35	52	5	15	15	35	87
S. Miguel	1	2	25	28	5	30	20	55	83
Setúbal	7	6	16	29	11	25	8	44	73
V. Castelo	4	8	20	32	4	12	17	33	65
Vila Real	0	2	15	17	2	4	5	11	28
Viseu	1	6	9	16	8	15	15	38	54
Total	81	129	354	564	167	296	337	800	1364

O Quadro 13 indica-nos o número de equipas do género masculino, por escalão, que a FPB pretende atingir em 2008 para as suas associações, que em termos globais é de 879 equipas, havendo claramente uma aposta nos escalões ditos de formação, nomeadamente, Iniciados (260 equipas) e Cadetes (212 equipas).

Quadro 13 – Número de equipas masculinas por escalão que a FPB pretende atingir de acordo com os eixos estratégicos definidos. Adaptado da FPB.

Associações	Equipas – Escalões Masculinos								Total
	In	Cd	JnB	JnA	Sn Liga	Proliga	CNB1	CNB2	
Alentejo	8	8	6	4	0	0	2	4	32
Algarve	12	12	10	6	0	1	3	4	48
Aveiro	35	25	12	12	4	4	3	10	105
Braga	10	10	8	6	1	2	1	2	40
Bragança	6	4	3	0	0	0	0	2	15
C. Branco	8	8	6	0	0	0	0	3	25
Coimbra	20	11	9	4	1	2	3	4	54
Guarda	12	12	7	4	3	1	0	0	39
Faial e Pico	4	3	3	0	0	0	0	3	13
Ilha Terceira	4	4	3	0	1	0	2	2	16
Leiria	6	6	6	3	0	1	1	3	26
Lisboa	38	24	20	15	4	4	4	12	121
Madeira	10	8	6	6	1	0	2	0	33
Porto	25	22	19	16	2	0	3	3	90
Santa Maria	2	2	2	0	0	0	0	0	6
Santarém	9	9	7	5	1	1	2	3	37
S. Miguel	4	4	4	2	1	1	1	1	18
Setúbal	15	15	10	8	3	2	4	8	65
V. Castelo	14	10	7	5	0	1	1	4	42
Vila Real	4	3	2	1	0	1	1	3	15
Viseu	14	12	6	4	0	0	1	2	39
Total	260	212	156	101	22	21	34	73	879

Em relação ao Quadro 14, observa-se o número de equipas do género feminino, por escalão, que a FPB pretende atingir em 2008 para as suas associações, que em termos globais é de 543 equipas, havendo claramente uma aposta nos escalões ditos de formação, nomeadamente, Iniciados (183 equipas) e Cadetes (151 equipas).

Quadro 14 – Número de equipas femininas por escalão que a FPB pretende atingir de acordo com os eixos estratégicos definidos. Adaptado da FPB.

Associações	Equipas – Escalões Femininos						Total
	In	Cd	Jn	Sn Liga	I Divisão	II Divisão	
Alentejo	4	4	2	0	0	2	12
Algarve	9	9	6	0	1	2	27
Aveiro	20	12	12	3	4	10	61
Braga	6	6	4	0	0	3	19
Bragança	6	4	1	0	0	0	11
C. Branco	6	6	3	0	0	1	16
Coimbra	15	10	7	1	2	4	39
Guarda	8	9	5	1	0	0	23
Faial e Pico	4	3	3	0	0	2	12
Ilha Terceira	4	4	3	1	0	2	14
Leiria	6	6	6	1	2	2	23
Lisboa	26	16	12	2	3	8	67
Madeira	10	8	6	2	1	0	27
Porto	15	13	12	4	3	3	50
Santa Maria	3	3	2	0	2	0	10
Santarém	9	9	9	2	1	2	32
S. Miguel	4	4	4	1	1	1	15
Setúbal	10	10	8	1	2	4	35
V. Castelo	8	5	4	0	0	3	20
Vila Real	4	4	4	0	0	2	24
Viseu	6	6	3	0	0	1	16
Total	183	151	116	19	22	52	543

Observando-se o Quadro 15, é possível verificar o que a FPB preconiza em termos do número total de clubes (393), o número de núcleos de Minibasquetebol (381), bem como o número de concelhos com prática federativa (209), para as suas associações em 2008.

Quadro 15 – Número de clubes e expansão territorial que a FPB pretende atingir de acordo com os eixos estratégicos definidos. Adaptado da FPB.

Associações	Total Clubes	Núcleos Mini	Concelhos Prática Federativa	N.º Concelhos	% Concelhos Abrangidos
Alentejo	18	18	14	43	32,56%
Algarve	15	12	10	16	62,50%
Aveiro	25	25	19	19	100,00%
Braga	15	20	10	14	71,43%
Bragança	6	6	6	12	50,00%
C. Branco	16	10	8	11	72,73%
Coimbra	26	24	12	17	70,59%
Guarda	24	24	14	14	100,00%
Faial e Pico	8	15	4	4	100,00%
Ilha Terceira	8	20	2	2	100,00%
Leiria	25	20	12	16	75,00%
Lisboa	45	15	15	16	93,75%
Madeira	14	14	7	11	63,64%
Porto	35	50	16	18	88,89%
Santa Maria	4	10	1	1	100,00%
Santarém	15	15	11	21	52,38%
S. Miguel	10	20	3	6	50,00%
Setúbal	40	20	13	13	100,00%
V. Castelo	15	12	10	10	100,00%
Vila Real	12	14	9	14	64,29%
Viseu	17	17	13	24	54,17%
Total	393	381	209	302	69,21%

2.5.3. Linhas Estratégicas: Quadriénio 2004 - 2008

A concretização dos eixos estratégicos definidos relaciona-se com as linhas estratégicas mais ajustadas, cuja opção advém da análise da realidade. Assim, os referidos eixos assentam em consolidar e ampliar o desenvolvimento, nas suas vertentes fundamentais:, isto é, mais e melhores praticantes.

Do que anteriormente foi referido decorrem as linhas estratégicas para a concretização dos eixos estratégicos que lhes estão adjacentes:

- Plano Nacional de Intervenção Autárquica - elaborar um plano de desenvolvimento para potenciar, de forma organizada, a cooperação entre as Autarquias e o Associativismo da modalidade. visto reconhecer-se que as autarquias têm vindo a desempenhar um papel fundamental no apoio e concretização das actividades da modalidade, assente num potencial de cooperação a ser explorado, que apresenta benefícios óbvios para ambas as organizações;
- Em íntima sintonia com o projecto anterior, a Federação, em parceria com as Associações, pretende adoptar medidas de estímulo, investindo nos projectos de Aparecimento de novos clubes e de Revitalização da actividade do Basquetebol nos já existentes;
- Generalização da prática do basquetebol e um maior investimento nas primeiras etapas da formação dos praticantes, com o intuito auto-renovação da modalidade e melhoria da qualidade da prática, definindo qual o melhor caminho, de forma a obter os melhores resultados, não só no domínio da generalização da prática da modalidade, mas também, na obtenção, a prazo, de resultados a nível internacional;
- Equilíbrio entre o apoio às acções de qualidade visando os potencialmente mais aptos (alterações no modelo competitivo e organização das Festas do Basquetebol Juvenil) e uma intervenção activa centrada na captação e fomento (consolidação dos projectos do Comité Nacional de Minibasquetebol e 3X3 nas escolas);
- Manutenção e melhoria dos Centros de Alto Rendimento sem descuidar a relação entre o ensino das habilidades basquetebolísticas e o sucesso escolar, preparando os jovens para as exigências colocadas pelo confronto internacional; a criação de um segundo CAR para o basquetebol feminino é outro objectivo a concretizar;
- Assegurar a regularidade da formação curricular, correspondendo às exigências da regulamentação relativa à “correspondência entre níveis de formação de treinadores e habilitação para o treino dos vários níveis de prática”;

- Reforçar o projecto da Rede Nacional de Coordenadores Zonais de Formação, responsáveis pelo acompanhamento dos estágios de Nível I e pela dinamização da Formação Contínua de Iniciativa Associativa;
- Melhorar e manter, de forma consistente, o novo modelo de formação inicial de juizes;
- Motivar a formação contínua, nas áreas de treinadores e de juizes;
- Preparar as novas acções de formação de técnicos, resultantes do PNIA e dos futuros animadores de basquetebol;
- Reforçar o diálogo com as Associações Distritais, numa base permanente, de modo a regular os circuitos de comunicação, tendo em vista possibilitar uma mais eficaz estruturação das actividades e coordenação das políticas globais;
- Estabelecer Contratos-Programa que conduzam a um maior rigor e justiça nas verbas a atribuir, no âmbito do financiamento às associações;
- Aprofundar o relacionamento com as restantes estruturas do basquetebol, reforçando a cooperação com as Associações de Treinadores, Juizes, Jogadores e com a Liga dos Clubes de Basquetebol.
- Criação do Centro de Estudos visto ser fundamental suportar as decisões em estudos, análises e informações pormenorizadas.
- Reforçar o Departamento de Marketing e Comunicação de forma a que este, no plano económico, favoreça a conquista de meios respondendo, com uma maior eficácia, na organização dos eventos, cuidando, ainda, da imagem da nossa modalidade.
- No domínio das instalações sociais, a mudança para uma nova sede é um imperativo a curto prazo, visto que o avanço de novos projectos, a criação de novas estruturas e o funcionamento administrativo, estão fortemente condicionados pela inexistência de espaço, nas actuais instalações.

2.6. A Associação de Basquetebol do Porto

A Associação de Basquetebol do Porto é o organismo regulador da modalidade ao nível do seu distrito, através do que se encontra consagrado nos seus estatutos, conseguimos perceber qual o seu papel e o seu funcionamento, enquanto organização desportiva.

2.6.1. Caracterização da Demografia Associativa

A Associação de Basquetebol do Porto é composta por 31 clubes de acordo com o exposto no Quadro 16.

Quadro 16 – Número de clubes filiados na Associação. Adaptado da ABP.

Clubes	
AD Ancede	FOCA
AC Alfenense	GD Bolacesto
ADR Gandra	Guifões SC
AP Oliveira D	IP Terço
Académico FC	Juvemaia ACDC
Amigos de Medas	Juv. Pacense
BSKT Fides	Lousada AC
Básquete Leça	Madalena Jovem
CB Penafiel	Maia BC
CD José Régio	NCR Valongo
CD Póvoa	Paços Ferreira
CDUP	SC Coimbrões
CP Natação	SC Vasco Gama
EB Porto	Salesianos
FC Gaia	UAA Aroso
FC Porto	Total = 31

No que diz respeito ao número de equipas inscritas por escalão, através da observação do Quadro 17, verifica-se que o género masculino tem um número bastante mais elevado de equipas (100) que o feminino (53). Para o género feminino destacam-se o Sporting Clube de Coimbrões (8 equipas), o

Clube Propaganda de Natação (7 equipas), o Clube Desportivo da Póvoa (6 equipas) e o Académico Futebol Clube (6 equipas). Em relação ao género masculino, os clubes com maior destaque fazem-se representar pelo Clube Desportivo (9 equipas), Académico Futebol Clube (8 equipas), Grupo Desportivo Basquete de Leça (8 equipas), Guifões Sport Clube (8 equipas), Futebol Clube do Porto (7 equipas), Clube de Basquetebol de Penafiel (7 equipas), Maia Basket Clube (7 equipas), Sporting Clube Vasco da Gama (7 equipas) e Futebol Clube de Gaia (6 equipas).

Quadro 17 – Número de equipas inscritas por escalão em cada equipa para cada género. Adaptado da ABP.

Clubes	Masculino								Feminino							Total Geral
	MnA	MnB	In	Cd	JnB	JnA	Sn	T	MnA	MnB	In	Cd	Jn	Sn	T	
AD Ancede	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AC Alfenense	-	1	1	1	-	-	1	4	-	-	-	-	-	-	-	4
ADR Gandra	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2
AP Oliveira D	-	-	-	1	1	-	1	3	-	-	-	-	-	-	-	3
Académico FC	-	2	2	1	1	1	1	8	-	1	2	1	1	1	6	14
Amigos Medas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	2	2
BSKT Fides	-	-	1	-	-	-	1	2	-	-	-	-	-	-	-	2
Básquete Leça	1	1	2	1	1	1	1	8	-	-	-	-	-	-	-	8
CB Penafiel	1	2	1	1	1	-	1	7	-	1	1	-	-	-	2	9
CD José Régio	-	-	1	-	1	1	-	3	-	-	1	1	1	-	3	6
CD Póvoa	1	2	2	1	1	1	1	9	-	1	2	1	1	1	6	15
CDUP	-	-	1	1	1	-	1	4	-	-	-	-	-	-	-	4
CP Natação	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2	1	1	1	7	7
EB Porto	-	-	1	1	1	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	3
FC Gaia	-	1	1	1	1	1	1	6	-	-	-	-	-	-	-	6
FC Porto	1	1	1	1	1	1	1	7	-	-	-	-	-	-	-	7
FOCA	-	1	2	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	3
GD Bolacesto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	1	1	4	4
Guifões SC	2	1	1	1	1	1	1	8	-	-	-	-	-	-	-	8
IP Terço	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
Juvemaia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1	4	4
Juv. Pacense	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
Lousada AC	1	1	1	1	-	-	-	4	-	-	1	-	1	-	2	6
Madalena Jovem	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
Maia BC	1	1	1	1	1	1	1	7	-	-	-	-	-	-	-	7
NCR Valongo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	-	1	4	4
Paços Ferreira	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	1
SC Coimbrões	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	2	1	1	1	8	8
Vasco Gama	1	1	1	1	1	1	1	7	-	-	-	-	-	-	-	7
Salesianos	1	1	1	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	3
UAA Aroso	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1	4	4
Totais	10	17	22	14	14	9	14	100	2	8	15	9	10	9	53	153

Em ambos os géneros o escalão com maior representatividade corresponde aos iniciados: feminino (15 equipas) e masculino (22 equipas).

Relativamente ao número de praticantes e de acordo com o Quadro 19, nas competições associativas, em termos globais o género masculino tem um número mais elevado de praticantes (1490) que o feminino (812).

Quadro 18 – Número de praticantes por escalão em cada clube para cada género. Adaptado da ABP.

Clubes	Masculino								Feminino								Total Geral
	MnA	MnB	In	Cd	JnB	JnA	Sn	Total	MnA	MnB	In	Cd	Jn	Sn	Total		
AD Ancede	1	6	-	-	-	-	-	7	-	2	-	-	-	-	2	9	
AC Alfenense	4	14	16	19	-	-	17	70	2	-	-	-	-	-	2	72	
ADR Gandra	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	2	2	2	
AP Oliveira D			1	13	12	3	11	40							0	40	
Académico FC	3	21	25	15	19	8	7	98	1	7	28	16	16	14	82	180	
Amigos Medas	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	15	5	3	-	23	23	
BSKT Fides	-	-	16	-	-	6	11	33	-	-	-	-	-	-	0	33	
Básquete Leça	9	22	24	18	13	8	12	106	6	7	-	-	-	-	13	119	
CB Penafiel	16	18	23	13	14	5	9	98	8	13	18	5	1	-	45	143	
CD José Régio	5	2	17	3	11	5	2	45	-	1	17	13	12	-	43	88	
CD Póvoa	10	19	31	25	20	7	13	125	4	6	19	10	16	14	69	194	
CDUP	-	-	13	18	10	-	17	58	-	-	-	-	-	-	0	58	
CP Natação	-	-	-	-	-	-	-	0	16	14	39	19	14	13	115	115	
EB Porto	-	-	26	20	17	-	-	63	-	-	-	-	-	-	0	63	
FC Gaia	1	17	20	15	16	14	17	100	-	-	-	-	-	-	0	100	
FC Porto	22	22	16	18	14	12	28	132	8	4	-	-	-	-	12	144	
FOCA	2	10	22	-	-	-	-	34	-	4	-	-	-	-	4	38	
GD Bolacesto	7	2	-	-	-	-	-	9	3	13	2	12	12	12	54	63	
Guifões SC	27	14	15	12	11	8	17	104	8	13	-	-	-	-	21	125	
IP Terço	-	16	-	-	-	-	-	16	-	-	-	-	-	-	0	16	
Juvenmaia ACDC	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	12	11	16	11	50	50	
Juv. Pacense	-	-	-	5	11	-	-	16	-	-	-	-	-	-	0	16	
Lousada AC	11	11	19	10	-	-	-	51	4	3	17	5	12	-	41	92	
Madalena Jovem	-	-	10	-	-	-	-	10	-	-	-	-	-	-	0	10	
Maia BC	10	15	26	11	17	1	13	93	2	1					3	96	
NCR Valongo	-	-	-	-	-	-	-	0	7	12	18	13	-	13	63	63	
Paços Ferreira	-	-	-	-	-	5	9	14	-	-	-	-	-	-	0	14	
SC Coimbrões	9	1	-	-	-	-	-	10	20	21	26	17	14	9	107	117	
SC Vasco Gama	10	16	18	14	14	13	18	103	-	-	-	-	-	-	0	103	
Salesianos	6	10	14	-	-	-	-	30	2	3	-	-	-	-	5	35	
UAA Aroso	6	15	19	13	-	-	-	53	4	6	17	12	8	9	56	109	
Totais	159	251	371	242	199	95	173	1490	95	130	228	138	124	97	812	2302	

Para género masculino os clubes com maior representatividade, correspondem ao Futebol Clube do Porto (132 praticantes), Clube Desportivo

da Póvoa (125 praticantes), Grupo Desportivo Basquete de Leça (106 praticantes), Guifões Sport Clube (104 praticantes), Sporting Clube Vasco da Gama (103 praticantes). Em relação ao género feminino destacam-se o Clube Propaganda de Natação (115 praticantes), Sporting Clube de Coimbrões (107 praticantes), Académico Futebol Clube (82 praticantes) e o Clube Desportivo da Póvoa (69 praticantes).

O quadro que se segue permite uma visão global dos oficiais de jogo em actividade, perfazendo um total de 128 elementos, dos quais, 72 são árbitros/comissários e 59 são oficiais de mesa. Assim, Lisboa (75 elementos), Porto (69 elementos), Santarém (51 elementos) e Aveiro (46 elementos) são as associações com maior representatividade, no que aos árbitros/comissários diz respeito.

Quadro 19 – Número de oficiais de jogo por categoria da Associação. Adaptado da ABP.

Associação	Oficiais de Jogo												Total Of. Mesa	Total Geral
	0	1	2	3	4	5	Total Árbitros	6	7	8	9			
PORTO	6	13	5	14	23	11	72	16	13	15	15	59	128	

Legenda: 0 – Comissários; 1 – Nacionais 1ª Categoria; 2 – Nacionais 2ª Categoria; 3 – Regionais; 4 – Estagiários; 5 – Jovens; 6 – Oficiais Mesa Nacionais; 7 – Oficiais Mesa Regionais; 8 – Oficiais Mesa Estagiários; 9 – Oficiais Mesa Jovens Estagiários

O Quadro 20 indica-nos o número total de treinadores em actividade (973 elementos), bem como os seus níveis, sendo respectivamente 429 de Nível I, 398 de Nível II e 146 de Nível III.

Quadro 20 – Número de treinadores por nível. Adaptado da ABP.

Treinadores	Nível			Total
	Nível I	Nível II	Nível III	
	90	53	27	

A Associação de Basquetebol do Porto apresenta ainda uma importante faceta relativamente à formação dos seus quadros, contando com um total de 24 acções de formação para os referidos elementos, das quais 10 destinaram-se aos treinadores e 14 aos oficiais de jogo, situação facilmente comprovada através do Quadro 22.

Quadro 21 – Número de acções de formação e respectivos destinatários. Adaptado da ABP.

Destinatários das Acções	N.º Acções Realizadas
Treinadores	10
Árbitros, Oficiais de Mesa, Comissários	14
Outros	-

As provas deste organismo encontram-se divididas por género conforme o Quadro 22, sendo que para o género masculino foram realizadas 13 provas e para o feminino 9 provas.

Quadro 22 – Número de provas oficiais para cada género. Adaptado da ABP.

N.º Provas	Género		Total
	Masculino	Feminino	
	13	9	22

O Quadro 23 espelha uma caracterização do quadro desportivo desta organização (ABP), adquirindo um carácter de súmula dos aspectos mais importantes que anteriormente vinham sendo referidos.

Quadro 23 – Quadro Desportivo da Associação de Basquetebol do Porto. Adaptado da ABP.

Quadro Desportivo	
Clubes Filiadas	31
N.º Total Equipas	153
N.º Total Praticantes Federados	2302
N.º Treinadores	170
N.º Árbitros	66
N.º Oficiais Mesa	59
N.º Comissários	6

2.6.2. Eixos Estratégicos: Biénio 2006 – 2008

A Associação de Basquetebol do Porto segundo o seu planeamento para os próximos dois anos, visando o ano de 2008, os seguintes eixos:

- Praticantes federados – aproximadamente 5.200 praticantes federados dos quais, 2.700 masculinos e 2.500 femininos;
- Treinadores – aproximadamente 260 em actividade dos quais, 130 de Nível I, 80 de Nível II e 50 de Nível III;
- Oficiais de Jogo – aproximadamente 175 dos quais, 90 Árbitros e 85 Oficiais de Mesa)
- Equipas – aproximadamente 149 das quais, 93 masculinas e 56 femininas;
- Clubes – aproximadamente 46 com prática efectiva;
- Expansão Territorial – não definido.

O Quadro 24 representa as expectativas em relação ao número de praticantes federados por género que a ABP pretende atingir em 2008, altura em que culmina a validade do planeamento definido para a sua organização.

Desta forma em termos globais, esta organização pretende atingir os 5200 praticantes federados, dos quais 2700 são do género masculino e 2500 são do género feminino.

Quadro 24 – Número de atletas federados por género que a ABP pretende atingir de acordo com os eixos estratégicos definidos. Adaptado da ABP.

Género	Masculino	Feminino	Total
N.º Praticantes	2700	2500	5200

Em relação ao Quadro 25, este reflecte o número de treinadores por nível de formação, estabelecendo metas para cada um desses três níveis, que em termos globais, implica cerca de 260 treinadores definidos pela ABP em 2008.

Quadro 25 – Número de treinadores por nível que a ABP pretende atingir de acordo com os eixos estratégicos definidos. Adaptado da ABP.

Treinadores	Nível			Total
	Nível I	Nível II	Nível III	
	130	80	50	260

No que diz respeito aos oficiais de jogo, e de acordo com o Quadro 26, a ABP pretende que em 2008 existam 175 elementos, dos quais 90 são árbitros distribuídos pelas diferentes categorias, o mesmo acontecendo para os 85 oficiais de mesa.

Quadro 26 – Número de oficiais de jogo que a ABP pretende atingir de acordo com os eixos estratégicos definidos. Adaptado da ABP.

Associação	Oficiais de Jogo		
	Árbitros	Oficiais Mesa	Total Geral
PORTO	90	85	175

O Quadro 27 indica-nos o número de equipas do género masculino, por escalão, que a ABP pretende atingir em 2008, que em termos globais é de 93 equipas, havendo claramente uma aposta nos escalões ditos de formação, nomeadamente, Iniciados (27 equipas) e Cadetes (23 equipas).

Quadro 27 – Número de equipas masculinas por escalão que a ABP pretende atingir de acordo com os eixos estratégicos definidos. Adaptado da ABP.

	Masculino								
	In	Cd	JnB	JnA	CNB2	CNB1	Proliga	Liga	T
N.º Equipas	27	23	17	10	8	4	2	2	93

Em relação ao Quadro 14, observa-se o número de equipas do género feminino, por escalão, que a ABP pretende atingir em 2008, que em termos globais é de 56 equipas, havendo claramente uma aposta nos escalões ditos de formação, nomeadamente, Iniciados (18 equipas) e Cadetes (12 equipas).

Quadro 28 – Número de equipas femininas por escalão que a ABP pretende atingir de acordo com os eixos estratégicos definidos. Adaptado da ABP.

Escalões	Feminino						
	In	Cd	Jn	2ª Divisão	1ª Divisão	Liga	T
N.º Equipas	18	12	12	7	4	3	56

Relativamente ao número total de clubes, a ABP aspira no final 2008, este cifra-se nos 46 clubes, não estando objectivada a expansão em termos territoriais.

2.6.3. Linhas Estratégicas: Biénio 2006 – 2008

A concretização dos eixos estratégicas definidos relaciona-se com as linhas estratégicas mais ajustadas, cuja opção advém da análise da realidade.

Do que anteriormente foi referido decorrem as linhas estratégicas para a concretização dos eixos estratégicos que lhes estão adjacentes:

- Estabelecer uma política de maior proximidade da parte do Director Técnico Regional aos clubes, treinadores e atletas, de modo a envolver todos na causa colectiva de melhoria modalidade, promovendo o seu desenvolvimento e fomentando as suas iniciativas;
- Desenvolver um quadro técnico distrital constituído por treinadores de referência, contribuindo para o desenvolvimento da modalidade, secundado por jovens técnicos com ambição e potencial;
- Desenvolver condições para organizar eventos relevantes para a modalidade (fases finais, festas nacionais) que sustentem a notoriedade da ABP e dos seus clubes;
- Estudar formas de centralizar fases finais por escalões (por exemplo juniores masculinos e femininos);
- Rentabilizar a recente instalação de equipamentos desportivos em locais ao ar livre no concelho do Porto para promover formas de prática formal e informal da modalidade;
- Incentivar e promover a adopção, por parte das autarquias do distrito do Porto, da instalação de locais informais para a prática do basquetebol;
- Desenvolver condições para organizar um campo de férias em Julho, que possa a médio prazo constituir uma referência para os jovens atletas do distrito do Porto;

- Promover acções de informação de nível nternacional em parceria com instituições universitárias do distrito;
- Promover o estreitamento de relações com clubes, escolas e representantes associativos do Norte de Espanha, com o intuito de benefícios mútuos quer a nível da formação técnica quer ainda no nível competitivo;
- Planear formas de estreitamento do relacionamento dos clubes com as escolas da sua esfera de acção, na tentativa de encontrar meios de obtenção de benefícios para todas as partes;

2.7. Organização de Referência: Futebol Clube do Porto

2.7.1. O clube como uma Organização de Referência

A prática da modalidade de basquetebol no Futebol Clube do Porto iniciou-se no ano de 1942 e assumiu uma posição de relevo na estrutura do clube. Vinte anos depois da fundação do FC Porto, três dos seus sócios - António Sanches, Agostinho Manta e Daniel Barbosa - introduziram esta modalidade no clube, tendo formado com Gabriel Baptista e A Cabral o primeiro grupo de basquetebolistas. O campo anexo ao de futebol, na Constituição, hoje passagem para os balneários. Nesse mesmo ano conquistaram o 2º lugar no torneio "Taça António Cardoso" e este facto provocou tal entusiasmo que, no final da época, já tinham sido formadas mais quatro equipas. No campeonato do ano seguinte, o FC Porto classificou-se no 3º lugar da primeira categoria e na época imediata - a de 1927/28 - o FC Porto conquistou o seu 1º lugar na Segunda Categoria.

Os sucessos do basquetebol portista foram constantes: na época 1929/30, conquista a "Taça António Cardoso" e o segundo posto no campeonato do 3º grupo, enquanto que as reservas e a Quarta categoria sagram-se vencedoras nos seus escalões. Em 1947/48 tornam-se Campeões Nacionais da 2ª Divisão e, três anos depois, são os grandes vencedores, finalmente, do Campeonato Nacional da 1ª Divisão, repetindo as vitórias nas duas épocas seguintes. Em 1978/79 a contratação do treinador Jorge Araújo deu novo e marcante impulso à modalidade: é ganha a Taça de Portugal e obtido o título de Campeão Nacional. Após estes êxitos, seguiram-se outros títulos como o de Campeão Nacional da 1ª Divisão em 1983 e a conquista da Taça de Portugal nos anos de 1986, 1987, 1988 e 1991, para além da Supertaça conquistada em 1988.

O Futebol Clube do Porto constitui-se, ao longo de sete décadas, como um grande motor de desenvolvimento da modalidade no nosso país; foi responsável pela introdução em Portugal do jogo-espectáculo, com a contratação, em 1972, do jogador norte-americano Dale Devor; foi também responsável pelo nascimento de uma organização assumidamente profissional

na área do basquetebol, contrariando a tendência de falso amadorismo reinante no início da década de 80; já no ano de 1992, o basquetebol do Futebol Clube do Porto assume novamente um papel pioneiro ao nível da organização desportiva, antecipando-se à própria regulamentação governativa e definindo a sua autonomia desportiva e administrativa.

A secção de basquetebol do FC Porto foi fundadora da Associação de Basquetebol do Porto, que se constituiria, mais tarde, como grande impulsionadora do órgão máximo nacional da modalidade, actual Federação Portuguesa de Basquetebol. A secção de basquetebol do FC Porto tem acompanhado e impulsionado a evolução da modalidade em Portugal. A sua filosofia de acção, responsável e dedicada, promete um futuro cheio de sucessos e, seguramente, retomar hegemonia do basquetebol português.

O projecto começou desde logo a atingir os objectivos delineados: a conquista dos dois primeiros Campeonatos da Liga Profissional, de duas Taças de Portugal, duas Supertaças e uma Taça da Liga, tendo ainda alcançado os 1/4 final na Taça da Europa (1º clube a atingir tal título), o que deu origem a sermos o 1º clube em Portugal a participar na Euroliga.

Após todos estes grandes êxitos, a grande aspiração do Clube foi finalmente concretizada a 30 de Julho de 1997 com a criação da Sociedade Anónima Desportiva (SAD). Foi fundada pelo Presidente do FC Porto, Sr. Jorge Nuno Pinto da Costa, e pelos Srs. Ilídio Borges Pinto, Dr. Fernando Gomes da Silva, ambos dirigentes do clube de longa data, o Sr. Rui Morais da Silva Duarte e o Dr. António Manuel Lopes Tavares. O grande objectivo da formação desta sociedade é a exclusividade da gestão técnica e financeira da modalidade, assim como, a participação em competições desportivas de carácter profissional, na qual a FC Porto - Basquetebol, SAD já estava inserida através das suas duas equipas (profissional e 1ª divisão).

Para sustentar esta ideia de clube de referência, Magalhães, B. (2005 *in* *Jornal "O Jogo"* pp.45) refere que: *"o FC Porto, reforçou a estrutura da secção para fazer face a vários compromissos e saiu à rua. Vai às escolas, às prisões e aos centros comerciais. Consegue quase sempre apresentar algo de novo nos jogos em casa e conseguiu igualmente o pequeno milagre de ter o distante*

(do coração do clube) pavilhão de Matosinhos quase sempre bem composto de público. Depois,..., há a equipa, todos os anos retocada, este ano muito renovada. Para lá da habitual circulação de estrangeiros no FC Porto do século XXI tem sido notória a deserção de jogadores portugueses ditos firmados e o que acontece? Há (tem havido) sempre alguém a dar o passo em frente, para que das bancadas, do público ou da Imprensa, possamos acreditar que há futuro no basquetebol português.”

Reportando ao que anteriormente foi referido, percebe-se o enquadramento do basquetebol do FC Porto no desporto em geral e na modalidade em particular, tornando-o num clube de referência, num exemplo para qualquer tipo de organização, seja ela desportiva ou não.

2.7.2. Demografia do Clube

Relativamente ao número de equipas constata-se, através do Quadro 30, que o clube é constituído por 10 equipas (7 FC Porto e 3 EB Porto), sendo que os escalões com maior representatividade correspondem respectivamente aos Iniciados (2 equipas), aos Cadetes (2 equipas) e Juniores B (2 equipas), denotando-se um forte investimento no sector de formação, complementado por 1 equipa de Mini A e outra de Mini B.

Quadro 29 – Número de equipas por escalão do clube. Adaptado do FCP.

Clubes	Masculino							T
	MnA	MnB	In	Cd	JnB	JnA	Sn	
FC Porto EBPorto	1	1	2	2	2	1	1	10

No que diz respeito ao número de praticantes, em termos globais, este atinge os 207, distribuídos por todos os escalões, em que se destacam os Iniciados (42 praticantes), os Cadetes (38 praticantes) e os Juniores B (31 praticantes).

Quadro 30 – Número de praticantes por escalão do clube. Adaptado do FCP

Clubes	Masculino								Feminino						Total Geral	
	MnA	MnB	In	Cd	JnB	JnA	Sn	T	MnA	MnB	In	Cd	Jn	Sn		T
FCPorto EBPorto	22	22	42	38	31	12	28	195	8	4	-	-	-	-	12	207

O enquadramento humano e técnico (ver Quadro 31) corresponde aos elementos que desempenham funções de directores (9 elementos), coordenadores (6 elementos) e treinadores (19 treinadores).

Em relação aos directores, estes acumulam para além das funções de orientação da própria organização, uma acção directa e dinâmica junto da equipa/escalão, pela(o) qual são responsáveis.

Os coordenadores, para além de serem treinadores, têm um papel importante na conjugação de processos dos diferentes escalões, tornando o funcionamento das equipas, uma engrenagem de plena colaboração e comprometimento. Estes indivíduos, contam com uma estrutura de acordo com os objectivos do clube, isto é, existe um coordenador geral, sub-coordenador geral, um sub-coordenador para o sector de pós-formação, um sub-coordenador para o sector de formação, um sub-coordenador para o sector de pré-formação e um sub-coordenador para a condição física. Convém ainda referir, que de acordo com o documento analisado, o sector de pré-formação corresponde aos escalões de Baybasket e Minibasquetebol (captação e iniciação) e Cadetes B; o sector de formação equivale aos escalões de Cadetes A e Juniores B, e o sector de pós-formação corresponde aos escalões de Juniores A (pré-competição) e Seniores (competição).

Quadro 31 – Enquadramento humano e técnico do clube. Adaptado do FCP

Enquadramento Humano e Técnico	Nível			Total
	Directores	Coordenadores	Treinadores	
	9	6	19	34

Na perspectiva anterior, os treinadores enquadram-se nos diferentes sectores de uma forma muito íntima, denotando-se uma cumplicidade e um comprometimento para com a causa, conforme o que está estabelecido nos objectivos a que o clube se propôs.

2.7.3. Eixos Estratégicos: Quadriénio 2003 – 2007

O Futebol Clube do Porto – Basquetebol, segundo o seu planeamento para os próximos quatro anos, visando o ano de 2007, definiu os seguintes eixos:

- Formação multi e pluri disciplinar dos jovens: preparação para os desafios e adversidades da sociedade;
- Rentabilizar o trabalho realizado pelo clube: potenciação da formação do clube;
- Rentabilizar as infra-estruturas desportivas existentes: fomento da captação e divulgação da modalidade;
- Aumentar o número de praticantes com base na estrutura piramidal de desenvolvimento desportivo;
- Investir na qualidade depois de conseguida a quantidade: maximizar o comprometimento da comunidade organizacional para com o processo;
- Potenciar a criação de equipas de alto rendimento: criar uma identidade do clube (ambição, responsabilidade, qualidade).

2.7.4. Linhas Estratégicas: Quadriénio 2003 – 2007

A concretização dos eixos estratégicas definidos relaciona-se com as linhas estratégicas mais ajustadas, cuja opção advém da análise da realidade.

Do que anteriormente foi referido decorrem as linhas estratégicas para a concretização dos eixos estratégicos que lhes estão adjacentes:

- Aumentar o número de praticantes: captação de praticantes nas escolas, formação de uma comissão de Pais e Encarregados de Educação com responsabilidades na gestão das respectivas equipas;

- Qualificação e aumento do nível competitivo: constituição de equipas de Cadetes A, Juniores A e B, Seniores B e A masculinas;
- Envolver para o projecto toda a comunidade que está adjacente ao clube, fazendo com que estes se comprometam com os objectivos estabelecidos.

3. Metodologia

A metodologia deste estudo centrou-se particularmente na análise de documentos das organizações desportivas inerentes à modalidade de Basquetebol, e procura de intercepções com o que se encontra preconizado para o planeamento estratégico através do modelo da Australian Sports Commission. Assim, foram analisados os documentos de planeamento seguintes:

- Planeamento de Actividades da Federação Portuguesa de Basquetebol;
- Planeamento de Actividades da Associação de Basquetebol do Porto;
- Planeamento de Actividades do Futebol Clube do Porto – Basquetebol.

Após uma análise exaustiva, aplicamos uma lista de verificação, que contempla os aspectos do plano estratégico, dos custos do plano operacional e pontos relevantes de um documento de planeamento (anexo 2), parte integrante do modelo da Australian Sports Commission, com o intuito de aquilatar o procedimento das referidas organizações desportivas, relativamente ao processo de planeamento, verificando se cumpriam os requisitos necessários para a execução efectiva do processo.

Mais ainda, através do processo de alinhamento estratégico, definido por Kaplan e Norton (2004), percebemos a realidade quotidiana, do ponto de vista do trabalho conjunto destas organizações, em termos de convergência para um objectivo comum, isto é, desenvolvimento sustentado da modalidade.

Este estudo, é puramente descritivo recorrendo a dados estatísticos para comparação, resultantes da abordagem factos, que por si só, são indicadores das demandas a que as organizações desportivas recorrem para o seu processo de planeamento.

4. Apresentação e Discussão de Resultados

Neste capítulo explanamos e abordamos os resultados obtidos através das indicações das listas de verificação, relativamente ao processo de planeamento, remetendo para a situação das referidas organizações desportivas actualmente.

4.1. Apresentação de Resultados

4.1.1. Lista Verificação: Federação Portuguesa de Basquetebol

Quadro 32 – Lista de verificação para a FPB.

Planos Estratégicos (PE)	
1. O nome da organização desportiva está claramente indicado na capa.	✓
2. O plano tem um título.	✓
3. O título inclui um calendário claramente definido para o plano.	✓
4. O plano é configurado. (final ou projecto)	✗
5. O plano contém uma situação de pré-plano que mostra a posição da organização no início do plano.	✓
6. A visão nacional e a missão para a organização estão claramente articuladas.	✓
7. Estão os objectivos a longo prazo, prioridades estratégicas e fundamentação lógica descritos no plano estratégico.	✗
8. Existem indicadores mensuráveis de desempenho chave contra estratégias para plano estratégico.	✓
Custos do Plano Operacional (CPO)	
1. O plano articula claramente os sistemas de ligação entre as estratégias a longo prazo e programadas num plano estratégico e as actividades operacionais que precisam de ser pormenorizados anualmente.	✗
2. Existe uma revisão anual do plano do ano anterior, incluindo uma tomada de posição financeira e física para a organização.	✓
3. O plano inclui um quadro actualizado de pessoal (incluindo informação sobre pessoal pago, em regime de tempo parcial e voluntariado).	✗
4. Existe um diagrama dos caminhos chave (por exemplo atleta, treinador, administrador, monitores, etc.)	✗
5. O plano indica os objectivos a curto prazo (um ano) incluindo acções (quais), responsabilidade (quem), calendarização (quando) e recursos (€€)	✓
6. O plano contém um plano financeiro e orçamento da caixa corrente.	✗
Pontos Importantes dos Documentos de Planeamento PIDP)	
1. O plano é sucinto e de leitura fácil	✓
2. É uma ferramenta útil de direcção e orientação, identificando os futuros passos para a organização.	✓
3. Os vários planos da organização constituem a base da informação relatada na revisão anual e no relatório anual.	✓
4. O plano é realista e possível de realizar em termos de capacidades da organização (recursos e competências) e apresentá-lo.	✗
5. Os responsáveis da organização adoptaram o plano.	✓
6. Existe um esquema claramente definido para implementação do plano	✗

Adaptado da ASC

4.1.2. Lista Verificação: Associação de Basquetebol do Porto

Quadro 33 – Lista de verificação para a ABP.

Planos Estratégicos (PE)	
1. O nome da organização desportiva está claramente indicado na capa.	X
2. O plano tem um título.	✓
3. O título inclui um calendário claramente definido para o plano.	X
4. O plano é configurado. (final ou projecto)	X
5. O plano contém uma situação de pré-plano que mostra a posição da organização no início do plano.	✓
6. A visão nacional e a missão para a organização estão claramente articuladas.	✓
7. Estão os objectivos a longo prazo, prioridades estratégicas e fundamentação lógica descritos no plano estratégico.	X
8. Existem indicadores mensuráveis de desempenho chave contra estratégias para plano estratégico.	✓
Custos do Plano Operacional (CPO)	
1. O plano articula claramente os sistemas de ligação entre as estratégias a longo prazo e programadas num plano estratégico e as actividades operacionais que precisam de ser pormenorizados anualmente.	X
2. Existe uma revisão anual do plano do ano anterior, incluindo uma tomada de posição financeira e física para a organização.	✓
3. O plano inclui um quadro actualizado de pessoal (incluindo informação sobre pessoal pago, em regime de tempo parcial e voluntariado).	X
4. Existe um diagrama dos caminhos chave (por exemplo atleta, treinador, administrador, monitores, etc.)	X
5. O plano indica os objectivos a curto prazo (um ano) incluindo acções (quais), responsabilidade (quem), calendarização (quando) e recursos (€€)	✓
6. O plano contém um plano financeiro e orçamento da caixa corrente.	X
Pontos Importantes dos Documentos de Planeamento (PIDP)	
1. O plano é sucinto e de leitura fácil	✓
2. É uma ferramenta útil de direcção e orientação, identificando os futuros passos para a organização.	X
3. Os vários planos da organização constituem a base da informação relatada na revisão anual e no relatório anual.	X
4. O plano é realista e possível de realizar em termos de capacidades da organização (recursos e competências) e apresentá-lo.	X
5. Os responsáveis da organização adoptaram o plano.	✓
6. Existe um esquema claramente definido para implementação do plano	X
Adaptado da ASC	

4.1.3. Lista Verificação: Futebol Clube do Porto – Basquetebol

Quadro 34 – Lista de verificação para o FCP.

Planos Estratégicos (PE)	
1. O nome da organização desportiva está claramente indicado na capa.	✓
2. O plano tem um título.	✓
3. O título inclui um calendário claramente definido para o plano.	✗
4. O plano é configurado. (final ou projecto)	✓
5. O plano contém uma situação de pré-plano que mostra a posição da organização no início do plano.	✗
6. A visão nacional e a missão para a organização estão claramente articuladas.	✓
7. Estão os objectivos a longo prazo, prioridades estratégicas e fundamentação lógica descritos no plano estratégico.	✓
8. Existem indicadores mensuráveis de desempenho chave contra estratégias para plano estratégico.	✓
Custos do Plano Operacional (CPO)	
1. O plano articula claramente os sistemas de ligação entre as estratégias a longo prazo e programadas num plano estratégico e as actividades operacionais que precisam de ser pormenorizados anualmente.	✗
2. Existe uma revisão anual do plano do ano anterior, incluindo uma tomada de posição financeira e física para a organização.	✓
3. O plano inclui um quadro actualizado de pessoal (incluindo informação sobre pessoal pago, em regime de tempo parcial e voluntariado).	✓
4. Existe um diagrama dos caminhos chave (por exemplo atleta, treinador, administrador, monitores, etc.)	✗
5. O plano indica os objectivos a curto prazo (um ano) incluindo acções (quais), responsabilidade (quem), calendarização (quando) e recursos (€€)	✓
6. O plano contém um plano financeiro e orçamento da caixa corrente.	✓
Pontos Importantes dos Documentos de Planeamento (PIDP)	
1. O plano é sucinto e de leitura fácil	✓
2. É uma ferramenta útil de direcção e orientação, identificando os futuros passos para a organização.	✓
3. Os vários planos da organização constituem a base da informação relatada na revisão anual e no relatório anual.	✓
4. O plano é realista e possível de realizar em termos de capacidades da organização (recursos e competências) e apresentá-lo.	✓
5. Os responsáveis da organização adoptaram o plano.	✓
6. Existe um esquema claramente definido para implementação do plano	✓

Adaptado da ASC

4.2. Discussão dos Resultados

4.2.1. Federação Portuguesa de Basquetebol

Partindo da análise da lista de verificação, para a respectiva organização (FPB), obtivemos o gráfico que apresentamos de seguida (Gráfico 1).

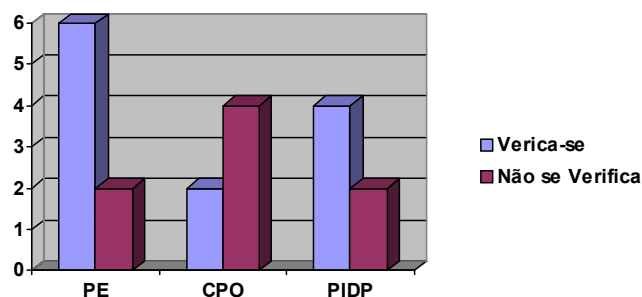


Gráfico 1 – Resultados obtidos a partir da lista de verificação para a FPB.

Analisando o Gráfico 1, é possível inferir uma tendência orientada para os planos estratégicos e para os pontos importantes dos documentos de planeamento. No entanto, no caso do item, custos do plano operacional, a tendência inverte-se.

4.2.2. Associação de Basquetebol do Porto

Partindo da análise da lista de verificação, para a respectiva organização (ABP), obtivemos o gráfico que apresentamos de seguida (Gráfico 2).

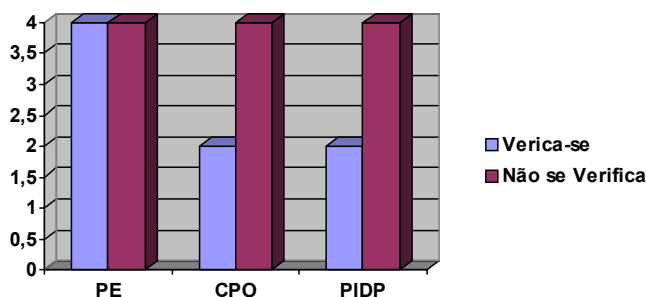


Gráfico 2 – Resultados obtidos a partir da lista de verificação para a ABP.

Analisando o Gráfico 2, é possível inferir que o processo de planeamento estratégico não é claro, adquirindo um carácter de aleatoriedade, não se afirmando enquanto processo fundamental para a respectiva organização.

4.2.3. Futebol Clube do Porto – Basquetebol

Partindo da análise da lista de verificação, para a respectiva organização (FCP), obtivemos o gráfico que apresentamos de seguida (Gráfico 3).

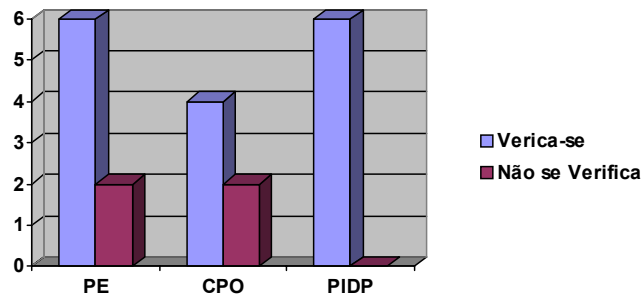


Gráfico 3 - Resultados obtidos a partir da lista de verificação para a FCP.

Analisando o Gráfico 3, é possível inferir uma tendência orientada para o processo de planeamento estratégico numa total aplicação dos critérios previstos na lista de verificação aplicada.

4.2.4. Análise Comparativa das Organizações Desportivas (FPB, ABP e FCP)

Partindo da análise das listas de verificação, para as respectivas organizações (FPB, ABP e FCP), obtivemos o gráfico que apresentamos de seguida (Gráfico 4).

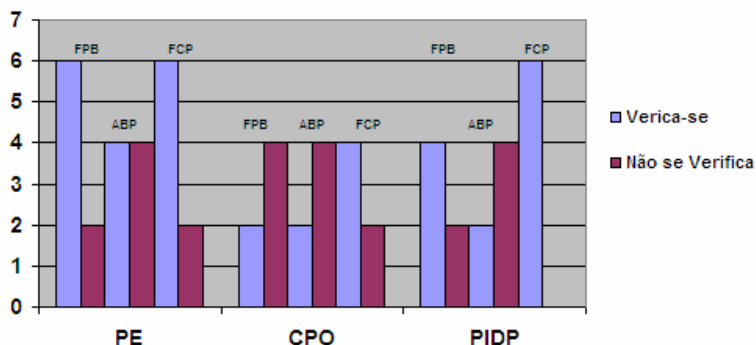


Gráfico 4 – Análise comparativa dos resultados obtidos a partir das listas de verificação para as organizações desportivas.

Analisando o Gráfico 4, é possível inferir uma tendência orientada para o processo de planeamento estratégico em duas das três organizações estudadas (FPB e FCP), observando-se uma tendência inversa em relação à organização restante (ABP).

Podemos ainda observar de uma forma clara e evidente, que o aspecto que obtém um nível de verificação mais baixo, comparativamente a todos os outros, está relacionado com os custos do plano operacional. No entanto, apesar desta tendência, o FCP consegue apresentar um nível moderado neste mesmo aspecto.

Devemos ressaltar ainda, que o facto da ABP, apresentar um baixo nível de verificação, poderá estar relacionado com alguns momentos conturbados de que esta tem sido alvo, com constantes mudanças ao nível da coordenação técnica. Isto é, no último ano, forma três os coordenadores técnicos que passaram pela organização, encontrando-se ainda o mais recente numa fase de tomada de pulso da mesma.

No campo do alinhamento estratégico verifica-se que apesar de se observarem eixos estratégicos comuns, os processos de operacionalização para além de serem independentes, e diferentes para cada organização desportiva estudada, não desfrutam de um carácter de conjunto, ou seja, são processos isolados, descontínuos.

Ao nível da “prontidão” da organização, verifica-se que a mais apta será o Futebol Clube do Porto por que se assiste a um alinhamento do capital humano (comunidade organizativa) com os “temas estratégicos”, ao fornecimento de infra-estruturas vitais do capital de informação que complementam o capital humano tendo como objectivo um comportamento interessante dos “temas estratégicos”, observando-se ainda uma cultura própria, uma liderança bem estabelecida, abertura à mudança tão necessária à execução da estratégia.

Ainda assim, o clube de referência que foi seleccionado, apresenta um plano de sustentabilidade a médio/longo prazo, que lhe garante perspectivas futuras. Assim, entendemos que se trata de um modelo de futuro, que deve ser seguido como exemplo, com as necessárias mudanças, que por sua vez são bastante temidas pelas organizações.

Finalizando, este processo embora complexo, poderá ser uma hipótese válida para que haja um desenvolvimento sustentado da modalidade de Basquetebol, pois, na nossa opinião só o convergir de processos das diferentes entidades que aí actuam irá permitir alcançar o sucesso.

5. Conclusão

- O Basquetebol português existindo desde os anos vinte do século passado, tem tido um percurso assente em circunstancialismos, em que a ausência de sucessos internacionais, provoquem uma deficiente promoção e estabilização face a um modelo coerente e sustentado de desenvolvimento desportivo;
- É notória a necessidade de implementar um novo modelo organizacional a fim de dar resposta a um complexo quadro de carências que vão do financiamento à preparação de recursos humanos e ao crescimento e expansão territorial;
- O decréscimo do número de praticantes, relativamente a outras modalidades (Andebol e Voleibol) é um factor de constrangimento ao próprio processo de desenvolvimento da modalidade;
- O abandono, por parte dos clubes, do trabalho de captação e iniciação desportiva devido ao aumento massivo de jogadores estrangeiros nas fileiras das primeiras equipas, provocou a redução progressiva de praticantes;
- A perda de capacidade de intervenção das Associações Regionais tem originado uma clara perda de importância estratégica;
- O apoio das Autarquias Locais direcciona-se essencialmente para o apoio aos eventos nacionais e internacionais e é diminuto na formação de novos clubes de Basquetebol;
- A FPB terá de fazer uma clara opção de internacionalizar o basquetebol português transportando-o para um sucesso sustentado a vários níveis tendo em conta a situação de partida, remetendo para as Associações Regionais e Clubes a responsabilidade do denominado trabalho de base;
- O Basquetebol, sendo modalidade olímpica de prestígio, oferece oportunidades que devem ser identificadas e transpostas para um Plano de Acção Nacional com vista à sua valorização e ao seu incremento.

6. Sugestões

- Dar prioridade à qualificação dos Recursos Humanos e a um processo de Gestão susceptível de conduzir a uma relativa autonomia financeira e a uma nova visão do desporto, da sua organização e da oferta num mercado que, para além do direito constitucional consagrado, possa gerar os meios necessários ao cumprimento da sua missão;
- Definir com o Estado e com as Universidades um Plano de Formação que se direcione para os agentes do Basquetebol e seja enquadrador de profissionais da Educação Física e do Desporto, nas várias componentes incluindo as de Gestão, Psicologia e Treino;
- Ter capacidade de aprender mais depressa que os competidores (outras modalidades) pode ser uma vantagem considerável, visto numa perspectiva em que o conhecimento é um factor chave de competitividade;
- A definição de objectivos e do processo para os alcançar devem ser impregnados de inovação, caso contrário poderemos estar a malbaratar recursos e a acelerar o declínio do Basquetebol;
- A intervenção sobre o modelo organizacional deve ser integradora das várias teorias e propiciadora do conceito planeamento e alinhamento estratégico;
- Deve melhorar-se a comunicação em todos os níveis da organização e fazer dela um factor promotor da acção e da coerência operacional;
- A adopção de um modelo de desenvolvimento deverá ter em conta a situação actual da modalidade e equacionar todos os recursos mobilizáveis para um processo de formação estruturante das opções estratégicas a definir face aos objectivos.

7. Limitações do Estudo

As limitações deste estudo caracterizam-se por uma falta ou ausência de estudos nesta área, nomeadamente, na condição desportiva. Diversos estudos reportam ao processo de planeamento e alinhamento estratégico ao nível das empresas, tendo sido necessário efectuar uma transferência dos conceitos adjacentes ao processo, correndo o risco, com uma certa dose de audácia, de cometer erros naturais numa área de trabalho imberbe no âmbito desportivo, não lhe retirando no entanto, a sentimento de querer ir um pouco mais além.

8. Bibliografia

- **António, N. (2003).** *Estratégia Organizacional – do posicionamento ao movimento*. Edições Silabo, Lisboa.
- **Associação de Basquetebol do Porto (2005).** Plano de Actividades 2006.
- **Australian Sports Commission (2004).** Planning in sport, (On line): www.ausport.gov.au/nso, Julho 2005.
- **Correia, A. (1997).** Modelo de Análise da Estratégia das Federações Desportivas, in *Comunicações do II Congresso de Gestão do Desporto: O desporto em Portugal – Opções e Estratégias de Desenvolvimento*. Lisboa, 24 e 25 de Janeiro de 1997, APOGESD, Lisboa.
- **Cunha, L. (1997).** *O Espaço, o Desporto e o Desenvolvimento*. Edições FMH, Lisboa.
- **Curado, J. (1982).** *Planeamento do Treino e Preparação do Treinador*. Editorial Caminho. Colecção Desporto e Tempos Livres.2ª Edição. Lisboa.
- **Druker, P. (1997).** *As Organizações Sem Fins Lucrativos*. Difusão Cultural, Lisboa.
- **Federação Portuguesa de Basquetebol (2004).** Plano de Actividades 2005. *Documento apresentado na Assembleia Geral da FPB em 27 de Novembro de 2004*.(On Line): www.fpb.pt. Julho 2005.
- **Freire, A. (1997).** Estratégia é Acção. *Executive Digest – Ideias e Técnicas de Gestão*, Ano III, n.º 27, Janeiro, pp. 105 – 106.
- **Futebol Clube do Porto – Basquetebol (2002).** *Projecto de desenvolvimento sustentado do Basquetebol no Concelho/Distrito de Porto*.
- **Gilbert, W. & Trudel, P. (2000).** Validation of the Coaching Model in a team Sport Context. *International Sports Journal*, pp. 120 – 128.
- **Gilbert, W., Trudel, P. & Haughian, L. & (1999).** Interactive Decision Making Factors Considered by Coaches of Youth Ice Hockey During

- Games. *Journal of Teaching in Physical Education*, Vol. 18, pp. 290 – 311.
- **Gonçalves, C. (1987).** Formação do Treinador no Âmbito da Pedagogia do Desporto. *Revista Horizonte*, Vol. IV(20), pp. 63 – 69.
 - **Graça, A. (1997).** *O Conhecimento Pedagógico do Conteúdo de Ensino no Basquetebol*. Unpublished Tese de Doutoramento, Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade do Porto, Porto.
 - **Hamel, G. (1997).** Seja um Revolucionário. *Executive Digest – Ideias e Técnicas de Gestão*, Ano III, n.º 27, Janeiro, pp. 19 – 22.
 - **Jones, R., Housner, L. & Kornspan, A. (1997).** Interactive Decision Making and Behavior of Experienced and Inexperienced Basketball Coaches During Practice. *Journal of Teaching in Physical Education*, Vol. 16, pp. 454 – 468.
 - **Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004).** Mapas Estratégicos. *Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 5ª Edição. Campus Editora.
 - **Magalhães, B. (2005).** Luís Magalhães. *Jornal O Jogo*. N.º 281/21. pp.45.
 - **Mesquita, I. (1997).** *Pedagogia do Treino – A Formação em Jogos Desportivos Colectivos*. Lisboa. Livros Horizonte, Col. Cultura Física.
 - **Mestre, J. (1995).** Planificación deportiva: teoría e práctica, bases metodológicas para una planificación de la educación física y del deporte. 2ª Edição. Barcelona.
 - **Mestre, J. (1995).** Planificación deportiva: teoría e práctica, bases metodológicas para una planificación de la educación física y del deporte. 2ª Edição. Barcelona.
 - **Pinto, D. (2005).** O Planeamento Estratégico – *Uma Perspectiva Transversal a Dirigentes e Treinadores*. (No Prelo).
 - **Pinto, D. (2005).** O Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo Municipal. (No Prelo).
 - **Pires, G. (1995).** *O Espaço, o Desporto e o Desenvolvimento*. Edições FMH, Lisboa.

- **Porter, M. (1997).** O Que é a Estratégia?. *Executive Digest – Ideias e Técnicas de Gestão*, Ano III, n.º 27, Janeiro, pp. 24 – 30.
- **Roche, F.P. (1998).** La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. 2ª Edição. Editorial Paidotribo, Madrid.
- **Seaborn, P., Trudel, P. & Gilbert, W. (1998).** Instructional Content Provided to Female Ice Hockey Players During Games. *ARCAA*, Vol. 13. pp. 119 – 141.
- **Sherden, W. (1998).** Os Vendedores de Profecias. *Executive Digest – Ideias e Técnicas de Gestão*, Ano IV, n.º 43, Maio, pp. 41 – 46.
- **Trudel, P. & Gilbert, W. (1996).** Research on Coaches Behaviours: Looking beyond the Refereed Journals. *Avante*, 2, pp. 94 – 106.
- **Trudel, P., Haughian, L. & Gilbert, W. (1996).** L'utilisation de la Technique du Rappel Stimulé pour Mieux Comprendre le Processus D'Intervention de L'Entraîneur en Sport. *Reveu des sciences de l'éducation*, Vol. XXII, pp.503 – 522.

Anexos

Planos Estratégicos	
1. O nome da organização desportiva está claramente indicado na capa.	
2. O plano tem um título.	
3. O título inclui um calendário claramente definido para o plano.	
4. O plano é configurado. (final ou projecto)	
5. O plano contém uma situação de pré-plano que mostra a posição da organização no início do plano.	
6. A visão nacional e a missão para a organização estão claramente articuladas.	
7. Estão os objectivos a longo prazo, prioridades estratégicas e fundamentação lógica descritos no plano estratégico.	
8. Existem indicadores mensuráveis de desempenho chave contra estratégias afins para plano estratégico.	
Custos do Plano Operacional	
1. O plano articula claramente os sistemas de ligação entre as estratégias a longo prazo e programadas num plano estratégico e as actividades operacionais que precisam de ser pormenorizados anualmente.	
2. Existe uma revisão anual do plano do ano anterior, incluindo uma tomada de posição financeira e física para a organização.	
3. O plano inclui um quadro actualizado de pessoal (incluindo informação sobre pessoal pago, em regime de tempo parcial e voluntariado).	
4. Existe um diagrama dos caminhos chave (por exemplo atleta, treinador, administrador, monitores, etc.)	
5. O plano indica os objectivos a curto prazo (um ano) incluindo acções (quais), responsabilidade (quem), calendarização (quando) e recursos (€€)	
6. O plano contém um plano financeiro e orçamento da caixa corrente.	
Pontos Importantes para todos os Documentos de Planeamento	
1. O plano é sucinto e de leitura fácil	
2. É uma ferramenta útil de direcção e orientação, identificando os futuros passos para a organização.	
3. Os vários planos das organização constituem a base da informação relatada na revisão anual e no relatório anual.	
4. O plano é realista e possível de realizar em termos de capacidades da organização (recursos e competências) e apresentá-lo.	
5. Os responsáveis da organização adoptaram o plano.	
6. Existe um esquema claramente definido para implementação do plano	
Adaptado da Australian Sports Commission	



F.C. Porto - Basquetebol

***Projecto de desenvolvimento sustentado do
Basquetebol no Concelho/Distrito de Porto***

1. Introdução

É por todos reconhecido que depois de uma fase inicial de incremento e lançamento do basquetebol no Porto, torna-se absolutamente necessário fazer algo mais no sentido de, por um lado aproveitar o que já foi feito e, por outro, dar um novo impulso e tentar construir os alicerces para um edifício com mais andares, mais forte, mais participado, melhor direccionado/orientado e com maior sustentabilidade.

Tenho consciência das dificuldades de implementação de um projecto que visa a mudança, mas compete-me tomar a iniciativa e apresentar um desafio, um projecto, no qual acredito. É preciso acreditar.

Qualquer projecto para ter sucesso nunca será de uma pessoa só, mas sim de uma equipa.

"Juntar-se é um começo, permanecer juntos é um processo e trabalhar juntos é um sucesso."

Henry Ford

2. Objectivos

A – Formação multi e pluri disciplinar dos jovens

Sobretudo é a preparação para os desafios e adversidades da sociedade que os espera que deve nortear toda a nossa actividade.

B - Rentabilizar o trabalho realizado pelo clube.

O Clube deverá orientar o seu trabalho a partir da época 2003/2004, para a constituição de seis escolas de mini (80 a 100 atletas), duas equipas de

iniciados (2 masculino) e duas equipas de cadetes "B" (1 de cada ano de nascimento).

C - Rentabilizar as infra-estruturas desportivas existentes.

Procurar ter uma escola de mini em cada local do Concelho/Distrito, onde exista uma infra-estrutura desportiva.

Apetrechamento e melhor divisão dos espaços de treino e jogo existentes (criação de 3 campos em cada pavilhão se possível).

D - Aumentar o número de praticantes com base na estrutura piramidal de desenvolvimento desportivo.

Criar/desenvolver seis/oito escolas de mini, todas segundo o modelo de gestão/organização do F.C. Porto - Basquetebol.

Projectar para a época 2004/2005 a constituição de equipas de iniciados. Constituir no conjunto do projecto, 4/8 equipas de iniciados e na época de 2005/2007 4/6 equipas de cadetes B.

E - Investir na qualidade depois de conseguida a quantidade.

Constituir equipas mais fortes e organizadas a partir do escalão de cadetes "A". Procurar treinadores que além de ficarem responsáveis por uma equipa do F.C. Porto, tenham disponibilidade para trabalhar para o projecto, sendo também coordenadores das Escolas de Mini.

F – Potenciar a criação de equipas de alto rendimento

No vértice da pirâmide de desenvolvimento desportivo são necessárias equipas de alto rendimento, sendo que a sua constituição deverá integrar, tanto quanto possível, atletas oriundos das escolas do F.C. Porto Basquetebol.

3. Estratégias

3.1 Aumento do número de praticantes

Escola de mini, equipas de iniciados por ano de nascimento de ambos os sexos e equipas de cadetes de 1º ano.

Preparação de materiais (no que diz respeito aos minis, serão materiais comuns a todas as escolas de mini):

Prospecto de divulgação, protocolo de colaboração de Pais e E. de Educação, fichas de inscrição dos atletas.

Passo 1 - Trabalho aturado de captação junto das escolas (recreios com bolas, saída da escola e contactos com os professores - ficha de captação).

Passo 2 - Constituição das equipas e reuniões com os Pais, para a formação da comissão de Pais e E.E. responsáveis por gerir a equipa de acordo com as normas do F.C. Porto Basquetebol:

A) Orçamento da equipa (todos os gastos devem ser prevenidos, inscrições, pagamento ao treinador, seguros, arbitragens, etc. Receitas: pagamento por parte do atletas de uma mensalidade, patrocínios e outras ideias que surjam);

B) Tarefas administrativas (inscrições, fichas médicas, sorteios, etc.);

C) Transportes (treinos, jogos, etc.);

D) Treinos e jogos (apoio presencial e logístico);

E) Equipamentos (treino, jogos, etc.);

F) Revista, Estudos e outros.

Passo 3 - Reuniões de controle e preparação da actividade da equipa (semanais, quinzenais ou mensais).

Nota: Todo o projecto desportivo deve assentar na figura do treinador da equipa e no coordenador da Formação do Clube, que por sua vez farão a ligação com o Coordenador do F.C. Porto Basquetebol.

3.2 Qualificação e aumento do nível competitivo

- Constituição de equipas de Cadetes “A”, Juniores “B” e “A” e Seniores “A” e “B” masculinas.
- Processo de selecção dos atletas com maior potencial para as equipas do F.C. Porto Basquetebol.

4. Protocolos de Participação

4.1 Princípios gerais

" Respeite os seus esforços, respeite-se a si mesmo. O auto-respeito conduz à autodisciplina. Quando tiver dominado ambos, isso é verdadeiro poder."

Clint Eastwood

1. Todos que façam parte do Clube em qualquer situação devem estar conscientes de que representam o seu nome e a sua imagem e que o facto de pertencer às suas equipas é uma honra e um privilégio.

2. O Clube assume a responsabilidade de participar com as suas equipas nas competições oficiais. Em troca exigirá aos seleccionados que participem nos mesmos com o compromisso de cumprir com o máximo interesse e dedicação as indicações dos seus treinadores e as normas do Clube.

3. Em consequência, cada atleta do Clube dará o seu melhor de acordo com as suas condições, no interesse e com uma atitude positiva. Entende-se que está nas nossas equipas porque gosta verdadeiramente de aprender, melhorar e jogar basquetebol a sério.

4. Só as questões verdadeiramente familiares e as escolares podem estar acima das relacionadas com a dedicação à sua equipa. Assim, espera-se de cada um o máximo interesse e concentração para melhorar quer individualmente, quer a equipa e o Clube, sem descuidar a família e os estudos.

5. O Clube solicitará a autorização e colaboração dos pais e tutores dos atletas para procurar a sua melhor formação humana e desportiva de forma coordenada. Reservando-se o Clube o direito de prescindir em qualquer momento do atleta que não cumpra as directrizes de trabalho e dedicação, ou as normas de organização e disciplina que se estabeleçam.

6. Os treinadores devem procurar aproveitar ao máximo o que cada jogador pode oferecer à sua equipa e ao Clube, procurando que cada um seja o melhor que a sua capacidade possibilite, fazendo com que a experiência seja para ele o mais proveitosa possível como atleta e como pessoa.

7. As relações dos atletas com o Clube (técnicas, disciplinares, etc.) devem ser feitas através do treinador, evitando-se assim, intermediários e confusões,

ajudando a uniformizar critérios. Só em casos excepcionais e com prévio acordo do treinador, se tratam assuntos referentes ao atleta, sua equipa e Clube com alguém que não seja o próprio treinador.

4.2 Dos Atletas

Normas de organização e disciplina

1. Logo que um atleta tenha sido seleccionado para fazer parte de uma equipa, deverá assistir a todas as actividades da mesma, mesmo que por qualquer razão, não possa treinar e jogar (só com o acordo do treinador e ou médico do Clube).
2. A pontualidade é a melhor forma de começar qualquer trabalho. Chegar tarde é uma falta grave de respeito para com todos os membros da equipa e uma clara indicação de desinteresse e de pouca seriedade e fiabilidade.
3. Quando um atleta chega a qualquer local de actividade da equipa deve cumprimentar o treinador e seus companheiros. Em caso de atraso, deve dirigir-se ao treinador, justificar o atraso e esperar indicações para se poder integrar na actividade.
4. Nunca se pode abandonar uma actividade sem autorização prévia do treinador. Deve sempre saber quando é a próxima actividade e despedir-se dos companheiros e principalmente do treinador.
5. Em cada equipa deverá haver uma lista de telefones de todos os elementos do grupo, para que se possa contactar quando há alterações de planos. Cada treinador deverá estabelecer na sua equipa uma ordem para transmissão de indicações entre os jogadores.

6. Todo o material que se ponha à disposição dos atletas é propriedade do Clube e estes devem usá-lo de acordo com as indicações, devem ainda cuidar do mesmo e devolvê-lo quando solicitado.
7. É imprescindível ter o Bilhete de Identidade actualizado para participar nas competições.

Nos treinos

1. Um atleta que vai faltar a um treino, deve avisar antecipadamente. Na próxima actividade o atleta em questão deverá dirigir-se ao treinador e justificar a sua falta.
2. Os treinos não servem para repetir de forma rotineira os exercícios para passar o tempo. Pretende-se que se melhore todos os dias os fundamentos do jogo. É imprescindível portanto que se tenha muita concentração e empenho e que se entenda porquê e para que é cada aspecto do treino.
3. Durante um treino, não se pode entrar e sair sem autorização, nem se pode falar com estranhos, mesmo que pertença ao Clube.
4. Não se pode beber água nem sentar-se durante um treino sem autorização do treinador.
5. Quando o treinador está a falar todos devem escutar com atenção, olhando para os seus olhos, sem falar e sem mexer a bola.
6. Todos devem reagir rapidamente e correr (não andar) cada vez que o treinador chame a equipa ou indique novas posições para um exercício.
7. As bolas que não sejam usadas devem estar no mesmo local. No fim do treino as bolas devem ser arrumadas pelos atletas.

8. Os atletas devem cuidar do estado do seu calçado e durante os treinos devem ter os atacadores bem atados. Nos treinos devem comparecer com a roupa adequada e limpa.

Depois dos treinos os atletas devem tomar banho e trocar de roupa.

Nos jogos

1. Será obrigatório para todos vestir exclusivamente o equipamento proporcionado pelo Clube, sem bermudas de licra nem camisolas por baixo do equipamento do jogo.

2. Para os jogos os atletas têm que levar sempre todo o equipamento oficial do Clube, incluindo a camisola de cor alternativa. A camisola deve estar sempre por dentro dos calções..

3. Tanto os atletas como os treinadores e demais elementos da equipa devem cuidar da sua imagem pessoal, assistindo aos jogos bem vestidos e asseados. Ao terminar os jogos, os atletas devem tomar banho e mudar de roupa.

4. Não se podem usar joalheiras, cotoveleiras e outro material do género sem autorização prévia da equipa técnica e médica.

5. Não se pode jogar ou treinar com qualquer tipo de jóias, pulseiras, fios, relógios, brincos, etc.

6. Todos os atletas devem entrar no campo de jogo juntos e devem abandoná-lo juntos.

7. O aquecimento é feito por todos os atletas ao mesmo tempo e todos devem participar nos exercícios indicados pela equipa técnica.

8. Não será permitido em caso algum aos atletas uma má contestação, um mau gesto ou qualquer desprante a um treinador, ao árbitro ou a um companheiro.

9. Os atletas no banco durante os jogos deverão manter a correcção e prestar atenção e interesse pelo jogo dos seus companheiros, sendo estritamente proibido dirigir-se aos árbitros ou ao público.

10. Desde que se entre dentro do campo para iniciar o aquecimento até sair do balneário depois do jogo, não se podem manter conversações com pessoas estranhas à equipa. Em caso de familiares, amigos ou conhecidos, os cumprimentos devem ser feitos com educação mas breves, reservando para o final da partida qualquer conversa.

Nas viagens

1. Durante a viagem todos devem ter o cuidado de ir vestidos com roupa decente, isto é sem bermudas e chinelos de praia. Se o Clube tiver roupa de viagem, o seu uso será obrigatório.

2. Salvo casos pontuais e expressamente previstos, todos devem viajar juntos, devendo os atletas reunir-se na hora e local definidos e nunca deixar o grupo sem uma autorização expressa.

3. As refeições serão feitas em equipa, entrando e saindo juntos da mesa, começando a comer todos ao mesmo tempo e sem ninguém se levantar sem autorização. Não se pode utilizar gorros ou bonés, aparelhos de som, nem óculos de sol durante a refeição.

4. Não se podem utilizar telefones nas reuniões da equipa, no autocarro e durante as refeições.

5. Em qualquer situação e especialmente nas viagens os atletas deverão cuidar da sua imagem e seu asseio pessoal, recomendando-se evitar os cortes de cabelo extravagantes ou exagerados e não é permitido o uso de pendentos, colares, pulseiras e outras jóias.

Nas concentrações

1. Em cada caso concreto a equipa técnica definirá os horários de trabalho, de recreio e de descanso que devem ser respeitados escrupulosamente com pontualidade.

2. A distribuição dos quartos será da responsabilidade da equipa técnica.

3. Ninguém pode abandonar o local da concentração sem prévia autorização da equipa técnica.

4. Em caso algum será permitido aos atletas o consumo de álcool e tabaco durante todo o período de tempo que dure a concentração, incluindo os momentos de descanso e de passeio.

5. Os familiares e acompanhantes dos jogadores concentrados deverão colaborar no cumprimento das normas da equipa, recomendando-se que utilizem sempre que possível, um alojamento diferente do da equipa.

"Não se preocupe em ser apenas melhor do que os seus contemporâneos ou os seus antecessores. Tente ser melhor do que você mesmo."

William Faulkner

4.3 Dos Treinadores

Os treinadores do F.C. Porto Basquetebol são os principais responsáveis por todos os assuntos referentes a cada equipa.

Compete, ainda, a cada treinador participar nas Escolas de Basket de cada Clube, de acordo com o modelo definido.

Nas acções de divulgação, nos campos de férias, nos eventos e nos outros meios de promoção do projecto e de angariação de meios (revista, rifas,...) compete aos treinadores colaborar e assumir a parte de responsabilidades inerente à sua equipa/Clube.

A aplicação das regras de desenvolvimento e funcionamento do projecto e todas as questões que lhe estão inerentes, não é do livre arbítrio de cada um, mas resultará da coordenação que vier a ser promovida.

4.4 Dos Clubes

Princípios Gerais

O F. C. Porto - Basquetebol é um projecto, que se pretende, de todos os Clubes de Basquetebol do Concelho/Distrito, pelo que, e sem prejuízo dos interesses de cada um, deverá obter o maior apoio e consenso de todos no prosseguimento dos objectivos agora definidos.

Direitos

1. Pese embora, o facto de existir um modelo organizativo de base, os Clubes são livres de adoptar qualquer outra forma administrativa de organização.
2. Apoio técnico e administrativo na organização das Comissões de Pais.
3. Apoio dos serviços de psicologia e fisioterapia e outros que venham a ser desenvolvidos no âmbito das actividades do F.C. Porto - Basquetebol.

4. Quotas de participação preferencial nos eventos organizados pelo F.C. Porto - Basquetebol.
5. A revista irá ter uma periodicidade mensal e será atribuído um espaço a cada clube/escola para divulgação das suas actividades. Em cada numero editado, cada Clube receberá um mínimo de 30 revistas por equipa e ficará com 50% da receita da venda das mesmas.
6. Os Clubes podem organizar as actividades necessárias à persecução dos seus objectivos.

Deveres

1. Participar activamente no planeamento e desenvolvimento estratégico e na gestão do projecto: F. C. Porto - Basquetebol.
2. Os jogadores Cadetes de cada Clube transitam, obrigatoriamente e sempre que seleccionados, para o F.C. Porto.
3. As normas orientadoras da formação de jogadores definidas devem ser implementadas nos Clubes.
4. Cada clube fica responsável pelo pagamento, por número de revista, de 50 euros por página (um rodapé por página em publicidade) atribuída. O Clube deverá, ainda, fornecer o material de divulgação da sua actividade nos prazos definidos.
5. Cada equipa deverá organizar dois sorteios com venda de rifas por ano. Nestes sorteios serão distribuídas rifas para venda por todas as equipas do Clube.

4.5 Dos Encarregados de Educação

F.C. Porto - Basquetebol

O basquetebol joga-se presentemente em mais de 200 países em todo o mundo. Milhões de jovens sentem o prazer do jogo que realizam semanalmente.

Formar e dirigir jovens é cada vez mais uma grande responsabilidade. Há cada vez mais jovens interessados em praticar desporto, compete-nos a nós como responsáveis pela sua formação global, a sua orientação.

A Escola de Basquetebol compromete-se a cumprir com o Regulamento Interno.

Os Pais e E. de Educação devem formar uma comissão da equipa/escalão que será responsável pelo seguinte:

1. Apoiar nos serviços de secretaria, nomeadamente nas inscrições da sua equipa;
2. Arranjar, coordenar os transportes necessários para a sua equipa;
3. Garantir os apoios financeiros e outros necessários para o cumprimento do orçamento da equipa;
4. Apoiar na edição e produção da revista de basquetebol e em outras iniciativas;
5. Trabalhar e comportar-se sempre no sentido de dignificar a Escola/Clube.

Porto, ____ de _____ de 20 ____

O Pai ou E. Educação do Atleta

Escalão _____ Equipa

Assinatura

Pela Escola/Clube

O Coordenador

Pelo F.C. Porto - Basquetebol

4.6 Das Escolas de Minibasquete

Escola de Minibasquete

A divulgação será feita através do prospecto de divulgação das Escolas de Minibasquetebol do F.C. Porto - Basquetebol.

No acto de inscrição, o E. Educação deve fazer a entrega do seguinte:

- Ficha de inscrição;
- Termo de responsabilidade assinado pelo E. Educação;
- Duas fotos;
- Cópia da Cédula Pessoal ou do B.I.
- Protocolo Clube / E. Educação.

Pagamento do serviço:

No momento da inscrição deve ser feito o pagamento de 25 euros, recebendo em troca uma bola e uma camisola da Escola.

Haverá ainda uma tabela de pagamento que será a seguinte:

Pagamento Mensal 17,5 euros

Pagamento Trimestral 37.5 euros (15 euros/mês)

Pagamento Semestral 65 euros (13 euros/mês)

Pagamento Anual 110 euros (11 euros/mês)

Este pagamento deve ser efectuado antecipadamente até ao dia 05 de cada mês.

Calendário/Horário

Cada Escola deve fornecer o serviço durante duas/três sessões semanais, com a duração de uma hora cada.

Tendo em atenção que teremos de prestar um serviço com dignidade, competência e qualidade, é muito importante que todos os envolvidos no processo, estejam cientes desta situação.

Propõe-se a seguinte tabela de pagamento ao Coordenador da Escola:

10 atletas inscritos	50 euros
20 atletas inscritos	100 euros
30 atletas inscritos	150 euros
40 atletas inscritos	200 euros
50 atletas inscritos	250 euros
60 atletas inscritos	300 euros

Cada Escola deverá ter em cada sessão de trabalho 3 treinadores (de preferência Coordenador mais dois monitores).

4.7 Das Equipas de Iniciados e Cadetes

A captação deverá ser feita de forma consistente e permanente, principalmente junto das escolas.

No acto de inscrição, o E. Educação deve fazer a entrega do seguinte:

- Ficha de inscrição;
- Termo de responsabilidade assinado pelo E. Educação;
- Duas fotos;
- Cópia da Cédula Pessoal ou do B.I.
- Protocolo Clube / E. Educação.

Pagamento do serviço:

No momento da inscrição deve ser feito o pagamento de 25 euros, recebendo em troca uma bola e uma camisola do F. C. Porto - Basquetebol.

Haverá ainda uma tabela de pagamento que será a seguinte:

Pagamento Mensal 17,5 euros

Pagamento Trimestral 37,5 euros (15 euros/mês)

Pagamento Semestral 65 euros (13 euros/mês)

Pagamento Anual 110 euros (11 euros/mês)

Este pagamento deve ser efectuado antecipadamente até ao dia 05 de cada mês.

Calendário/Horário

Cada equipa deve fornecer o serviço durante pelo menos três sessões semanais, com a duração de cerca de noventa minutos cada.

Tendo em atenção que teremos de prestar um serviço com dignidade, competência e qualidade, é muito importante que todos os envolvidos no processo, estejam cientes desta situação.

Propõe-se a seguinte tabela de pagamento ao Coordenador da Escola/Clube:

10 atletas inscritos	50 euros
20 atletas inscritos	100 euros
30 atletas inscritos	150 euros
40 atletas inscritos	200 euros
50 atletas inscritos	250 euros
60 atletas inscritos	300 euros

Cada equipa deverá ter em cada sessão de trabalho um treinador e sempre que possível um director de equipa, para apoiar o treino.

5. Instrumentos previsionais

5.1 Equipas de Iniciados e cadetes

Previsão Orçamental

Despesas

Escalão	Vencimento treinador	Inscrição Dirigentes	Outros Equipam.	Transportes	Arbitragem	Total
Iniciados M	1500 €	200 €	1000 €	500 €	500 €	3700 €
Iniciados M	1500 €	200 €	1000 €	500 €	500 €	3700 €
Iniciados F	1500 €	200 €	1000 €	500 €	500 €	3700 €
Cadetes M	1500 €	200 €	1500 €	500 €	500 €	4200 €
Cadetes F	1500 €	200 €	1500 €	500 €	500 €	4200 €

Receitas

Escalão	Sponsorização	Parceria Autarquia	Pagamento serviço	Revista Rifas	Publicidade Estática	Eventos Outros	Total
Iniciados M	1000 €	500 €	1000 €	500 €	500 €	500 €	4000 €
Iniciados	1000 €	500 €	1000 €	500 €	500 €	500 €	4000 €

M							
Iniciados F	1000 €	500 €	1000 €	500 €	500 €	500 €	4000 €
Cadetes M	1500 €	750 €	1000 €	500 €	500 €	500 €	4500 €
Cadetes F	1500 €	750 €	1000 €	500 €	500 €	500 €	4500 €

Angariação de Receitas

Sponsorização

Venda de espaço de publicidade no equipamento

Escalão	Camisola Jogo	Calção	Camisola aquecimento	Fato treino	Camisola Treino
Iniciados M	500 €	250 €	250 €	250 €	250 €
Iniciados M	500 €	250 €	250 €	250 €	250 €
Iniciados F	500 €	250 €	250 €	250 €	250 €
Cadetes F	500 €	250 €	250 €	250 €	250 €
Cadetes M	500 €	250 €	250 €	250 €	250 €

Acresce o preço do trabalho da aplicação da publicidade.

Pagamento do Serviço

De acordo com a comissão de Pais da equipa, deve ser enviado ao dia 25 de cada mês a solicitação de pagamento da mensalidade dos atletas.

Estes devem até ao dia 05 de cada mês regularizar o respectivo pagamento, entregando a verba ao responsável da equipa (treinador ou Director da equipa).

Ver documento em anexo, sobre proposta de valores e formas de pagamento.

Publicidade Estática

É mais uma forma de conseguir angariar receitas. Assim de acordo com uma tabela será possível a todos os Pais e colaboradores, vender publicidade estática para colocar nos pavilhões nos dias dos jogos da sua equipa.

Placard	1,50m x 0,70m	750 €
Placard	2,00m x 0,70m	1000 €

Acresce o I.V.A. à taxa em vigor e as despesas de realização dos placards, quando feitos pelo Clube.

Eventos / Outros

Cada Clube deverá organizar eventos que permitam angariar receitas.

A proposta refere-se à organização de pelo menos um Torneio por equipa, sistema de Taça Latina.

Devem ser solicitados apoios às entidades oficiais, prever a realização de um livro do Torneio, onde deve ser inserida publicidade e ainda arranjar um patrocinador que dará o nome ao evento.

Em outros, deve ser um espaço aberto a sugestões para as comissões de Pais da equipa, poderem dar asas à sua imaginação (Ex. organização de passeios em autocarro ou outros, realização de festas, criação do Loto, etc.).



F.C. Porto - Basquetebol

*Projecto de desenvolvimento sustentado do
Basquetebol no F.C. Porto*

Coordenação Técnica

1. Introdução

Após a definição do trabalho a realizar pelos Clubes, parceiros do F.C. Porto Basquetebol, neste projecto de desenvolvimento do Basquetebol no Concelho/Distrito do Porto, nomeadamente a atribuição de competências/responsabilidades no que diz respeito às primeiras etapas da “pirâmide” – Captação, iniciação e pré- formação, compete agora ao F.C. Porto o desenvolvimento das etapas seguintes – Formação, pós- formação, pré- competição, competição e logo que possível a alta competição.

Tendo em atenção que o modelo de organização preconizado para as primeiras etapas a realizar nos Clubes, deve ter a sua continuidade no F.C. Porto - Basquetebol, é evidente que dentro das possibilidades este deve ser mantido.

Sendo os escalões etários diferentes, torna-se necessário no entanto proceder a alguns ajustamentos na organização dos grupos dirigentes de apoio a cada uma das equipas.

2. Equipa Técnica do F.C. Porto - Basquetebol

Equipa/Função	Nome	Adjuntos
Coordenador Geral	Luís Magalhães	Júlio Matos, Rui VanZeller, Luís Geirinhas
Coordenador Adjunto	Cristino	
Minibasquete		
Iniciados B		
Iniciados A		
Cadetes B		
Cadetes A		
Juniores “B” B		
Juniores “B” A		
Juniores “A”	Humberto	
Sub-24	Júlio Matos	Rui VanZeller e Luís Geirinhas

Profissional	Luís Magalhães	Júlio Matos, Rui VanZeller, Luís Geirinhas
---------------------	-----------------------	--

Todos os treinadores pertencem à equipa técnica do F.C. Porto - Basquetebol, não se limitam portanto a ser treinadores da sua equipa.

Competências/Responsabilidades:

- Formar a equipa em colaboração com os coordenadores técnicos;
- Cumprir e fazer cumprir o regulamento interno;
- Ser exigente consigo para poder ser exigente com os seus colaboradores e jogadores;
- Planear todo o trabalho a desenvolver com a equipa atribuída, de acordo com as orientações da Coordenação.
- Contribuir com o seu saber e saber estar para todo o trabalho do projecto F.C. Porto - Basquetebol, sempre com total disponibilidade.
- Organizar/angariar o seu grupo dirigente de apoio à sua equipa (que deve ser sempre apresentado à coordenação e só depois de aprovado por esta é que fica constituído).
- Responsabilizar-se pelas acções que lhe forem atribuídas, no âmbito do projecto do F.C. Porto - Basquetebol (desportivas e outras).

3. DIRECTORES DE EQUIPA/COMISSÃO DE PAIS

Deve ser feita uma reunião com os Pais e Encarregados de Educação, com a seguinte

Ordem de Trabalhos:

1. Apresentação dos presentes (Coordenador, Treinador, Dirigente e dos Pais);

2. Apresentação do Projecto F.C. Porto - Basquetebol;
3. Apresentação do Orçamento da Equipa (possibilidades de angariação das verbas necessárias);
4. Apresentação de uma proposta de funcionamento da equipa, com as necessidades de apoio por parte do Grupo Dirigente da Equipa;
5. Apresentação da proposta de calendarização da época;
6. Outros Assuntos

Nota: Planear quem diz o quê:

Abertura da reunião e apresentação dos presentes -

Apresentação do Projecto F.C. Porto - Basquetebol -

Apresentação do orçamento da equipa -

Apresentação da proposta de funcionamento da equipa -

Apresentação da calendarização –

Levar para a reunião:

- Projecto F.C. Porto - Basquetebol.

- Orçamento da Equipa e possibilidades de angariação de verbas

- Proposta de funcionamento da equipa (necessidades de directores de equipa)

Transportes – Grupo de Pais que fazem o planeamento e atribuem/dividem responsabilidades de transportes para jogos e eventualmente treinos.

Financiamento – Grupo de Pais para constituírem juntamente com o treinador a conta corrente da equipa de forma a conseguirem as verbas necessárias à realização da época.

APOIO AOS JOGOS E TREINOS- FAZER UMA ESCALA PARA APOIO A TREINOS E JOGOS.

Apoio administrativo – Inscrições, inspecções médicas, etc.

4. CALENDARIZAÇÃO DA ÉPOCA

- INICIO DOS TREINOS, COMEÇAR JÁ EM JUNHO TENTANDO ORGANIZAR A EQUIPA (FICHAS INDIVIDUAIS DOS ATLETAS, REUNIÃO COM OS PAIS, ETC.);
- FAZER O ESTUDO DE RESIDÊNCIA DOS SEUS ATLETAS DE FORMA A TENTAR DEFINIR O MELHOR POSSÍVEL O LOCAL DOS TREINOS;
- PREPARAR UM DOCUMENTO DE UMA PÁGINA PARA O TRABALHO DE FÉRIAS;
- PREVISÃO DO INICIO DOS JOGOS E PREVISÃO DE REALIZAÇÃO DE UM TORNEIO, ETC.

Modelos

Modelo de jogo:

Passo 1 – Babybasket e Minibasquete (captação e iniciação) Documento em anexo.

Passo 2 – Iniciados (Pré-formação)

Desenvolvimento dos fundamentos técnico-táticos de base.

- A- Ocupação de espaços (5 abertos);
- B- Contra-ataque e transição defesa ataque rápidas;
- C- Passe e corte;
- D- Penetra e assiste.

Passo 3 - Cadetes “B” (pré-formação)

Desenvolvimento dos fundamentos técnico-táticos de base

- A- Ocupação de espaços (5 abertos);
- B- Contra-ataque e transição defesa ataque rápidas;
- C- Passe e corte;
- D- Penetra e assiste;
- E- Bloqueio Directo.

Passo 4 – Cadetes A (Formação)

Desenvolvimento dos fundamentos técnico-táticos de base

Desenvolvimento de ataque de posição com base no “Flex” para HxH, zona e outros.

- A- Ocupação de espaços (5 abertos);
- B- Contra-ataque e transição defesa ataque rápidas;
- C- Passe e corte;
- D- Penetra e assiste;
- E- Bloqueio Directo;

- F- Bloqueio Indirecto;
- G- Bloqueio Cego.

Passo 5 – Juniores B (Formação)

Desenvolvimento dos fundamentos técnico-táticos de base.
Ataque de posição com base no “Flex” para HxH, zona e outros
Aplicação de mais um ataque de posição.

- A- Ocupação de espaços (5 abertos);
- B- Contra-ataque e transição defesa ataque rápidas;
- C- Passe e corte;
- D- Penetra e assiste;
- E- Bloqueio Directo;
- F- Bloqueio Indirecto;
- G- Bloqueio Cego
- H- Duplo Bloqueio
- I- Stagger

Passo 6 – Juniores “A” (Pós-formação/pré-competição) e Seniores (Competição).

Desenvolvimento dos fundamentos técnico-táticos de base
Ataque de posição com base no Passing Game para HxH, zona e outros.
Possibilidade de aplicação de mais dois ataques de posição.

- A- Ocupação de espaços (5 abertos);
- B- Contra-ataque e transição defesa ataque rápidas;
- C- Passe e corte;
- D- Penetra e assiste;
- E- Bloqueio Directo;
- F- Bloqueio Indirecto;
- G- Bloqueio Cego
- H- Duplo Bloqueio
- I- Stagger

Modelo de Jogador (a)

- A- Disponível em termos físicos (saber correr e saber saltar);
- B- Disponível em termos de atitude (lutar sempre para todos os dias ser melhor. Não interessa ser melhor do que o colega, é importante competir com nós próprios);
- C- Disponível em termos técnico-táticos (saber como e quando lançar, saber como e quando passar, saber como e quando driblar, saber o como e o quando dos aspecto básicos da defesa e do ataque);

- D- Ser educado na relação com todos os intervenientes, colegas, adversários, treinadores, árbitros, público, etc. Saber ganhar e saber perder.
- E- Detestar perder e saber os sacrifícios que se têm de fazer para ganhar mais vezes.