 **Universidade do Porto**

Faculdade de Ciências do  
Desporto e de Educação Física

# Desenvolvimento Estratégico no Desporto

O Futsal Feminino em Portugal

**Daniela Rute Chaves  
Gomes da Costa**

Outubro 2004

Universidade do Porto  
Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física

## Desenvolvimento Estratégico no Desporto

### O Futsal Feminino em Portugal

Dissertação apresentada, sob orientação do Prof. Doutor José Pedro Sarmento de Rebocho Lopes, com vista à obtenção do Grau de Mestre em Ciências do Desporto na área de Especialização de Gestão Desportiva, sob o abrigo do Decreto-Lei n.º 216/92 de 13 de Outubro.

Daniela Rute Chaves Gomes da Costa  
Outubro de 2004

**Ficha de catalogação**

Costa, D.C. (2004). Desenvolvimento Estratégico no Desporto. O Futsal Feminino em Portugal. Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto para a realização de provas de Mestrado em Ciências do desporto na área de Especialização da Gestão Desportiva, Porto

**Palavras-chave**

ESTRATÉGIA – DESENVOLVIMENTO – DESPORTO – FUTSAL

## DEDICATÓRIA

À minha família: Li, Rei e Inês

## Agradecimentos

Este trabalho só foi possível devido ao contributo de algumas pessoas que, através da transmissão de conhecimentos, de valores e de sentimentos, tornaram possível a sua concretização. Agradecemos, de forma sentida, a todos os que nos ajudaram, desde a primeira ideia.

Ao Professor Doutor Pedro Sarmento, que assumiu a orientação deste trabalho, os meus agradecimentos pela oportunidade que me foi dada em participar no Mestrado de Gestão e pela sua disponibilidade e grande entusiasmo.

Ao Professor Doutor Rui Garcia pelo seu contributo, essencial para que o projecto desta Tese tivesse o rumo mais indicado.

À Mestre Maria José Carvalho, por ter acreditado e por me ter feito acreditar.

A todos os entrevistados, Sr. Carlos Silva, Dr.<sup>a</sup> Carolina Silva, Dr. Jerry Silva, Professor Doutor João Rocha, Sr. Pedro Dias e Eng. Rui Alas, pela disponibilidade demonstrada.

Aos colegas do V Mestrado em Gestão, pelo companheirismo vivenciado.

À Rita, pelo exemplo motivador e pela amizade.

A todas as minhas colegas “futsalistas”, pelos momentos partilhados na tentativa de crescermos e por me continuarem a aturar para a construção de um futsal melhor.

Ao Fernando, um agradecimento especial, pela amizade e por representar um vasto universo de dirigentes desportivos, em termos de entrega à missão voluntária.

À Ana e Marisa, pelo exemplo que são enquanto atletas e pela grande amizade e cumplicidade que nos une.

Aos meus colegas de trabalho Débora e Miguel por me aturarem sempre que preciso e pela amizade e positivismo constante que transmitem.

Ao meu “chefe” António Laires, o meu agradecimento pelo contributo precioso que teve na minha formação e crescimento profissionais e pelo apoio prestado neste tempo.

Ao Nuno, pela amizade e pela ajuda preciosa na interpretação de dados relevantes para o trabalho.

Ao Vítor e à Susana um agradecimento especial pela concepção da nova imagem para o futsal feminino escolar.

À minha família:

Aos meus avós, um agradecimento e simultaneamente um pedido de desculpas pelo tempo e atenção que não lhes dediquei.

À Carla e ao Nanico, pela grande amizade.

À minha Irmã Inês, por ser a melhor irmã do mundo e por me ter tornado uma pessoa mais completa.

Ao meu Pai por continuar a ser o meu mestre, a minha bússola, o meu guia.

À minha Mãe, sem a qual nada seria. Enquanto grande Professora pelos ensinamentos valiosos que me tem transmitido durante a vida e enquanto Mãe, pelo grande amor que sempre me dedicou. Obrigado por seres a minha melhor Amiga.

## Índice Geral

1. Introdução.....	1
1.1. Identificação do problema .....	1
1.2. Definição dos objectivos .....	2
1.3. Organização da dissertação .....	2
Capítulo I – Revisão da Literatura.....	7
1. Conceito de estratégia.....	8
1.1. Estudo dos vários tipos de estratégia.....	11
1.2. As organizações desportivas.....	13
1.2.1. O papel dos recursos humanos nas organizações .....	17
1.2.2. Estratégia em organizações desportivas .....	20
1.3. Modelos mais representativos de análise estratégica .....	27
1.3.1. Vantagem competitiva.....	27
1.3.2. Análise SWOT.....	29
1.4. Potenciais falhas do processo de planeamento .....	43
1.5. Estratégias de desenvolvimento do futsal.....	47
2. Conceito de Desenvolvimento.....	61
2.1. Os factores de desenvolvimento .....	62
2.2. A aplicação dos factores de desenvolvimento ao futsal .....	65
2.3. Situação Desportiva.....	71
2.3.1. Análise do número total de atletas praticantes de futsal.....	74
2.3.2. Cálculo da situação desportiva .....	78
2.3.2.1. Atletas de elite .....	79
2.3.2.2. Atletas de base.....	79
2.3.2.2.1. Importância da formação na preparação dos escalões de elite .....	79
2.4. Políticas de desenvolvimento desportivo .....	81
2.4.1. As políticas de elite.....	83
2.4.2. As políticas de base .....	83
2.5. Desenvolvimento na área do desporto.....	87
2.5.1. O desenvolvimento do sistema desportivo português .....	92
2.5.2. O estado actual do desporto nacional .....	93
2.5.3. O desporto na nova sociedade da informação – o caso específico do futsal.....	96
3. Origem e desenvolvimento do futsal.....	98
3.1. Breve nota histórica .....	98
3.1.1. Futsal internacional .....	98
3.1.1.2. O presente da modalidade de futsal na Europa .....	103
3.1.1.3. O presente do futsal feminino em Espanha .....	105
3.1.2. Futsal nacional.....	106
3.2. O jogo de futsal e a sua relação com os restantes Jogos Desportivos Colectivos enquanto modalidades estratégicas no Desporto Escolar .....	108
3.3. Enquadramento do futsal feminino no desporto feminino e problemática histórica envolvente.....	111
4. Síntese da revisão bibliográfica.....	119
Capítulo II – Apresentação da Metodologia.....	125

1. Enquadramento teórico.....	126
2. Delimitação da amostra .....	129
3. Técnicas de recolha de informação .....	130
3.1. Análise documental .....	130
3.2. Levantamento de dados nas associações portuguesas .....	131
3.3. Observação participante .....	131
3.4. Entrevista.....	132
3.4.1. Elaboração de um sistema de categorias .....	132
3.4.2. Guião da entrevista.....	134
3.4.3. Âmbito da efectivação da entrevista.....	136
Capítulo III – Apresentação e Discussão de Resultados .....	137
1. Apresentação de resultados - Relatório e Contas da FPF.....	138
1.1. Análise do número de atletas federados .....	138
1.2. Análise do custo da FPF na organização das actividades desportivas .....	139
1.2.1. Competições nacionais .....	141
1.2.2. Competições internacionais de selecções .....	143
1.2.2.1. Competições internacionais regulares .....	143
1.2.2.2. Competições internacionais não regulares .....	143
1.2.3. Análise global.....	144
1.2.4. Comparação dos custos da FPF (masculino vs feminino).....	144
1.2.5. Investimento da FPF na organização de torneios inter-associações.....	146
1.2.6. Dados nacionais do Futsal na Instituição Escola.....	147
1.3. Síntese.....	148
2. Resumo dos dados obtidos no inquérito.....	149
2.1. Guião do Inquérito.....	149
2.2. Fundamentação teórica e resultados na construção e envio do inquérito.....	151
2.2.1. Enquadramento teórico das respostas no modelo de Thibault, Slack e Hinings.....	152
2.2.2. Apresentação das respostas do questionário.....	152
2.2.2.1. Atractividade do programa .....	152
2.2.2.2. Posição competitiva.....	156
2.3. Síntese.....	159
3. Perspectiva pessoal – observação participante.....	160
4. Exposição das grandes linhas das entrevistas efectuadas.....	162
4.1. Categoria I – Estratégia .....	163
4.1.1. Sub-categoria A - Organização e funcionamento.....	163
4.1.1.1. Síntese da sub-categoria A .....	167
4.1.2. Sub-categoria B - Percepção dos indicadores de crescimento do número de atletas .....	167
4.1.2.1. Síntese da sub-categoria B - Percepção dos indicadores de crescimento do número de atletas.....	168
4.1.3. Sub-categoria C - Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças .....	169
4.1.3.1. Síntese da sub-categoria C.....	173
4.1.4. Sub-categoria D - Vantagens Competitivas .....	174
4.1.4.1. Síntese da sub-categoria D .....	176
4.1.5. Sub-categoria E - Definição das linhas programáticas.....	176
4.1.5.1. Síntese da sub-categoria E.....	180
4.2. Categoria II – Desenvolvimento.....	180
4.2.1. Sub-categoria A – Factores de Desenvolvimento.....	180

4.2.1.1. Quadros humanos .....	181
4.2.1.1.1. Síntese do factor de desenvolvimento “quadros humanos” .....	184
4.2.1.2. Orgânica .....	184
4.2.1.2.1. Síntese do factor de desenvolvimento “orgânica” .....	188
4.2.2. Sub-categoria B Interdependência dos factores de desenvolvimento .....	190
4.2.2.1. Síntese da sub-categoria B Interdependência dos factores de desenvolvimento .....	192
4.3. Categoria III – Situação Desportiva .....	193
4.3.1. Sub-categoria A - Nível Desportivo .....	194
4.3.1.1. Síntese da sub-categoria A .....	195
4.3.2. Sub-categoria B - Políticas de desenvolvimento desportivo de base e de elite..	195
4.3.2.1. Síntese da sub-categoria B.....	197
Conclusões e contribuições do trabalho .....	199
Sugestões .....	201
Bibliografia.....	205

## Índice de Quadros

Quadro 1 – O Modelo FIT (Rubingh, 2004, pp.17) .....	24
Quadro 2 – Níveis de actuação da Gestão (Rubingh, 2004, pp.18).....	24
Quadro 3 – Course of Changing process in strategy, structure and culture in time (Rubingh, 2004).....	25
Quadro 4 – Matriz de decisão estratégica.....	30
Quadro 5 – Quadrantes caracterizadores das estratégias.....	45
Quadro 6 - Regulamento da formação de treinadores de futsal .....	68
Quadro 7 - Distribuição geográfica dos cursos de treinadores de futsal de Nível I .....	68
Quadro 8 - Distribuição geográfica dos cursos de treinadores de futsal de Nível II.....	69
Quadro 9 - Títulos de treinador atribuídos até Abril de 2004 .....	69
Quadro 10 - Total das equipas de futsal .....	69
Quadro 11 – Número de equipas de futsal inscritas nas ADF (2003).....	70
Quadro 12 – Relação de jogadoras de futsal feminino inscritas na época de 2003/04, em 15 de Abril de 2004 .....	75
Quadro 13 - Relação de jogadores de futsal masculino inscritos na época de 2003/04, em 15 de Abril de 2004 .....	76
Quadro 14 – Praticantes federados desde 1980/81 até 2000/01 .....	77
Quadro 15 – Tendências do treino nos escalões de formação .....	80
Quadro 16 – Peso dos escalões de futsal masculino no total de jogadores .....	81
Quadro 17 - Quadrantes da Política Desportiva .....	83
Quadro 18 – Categorias vs Entrevista .....	134
Quadro 19 - Número de atletas federados – futebol de onze e futsal (Junho de 2003) .....	138
Quadro 20 – Futebol 11 vs Futsal vs Futebol de 7 em % do número de atletas.....	139
Quadro 21 – Percentagem das atletas femininas vs Percentagem dos atletas masculinos .....	139
Quadro 22 - Custos suportados pela FPF na organização de actividades desportivas . (futsal e futebol de onze).....	141
Quadro 23 – Comparação dos custos da FPF (masculino vs feminino).....	144
Quadro 24 – Torneios inter-associações.....	146
Quadro 25 – Número de atletas e equipas participantes no Futsal Escolar .....	147
Quadro 26 – Distribuição geográfica dos praticantes de Futsal Escolar .....	148
Quadro 27 – Número de atletas federados (entre Abril e Setembro de 2004).....	153
Quadro 28 – Títulos de Nível I atribuídos até Abril de 2004.....	154
Quadro 29 – Títulos de Nível II atribuídos até Abril de 2004.....	154
Quadro 30 – Percepção do apoio dos média por parte das ADF .....	155
Quadro 31 – Custos anuais de equipamento para uma equipa de futsal.....	157
Quadro 32 – Custo inicial de competição.....	158
Quadro 33 – Estratégia-tipo a seguir pela modalidade de futsal na vertente feminina	160

Índice de Figuras

Figura 1 .....	57
Figura 2 .....	57
Figura 3 .....	202

## **Resumo**

Esta dissertação tem por objecto de estudo o Desenvolvimento Estratégico no Desporto aplicado, em concreto, à realidade do Futsal Feminino em Portugal.

Os objectivos a que nos propomos são a descrição do enquadramento do Futsal Feminino no nosso país e a proposta de possíveis linhas estratégicas de desenvolvimento.

A revisão bibliográfica abrangeu as áreas da Estratégia, do Desenvolvimento e do Futsal.

Do ponto de vista metodológico, utilizámos quatro técnicas: a análise documental a parcelas do Relatório e Contas da FPF (2002/03), a elaboração de um pequeno inquérito enviado às ADF, uma análise (enquanto elemento participante) à realidade do futsal feminino em Portugal e a elaboração de uma entrevista a uma amostra de seis dirigentes desportivos, ligados a esta modalidade. A análise efectuada leva-nos a concluir que o investimento federativo (por atleta) no futsal feminino é manifestamente insuficiente e inferior ao realizado com as restantes vertentes estudadas. Concluímos, igualmente, que o futsal feminino tem uma posição competitiva acima da média e uma capacidade de atracção de quadros humanos forte, sendo a estratégia mais adequada, a da intensificação. Identificámos a Instituição Escola como o principal motor do potencial desenvolvimento do Futsal Feminino em Portugal. Assumimos a importância da implementação de um quadro competitivo para o futsal feminino, forte, credível, estável e atractivo e identificámos os pontos fortes, fracos, as oportunidades e as ameaças presentes no Futsal Feminino, no âmbito da análise SWOT.

Finalizamos com algumas sugestões para o desenvolvimento do futsal feminino em Portugal.

Palavras-chave: Estratégia, Desenvolvimento, Desporto, Futsal

## **Abstract**

This work aims at studying the Strategic Development of Sport applied to the Women's Futsal in Portugal.

We try to describe the situation of the Women's Futsal in our country and present some possible development strategies.

Our bibliographic research has been about Strategy, Development and Futsal.

To achieve the aim of this work we have used four methodological techniques: the analysis of the Portuguese Football Federation Business Report (2002/03), a small enquiry sent to the Football Regional Associations, an analysis (as an athlete) of the reality of the Women's Futsal in Portugal and an interview to a sample of six sport managers who are involved in Futsal.

We have come to the following conclusions: the Federation investment (per athlete) in the Women's Futsal is insufficient and inferior when compared with the other studied groups. We have also concluded that the Women's Futsal has a superior competitive position and a strong human appeal, so intensification seems to be the most adequate strategy. We have identified School as the main source of Women's Futsal potential growth and development in Portugal. We have acknowledged the importance of the implementation of a new competition for the Women's Futsal, which should be strong, reliable, stable and attractive. We have identified the weaknesses, the strengths, the opportunities and the threats to be found in this sport, regarding the SWOT analysis.

We have finished by presenting some suggestions to the development of the Women's Futsal in Portugal.

Key Words: Strategy, Development, Sport, Futsal

## Résumé

Cette dissertation a comme objet d'étude le Développement Stratégique dans le Sport appliqué, concrètement à la réalité du Futsal Féminin au Portugal.

Les objectifs de cette investigation sont la description de l'encadrement du Futsal Féminin au Portugal et proposer des lignes stratégiques du développement.

On a fait la révision bibliographique des matières de Stratégie, du Développement et du Futsal, son histoire et les caractéristiques spécifiques.

Pour accomplir ces objectifs, on a utilisé, comme méthodologie, quatre techniques : l'analyse documental de quelques parcelles du Rapport de Comptes de la FPF (2002/03), l'élaboration d'une petite enquête envoyée aux ADF, une analyse (comme élément participant) à la réalité du Futsal Féminin au Portugal et l'élaboration d'une entrevue à une montre de six dirigeants sportifs, relationés avec modalité du Futsal. L'analyse effectuée nous conduit à la conclusion que l'investissement fédératif (par athlète) dans le Futsal féminin est vraiment insuffisant et inférieur à celui fait avec les autres matières étudiées.

On a conclu également que le Futsal féminin a une position compétitive supérieure a la moyenne et une forte capacité d'attraction de ressources humaines, et que la stratégie plus adéquate, celle de l'intensification.

On a identifié l'institution École comme le principal moteur du potentiel développement du Futsal Féminin au Portugal. On a assumé l'importance de l'implémentation dans cadre compétitif pour le Futsal féminin, fort, crédible, stable et attractif et on a identifié les points forts, faibles, les opportunités et les menaces présentes dans le Futsal Féminin et dans l'encadrement de l'analyse SWOT.

On a terminé avec quelques suggestions pour le développement du Futsal féminin au Portugal.

Mots-clés: Stratégie, Développement, Sport, Futsal

## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

- ADF – Associações Distritais de Futebol
- AFB – Associação de Futebol de Beja
- AFP, AFPorto – Associação de Futebol do Porto
- ANTF – Associação Nacional de Treinadores de Futsal
- APOGESD – Associação Portuguesa de Gestão do Desporto
- CAE - Centro de Administração Educativa
- CDDS - Comité de Desenvolvimento do Desporto do Conselho da Europa
- CEFD – Centro de Estudos e Formação Desportiva
- CNFS – Comité Nacional de Fútbol Sala
- COI – Comité Olímpico Internacional
- CRP – Constituição da República
- CSD - Concelho Superior do Desporto
- DE – Desporto Escolar
- DRE - Direcção Regional de Educação
- EDCG – Escola Desportiva e Cultural de Gondomar
- EUA – Estados Unidos da América
- FADU – Federação Académica do Desporto Universitário
- FCDEF – Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física
- FIFUSA - Federação Internacional de Futsal
- FMH – Faculdade de Motricidade Humana
- FPF – Federação Portuguesa de Futebol
- FPFS - Federação Portuguesa de Futebol de Salão

GCDE – Gabinete Coordenador do Desporto Escolar

ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

ISMAI – Instituto Superior da Maia

PIB – Produto Interno Bruto

SDP – Sistema Desportivo Português

SMART – specific, measurable, agreed, realistic and timed

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TVE – Televisão Espanhola

UEFA – Union Européene Football Assotiation

UTL – Universidade Técnica de Lisboa

## **1. Introdução**

### **1.1. Identificação do problema**

Enquanto desportista, atleta de futsal durante 7 anos e praticante de ténis de mesa durante 12 anos, encontrámos uma motivação enorme para a realização desta dissertação. Sentimos, em cada época desportiva, as lacunas existentes ao nível da formação dos vários intervenientes na modalidade, no quadro competitivo nacional e internacional, na cobertura dos media, de entre outras. O crescimento do número de clubes, com a modalidade de futsal feminino, não foi acompanhado pelo aparecimento de provas que dessem resposta a estes elementos, permitindo a sua competição que, por norma, representa um dos objectivos dos clubes desportivos. Ora, nesta altura, estas atletas participam em campeonatos distritais que apenas premeiam uma equipa por distrito, “obrigando” as restantes equipas a permanecerem sem competição durante aproximadamente seis meses, entre Março e Outubro. Esta situação representa, em cada época desportiva, meio ano com competição e meio ano de inactividade. As equipas têm estado inseridas, desde sempre, na esfera da competição e, no que diz respeito ao futsal feminino, não têm tido condições, em termos de quadros competitivos, que acompanhem o crescimento verificado.

Por outro lado, assistimos a grandes lacunas ao nível da formação na modalidade de futsal, quer no que diz respeito ao futsal feminino, mas também ao nível do futsal masculino.

Impõe-se, na tentativa de dar resposta a este crescimento, a adopção de estratégias que consigam dar solução às necessidades criadas pelo crescimento mencionado. As organizações responsáveis devem adaptar-se, contextualizando as suas acções nas áreas de maior necessidade.

Na dissertação que agora se inicia, procurámos utilizar os conhecimentos até agora adquiridos, quer na parte curricular do nosso mestrado, quer em todas as vivências pessoais e profissionais.

## **1.2. Definição dos objectivos**

A elaboração de uma dissertação deve ser antecedida da definição de objectivos claros, sem os quais a própria estrutura do trabalho se constrói sem alicerces sólidos. Assim, este estudo tem como objectivos centrais:

- descrever o enquadramento do futsal feminino em Portugal;
- propor, se possível, linhas estratégicas de desenvolvimento.

Este trabalho de investigação passa, assim, por averiguar determinadas realidades e compará-las com o que deveriam ser, de acordo com as teorias do pensamento estratégico existentes, propondo, se necessário, linhas que contribuam para a evolução da modalidade de futsal feminino.

## **1.3. Organização da dissertação**

Para cumprir os objectivos enunciados, pareceu-nos importante abordar inicialmente as teorias existentes nas áreas da estratégia e do desenvolvimento, enquadrando estes conceitos no mundo do desporto. Estudaremos alguns autores especialistas, com destaque para a estratégia das organizações desportivas. A pesquisa das teorias mais relevantes originará a apresentação de categorias passíveis de qualificarem o pensamento estratégico, através das quais, pela sua associação a palavras-chave, construiremos as questões presentes na entrevista. Pela abertura das questões implícita na entrevista, utilizaremos os objectivos já enunciados em detrimento das hipóteses, uma vez que as hipóteses não são passíveis de serem verificadas através das perguntas abertas que utilizaremos na entrevista, uma das metodologias a que recorreremos. Ainda no capítulo I, faremos uma descrição do futsal como modalidade desportiva, elaborando uma breve nota histórica sobre o seu percurso até ao presente. A lógica de construção desta dissertação passa pela aplicação do enquadramento teórico (associado à estratégia e desenvolvimento) à modalidade de futsal.

Não esquecemos a evolução da mulher enquanto desportista, o seu percurso desde os antigos Jogos Olímpicos, passando pelo final do séc XIX, com o

reaparecimento dos Jogos da era moderna de Pierre Coubertain e o crescimento vertiginoso da participação desportiva da mulher no decorrer do séc. XX.

No capítulo II, procedemos à apresentação da metodologia utilizada, sendo que apenas no capítulo seguinte, através de uma descrição adequada, caracterizamos a realidade do futsal feminino em Portugal, através da análise de conteúdo das entrevistas, dos documentos oficiais, dos resultados do inquérito e de uma análise enquanto observadora participante.

Parece-nos pertinente abordar o que se passa com a realidade espanhola, porque mais próxima de nós e também mais evoluída do ponto de vista dos quadros competitivos. Numa perspectiva de espectadores atentos ao fenómeno futsal, temos verificado que, apesar do Brasil ser a maior potência mundial, é de evidenciar o facto da Espanha ser actualmente a maior potência europeia, quer nas competições masculinas, quer nas provas que, a espaços, se vão realizando entre as selecções femininas. Paralelamente, em termos de dinâmica organizativa, Espanha criou um quadro competitivo de futsal feminino mais completo, respondendo assim às necessidades de competição das equipas femininas que surgiram a praticar a modalidade de *fútbol sala*. É este exemplo que pretendemos salientar, na tentativa de obtermos ensinamentos pertinentes passíveis de serem aplicados à realidade portuguesa. A organização espanhola tem vindo a transformar o futsal espanhol numa modalidade de sucesso, como assinala Fernandez (2001<sup>1</sup>):

*“Ressaltamos a competente organização dos dirigentes do futsal espanhol através da Liga Nacional de fútbol sala, Real Federação de fútbol sala, das Federações Regionais e do apoio que recebem dos diversos setores da sociedade – poder público, investidores e a mídia – que vieram a transformar o futsal espanhol num grande sucesso.”*

---

<sup>1</sup> Fernandez, A. (2001). Futsal Espanhol.[em linha].[consult. 2004-03-17]. Disponível em [www.futsalbrasil.com.br/artigos](http://www.futsalbrasil.com.br/artigos)

É com base neste pensamento que julgámos pertinente referir a realidade do país vizinho, por se encontrar num estado de desenvolvimento reconhecidamente mais avançado e que, por isso mesmo, pode constituir um exemplo a seguir pelos vários agentes pertencentes ao mundo do futsal português.

Por outro lado, o recurso a alguma referência da experiência espanhola, está relacionado com a globalidade das questões associadas ao desenvolvimento do desporto, que não podem estar dissociadas, segundo Pires (2003, pp. 131 )<sup>2</sup>, das dinâmicas internas (nacionais) e externas (internacionais).

Para a descrição do futsal feminino que nos propomos realizar, utilizámos alguma informação constante no Relatório e Contas da Federação Portuguesa de Futebol (FPF), nomeadamente a informação agregadora dos custos desta entidade com a organização de quadros competitivos nacionais e com a participação das diversas selecções em quadros competitivos internacionais regulares e não regulares (torneios e jogos particulares). Parece-nos importante o cruzamento desta informação com os dados referentes ao número de atletas das modalidades de futebol de onze e futsal, nas suas vertentes masculina e feminina. Recorremos, igualmente, a dados disponibilizados pelo Gabinete Coordenador do Desporto Escolar por forma a conseguirmos analisar o número de praticantes de futsal na Instituição Escola.

Contribuímos, igualmente, com uma perspectiva pessoal da realidade do futsal; recolhemos dados em todas as associações distritais portuguesas, através de um inquérito simples, e utilizámos as entrevistas para obter a contribuição de elementos-chave na área organizativa do futsal português. A visão dos especialistas, que procurámos encontrar nos nossos entrevistados, é um factor fundamental para, na nossa opinião, tornar este estudo mais fiável e, simultaneamente, mais profundo, garantindo maior validade e consistência às conclusões finais. Procurámos, assim, com o aglutinar desta diversidade de conhecimentos, tornar o produto final do nosso trabalho mais completo, fiável e

---

<sup>2</sup> Pires, G. (2003). Gestão do Desporto – Desenvolvimento organizacional, Edições APOGESD, Porto

conducente à implementação de novos projectos a sugerir às entidades competentes.

A construção da entrevista é particularmente importante neste âmbito, dado que procurámos, através dos *inputs* que constituem o pensamento dos entrevistados, obter *outputs* que vão de encontro aos objectivos traçados na fase inicial da introdução.

O Capítulo III pretende analisar e comparar todos os elementos obtidos, nomeadamente através dos documentos oficiais, do inquérito e das entrevistas efectuadas, com os contributos provenientes da literatura pesquisada. No que diz respeito às entrevistas, procurámos interpretar as transcrições apresentadas, associando-as às categorias previamente definidas, por forma a perseguir os objectivos do estudo.

No fim deste estudo, não poderíamos deixar de realizar uma reflexão sobre os resultados, contribuindo para a elaboração de linhas orientadoras para o desenvolvimento, um dos objectivos inicialmente definidos.

## Capítulo I – Revisão da Literatura

“The level of participation and degree of excellence attained within a given sport is dependent, at least in part, on how that sport is organised.”<sup>3</sup>

Newell, S. and Swan, J. - Warwick University (1995, Journal of Sports Management, Human Kinetics)

---

<sup>3</sup> Watt, D. (1998). Sports Management and Administration, E& FN SPON, London

## 1. Conceito de estratégia

De acordo com António<sup>4</sup> ( 2003, pp. 17) *“o objecto da estratégia organizacional consiste no estudo das relações das organizações (como um todo) com o seu meio envolvente, numa perspectiva de longo prazo.”*

Este conceito tem origem na Grécia. “Strategos” é o general que conduz o exército à batalha com o objectivo de a ganhar, utilizando uma estratégia (caminho). O mesmo autor defende que:

*“compete ao general orquestrar os recursos que dispõe e ter uma visão de conjunto. Assim como os grandes generais pensam sobre o todo, o bom estratega organizacional deve também pensar a organização como um todo.”*

Segundo Clausewitz (cit. por Pires, 2003), estratégia implica oposição, combate, ou seja, acção em função do adversário. Neste âmbito, este conceito tem muito significado no desporto, vestígio da luta pela procura da vitória. Já na Grécia antiga, a realização dos Jogos implicava a interrupção das guerras. Nessa altura, homens procuravam a vitória e, conseqüentemente, a glória. Também na actualidade o desporto acontece em ambientes incertos, com sucessivas acções e reacções cujo objectivo último é a vitória.

Podemos assim definir estratégia como o caminho que nos permite alcançar os objectivos traçados<sup>5</sup>. Segundo Pires (2003<sup>6</sup>) a estratégia acaba por ser uma necessidade das organizações, desportivas ou não. Os líderes das organizações devem orientar-se através de um pensamento estratégico, a partir do qual são ordenadas as decisões, quer de rotina, quer de desenvolvimento. As estratégias são muitas vezes confundidas com os objectivos, daí serem normalmente

---

<sup>4</sup> António, N. (2003). Estratégia Organizacional – do posicionamento ao movimento. Edições Sílabo, Lisboa

<sup>5</sup> Roche, F.P. (1998). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. (2ª edição). Editorial Paidotribo, Madrid

<sup>6</sup> Pires, G. (2003). Gestão do Desporto – Desenvolvimento organizacional. Edições APOGESD, Porto

designadas por objectivos associados. No entanto, a fixação dos objectivos acaba por ser tarefa mais simples, dado que estes coincidem com os interesses da organização.

Assim, deve-se encarar a estratégia como uma forma de orientar os processos das organizações de forma a obter as soluções mais correctas, em função da adaptação da organização às exigências do ambiente circundante. Os condicionantes externos e internos condicionam a gestão e condução das organizações para que atinjam os fins a que se propuseram.

De acordo com Pires (2003) são os líderes de topo que tratam e constróem a decisão estratégica da organização, encontrando-se estes líderes no vértice estratégico da organização.

De acordo com Roche (1998), planificação estratégica é viver em 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 (Roche, 1998).

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 cabo, compreensíveis e motivantes para as organizações.

Segundo Brison (cit. por Roche, 1998<sup>7</sup>, pp. 94), as organizações podem ter uma ou várias estratégias para atingir os seus objectivos. Este autor distingue quatro tipos de estratégias:

1. *“Grande estratégia da organização no seu conjunto;*

---

<sup>7</sup> Roche, F.P. (1998). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. (2ª Edición), Editorial Paidotribo.

2. *Unidades estratégicas de planificação (no sector público ou nas organizações sem fins lucrativos);*
3. *Estratégias de programas ou serviços;*
4. *Estratégias funcionais (financeiras, instalações, de pessoal..);”*

A solução passa por propor estratégias que nos permitam atingir os objectivos.

Segundo António (2003, pp. 49) 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 sempre presente que o trabalho não acaba na formulação. Uma estratégia formulada necessita de ser implementada.”*

A má implementação da estratégia está frequentemente relacionada com os recursos humanos, devido ao seu fraco envolvimento. A focalização nos recursos produtivos (equipamento e pessoal) baseia-se no facto da empresa beneficiar, em larga escala, das competências dos seus recursos e capacidades, ou seja, pela sua eficiência ao nível dos recursos humanos (activo intangível) que desencadeará uma boa imagem e reputação no meio envolvente. Esta crescente importância dos recursos espelha-se no mundo empresarial com a criação de empresas de recrutamento especializadas em “head-hunters”, dada a procura das empresas em elementos qualificados nas suas fileiras. As vantagens competitivas mencionadas anteriormente, constroem-se partindo de recursos superiores aos dos seus concorrentes. Ainda segundo António (2003, pp. 84), estes recursos foram estudados por Teece et al (1993) como capacidades dinâmicas fruto da *“aptidão da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para fazer face a meios envolventes turbulentos.”*

O futuro do futsal feminino na Europa depende fortemente da sua gestão futura e, dentro da gestão, da estratégia de desenvolvimento a adoptar pela Union des Associations Européennes de Football (UEFA) , respectivas federações europeias filiadas e associações distritais, que se assumem como vértices estratégicos, regulando o futebol e o futsal. Foi com este pensamento que se tornou essencial neste estudo compreender o significado do conceito de estratégia.

### **1.1. Estudo dos vários tipos de estratégia**

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<sup>8</sup>) 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. No fundo, implementam e colocam em prática o planeamento definido pelo vértice estratégico 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, G (1995<sup>9</sup>) enumera três tipos de planeamento:

- ✓ planeamento estratégico
- ✓ planeamento tático
- ✓ planeamento operacional

---

<sup>8</sup> Cunha, L. (1997). O Espaço, o Desporto e o Desenvolvimento. Edições FMH, Lisboa

<sup>9</sup> Pires, G. (1995). Desporto – Planeamento e Gestão de Projectos. Edições FMH, Lisboa

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) 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 nas organizações, não se limitando a uma simples afectação de recursos, procurando perspectivas de longo prazo para atingir efeitos duradouros.

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

- ✓ *“a rotina com o desenvolvimento”*
- ✓ *o antigo com o novo*
- ✓ *a repetição com a inovação*
- ✓ *o curto com o longo prazos*
- ✓ *o micro com o macro*
- ✓ *o local com o global”* (Pires, 1995, pp. 60)

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

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

- ✓ *“uma estratégia baseada nos custos;*
- ✓ *uma estratégia baseada na diferenciação;*
- ✓ *uma estratégia baseada na oportunidade;*
- ✓ *uma estratégia mista.”* (Pires, 1995, pp 67)

Ultrapassando o planeamento estratégico e entrando no planeamento tático, importa distinguir o objectivo deste tipo de planeamento, muito mais voltado para implementar as decisões estratégicas. Pires (1995) afirma que o planeamento tático se destina a definir os tempos e os momentos, bem como a afectar os recursos que vão permitir a obtenção dos objectivos pré-definidos.

Elucidativo deste planeamento são as questões que o mesmo autor levanta: Como? Quando? Onde? Por quem? Com quem? Estas explicam a utilização dos factores de desenvolvimento em programas, tendo por base 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 optimizada.

Pires (1995) distingue ainda o planeamento imperativo do planeamento 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 por Pires é o da 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 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.

## **1.2. As organizações desportivas**

O nosso estudo centra-se no âmbito das organizações que, ao contrário do que acontece no mundo empresarial, não têm como finalidade a obtenção do lucro.

São designadas de organizações sem fins lucrativos e, como tal, estão inseridas numa realidade diferente das restantes, quer no que diz respeito ao funcionamento, ao tipo de membros, enquadramento fiscal ou ao tipo de actividade.

*“Se por um lado a maioria das organizações empresariais, em termos gerais, visam o lucro, em grande parte dos países o desporto amador é organizado e administrado através de uma ampla rede de organizações não lucrativas. A nível nacional, estas estruturas são tuteladas pelo Estado a nível político e a nível desportivo pelas federações e associações desportivas de modalidade, que regulamentam as formas de participação dos seus membros, as colectividades, geralmente designadas por clubes, associações ou grupos.”* Gomes (2001<sup>10</sup>, pp. 9)

Drucker (1990<sup>11</sup>) estuda as organizações sem fins lucrativos e a crescente importância das mesmas, na vertente da sua estratégia centrada na cidadania; destaca a importância que pode ter o intercâmbio entre os dois tipos de organização: as que procuram o lucro e as que não têm esse objectivo. Considera que estas não pretendem fornecer bens ou serviços, sendo o seu “produto” um ser humano modificado, assumindo-se assim, como agentes da evolução humana.

São cada vez mais as pessoas que se dedicam, voluntariamente, a uma causa nobre, seja ela a ajuda em hospitais ou a colaboração em clubes e associações desportivas. Inclusivamente nos Estados Unidos da América (EUA) estas instituições constituem o maior empregador do país, dado que um em cada dois norte-americanos dedica, no mínimo, três horas de trabalho semanal ao

---

<sup>10</sup> Gomes, A. (2001). Estratégia de Desenvolvimento do Associativismo Desportivo – Uma proposta para a Quantificação do Índice de Satisfação do Praticante. Dissertação apresentada às provas de Mestrado em Ciências do Desporto na especialidade de Gestão Desportiva, Lisboa

<sup>11</sup> Drucker, P. (1990). As organizações sem fins lucrativos, Edição Difusão Cultural

voluntariado nestas instituições sem fins lucrativos. Trata-se de um elemento central na cidadania e qualidade de vida nos EUA.

O conceito de gestão era na década de 50, um conceito longínquo para estas organizações, que viam na sua missão algo tão importante como a evolução e o desenvolvimento humano. Actualmente, estas entidades percebem o significado deste conceito e a sua importância na prossecução das suas actividades. Elas procuram fontes de financiamento para que possam cumprir as suas missões.

Para conseguirem participar nas provas desportivas a que se propõem, as organizações desportivas, através dos seus membros maioritariamente amadores, procuram habitualmente subsídios junto dos sócios, das autarquias, das empresas locais e, por último, no seu próprio seio, através da ajuda desinteressada dos próprios dirigentes. A situação económica do país, tão salientada nos dois últimos anos, veio dificultar a vida destas colectividades. Segundo Rogado (1998<sup>12</sup>) as principais fontes das colectividades que estudou, na área geográfica da Amadora, são as receitas de bar (cerca de 26%) e subsídios fundamentalmente autárquicos (18,7%) conseguindo apenas dos sócios o equivalente a 2,3% do total das receitas, o que manifestamente os torna “prisioneiros” do apoio público. Este facto deve ser considerado como um ponto fraco dos clubes, enquadrado na análise SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats).

Segundo Rubingh (2004<sup>13</sup>) o sistema desportivo pode basear-se nos Clubes, na Escola, no Estado ou no Mercado. Em Portugal, como na Europa, o sistema desportivo está assente nos clubes desportivos e baseado no princípio de participação e solidariedade. O facto do clube desportivo estar integrado na sociedade e, como tal, estar dependente dos indivíduos que a compõem, pressupõe a importância da existência no clube de uma predisposição para a mudança. Se a sociedade muda, os clubes também têm que mudar, apesar de não basearem a sua acção numa filosofia de mercado.

---

<sup>12</sup> Rogado, M. (1998). Análise da Estrutura Sócio-Desportiva, Económica e Financeira dos Clubes da Amadora – sua dinâmica no Quadro do Associativismo Local. FMH, Lisboa

<sup>13</sup> Rubingh, B. (2004). Inovar a Gestão do Desporto. In: Inovar para melhor competir – livro de actas do 6º Congresso Nacional de Gestão do Desporto. Edição Apogesd, Oeiras.

Watt (1998) considera os clubes desportivos como determinantes na sobrevivência do desporto no Reino Unido (RU). A maior parte destes clubes, à semelhança do que acontece no nosso país, são organizações em que predomina apenas uma modalidade, designados por “*single-sport clubs*”, organizados por voluntários e onde a subsistência se torna difícil, dado dependerem das autoridades locais e dos esforços de angariação de verbas por parte dos dirigentes.

A eficiência dos clubes foi estudada por Koski<sup>14</sup> (cit. por Watt, 1998, pp. 19), tendo este autor examinado cinco dimensões da eficiência:

- ✓ *“ability to obtain resources*
- ✓ *internal atmosphere*
- ✓ *efficiency of the through-put process*
- ✓ *realization of aims*
- ✓ *general level of activity”*

Koski concluiu que a eficiência estava relacionada com o número de membros, com as orientações ideológicas e com o ambiente organizacional, associando a incompatibilidade do sucesso com atmosferas relaxadas. A amostra estudada foi constituída por clubes independentes, sem relação com o desporto escolar (como acontece nos EUA). As variáveis chave identificadas foram as seguintes: o incremento da comercialização e o planeamento do negócio.

A actividade do clube devia resumir-se no *input* de participação e nos resultados financeiros. Este autor verificou que clubes especializados em menos modalidades eram mais eficientes que os clubes com maior número de modalidades, ou seja, clubes especialistas geravam mais resultados. Para além disto Koski chegou à conclusão de que clubes com valores claros instituídos eram mais eficientes na obtenção de recursos e na obtenção de níveis elevados de actividade. Para além disso, os seus membros eram mais activos na participação social dentro do clube. Associou positivamente o número de membros com a eficiência da organização, fruto do poder dos voluntários. Uma

---

<sup>14</sup> Watt, D. (1998). *Journal of Sport Management*, Volume 9, 1, pp. 19, EUA

das questões estudadas que se mostrou mais pertinente, foi a da importância de uma definição mais ampla de eficiência, bem como da avaliação da performance.

### **1.2.1. O papel dos recursos humanos nas organizações**

Na nossa perspectiva é importante referir que o meio desportivo é, como indicia o estudo apresentado, composto pelas pessoas que pertencem às organizações e pela sua evolução e desenvolvimento. O amadorismo começa a dar lugar ao profissionalismo e a escassez de recursos exige, às organizações desportivas, elementos com disponibilidade e simultaneamente capacidade para trabalhar em prol do avanço das respectivas áreas funcionais. Aproveitando esta ideia, parece-nos imprescindível a reorientação das organizações desportivas para os seus recursos humanos, com formação, motivação e reconhecimento, procedendo-se à criação de um enquadramento legal específico, para ajudar estes elementos, maioritariamente voluntários, a compatibilizar a vida profissional com a função dentro das organizações desportivas, potenciando a adequação dos objectivos pessoais com os objectivos das organizações. Estamos conscientes de que existem diferentes “níveis” de dirigentes desportivos; os dirigentes amadores correspondem à larga maioria e, através do associativismo desportivo, contribuem decisivamente para a dinamização das modalidades desportivas amadoras. São estes dirigentes que, nas suas tarefas diárias nos clubes, associações e federações, se vêem confrontados com incompatibilidades entre tarefas nestas organizações e tarefas decorrentes da sua própria actividade profissional. O enquadramento da actividade desportiva destes elementos deve ser estudado para que, se um qualquer dirigente tem necessidade de algumas horas do seu dia normal de trabalho para proceder às inscrições de atletas, estas horas não lhe sejam descontadas ao final do mês. No que diz respeito ao dirigente profissional ou semi-profissional, as preocupações das organizações desportivas devem passar, na nossa opinião,

pela aposta na formação e motivação, tal qual dizem as teorias. Esta ideia é apresentada por Bilhim (2001<sup>15</sup>, pp. 315), quando afirma que:

*“A motivação é a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objectivos, sendo que este esforço é condicionado pela forma como a organização satisfaz alguns dos interesses dos colaboradores. Esta necessidade é definida como um certo espírito interno que faz com que os resultados apareçam como atractivos ao sujeito.”*

A identificação dos colaboradores com os objectivos das “suas” organizações é muito importante, daí ser oportuno cada organização destacar a sua missão e ajudar à sua interiorização por parte do colaborador. Bilhim (2002<sup>16</sup>) destaca que o aspecto da motivação dos colaboradores, que fazem parte das comunidades de trabalho, constitui o aspecto fundamental para a construção de uma nova gestão, ao nível dos recursos humanos.

Partindo desta perspectiva, enfatizamos a necessidade pelo interesse redobrado no bem-estar dos trabalhadores, dado que esta satisfação está positivamente relacionada com o aumento da performance dos mesmos.

Bilhim (2001<sup>17</sup>) destaca duas escolas do pensamento da gestão dos recursos humanos: a *Sloan School* e a *Harvard Business School*. A aproximação entre as duas escolas tem vindo a acontecer; no entanto elas dão privilégio a diferentes aspectos motivacionais. A *Sloan School* enfatiza os aspectos extrínsecos da motivação, como o salário; já a *Harvard Business School* privilegia a motivação intrínseca (o gosto pelo trabalho), pelo enriquecimento de funções e pelo aumento de responsabilidades, através dos quais os trabalhadores aumentam o compromisso com a empresa. É certo que, no ambiente envolvente do futsal, em

---

<sup>15</sup> Bilhim, J. (1998). Teoria organizacional, Estruturas e Pessoa. UTL - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.

<sup>16</sup> Bilhim, J. (2002). Questões actuais de Gestão de Recursos Humanos. UTL - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa

<sup>17</sup> Bilhim, J. (2001). Teoria organizacional – estruturas e pessoas. (2ª Edição revista e actualizada). UTL-ISCTE, Lisboa.

virtude do amadorismo predominante dos dirigentes, a motivação intrínseca é a mais ajustada; no entanto, pensamos que esta modalidade tem potencial para a crescente profissionalização (assim estejam criadas as condições básicas que irão ser abordadas quando nos debruçarmos sobre os factores de desenvolvimento desportivo). No futuro, se existir um desenvolvimento sustentado, o estudo da motivação poderá ser perspectivado também com base em aspectos extrínsecos como são os salariais.

Actualmente consideramos, à luz da teoria de Charles Handy (1994<sup>18</sup>), que a modalidade de futsal se encontra na fase de crescimento do seu ciclo de vida. Este ciclo de vida é representado pela letra S, na teoria da curva sigmóide, segundo a qual nascemos, crescemos, desenvolvemo-nos, entramos em declínio e morremos. Esta inevitabilidade, que acontece com as pessoas, acontece também com as ideias, com as organizações, assim como com as civilizações.

Estes ciclos de vida percorrem-se, muitas vezes, de forma repetitiva, permitindo uma compreensão do processo de mudança. Toffler (cit. por Pires, 2003) na obra “A Terceira Vaga”, designa este padrão de mudança por “código oculto da civilização industrial”. Na sua perspectiva, a sociedade industrial pode ser caracterizada por seis princípios que estão presentes em todas as suas actividades e afectam o próprio desporto: standardização, especialização, sincronização, concentração, maximização e centralização.

Cunha (1997, pp. 106), define o “*novo clube*” da seguinte forma:

*“O novo clube tem responsabilidade social para com a comunidade onde está localizado.(...) Sabe gerir recursos e vontades, promove actividades, produz acontecimentos, presta serviços desportivos com um número, uma diversidade e uma qualidade cada vez maior e proporciona vivências de cultura aos seus associados e à população em geral.(...) Tem uma ideia, um projecto, um objectivo, um núcleo*

---

<sup>18</sup> Pires, G. (2003). Sebenta da disciplina de Estrutura e Dinâmica das Organizações. Mestrado em Ciências do Desporto – Área de especialização da Gestão desportiva. FCDEF, Porto

*duro de pessoas capazes de o pôr em prática com profissionalismo, com espírito de missão, de entrega aos objectivos e finalidades, que caracteriza o espírito amador verdadeiro.(...) É fundamentalmente um centro de dinâmicas e de vontades. Ao invés de ter estruturas fortes como até aqui, o clube do futuro tem pessoas, recursos humanos fortes, com alta cultura, valia e desempenho, que entendem o fenómeno desportivo nas suas múltiplas vertentes (...) Daí também a utilidade desportiva que pode ser reconhecida pelo Estado e apoiada pelo poder autárquico (Ver Lei 1/90 de 13 de Janeiro, art. 11º).”*

Apesar de conhecermos a importância do clube desportivo no modelo europeu de desporto, não podemos deixar de antecipar a importância de outras soluções para o sistema desportivo, como por exemplo a solução do sistema assente na Escola. Em virtude da falta de aproveitamento que existe no Desporto Escolar (DE) e da recente introdução do futsal como conteúdo programático na escola, não pomos de parte a possibilidade de focalizar esta área em especial.

O estudo de algumas destas colectividades engloba o objectivo inicialmente traçado de propor linhas orientadoras do desenvolvimento do futsal, já que actualmente são estas pequenas organizações desportivas amadoras que constituem o pólo de atracção e crescimento do número de jovens praticantes. Só através do reconhecimento das condições em que trabalham estas organizações conseguiremos elaborar um contributo que não constitua uma herança pesada, ou seja, tentaremos não considerar medidas que penalizem financeiramente as organizações desportivas e que eventualmente as conduzam ao desaparecimento.

### **1.2.2. Estratégia em organizações desportivas**

Os conceitos de estratégia e de desenvolvimento estão intimamente relacionados com a gestão. Em virtude de pretendermos aplicar a teoria da estratégia à modalidade de futsal, tornou-se indispensável citarmos alguns autores especializados em gestão e estratégia desportiva.

A definição de gestão supõe a coordenação de desempenhos, planificações e execuções de vários elementos, procurando rentabilidade e qualidade. Sancho (2004<sup>19</sup>, pp. 19) apresenta o conceito de gestão desportiva de acordo com o CDDS (Comité de Desenvolvimento do Desporto do Conselho da Europa) da seguinte forma:

*“La gestión es el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y la regulación dentro de una organización de los recursos – personas, manifestaciones o instalaciones - a fin de realizar unos objetivos determinados.”*

Rubingh (2004<sup>20</sup>) assume que, durante algumas décadas, a gestão da organização era traduzida pelo planeamento, organização, liderança e controlo. Actualmente, o conceito foi revisto, sendo introduzidas novas vertentes, como a motivação e a inovação. Esta última é considerada como uma das questões mais importantes da gestão do desporto. Um dos exemplos que este autor refere, e que se insere na nossa problemática, é precisamente uma nova competição de futebol, através de um torneio profissional de futebol *indoor*, por forma a aproveitar as épocas de muito frio nos países do norte e do centro da Europa e a disponibilidade de pavilhões dentro das localidades.

Watt (1998, pp. 121) investiga igualmente este tema e afirma que é essencial sermos capazes de enfrentar a mudança, que ocorre frequentemente no mundo do desporto. Se não soubermos para onde vamos, que caminho deveremos percorrer para lá chegar, ou saber se já lá chegámos, então não estamos na direcção correcta.

*“If we do not know where we are going, how are we going to get there, how will we know if we have got there? This is essential in facing up to change, which seems constant in the sporting situation”.*

---

<sup>19</sup> Sancho (2004). Estrategias de gestión deportiva local. INDE Publicaciones, Barcelona.

<sup>20</sup> Rubingh, B. (2004). Inovar a Gestão do Desporto. In: Inovar para melhor competir – livro de actas do 6º Congresso Nacional de Gestão do Desporto, Oeiras.

Este autor (1998, pp. 127) destaca a importância das características que devem ter os objectivos definidos:

*“The first measure of success is always against the objectives of any specific organization or project, bearing in mind that they must have SMART (specific, measurable, agreed, realistic and timed) objectives set against them”.*

O conceito de estratégia, de acordo com Sancho (2004), apoderou-se do âmbito de acção do gestor e está também a apoderar-se do raio de acção do gestor desportivo. No entanto, a importância prática da estratégia não assume proporções tão notórias no mundo do desporto, onde ainda prevalecem os projectos de curto prazo, aniquilados muitas vezes pela mudança de cor política do partido do governo, ou por um qualquer resultado desportivo menos bom. Mas, na realidade, o desejável passa pela definição correcta de estratégias.

*“Constituyen de este modo planes, o programas, transversales de las organizaciones deportivas, que facilitan su desarrollo y la implantación de las actuaciones deportiva propias, anticipándose a las condiciones del medio ambiente y adaptándose en cada momento a los cambios que pueda experimentar.” (Sancho, 2004, pp.20)*

Segundo Watt (1998), qualquer bom gestor tem de planear, não constituindo uma excepção o mundo da gestão desportiva. Há uma necessidade de preparar a organização para o futuro e tornar a organização tão eficiente e ausente de conflitos quanto possível. Um bom planeamento concretizará estes dois objectivos e preparará a organização para a mudança.

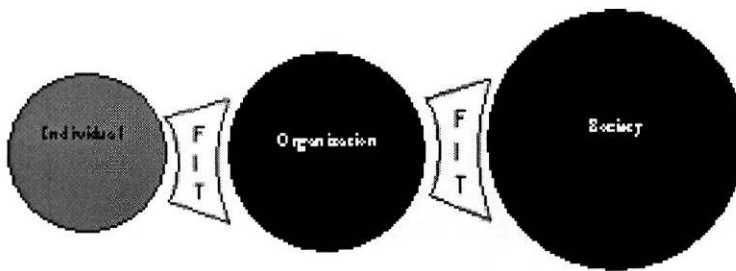
Tal como o próprio tema da tese indicia, a nossa preocupação passa por desenvolver um conjunto de linhas orientadoras para o desenvolvimento do futsal.

*“A estratégia tem de ser a de fazer com que as coisas aconteçam de acordo com as ideias daqueles que têm capacidades e competências para idealizarem um futuro a médio e longo prazos...já que é conveniente olhar-se para o futuro numa perspectiva sonhadora daquilo que se deseja, mas numa atitude pragmática no que diz respeito à realidade presente que é possível construir, em função de uma ideia prospectiva (primeiro produto do processo de planeamento) que antevemos e desejamos construir já hoje.” (Pires, 2003, pp. 31 )*

Segundo este autor interessa *“fazer o futuro acontecer”*, partindo da ideia que o futuro já está entre nós, na nossa imaginação e nos nossos sonhos. Para que isto aconteça temos de escolher os objectivos certos, utilizar os instrumentos e estratégias pertinentes, desenvolvendo os projectos adequados às mudanças que pretendemos que aconteçam.

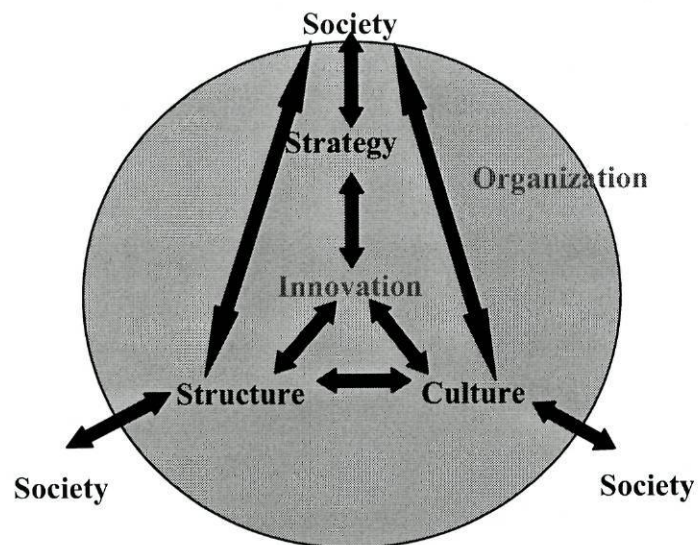
Rubingh (2004) sublinha esta necessidade de mudança e inovação, no contexto actual do mercado concorrencial. Neste âmbito, os indivíduos e as organizações têm necessidade de procurar a melhor forma de se adaptarem mutuamente. Este autor apresenta-nos o modelo FIT (ser adequado) em que a organização surge circunscrita pelos indivíduos e pela sociedade, sofrendo pressões de ambas as partes (conforme Quadro 1). Daqui nasce a inovação, fruto da resposta dada às mudanças que vão afectando a sociedade e o próprio comportamento do indivíduo.

Quadro 1 – O Modelo FIT (Rubingh, 2004, pp.17)



Conhecemos a forte presença do factor cultura nas organizações desportivas. A gestão, para além de actuar ao nível da estratégia e da estrutura, deve agir sobre a cultura, como ilustra o quadro 2 idealizado por Rubingh (2004, pp.17).

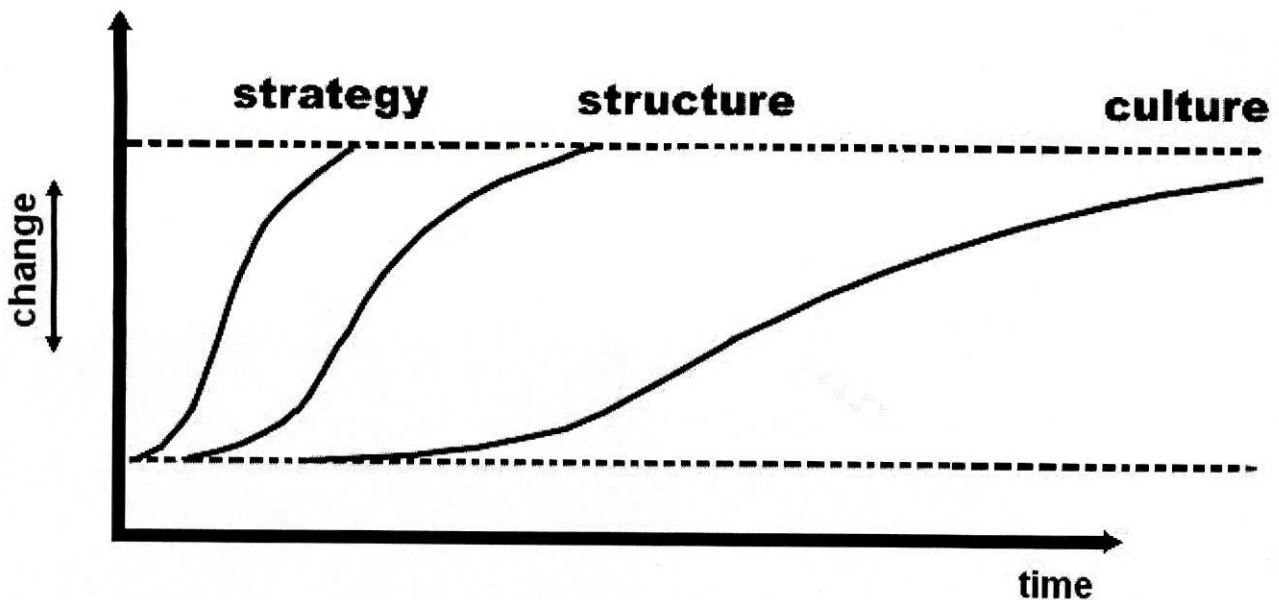
Quadro 2 – Níveis de actuação da Gestão (Rubingh, 2004, pp.18)



No entanto, em virtude da cultura abarcar os valores e comportamentos das pessoas que integram as organizações, a intervenção sobre a mesma tende a ser mais lenta do que a intervenção ao nível da estratégia e da estrutura. Face à forte presença da cultura nas organizações desportivas, a inovação no desporto

é um processo mais difícil e moroso do que nas restantes organizações. Esta realidade é retratada por Rubingh [ conforme quadro 3].

Quadro 3 – Course of Changing process in strategy, structure and culture in time (Rubingh, 2004, pp 18)



**Course of changing process in strategy, structure, and culture in time**

Nomeadamente nos países europeus, o sistema desportivo está baseado nos clubes enquanto “*estruturas informais assentes no trabalho de voluntários motivados pela solidariedade*” (Rubingh, 2004, pp. 15). Em virtude destas organizações não terem, na maior parte dos casos, estruturas flexíveis, é provável que se torne mais difícil inovar, devido às resistências à mudança.

No que diz respeito à definição de políticas desportivas, o conhecimento da situação é imprescindível também na gestão do desporto. Pires (2003) considera que a base de sustentação de políticas e de projectos desportivos é o conhecimento desta situação. É com base nesta ideia que iremos estudar a

situação desportiva do futsal feminino sénior em Portugal (diagnóstico). Foi nossa ideia primeira alargar este estudo à Península Ibérica, mas alguns condicionantes não permitiram que o estudo fosse tão abrangente. Assim, tentámos conhecer a realidade portuguesa para, através dela, construirmos linhas orientadoras do seu desenvolvimento. Apesar de não termos tido possibilidade, na presente dissertação, de estudar a realidade espanhola, fomos contactando, a espaços, com essa realidade, que espelharemos no sub-capítulo da breve nota histórica internacional.

Tendo estas mesmas preocupações em vista, Sancho (2004, pp. 21) considera que a implementação de um sistema de planificação da gestão desportiva requer a inclusão de um conjunto de actividades desenvolvidas sequencialmente. A primeira trata a determinação das necessidades desportivas existentes. A esta actividade segue-se o diagnóstico estratégico ambiental, composto por investigação e previsão (análises prospectivas do meio ambiente futuro). Estes passos têm como finalidade o conhecimento do meio ambiente (enquanto realidade) e a identificação dos factores estratégicos que tenderão a afectar a realidade da organização desportiva no futuro. O diagnóstico acarreta análises externas (“*diagnóstico situacional*”) e internas à própria organização/modalidade (“*diagnóstico estratégico*”).

Watt (1998, pp. 2) considera igualmente importante o conhecimento da realidade, para que não se elaborem projectos irrealistas e exista uma prática correcta:

*“As in any practical management situation, it is essential for the practitioner to be aware of his environment. A manager who ignores this environment and the specific setting in which they operate is in danger of producing unrealistic practices unsuited to the situation in which they operate. This contextual understanding is vital but need not be a theoretical concept – rather, it entails a realistic analysis of the organizational and external environment which guides good practice.”*

Para Roche (1998) o processo de planificação, apesar de necessário, não é por si só suficiente e, por norma, atravessa momentos de dificuldade. Esta planificação envolve uma série de acções e formas de trabalho próprias da cultura da entidade desportiva. Mas a mudança é sempre algo de difícil execução e aceitação. Por isso mesmo, e como já anteriormente mencionámos, um dos elementos mais importantes para a motivação do trabalhador numa organização desportiva é o conhecimento da missão e dos objectivos da mesma. Só esta perfeita simbiose permitirá uma actuação futura correcta.

A planificação desportiva é um conceito chave, na perspectiva de Sancho (2004), que pode ser entendida como um processo que persegue a concretização de resultados, estabelecidos de antemão, em relação a determinadas necessidades, existentes ou criadas. Partindo deste pensamento, podemos aplicar o conceito de planificação à realidade de futsal feminino actual, articulando os resultados que pretendemos atingir com o processo através do qual os pretendemos alcançar, tendo em conta o estado do futsal actual, ao nível das necessidades existentes. Esta planificação consistirá em analisar, prever e implementar as acções possíveis e os meios disponíveis, procurando a eficiência e controlando e avaliando a obtenção dos objectivos inicialmente traçados.

### **1.3. Modelos mais representativos de análise estratégica**

#### **1.3.1. Vantagem competitiva**

Depois de analisado o conceito de estratégia, preocupámo-nos em estudar as organizações desportivas uma vez que, no nosso estudo, pretendemos aplicar o conceito de estratégia especificamente às organizações desportivas. Deste modo, o passo seguinte foi a abordagem à estratégia em organizações desportivas em função de um dos nossos objectivos.

Pretendemos, agora, analisar os modelos de gestão mais representativos ao nível da análise estratégica.

O primeiro autor que nos mereceu referência foi António (2003<sup>21</sup>); segundo este, podemos analisar dois momentos principais na evolução do pensamento estratégico organizacional: o momento do posicionamento, e o momento do movimento associado à ruptura. Neste último, é dada ênfase às estratégias centradas na intenção e no movimento. A primeira abordagem da estratégia sublinha a importância da adaptação da organização à envolvente, através do conhecimento profundo da mesma. É igualmente dada importância à construção da vantagem competitiva da organização e posterior defesa desta vantagem, ou seja, englobando a análise SWOT e a vantagem competitiva.

Esta foi a abordagem existente até à década de 90, altura em que foi estudado o posicionamento da organização que procura construir vantagens competitivas, de forma a ficar colocada numa posição monopolista, posição esta que tentará manter. Este autor acrescenta ainda:

*“Este momento do pensamento estratégico organizacional inicia-se com a análise das oportunidades, ameaças, pontos fracos e pontos fortes”. (António, 2003, pp. 17)*

A análise deste autor permite-nos reflectir sobre as vantagens competitivas presentes nos trabalhos de Michael Porter (1985,1990,1998).

Na actualidade, a organização tem como pressuposto que todas as vantagens competitivas são transitórias. É, assim, dada maior importância à inovação, que lhe permitirá a renovação sucessiva de posições de liderança.

Ganha consistência a importância atribuída por Rubingh (2004) à inovação, como característica diferenciadora das organizações desportivas actuais.

Passaremos, agora, a centrar a nossa atenção na compreensão da análise SWOT.

---

<sup>21</sup> António, N. (2003). *Estratégia Organizacional – do posicionamento ao movimento*. Edições Sílabo, Lisboa.

### 1.3.2. Análise SWOT

A análise SWOT, como vimos anteriormente, avalia as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, presentes numa organização e sua envolvente.

Foi Drucker que na década de 50 estudou a organização na perspectiva da sua envolvente (oportunidades e ameaças) e da sua interioridade (forças e fraquezas). Procurava resposta para as questões: Qual o negócio da organização e qual poderia ser o negócio da organização? Este autor considera que as ideias sobre as quais o novo negócio pode ser construído têm a sua parcela de risco, apesar de terem também probabilidades de sucesso: *“Se não forem certas nem arriscadas, pura e simplesmente não são ideias práticas para o futuro.”* (1998, pp 84)<sup>22</sup>

Destas questões, retirámos a preocupação deste autor em perspectivar o futuro.

A evolução do estudo desta análise teve seguimento na Escola de Harvard, sendo que no mesmo período se inicia a escola do planeamento estratégico, segundo a qual cada organização deve ter um objectivo (visão), deve analisar o meio ambiente em que está inserida, para detectar as oportunidades e ameaças e definir assim os objectivos. Nesta perspectiva, a estratégia passa por criar planos conducentes aos objectivos pré-definidos; O meio ambiente a analisar abarca as condições externas e influências que afectam o dia-a-dia e o desenvolvimento da organização (António, 2003).

Sancho (2004) distingue três tipos de análise SWOT: do passado, do presente e de prospecção do futuro. Realizada esta análise, seguir-se-á a idealização das directrizes da organização desportiva, implementadas através das correspondentes políticas desportivas. Aqui, estão incluídos os valores e aspirações dos membros das organizações (no nosso estudo referimos a federação, as associações e os clubes) e dos atletas. Assim, a escolha das estratégias organizativo-desportivas a adoptar vai depender da análise SWOT citada, já que a estratégia deve estar em sintonia perfeita com o meio ambiente envolvente, de acordo com os autores anteriormente citados (Watt, Sancho, Pires). Esta dissertação inclui, assim, um fio condutor que, na nossa opinião, vai

---

<sup>22</sup> Drucker, P. (1998). Sobre a profissão de Gestão. Publicações D. Quixote, Lisboa

ganhando forma à medida que vamos perseguindo a bibliografia escolhida. Neste contexto, sentimos a necessidade de conhecer a realidade do futsal feminino, junto de todas as associações do país, quer em termos quantitativos (número de equipas e atletas femininas, número de jovens e seniores), quer em termos qualitativos (número de treinadores e árbitros); pretendemos apurar, igualmente, o valor dos custos per capita (quanto, em média, se gasta por atleta com inscrições e seguros). Esta parte do nosso trabalho será implementada no capítulo em que aplicaremos a metodologia escolhida. Toda esta informação tem como objectivo a construção de uma matriz de decisão estratégica – SWOT. No Quadro 4 pode observar-se uma matriz de decisão estratégica (Pires, 1995, pp. 68) :

Quadro 4 – Matriz de decisão estratégica

Factores Internos» Factores Externos	Forças Internas (F)	Fraquezas Internas (R)
Oportunidades Externas (O), correntes e futuras, desportivas, sociais, económicas e políticas, Novos produtos, serviços e tecnologias.	Estratégia FO: potencializar a estratégia de maior sucesso, utilizando as forças da organização para tirar vantagem das oportunidades	Estratégia RO: desenvolver estratégias para ultrapassar fraquezas e tirar partido de oportunidades
Ameaças Externas (A) Falta de energia. Desportivas, sociais, económicas e políticas. Novos produtos, serviços e tecnologia.	Estratégia FA: utilizar as forças para neutralizar ou evitar fraquezas	Estratégia RA: aguentar; liquidar; joint-venture

Segundo esta matriz, a política a desenvolver deve basear-se no estudo da realidade interna e externa à organização e, a partir da combinação destas duas realidades, desenvolver práticas adequadas.

A construção deste “projecto” de desenvolvimento tem também como base o diagnóstico interno das forças e fraquezas da realidade do futsal feminino, que apuraremos com a ajuda das associações (entidades que bem conhecem a realidade). Surge ainda, neste contexto, o diagnóstico externo, com a avaliação

da evolução das tendências sóciodesportivas, apurando as oportunidades e ameaças ao desenvolvimento, num mercado concorrencial, onde os concorrentes são as restantes modalidades desportivas. Este instrumento pretende constituir um auxílio na delineação e implementação do planeamento estratégico.

Não menos importante, numa fase subsequente à implementação das acções idealizadas, é a análise dos resultados e o respectivo controlo. Esta avaliação é da competência das organizações desportivas que tutelam as modalidades, e acaba por se tornar imprescindível, uma vez que a implementação de uma estratégia, sem a respectiva monitorização, se pode tornar uma falha insuperável no caminho para a obtenção dos objectivos.

Se reflectirmos sobre a actuação da maioria das organizações desportivas, deparamo-nos com situações em que o dia-a-dia destas entidades se caracteriza pela execução de acções descoordenadas, em virtude de não existirem hábitos de planificação. No entanto, algumas organizações desportivas desenvolvem projectos através dos quais pretendem alcançar os objectivos definidos na delineação inicial das estratégias. Estes projectos podem ser realizados ao longo de uma temporada ou, em alguns casos, ao longo de um ciclo olímpico. Roche (1998, pp.108) define alguns exemplos de projectos desenvolvidos por federações desportivas, que passamos a citar:

- ✓ *“un campeonato nacional autonómico;*
- ✓ *un curso de formación de técnicos (o un programa completo de formación);*
- ✓ *una campaña de promoción de una determinada modalidad deportiva;*
- ✓ *la edición y publicación de un anuário de la federación;*
- ✓ *la selección juvenil (todo el conjunto de actividades previstas com esa selección)”*

Com este enquadramento, e em virtude deste estudo pretender constituir um documento de análise que ajude à evolução da modalidade, consideramos

importante analisar o conceito e características de um projecto, depois de ter investigado o conceito de estratégia, dado que esta passa, por norma, pela definição de projectos. Estes são os elementos de ligação entre o plano estratégico e o plano operativo anual.

Em termos gráficos, a conexão pode ser representada da seguinte forma por este autor (1998, pp. 109):



Roche (1998, pp.110) considera que os projectos devem apresentar as seguintes características:

- a. *“Son claros y bien definidos;*
- b. *tienen establecida claramente la temporalidad:*
  - a. *proyectos puntuales*
  - b. *proyectos cíclicos*
  - c. *proyectos permanentes*
- c. *son perfectamente evaluables;*
- d. *van siempre asociados a un presupuesto;*
- e. *poseen un responsable.*

Da mesma forma, os objectivos inerentes aos projectos, e consequentes estratégias, devem ser SMART, como referimos anteriormente na página 19, e possuir um conjunto de características como a clareza, simplicidade e rigor financeiro.

Também Watt interliga os planos estratégicos e os projectos. Segundo este autor (1998), um bom planeamento numa organização desportiva deverá

produzir um plano estratégico para toda a organização, bem como planos específicos para departamentos ou áreas específicas da organização.

Por forma a conseguir implementar os projectos citados, questionamo-nos acerca das condições que as organizações desportivas deveriam possuir. Encontrámos, na área das práticas de gestão e planeamento, o pensamento de Hernandez<sup>23</sup> (1984, pp. 7). Segundo este autor, para cumprir as suas missões e coordenar as actividades operacionais diárias com sucesso, as organizações desportivas devem começar por criar condições óptimas de trabalho para os seus colaboradores, voluntários ou membros. Estas organizações devem, igualmente, facilitar a participação massiva na modalidade respectiva e garantir o apetrechamento necessário, em termos de material desportivo adequado à respectiva prática. Não menos importante é a realização de eventos desportivos que proporcionem competitividade aos atletas e o correspondente espectáculo desportivo para os assistentes, também eles parte essencial do desporto. Todas estas condições proporcionam um crescente interesse dos meios de comunicação social e dos patrocinadores. Hernandez (1984) ressalta ainda a importância de três condições básicas para o sucesso de qualquer estratégia desportiva: uma organização adequada, uma administração eficaz e uma gestão profissional. Este autor considera que qualquer organização desportiva que pretenda cumprir a sua missão e coordenar as actividades diárias da sua modalidade com êxito, deveria começar por melhorar as condições de trabalho dos seus colaboradores e voluntários, facilitar a participação massiva dos praticantes, assegurar a disponibilidade de material desportivo adequado e criar as condições apropriadas para a organização de eventos desportivos que assegurem maior competitividade aos seus atletas, mais entretenimento para os espectadores, maior interesse para os meios de comunicação social e mais satisfação para os patrocinadores. No entanto, devem ter presente que estes objectivos só são atingíveis se se cumprirem as três condições básicas mencionadas.

---

<sup>23</sup> Hernandez, R. (1984). Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas. Editorial Paidotribo, Barcelona

Estes elementos, em conjunto com outros, constituem, como aprofundaremos numa fase mais adiantada do nosso trabalho, factores de desenvolvimento desportivo. São estes factores que, interligados, provocam desenvolvimento nas práticas desportivas.

Aferimos, através da dissecação desta ideia, da importância da massificação da prática desportiva, da existência de infra-estruturas e apetrechamento desportivo, da existência de eventos desportivos que assegurem competitividade aos atletas e, simultaneamente, atraiam um público crescente e mais patrocinadores. Todos estes pontos serão mais facilmente atingidos, se existirem, dentro da organização, práticas adequadas de gestão e planeamento.

A planificação de curto prazo, até agora presente na maioria das organizações desportivas, está a pouco e pouco a dar lugar a uma gestão de médio e longo prazo, dado que os agentes desportivos começam a perceber que, também no desporto, a planificação atempada dá os seus frutos.

Como exemplo, apresentamos aqui o Plano Estratégico do Conselho Superior de Desporto espanhol em 93/95<sup>24</sup> (Roche, 1998, pp. 94):

*“OBJECTIVO IV: Profundizar en la mejora de los sistemas de gestión del Consejo Superior de Deportes*

#### ESTRATEGIAS

1. *mejorar la gestión de los recursos humanos del CSD;*
2. *desarrollar el proceso de informatización del organismo;*
3. *optimizar el funcionamiento administrativo del Consejo;*
4. *consolidar la implantación del sistema de dirección por objetivos;*
5. *mejorar la gestión económica y financiera del organismo;*
6. *mejorar el sistema de ejecución de obras: gestión administrativa, plazos y precios*

---

<sup>24</sup> Roche, F.P. (1998). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. (2ª Edición), Editorial Paidotribo.

### *7. agilizar la relación económico-financiera com las Federaciones Deportivas Españolas”.*

A definição das estratégias, como vimos, está associada à definição dos objectivos.

Conseguimos, através da análise de todos estes pontos, perceber que, antes da implementação de qualquer estratégia, devem ser criadas as condições básicas para qualquer organização. Estas condições devem ser asseguradas à priori, antes da implementação de qualquer estratégia. Sem recursos humanos formados, condições administrativas estáveis ou uma gestão financeira adequada, as organizações desportivas não têm a estabilidade necessária para implementar projectos com segurança. Sabemos que, apesar da federação e das associações terem as estruturas básicas montadas, o mesmo não acontece com a maioria dos clubes desportivos, inseridos nas provas de futsal. Dada a sua juventude, estas organizações desportivas são dinamizadas por voluntários, que acumulam funções administrativas e técnicas no seu tempo livre. Apesar da boa vontade, a falta de solidez estrutural destas organizações apenas permite a realização de projectos de curto prazo, ano a ano. Esta deficiência, fruto da sua juventude, provoca a desistência de alguns destes clubes, cujos dirigentes não conseguem sequer idealizar estratégias de desenvolvimento adequadas, acabando por abandonar as competições em que estão envolvidos, depois de qualquer má época, ou mesmo na sequência da saída de uma ou duas jogadoras. Para além da falta de solidez nas suas estruturas, existe ainda um outro problema já abordado por Rubingh (2004): a dificuldade em inovar, no âmbito da intervenção, sobre a cultura da organização. A intervenção sobre o comportamento dos indivíduos tende a ser mais lenta do que a intervenção sobre a estrutura ou estratégia da mesma.

Voltando à escolha da melhor estratégia, podemos escolher uma ou várias estratégias, mas existirá sempre uma mais importante que as restantes. Para além disto, para cada estratégia surgirão sempre questões problemáticas. Neste âmbito, partindo do exemplo do Conselho Superior de Desporto Espanhol, se este organismo se focalizar numa estratégia para desenvolver o sistema

informático, poderá, em última instância, ter menos meios financeiros para outras actividades. No caso de reduzir com pessoal, não estará a diminuir a qualidade?

Estas questões servem apenas para demonstrar que a escolha da estratégia não é simples e uma estratégia errada pode conduzir a um resultado contrário ao objectivo previamente estabelecido. É, assim, importante definir diferentes estratégias alternativas e seleccionar as que se devem aplicar.

Para além da importância da definição de estratégias alternativas, os gestores desportivos devem estar conscientes das tendências das respectivas modalidades que orientam, como podemos comprovar da análise seguinte:

*“Sport administrators must always be aware of trends in sports and the resulting effects on participation. Change can be rapid, e.g., the onset of many people retiring early; or predictable, e.g. the reduction in numbers of young people. In any such instance, sports management must react, or better still, anticipate.”* (Watt, 1998, pp. 13)

Assim, a previsão é necessária, dado que o gestor tem necessidade de antever o futuro, nomeadamente no que diz respeito a aspectos como o das necessidades desportivas dos vários agentes. Esta antecipação permitirá que o sistema desportivo consiga agir mais rapidamente sobre as condicionantes externas. Neste âmbito, Pires apresenta a seguinte perspectiva:

*“A precisão tem por objectivo estudar os acontecimentos susceptíveis de explicar aquilo que deve ser, ou aquilo que vai acontecer no futuro. Uma previsão é, deste modo, a representação mais provável duma situação futura. No entanto, o conceito de previsão não deve ser confundido com o de planificação que lhe atribuí uma dimensão*

*normativa. A previsão é uma operação necessária ao planeamento, mas não esgota o processo de planeamento.” (Pires, 1995, pp. 80)<sup>25</sup>*

Os métodos de análise para a formulação e selecção de estratégias podem ser escolhidos entre modelos de planificação formal, simulações, análises SWOT e consulta a especialistas (que realizaremos no âmbito do nosso trabalho). Em qualquer dos casos, são três os aspectos que devemos considerar na altura de seleccionar as estratégias: calcular os resultados possíveis, calcular os riscos e dispor dos recursos para levar a cabo a estratégia.

Aplicando este conceito de estratégia à nossa investigação, podemos antecipar algumas questões a equacionar:

- Será que existe orçamento suficiente (em termos de FPF) para a organização de um campeonato nacional de futsal feminino?
- Será que estão criadas as condições básicas: organização adequada, uma administração eficaz e uma gestão profissional no que diz respeito aos quadros da FPF para que se possam debruçar sobre a estratégia a seguir para o futsal feminino?
- Será que os clubes de futsal têm estrutura financeira para a participação num campeonato nacional?
- Em termos de quadros humanos, terá o futsal feminino recursos humanos com suficiente qualidade para proporcionar o desenvolvimento a esta modalidade?
- Estarão os gestores das organizações desportivas suficientemente informados acerca da situação desportiva do futsal feminino, e em condições de perspectivar o futuro da modalidade?

A escolha de uma estratégia global para a organização desportiva (estratégia para o futuro) pode demorar um pouco a analisar e decidir mas, na prática, o

---

<sup>25</sup> Pires, G. (1995). Desporto – Planeamento e Gestão de Projectos. Edições FMH, Lisboa

dia-a-dia das organizações desportivas impede-nos de estabelecer projectos complexos e de longa duração. Este autor faz referência a estes e outros aspectos:

*“O problema é que a situação actual do mundo do desporto já não é como no passado. Hoje, vivemos numa estabilidade muito precária, em que as zonas de indefinição, turbulência e até de conflito são inúmeras. A ordem desportiva institucionalizada não tem conseguido acompanhar o ambiente de mudança acelerada em que vivemos. Nesta conformidade, podemos dizer que, no quadro da sociedade actual, as transformações se processam, na maioria das vezes, a uma velocidade maior do que a capacidade de análise que as organizações e as suas lideranças revelam ser capazes de processar.” (Pires, 2003, pp. 7)<sup>26</sup>.*

Um plano ideal acaba por ser, nos dias que correm, algo utópico. No entanto, para Ackof (1974, cit. por Pires, 2003), após a identificação da situação ideal, é possível definir até que ponto se consegue atingi-la, para se iniciar o processo de planeamento. Os pressupostos condicionantes, a declaração de propósitos, os objectivos, a estratégia escolhida e o sistema de controlo fazem parte do plano estratégico.

Temos, assim, um fio condutor que norteia o planeamento e que, como referimos, parte da análise SWOT, da definição da própria missão da empresa, da fixação de objectivos e de uma estratégia para os atingir.

Dentro desta lógica, o sistema de controlo funcionará como uma ferramenta de avaliação do caminho percorrido, com a possibilidade de ajustamento mediante o *feedback* obtido.

---

<sup>26</sup> Pires, G. (2003). Gestão do Desporto – Desenvolvimento organizacional, Edições APOGESD, Porto

Na sequência do que temos vindo a analisar, este modelo permite identificar os principais parâmetros orientadores da estratégia, tais como:

- Avaliação interna da organização nomeadamente as suas forças e as suas fraquezas, considerando as suas potencialidades e recursos;
- Avaliação do ambiente tendo em conta as oportunidades e as ameaças;
- Definição dos objectivos gerais;
- Projecção da organização no quadro actual;
- Estabelecimento da comparação da projecção da organização actual com a situação desejada: identificação da situação real, apuramento da situação ideal e determinação da distância correspondente;
- Definição da estratégia a adoptar para diminuir o *gap* estratégico;
- Selecção dos objectivos que se desejam a longo prazo;
- Definição das políticas funcionais a adoptar;
- Escolha das políticas operacionais de acordo com a estrutura da organização;
- Organização de sistemas de controlo e retroacção. (Pires, 2003, pp. 124)

Ainda de acordo com este autor, este modelo sistematizado permite-nos idealizar um modelo com seis etapas. Partindo da definição dos objectivos, far-se-á o levantamento da situação que nos propomos realizar, através do pequeno inquérito às associações distritais portuguesas. Seguidamente, será feita a escolha dos domínios de actividade e dos segmentos sociais a considerar, com base nos elementos adquiridos junto dos especialistas entrevistados. Pelo estudo dos dados obtidos, fruto dos documentos analisados, da análise dos inquéritos e do conteúdo das entrevistas, far-se-á a análise da situação. A determinação das grandes opções, seguida da determinação dos meios a afectar, será o passo seguinte.

Esta afectação de meios tem subjacente o planeamento tático que, numa organização desportiva, pode ser realizado através da utilização de alguns

factores de desenvolvimento como a gestão, a orgânica, os recursos humanos, o marketing, a documentação, a informação, o apetrechamento, as instalações, a formação, o normativo, as finanças e as actividades. Por outro lado, o planeamento operacional põe de lado a intenção e preocupa-se com a implementação de cada projecto e dos seus aspectos práticos. Este tipo de planeamento ultrapassa a teoria e focaliza os aspectos práticos da implementação do projecto.

A fase final do planeamento necessita de um processo de controlo, como já mencionámos, que assegure *feedback*. Estas informações viabilizam, em tempo útil, o processamento das correcções necessárias a quaisquer desadaptações.

Watt (1998) sublinha a necessidade da avaliação das organizações desportivas, de forma a que as mesmas percepcionem a sua performance:

*“To know if they are effective any sports organization must have some type of performance indicators, as must individual administrators within the business. This does not mean setting any unrealistic or overly demanding targets which simply cannot be reached or which are set by external agencies who lack specific knowledge.”* (Watt, 1998, pp.119)

Em termos de estratégias em organizações desportivas, Slack (1998<sup>27</sup>) transmite-nos, nas suas obras, ideias interessantes que podemos colocar em prática, de forma a conduzir as organizações ao desenvolvimento. Este autor considera duas condições, como imprescindíveis, para o sucesso de uma estratégia: a capacidade de atracção do programa e a posição competitiva de uma organização relativamente às organizações concorrentes.

A primeira traduz-se nos seguintes pontos:

- a. capacidade da organização para angariar fundos, garantindo os recursos necessários aos programas planeados;

---

<sup>27</sup> Slack, T. (1998). Understanding Change in National Sport Organizations: An integration of theoretical perspectives. *Journal of Sport Management*, 6, pp. 114-132. Human Kinetics, EUA

- b. número de membros da organização que, tal como referido anteriormente, é proporcional à atractividade da mesma;
- c. interesse voluntário (dirigentes, treinadores, pessoal médico), dado que o esforço dos voluntários em qualquer organização potencia, de forma exponencial, o potencial da mesma.;
- d. interesse para os grupos de apoio definido pela visibilidade que a organização tem junto dos media. É natural que os patrocinadores procurem organizações desportivas em que as modalidades apareçam diariamente nos jornais, revistas, televisões, rádios, possibilitando a associação da marca patrocinadora. Em organizações mais evoluídas existem estudos que demonstram claramente o número de aparições mediáticas dos potenciais patrocinadores, dando-lhes uma ideia do retorno do patrocínio.

A segunda (posição competitiva da organização) pode analisar-se através de dois parâmetros:

- e. Custos de equipamento, em termos de montante monetário para a compra do equipamento necessário à prática desportiva, num nível inicial;
- f. Quotas de filiação, em termos de custos de afiliação, e quotas mensais.

Segundo Slack et al (1994)<sup>28</sup> estas duas condições, analisadas em conjunto, podem classificar a estratégia de uma organização. Esta poderá revelar-se como sendo impulsionadora, inovadora, exploradora ou refinadora.

Uma estratégia impulsionadora pressupõe uma posição competitiva forte e um programa muito atractivo, características de organizações com excelentes programas e actividades de baixo custo, em que o segredo passa pelo envolvimento dos muitos membros, maximizando, em termos de eventos, as

---

<sup>28</sup> Slack, T. (1994). Strategic Planning for nonprofit organizations: empirical verification of a framework. *Journal of Sport Management*, 7. Human Kinetics, EUA

estruturas da organização. A inovadora, apenas implica posição competitiva forte, mesmo com um programa pouco atractivo, em virtude de abranger actividades pouco populares; nesta estratégia, torna-se necessária a popularização da mesma, através da criatividade e estabelecimento de parcerias. A estratégia refinadora aposta num programa muito atractivo, mas com posição competitiva fraca, característico das organizações de elite vocacionadas para as necessidades da classe média/alta, em virtude do preço e tipo de actividade. A solução, neste tipo de organização, passa por procurar reduzir os custos de entrada e participação, por forma a aumentar o número de praticantes. Por fim, a estratégia exploradora deve ser aplicada quando estamos perante um programa pouco atractivo e uma posição competitiva fraca; é característica das organizações recentes, com poucos membros e poucas referências e com custos de participação elevados. É típica de organizações com estruturas profissionais propensas à mudança.

Neste âmbito, tentaremos classificar as organizações desportivas inseridas na modalidade de futsal, antecipando que tipo de estratégia devem seguir, em busca da maior atractividade dos seus programas e da posição competitiva ideal. Como veremos no capítulo da metodologia, incluiremos no inquérito questões relativas à determinação da posição competitiva, especificamente os custos iniciais a suportar por uma equipa/atleta numa fase inicial de competição, tendo como pressuposto que a modalidade de futsal necessita de um espaço polidesportivo onde se praticar. A dimensão da organização, em termos de equipas e número de praticantes, também será apurada em cada uma das associações distritais em Portugal. Outros factores aqui mencionados, como a capacidade para angariar fundos, o interesse voluntário e o interesse dos grupos de apoio, serão identificados no âmbito das entrevistas a efectuar num universo de dirigentes desportivos.

#### 1.4. Potenciais falhas do processo de planeamento

As principais falhas sentidas no processo de planeamento aparecem referidas por Cunha (1997, pp. 63); este autor aponta alguns factores plausíveis de provocar as referidas falhas:

- ✓ A falta de ideias claras acerca da vocação e da missão da empresa
- ✓ A falta de interesse demonstrada pela classe política
- ✓ A deficiente formação dos gestores
- ✓ A falta de uma informação cabal
- ✓ Objectivos demasiado vagos para serem medidos
- ✓ Falta de esclarecimento das unidades de acção
- ✓ Falta de esclarecimento das partes envolvidas
- ✓ Mecanismos de controle insuficientes.

Pelo contrário, existem atributos potenciadores do sucesso nas organizações. É o que encontramos em Peters & Waterman (1982, cit. por Cunha, 1997, pp. 64). Estes aspectos merecem-nos a melhor atenção, uma vez que são os exemplos de sucesso que procuramos.

Este estudo baseou-se nas relações entre estratégia, estrutura e eficácia. Iremos, de seguida, enumerar alguns atributos que nos pareceram mais importantes para a presente dissertação e que diferenciam estas organizações.

Nesta “viagem” rumo ao sucesso das organizações é imprescindível o desenvolvimento de um plano estratégico, que descreva a oportunidade detectada, explique o objectivo da organização e, por fim, dê ênfase aos seus valores intrínsecos. As organizações devem saber ouvir, actuar em conformidade, favorecer a autonomia e o espírito criativo e associar a produtividade às motivações de cada um. Estas características giram em volta da necessidade das organizações em concretizar a sua visão. Para isso, crescem apoiando-se em valores chave que constituem as bandeiras da

organização; dedicam-se exclusivamente às actividades que sabem fazer reforçando a sua posição competitiva; preservam uma estrutura simples em termos de orgânica, com ênfase na produtividade e motivação do colaborador; agem, simultaneamente, com rigor e *supless* e desenvolvem uma capacidade estratégica mais forte. O desenvolvimento de processos de gestão e decisão mais sistemáticos aumentam a eficiência; as organizações procuram focar mais os seus pontos fortes. Mostram-se capazes de tomar a iniciativa e de prever os acontecimentos, antecipando-se-lhes. A sua política financeira é gerida segundo uma lógica de estratégia global e procuram apostar na continuidade, com coerência, por forma a obter um maior controlo (Cunha, 1997).

Analizamos, de seguida, a aplicabilidade prática do modelo desenvolvido por vários autores (Thibault, Slack e Hinings), apresentado na revista *Journal of Sport Management* em 1994. Este modelo foi adaptado pelas federações desportivas canadianas em 1984, quando idealizaram, tendo em mente a participação nos Jogos Olímpicos de 1988, um processo de planificação estratégica para os atletas de alto nível e para o desporto federado, numa óptica nacional (desenvolvimento de competições internas, formação e difusão das modalidades).

Este modelo serviu de base para atingir o nosso objectivo de descrição e definição de linhas de desenvolvimento para o futsal feminino.

Sintetizando, podemos afirmar que a combinação dos dados que obtivermos no questionário, servirá para caracterizar a atractividade da modalidade e a sua posição competitiva.

A primeira dimensão teórica (atractividade) é medida através da análise do número de atletas federados, do número de treinadores e monitores e do apoio da comunicação social que, por sua vez, mede o apoio popular. A segunda dimensão (posição competitiva) vai ser medida através dos custos de participação dos atletas e clubes nas competições desportivas de futsal feminino. Este custo é subdividido em custo de equipamento necessário para participar na modalidade num nível inicial de competição, nos gastos de filiação do atleta quando se inscreve num clube e nos gastos de filiação do clube

quando inscreve as suas equipas na respectiva ADF (também num nível inicial de competição).

Como pode observar-se da leitura do quadro 5, em termos gráficos, surgem dois eixos de coordenadas e abcissas que definem quatro quadrantes caracterizadores das diferentes estratégias a seguir, desenvolvidas por Slack et al e que referimos anteriormente (Roche, 1998):

Quadro 5 – Quadrantes caracterizadores das estratégias

<b>Atractividade do programa</b>	alta	Estratégia de Refinamento	Estratégia de Intensificação
	baixa	Estratégia de Exploração	Estratégia de Inovação
		débil	forte
		<b>Posição competitiva</b>	

Assim, estamos a classificar a modalidade e a sua envolvente, atribuindo especial ênfase às características referidas nos eixos apresentados. Mediante o quadrante em que inserirmos o futsal feminino, escolheremos o caminho através do qual pretendemos atingir os nossos objectivos.

Cada uma das estratégias espelhadas nos quadrantes apresentados sugere um caminho a seguir pela organização, como uma espécie de linha orientadora que guie a organização para que esta se desenvolva.

No caso de colocarmos a nossa organização ou modalidade no quadrante superior direito, a estratégia apontada por estes autores é a estratégia de intensificação (*enhancers*). Estas organizações estão já no bom caminho, com programas atractivos, ou seja, com número elevado de praticantes (*size of client base*), número elevado de treinadores e monitores (*volunteer appeal*), elevado apoio dos meios de comunicação que, por sua vez, indica o apoio popular (*support group appeal*) e classificação no ranking do desporto nacional (*fundability*). Note-se que não conseguimos apurar este factor para análise da atractividade da modalidade, sendo que nos basearemos nos restantes três factores. Para além de uma elevada atractividade do programa, a estratégia de

intensificação exige que a organização/modalidade tenha uma posição competitiva forte. Esta dimensão teórica é medida, segundo Slack et al (1998), pelos dois factores já apontados. Assim, este tipo de estratégia é adequada em situações em que os custos de participação são baixos e os programas são muito atractivos.

As organizações situadas neste quadrante devem ter como estratégia de futuro a intensificação dos seus programas, para manter a sua situação estabilizada.

No quadrante superior esquerdo aplica-se a estratégia de refinamento. Apesar do programa ser atractivo, a posição competitiva é débil, ou seja, os custos de participação são elevados o que pode afastar potenciais organizações e atletas. As organizações cujas modalidades se enquadrem nesta situação devem optar por prestar mais atenção aos custos de participação para potenciar o seu desenvolvimento, dado que estes constituem o seu ponto fraco.

As modalidades enquadradas no quadrante inferior direito são caracterizadas por posições competitivas fortes (custos de participação baixos), mas programas pouco atractivos. A estratégia a utilizar é a de inovação, dado que o número de participantes e treinadores é baixo e o apoio dos media também é fraco. Deverão optar pela inovação como estratégia tipo, através da procura de programas mais atractivos e mais criativos. Devem igualmente associar-se a escolas e autarquias para aumentar a sua base desportiva e, simultaneamente, apostar numa política de marketing com os media, para tornar a modalidade cada vez mais conhecida.

A estratégia mais radical é, sem dúvida, a estratégia de exploração, dado que as organizações neste contexto apresentam programas pouco atractivos para os participantes e custos de participação elevados. Devem optar por uma estratégia capaz de melhorar os programas desportivos tornando-os mais interessantes e, simultaneamente, reduzir os custos de participação.

## 1.5. Estratégias de desenvolvimento do futsal

**“A visão requer a coragem de ver o que os outros não vêem, o que exige ter a confiança e a experiência para reconhecer os sinais do meio envolvente e da organização”**

**António (2003, pp. 47)**

É com base nos pressupostos apresentados por António (2003) que perspectivamos a elaboração de uma estratégia de desenvolvimento do futsal feminino.

A juventude da modalidade de futsal tem constituído um obstáculo à criação de quadros humanos (amadores ou profissionais) que liderem os processos de planeamento indispensáveis ao desenvolvimento da modalidade. A sua inserção nas organizações que tutelam o futebol, ainda que potencie o aparecimento de sinergias positivas tem, de certa forma, fomentado a desconfiança dos dirigentes, treinadores e atletas de futsal que se vêem impedidos de avançar, devido à inexistência de análise cuidada das necessidades actuais e prementes da modalidade. Em cada época desportiva, ouvem-se rumores do aparecimento de novas provas de cariz nacional, sendo que a desconfiança existente no seio das associações e da própria federação tem impedido avanços e aprovações dos projectos elaborados. Um exemplo ilustrativo desta situação é o do projecto para a criação de um campeonato nacional, elaborado pelo departamento técnico da FPF. De acordo com o seleccionador nacional de futsal feminino:

*“O futsal feminino deve ser visto com outros olhos, dado que está a crescer e a ser, cada dia que passa, mais forte. É altura de inverter a forma de trabalhar e de apoio à variante feminina do futsal.”* (Silva, C., 2001<sup>29</sup>)

---

<sup>29</sup> Silva, C. (2001). Del Negro. Futsal Magazine, 5, pp. 22-24

O referido técnico afirma ainda que o futsal feminino não tem parado de evoluir, estando a surgir jogadoras com muito talento. No entanto, pensa que chegou a altura de passar à fase da qualidade para que haja uma evolução que dê ainda mais dinâmica à selecção.

O projecto do actual seleccionador contempla a implementação de um campeonato nacional, substituto da actual Taça nacional, com as seguintes características:

- ✓ Participação de 24 clubes, repartidos por três séries de oito clubes;
- ✓ A distribuição dos clubes pelas respectivas séries será efectuada pela FPF, levando sempre em linha de conta o maior encurtamento possível das distâncias, em função da situação geográfica dos contendores;
- ✓ Passagem à fase final, para disputa do primeiro lugar do campeonato das duas equipas melhores classificadas em cada série de oito (Norte, Centro e Sul), que jogarão o primeiro lugar do campeonato no sistema de duas voltas por pontos.
- ✓ As seis restantes equipas que saírem da primeira fase, jogarão o direito à permanência no campeonato nacional no sistema de duas voltas por pontos (Norte, Centro e Sul). As duas piores classificadas descem de divisão, passando a disputar, na época seguinte, o campeonato distrital, tal qual existe actualmente (a duas voltas por pontos);
- ✓ O acesso ao campeonato nacional será jogado pelas equipas campeãs distritais em três séries (Norte, Centro e Sul), passando as duas equipas melhores classificadas em cada série.

Em termos de desenho, o campeonato nacional separa as equipas das zonas norte, centro e sul, por forma a conter as despesas, sendo que somente as duas melhores classificadas de cada zona disputam uma fase final verdadeiramente nacional, com confronto directo entre equipas das três grandes áreas do país.

No que diz respeito aos encargos da organização (F.P.F.), foram considerados os seguintes, ainda de acordo com este projecto:

- ✓ O policiamento e a arbitragem;

- ✓ Um subsídio correspondente aos quilómetros efectuados nas deslocações, com distâncias superiores aos vinte quilómetros da sede dos clubes respectivos.

Verificámos que o desenho do quadro competitivo apresentado se distingue pela preocupação que apresenta em conter os custos dos clubes e da própria federação. Se assim não fosse, por que não idealizar uma prova nacional idêntica ao campeonato da Liga Portuguesa de Futebol profissional, com os clubes apurados a jogar entre si, a duas voltas, por pontos? Parece-nos evidente esta preocupação, reforçada pelo facto dos clubes com futsal feminino apresentarem uma situação financeira pouco estável, em virtude desta modalidade ser amadora e se praticar, fundamentalmente, em clubes de bairro, com curta existência.

Numa entrevista publicada na Revista Futsal Magazine, Teixeira, A. (2001<sup>30</sup>) apresentava algumas sugestões, aos órgãos responsáveis, importantes para o desenvolvimento do futsal feminino. A criação de escalões de formação, a formação qualitativa de treinadores, a elaboração de protocolos com o DE que funcionem como recrutamento para os clubes, a divulgação nos media e no meio escolar, a realização de encontros distritais e nacionais de treinadores, a realização de torneios autárquicos para o futsal feminino e um adequado planeamento anual, foram os factores apontados como determinantes para a evolução da modalidade na vertente feminina.

Iremos referir alguns autores, como Martinez (2002), Amado (2003) e Igea (2003), que ilustram o actual momento do futsal feminino espanhol onde, como dissemos anteriormente, já se disputa uma prova nacional designada por "División de Honor", em que as atletas têm um lugar cada vez mais notório.

Como podemos verificar através das referências que se seguem, a mulher está a começar a conquistar um espaço no futsal espanhol e cabe à sociedade, em geral, e às estruturas organizativas do futsal, em particular, desenvolver esforços no sentido de uma proliferação da prática desportiva feminina.

---

<sup>30</sup> Teixeira, A. (2001). A experiência e a juventude em sintonia pelo futuro futsal feminino. Futsal Magazine, 4, pp 28-29

Assim, San Juan, R. (2002<sup>31</sup>) é de opinião que a estrutura organizativa do futsal feminino espanhol está ainda muito incipiente, o que é normal dada a sua juventude. Refere ainda que a mulher começa a ter alguma notoriedade, ainda que tímida, nesta modalidade, o que é muito positivo. Cabe aos clubes e respectivos dirigentes, técnicos e jogadoras os papeis principais no desenvolvimento da modalidade.

Segundo este autor, falta ao futsal feminino a organização de um conjunto de factores tais como meios organizativos, económicos, publicidade, imprensa e patrocinadores para que se atinjam os objectivos desejados, apesar de admitir que esta modalidade tem crescido com os escassos meios de que dispõe.

Amado (2003<sup>32</sup>) chama a atenção para a necessidade de se publicitar mais o futsal feminino, nomeadamente através de campanhas de marketing, para que esta modalidade possa ter um maior reconhecimento social e, concomitantemente, maiores meios financeiros. Considera que o nível do futsal feminino em Espanha é elevado, quer em termos técnicos, quer em termos táticos e estratégicos.

Igea (2003<sup>33</sup>) vai um pouco mais longe, destacando a importância do desenvolvimento do futsal feminino, como imprescindível para o desenvolvimento global.

*“En el siglo XXI ningún deporte será fuerte si no lo es a la vez en sus versiones masculina e femenina. Si el futuro del Fútbol sala pasa por entrar en el club de los deportes olímpicos, resulta que ya es imposible hacerlo si no se entra con las dos modalidades.”*

De facto, como veremos posteriormente, a carta olímpica manifesta a obrigatoriedade de participação massiva nas modalidades que pretendem entrar

---

<sup>31</sup> San Juan, R. (2002). El mañana del Fútbol sala Femenino. Revista 5 vs. 5, 123, pp. 68, Madrid

<sup>32</sup> Amado, S. (2003). Comité Catalán. Revista 5 vs. 5 magazine, Madrid

<sup>33</sup> Igea, J.M. (2003). El fútbolsala: pasado, presente y futuro. Editorial Gymnos, Madrid

para o “Olimpo”, nas suas vertentes masculina e feminina (cf. Nota de rodapé 35).

Estas perspectivas reforçam a necessidade da implementação de meios que permitam o desenvolvimento do futsal feminino. Parece interessante interpretar a frase de Igea, onde o dirigente espanhol, pertencente ao Club Deportivo Futsi de Navalcarnero (Madrid), exprime a relação íntima entre o crescimento do futsal, na sua globalidade, e o crescimento da sua vertente feminina. Esta ideia está, como iremos ver, contemplada nos parâmetros de acesso aos Jogos Olímpicos.

Sintetizando todas estas visões, chegámos à conclusão de que todos os pontos chave para a evolução desta modalidade dependem da existência de organizações de tutela bem estruturadas e que trabalhem em prol de objectivos bem definidos. É já visível um estado de crescimento significativo, faltando nesta altura, patrocínios, eventos, apoio dos media e publicidade, meios estes interrelacionados e dependentes do esboço de um plano estratégico no seio da federação, com o contributo essencial de todas as associações distritais.

Neste âmbito, destacamos a opinião de Silva (2004, pp. 2), vice-presidente da AFP,<sup>34</sup> acerca da evolução do futsal espanhol:

*“A gestão desportiva, profissional dos nossos vizinhos espanhóis, permitiu-lhes desde logo, obter sponsors cujos investimentos publicitários pulverizam qualquer orçamento, ainda que da totalidade de todos os participantes na primeira divisão do campeonato de nacional de futsal português, sendo que a liga tem um patrocinador oficial, uma marca desportiva ao nível das três que mais vendas efectuam em todo o mundo, para além de se verificar a presença contratualmente concertada de marcas de renome, com investimentos de monta em cada uma das partidas televisionadas.*”

---

<sup>34</sup> Silva, J. (06-03-2004). Quem TV Futsal. Norte Desportivo, pp. 2

*Na verdade, como qualquer jogador com qualidades natas, que carece de trabalho minucioso de educação, socialização, locomoção, trabalho de ordem física, técnica e tática, também o futsal carece efectivamente de um profundo trabalho de base, ao nível da comunicação social, para que seja visto e tenha o devido retorno.”*

Este dirigente destaca a importância da organização interna dos clubes e respectivos dirigentes, por forma a tornarem o futsal vendável. São notórias as grandes potencialidades de crescimento que existem, ou seja as oportunidades; no entanto, elas não estão a ser aproveitadas. Através da estabilização das estruturas que dirigem a modalidade, nomeadamente os clubes, associações e federação, que ainda não conseguiram potenciar estas oportunidades, as mesmas poderiam ser transformadas em vantagens que proporcionassem desenvolvimento à modalidade.

O mesmo autor (2004, pp. 2), coloca ainda, a este respeito, a seguinte questão:

*“Por que razão o futsal, considerada como variante de pavilhão com maior número de praticantes, apontada e reconhecida como um diamante em bruto, reconhecida pela Federação Internacional de Futebol Amador (FIFA) e pela UEFA, não tem como parceiro estratégico o meio de comunicação social mais mediático, a televisão? (...) confesso que a intriga aumenta sempre que se verifica uma transmissão televisiva, e os shares apontam, inequivocamente, no sentido do futsal corresponder a um produto efectivamente vendável, com aparente retorno em função das audiências registadas.”*

O exemplo espanhol é enaltecido, em virtude de, neste e noutros campos, ter conseguido aproveitar as oportunidades envolventes à própria modalidade. Ao observar as transmissões dos jogos da liga espanhola de futsal pela televisão (TVE), o referido autor constata, por um lado, a periodicidade das transmissões,

por outro, a imagem de marca dos patrocínios publicitários, o que vai permitir a sustentação da modalidade que, assim, consegue contratar os melhores jogadores do mundo. Isto contribui para que a liga espanhola de futsal se tenha tornado num verdadeiro e organizado espectáculo desportivo.

A evolução desta modalidade passa pelo investimento, amparado por uma estratégia bem definida, como podemos depreender das ideias contidas na bibliografia consultada (Silva, 2004). O futsal necessita de uma injeção de capital, acompanhado pela delineação de uma estratégia, com objectivos predefinidos, consolidados e credíveis. Esta estratégia terá que ser orientada por rigorosos critérios de gestão desportiva.

Mais do que as vitórias de curto prazo, esta estratégia deve privilegiar o sucesso de longo prazo da modalidade.

Um dos acontecimentos que marcam cada quatro anos de actividade desportiva, são os Jogos Olímpicos. Estamos conscientes da importância que a consagração duma modalidade, nesta competição, tem na projecção da mesma. Neste âmbito, foi criada uma comissão executiva para o projecto Futsal Olímpico, fortemente dinamizada pelos dirigentes brasileiros. Neste contexto, a FIFA apresentou a candidatura do Futsal à participação nos Jogos Olímpicos de Beijing 2008. No seguimento desta candidatura, a comissão avaliadora do Comité Olímpico Internacional (COI) elaborou o seguinte relatório, a 10 de Setembro de 2003, aqui parcialmente transcrito<sup>35</sup>:

*“3.2 Recommendations Regarding Requests for New Disciplines: As the task of the Commission is to propose changes within the current framework, or reduce the overall size of the Olympic Programme, the assertion of new disciplines within existing sports was not supported by the Commission. In reaching this conclusion, the Commission also noted the following points within regard to the requested new disciplines: FIFA-Futsal - The Commission considered the low global*

---

<sup>35</sup> COI. (2004). Futsal Olímpico. [em linha]. [consult. 2004-01-17]. Disponível em <http://www.cbfs.com.br>.

*participation in this discipline, and also the principle of not including events of a similar nature within a sport was noted. The requirements of a separate venue for this sport were taken into consideration. The Commission therefore does not recommend the admission of futsal in the Programme of the Games of the XXIX Olympiad.”*

Desta forma, a estratégia dos dirigentes brasileiros não atingiu ainda o objectivo inicialmente formulado havendo, no entanto, por parte da comissão executiva do projecto Futsal Olímpico, um relatório em que “desmonta” a resposta do Comité Olímpico Internacional (COI) da seguinte forma:

*1.“... baixa participação global...: O futsal é praticado em mais de 100 países, filiados na FIFA; no Brasil são mais de 12 milhões de praticantes (fonte: FIFA), na Itália são aproximadamente 4 milhões de praticantes e mais de 2 mil times de futsal (fonte: UEFA); outro dado é que países como França, Alemanha e Escócia estão fazendo campanha para inclusão do futsal nos jogos olímpico de inverno em Turin 2006, estima-se na Europa o número de 25 milhões de jogadores (fonte: UEFA); no Japão em torno de 1 milhão de praticantes com mais de 1,5 mil equipas de futsal (fonte: Tokyo - OSNY ARASHIRO, colaborou Kunihiro Otsuka). Nos E.U.A são mais de 2 milhões de praticantes com um número de 1.100 equipas filiadas a USFF”;*

*2. “..natureza similar..; esta afirmação inclui dois termos para interpretação, primeiro no sentido de que o Futsal nunca participou de um evento similar a uma Olimpíada; lembramos que o futsal participou em uma competição multi-esportiva fazendo parte dos Jogos Sul-americanos, sendo um sucesso absoluto o que ajudou, e muito, na recém inclusão nos jogos Pan-americanos de 2007. No que diz respeito a similaridade com outra modalidade como o Futebol,*

*sabemos que o futsal desenvolveu seus próprios fundamentos e habilidades. Outros esportes possuem a mesma similaridade: Volei de praia a volei de quadra, Ginástica Artística a Ginástica Rítmica, Pólo Aquático a Natação, Canoagem a Remo, Judô a Taekwondo, Tênis de mesa a Tênis, etc;*

3. *“..exigências de um local separado..; A edição actual das regras da FIFA indica que as medidas para a quadra de futsal não serão maiores de 42 m de comprimento e 22 m de largura ou inferiores a 38 m de comprimento e 18 m de largura. As competições podem perfeitamente ser jogadas em instalações onde modalidades como handebol, basquetebol, voleibol e outras são disputadas. Uma das razões para o futsal se estar tornando uma das modalidades mais praticadas no mundo deve-se ao fato de que a sua prática permite a combinação com outros esportes nos ginásios”.*

Voltando ao domínio das estratégias de âmbito nacional, a FPF definiu o *futsal branding*<sup>36</sup> com o objectivo de posicionar o futsal e definir uma identidade que atraíam a atenção de potenciais simpatizantes e atletas, assim como dos clubes, media e empresas, afirmando-o como uma modalidade em crescimento, geradora de oportunidades e resultados para todos os participantes.

Os públicos-alvo identificados foram os adeptos de futebol, a comunicação social, os potenciais patrocinadores, os clubes e os desportistas.

Na FPF foram desenvolvidos esforços, no sentido de promover a imagem do futsal. Em termos de posicionamento, foram-lhe atribuídos os seguintes atributos, no âmbito de um esboço de estratégia de marketing:

---

<sup>36</sup> FPF. (2004). Estratégia de Marketing. [em linha]. [consult. 2004-03-17]. Disponível em <http://www.fpf.pt/futsal/index/htm>

1. *“New football*
2. *Easy football*
3. *Comfort football*
4. *Intensive football*
5. *Competitive football*
6. *Non stop football*
7. *Attacking football”*

O posicionamento apresentado conduz à ideia de que este “futebol de dimensões reduzidas” é mais evoluído, ainda que jovem, mais intensivo, competitivo, dinâmico e com mais golos, tornando-se numa modalidade cujo potencial de crescimento é enorme, em virtude das condições gerais de prática desportiva e também das qualidades inatas apontadas.

O plano de marketing incorpora a definição dos *core values*: competitividade, emotividade, velocidade, futebol de ataque, e dos *secondary values*: irreverência, inovação, simplicidade e acessibilidade.

A assinatura foi definida como “*ataque contra ataque*”, com a justificação de que no futsal existe mais ataque. A identidade é representada por uma bola com fogo<sup>37</sup> [conforme figura 1]:

---

<sup>37</sup> FPF. (2004). Futsal Branding - ataque contra ataque.[em linha]. [consultado 2004-03-17]. Disponível em <http://www.fpf.pt/futsal/index/htm>

Figura 1



Finalmente, foi idealizada uma mascote, identificada como “*Bujas*”, com o objectivo de atingir o público jovem<sup>38</sup> [conforme figura 2]:

Figura 2



Também nós, num envolvimento contínuo com o fenómeno desportivo e visando a motivação de futuros praticantes desta modalidade, decidimos idealizar uma marca, enquanto forma de divulgação da mesma para o público mais jovem, com um enquadramento potencial no Desporto Escolar (DE). O objectivo é o de atingir um público alvo mais jovem, cujo universo é a escola, através de um logotipo visualmente mais adequado a este escalão etário.

Importa reflectir, nesta parte final do estudo do conceito de estratégia, sobre quais seriam os objectivos indicados para a evolução sustentada do futsal feminino.

<sup>38</sup> FPF. (2004). Futsal Branding - Bujas.[em linha]. [consultado 2004-03-17]. Disponível em <http://www.fpf.pt/futsal/index/htm>

Neste sentido, parece-nos pertinente estudar o pensamento de alguns estudiosos das últimas décadas, que António (2003, pp. 47) procura ilustrar.

A partir da fábula da “Alice no país das maravilhas” este autor pretende enfatizar a necessidade da definição de objectivos, para que se saiba que caminho tomar:

*“Estava a nossa bela Alice sentada numa encruzilhada, meditando, quando lhe apareceu um viajante que a questionou sobre o melhor caminho a tomar. Alice, um pouco surpreendida, perguntou para onde ele pretendia ir, tendo o viajante respondido que não sabia: “uma vez que não sabe para onde quer ir, todos os caminhos são bons”, respondeu a nossa bela Alice.”*

A ideia presente neste excerto vem ao encontro do nosso ponto de vista, baseado na bibliografia investigada, pois demonstra-nos que não vale a pena iniciar um trabalho sem objectivos bem pensados e devidamente definidos, sem os quais qualquer entidade tende a mergulhar na desorganização.

Também outros exemplos apontados por este autor mereceram a nossa atenção, pelo que os passamos a apresentar:

*“Henry Ford pretendia colocar um carro em cada casa. Nos anos de 1980 a empresa Apple, perspectivando o futuro, via um computador em cada casa. Nos anos de 1990, Bill Gates foi um pouco mais longe e via um computador em cada secretária e em cada casa, mas dotados de software da Microsoft. Cada uma destas expressões simples coloca um desafio, traça um rumo e motiva os empregados transmitindo um significado às suas tarefas.” (António, 2003, pp. 48)*

Transpondo este raciocínio para o tema central do nosso estudo, abordámos o início da planificação desportiva no âmbito da FPF e das diversas associações

regionais. Esta teve já início, ainda que sem grandes resultados e sem grande seguimento.

De acordo com Oliveira (1998<sup>39</sup>), foi em 1997 que se assinou um protocolo que permitiu a integração das associações de futsal no seio das associações de futebol, bem como a criação de uma comissão nacional para a gestão do futsal. A prioridade desta comissão era a massificação da prática desportiva do futsal e a distribuição equitativa de clubes por todo o território nacional. Em termos de metas, a comissão esperava, em 1997, atingir a inscrição de 20000 atletas masculinos e 8000 atletas femininas.

Este início incluiu, igualmente, a criação de uma função de coordenador técnico nacional no seio da FPF e de um lugar de vice-presidente para a área do futsal em algumas associações distritais. De facto, o peso da modalidade de futsal, dentro das associações de futebol, tem crescido exponencialmente. Seria interessante avaliar o peso desta modalidade, em termos de receitas provenientes das inscrições de jogadores, relativamente à modalidade de futebol.

Actualmente, no seio da FPF, existe um elemento responsável pela modalidade de futsal, mas que acumula esta função com outras no âmbito do futebol, o que acaba por diversificar atenções. Segundo o vice-presidente da AFP, Silva Pereira (2004<sup>40</sup>) a questão fundamental é tentar uma maior autonomia do futsal; refere que foi nomeado um elemento para gerir a modalidade dentro da FPF; no entanto, por força dos inúmeros compromissos desse dirigente, nem sempre lhe é possível analisar e solucionar todas as situações. Fala-se do aparecimento de uma liga profissional, mas a verdade é que apenas existem três ou quatro clubes com capacidade organizativa capaz de reunir as condições necessárias para a participação nesta liga. Este autor é da opinião que a federação deverá, de futuro, criar um departamento novo, com autonomia técnica e administrativa, que se dedique unicamente ao futsal.

---

<sup>39</sup> Oliveira, L. (1998). Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Perfil de actividade do jovem jogador de futsal/cinco – um estudo em atletas juvenis masculinos. FCDEF, Porto

<sup>40</sup> Silva Pereira, A. (06-03-2004). Autonomia do Futebol .O Norte desportivo, pp. 18-19

De facto, o início de qualquer planeamento estratégico passa pela definição, por parte do vértice estratégico, da pessoa adequada para a coordenação do processo e pela posterior criação dos grupos de trabalho do mesmo. A escolha do elemento coordenador das operações deve ter em consideração as seguintes características:

- ✓ o conhecimento teórico-prático do planeamento estratégico;
- ✓ o conhecimento da organização, até porque na maior parte dos casos já pertence à própria entidade, salvos os casos em que o vértice da organização opta por um consultor externo;
- ✓ o domínio de técnicas de liderança em reuniões com os restantes elementos da equipa;
- ✓ a aceitação e empatia com todos os dirigentes da organização;
- ✓ clarificação das funções a exercer e independência face a pressões internas e externas à própria organização. (António, 2004)

Esta etapa, deve ser seguida também pela FPF, no que diz respeito à modalidade de futsal. Se tal não se verificar, o crescimento verificado nos últimos anos, e que espelhamos no quadro ilustrativo do número de jogadores inscritos, pode não ter seguimento e pode mesmo dar lugar a uma situação de estagnação e/ou declínio. Já mencionámos a importância dos ciclos de vida da teoria da curva sigmóide de Charles Handy (1994). Esta teoria, que ilustra o ciclo de vida das organizações, antecipa o seu declínio final. Esperamos que tal não aconteça, prematuramente, no caso específico do futsal.

Enquadrando estas ideias no nosso estudo, devemos definir bem o domínio em que nos vamos envolver. O nosso objectivo, já enumerado anteriormente, passa por conhecer a realidade do futsal feminino e desenvolver, caso seja necessário, linhas orientadoras do seu desenvolvimento. Para tal, parece-nos pertinente tentar quantificar o significado deste conceito e das teorias associadas.

## 2. Conceito de Desenvolvimento

Este conceito abarca aspectos fundamentalmente qualitativos, importantes na melhoria da qualidade de vida das populações. Não basta existir crescimento, no sentido quantitativo que este comporta, se não o acompanharmos com a evolução qualitativa. Em termos desportivos, é importante evoluirmos para a massificação da prática desportiva mas, simultaneamente, acompanhar este crescimento com a melhoria da qualidade da prática.

Neste âmbito, Perroux (cit. por Cunha, 1997, pp.15) associa o desenvolvimento à própria evolução da nossa sociedade:

*“O desenvolvimento remete-nos para o homem, sujeito e agente, para as sociedades humanas, para a sua finalidade e para os seus objectivos manifestamente evolutivos.”*

Este conceito contempla o engrandecimento das estruturas físicas, através da sujeição a três princípios indicados por Perroux:

- ✓ a globalidade, na medida em que desenvolvimento implica uma visão de conjunto;
- ✓ a integração designando a reunião de unidades/factores;
- ✓ a endogeneidade que valoriza as forças interiores de uma nação.

Assim, o desenvolvimento inclui o crescimento acompanhado de uma perspectiva global, integrada e endógena.

Este autor considera que as políticas de desenvolvimento devem ter como base dois conteúdos fundamentais. O primeiro baseia-se no respeito pelos dinamismos de desenvolvimento, como os movimentos naturais do homem, a sua capacidade de progresso técnico, própria da inovação, e a renovação das instituições, quer sejam famílias, empresas ou outras instituições. O segundo

conteúdo baseia-se na organização dos meios informativos, para que todos, e não apenas alguns, possam usufruir do progresso.

O percurso da procura pelo desenvolvimento passa pela análise integrada de alguns factores potenciadores do mesmo. Torna-se, assim, premente conhecermos esses factores de forma a podermos analisá-los no âmbito da realidade do futsal feminino.

### **2.1. Os factores de desenvolvimento**

Iremos, neste sub-capítulo, analisar o pensamento dos autores que se debruçam sobre os factores de desenvolvimento desportivo, ou seja, as áreas que necessitamos de conhecer e sobre as quais precisamos de actuar quando o nosso objectivo passa por atingir níveis superiores de desenvolvimento.

Segundo Cunha (1997, pp. 34), a aplicação de políticas de desenvolvimento desportivo é feita através de um conjunto de instrumentos denominados "*Factores de Desenvolvimento do Desporto*".

Este autor (1997, pp. 35) cita Paz, Castejon (1973) com o objectivo de definir, desta forma, o significado de factores de desenvolvimento:

*"conjunto das actividades que, combinadas em programas, tendem a desenvolver os diversos elementos da situação e a melhorar assim, directa ou indirectamente o nível desportivo existente"*.

Em virtude destes factores constituírem peças fundamentais no nosso trabalho, optámos por conhecer o significado que Pires (1990<sup>41</sup>) atribui aos mesmos, na perspectiva da sua integração. Este autor dá relevância ao papel que a integração dos referidos factores tem no contributo para o desenvolvimento; considera que estes são constituídos pelos agentes e instrumentos desportivos que, interligados entre si, se complementam, criando sinergias positivas.

---

<sup>41</sup> Pires, G. (1990). Relatório sobre a disciplina de Desenvolvimento do Desporto. UTL-FMH, Lisboa

Na nossa opinião, é essencial a perspectiva seguidamente apresentada por Cunha (1997) acerca destes factores de desenvolvimento, que vêm norteando a direcção da construção desta dissertação. De acordo com este autor, a análise dos factores de desenvolvimento tem como ponto de partida o estudo da situação desportiva, sendo que constituem os instrumentos fulcrais das políticas desportivas por eles definidas, desenvolvidas e avaliadas. Desta forma, possibilita-se a intervenção no mundo do desporto.

Procuraremos, nesta fase, caracterizar os 12 factores de desenvolvimento do desporto identificados como instrumentos de progresso. De acordo com Pires (2003, pp. 26<sup>42</sup>) são eles:

- I. Orgânica;
- II. Actividades;
- III. Marketing;
- IV. Formação;
- V. Documentação;
- VI. Informação;
- VII. Instalações;
- VIII. Apetrechamento;
- IX. Quadros humanos;
- X. Financiamento;
- XI. Legislação;
- XII. Gestão.

---

<sup>42</sup> Pires, G. (2003). Gestão do Desporto – Desenvolvimento organizacional, Edições APOGESD, Porto

No que diz respeito à Orgânica, este autor refere o conjunto dos organismos nacionais e internacionais, governamentais e não governamentais que configuram, enquadram e animam o processo de desenvolvimento desportivo.

As Actividades referem-se às diversas modalidades desportivas.

O Marketing é estudado, enquanto conceito global aplicado ao desporto, através de um conjunto de técnicas que procuram divulgá-lo e sistematizar a sua prática junto da população. Está-se perante um processo de gestão das práticas desportivas, que tem por finalidade conhecer e dar resposta às necessidades da população desportiva (real, potencial e residual) em função de políticas previamente estabelecidas.

A Formação tem em vista a valorização técnica e humana, através da transmissão de conhecimentos para melhorar o desempenho dos intervenientes no processo desportivo.

O quinto factor, a Documentação, engloba a produção literária de natureza desportiva.

A Informação engloba todos os mecanismos de transmissão adequados a uma correcta propagação dos conteúdos relevantes; circula entre os intervenientes públicos e privados, individuais ou colectivos, no domínio desportivo. O fim último é otimizar o funcionamento do sistema desportivo.

Como o próprio nome indica, o factor Instalações inclui as infra-estruturas necessárias à prática desportiva, tais como pistas de atletismo, pavilhões, campos de jogos ou ginásios; para além da área de prática desportiva, a instalação desportiva deverá ter também unidades de apoio (arrecadações de material, vestiários e balneários), podendo, nalguns casos, ter lugar para os espectadores.

O oitavo factor, o Apetrechamento, refere-se a todo o material indispensável à prática desportiva (equipamentos leves e pesados, individuais e colectivos).

Os Quadros Humanos são constituídos por todos quantos intervêm, animam e tornam possível o processo de desenvolvimento do desporto (praticantes, técnicos, dirigentes e espectadores).

O Financiamento engloba os mecanismos que permitem às organizações desportivas (clubes, associações, federações, empresas e outras entidades) obter recursos suficientes para a sua actividade.

A Legislação contempla todas as leis essenciais ao sistema desportivo;

O último factor, a Gestão, é descrita como o instrumento através do qual os meios se organizam e desenvolvem para atingir os objectivos predefinidos.

Estes factores devem ser combinados entre si, como referiu Cunha (1997), por forma a gerarem mudança e progresso, com uma estrutura determinada, em função das políticas a prosseguir. Estas serão materializadas em projectos de desenvolvimento, transformando uma dada realidade desportiva noutra quantitativa e qualitativamente superior.

## **2.2. A aplicação dos factores de desenvolvimento ao futsal**

Alguns dos factores de desenvolvimento enumerados foram analisados no âmbito da realidade da modalidade de futsal por Dias (2004<sup>43</sup>).

No que diz respeito à Orgânica, este autor indica as organizações desportivas nacionais e internacionais que enquadram e animam o processo de desenvolvimento desportivo, como a FIFA, a UEFA, a FPF, a Federação Académica do Desporto Universitário (FADU), o DE e as Associações Distritais de Futebol. Estas organizações desportivas são representativas de alguns sectores desportivos que mencionaremos de seguida, como o sector escolar, o sector federado e o sector universitário. A análise à evolução desta estrutura organizativa, no nosso país e também no resto do mundo, será referenciada num próximo capítulo, quando realizarmos uma breve nota histórica acerca do futsal nacional e internacional. Somos da opinião de que o trajecto da modalidade apenas iniciou um percurso evolutivo interessante a partir do momento em que as estruturas organizativas internacionais e nacionais estabilizaram e a modalidade de futsal foi inserida na FIFA e UEFA (no plano internacional) e na FPF e respectivas associações distritais (no plano interno).

---

<sup>43</sup> Dias, P. (2004). O Desenvolvimento do Futsal em Portugal, Associação de Futebol de Aveiro, apresentação do curso de treinadores de nível I [trabalho não publicado], Aveiro

No que diz respeito ao factor de desenvolvimento Actividades, as mesmas foram descritas por Dias (2004) como uma dinâmica organizacional formal, sob a responsabilidade de diferentes sectores e dirigido a *targets* específicos.

Procuraremos aplicar este factor à modalidade de futsal, através da análise às provas oficiais da FPF, que são as seguintes (Dias, 2004):

Seniores masculinos:

- ✓ 1ª divisão – 16 equipas
- ✓ 2ª divisão (32 equipas – 2 séries de 16)
- ✓ 3ª divisão (48 equipas – 3 séries de 16)
- ✓ Taça de Portugal
- ✓ Supertaça

Seniores femininos:

- ✓ 14 campeonatos distritais
- ✓ apuramento de 14 equipas para a disputa da Taça Nacional

Juniores femininos

- ✓ Campeonatos distritais organizados em algumas associações distritais

No sector federado, as provas oficiais da FADU englobam, no masculino, a Liga Universitária de Futsal com duas zonas (Norte e Sul), vinte equipas (dez do Norte e dez do Sul), uma primeira fase (regular), uma segunda fase (*play-off*) e uma terceira fase (*final four*).

O feminino tem uma estrutura mais simples, com a realização de um campeonato nacional Universitário, composto por 3 torneios nacionais e uma fase final composta por 6 equipas.

São ainda organizadas outras provas como a Taça nacional de juniores A e juniores B.

No que diz respeito ao DE, organizam-se provas oficiais do desporto escolar nos escalões de escolas, infantis, iniciados, juvenis e juniores masculinos e femininos. São desenvolvidas competições zonais nos Centros de Administração

Educativa (CAE), competições distritais nas Direcções Regionais de Educação (DRE) e uma competição nacional.

O terceiro factor de desenvolvimento é o Marketing, como vimos anteriormente. Dias (2004) considera a definição já apresentada por Pires (2003), apresentando o logotipo do futsal (ataque contra ataque), que referimos no capítulo dedicado às estratégias de desenvolvimento do futsal; faz também menção ao respectivo *branding*, enumerando as características diferenciadoras desta modalidade face ao futebol e destacando, com particular ênfase, as características de maior dinamismo e rapidez desta modalidade.

No que diz respeito ao factor Formação, este autor enumera dez pontos, com o objectivo de demonstrar que o número de treinadores de futsal está subdimensionado face ao número de atletas existente. No primeiro ponto, aborda o enquadramento legislativo, destacando a história do enquadramento legal dado aos sistemas de formação dos agentes desportivos. Salaria o facto da competência, relativa à formação dos agentes desportivos, por força do Decreto de Lei nº 350/91 e 352/91 (de 19 de Setembro) passar a estar na alçada das federações desportivas. A estes decretos acrescenta o decreto-lei nº 407/99 (15 de Outubro) que estabelece o regime jurídico da formação desportiva no quadro da formação profissional, enquadrando-o assim no sistema nacional de certificação profissional, com o objectivo de permitir o reconhecimento destas qualificações e de as ajustar ao mercado de trabalho. Esta formação desportiva incumbe ao Estado, fundamentalmente através do Centro de Estudos e Formação Desportiva (CEFD).

O segundo ponto apresentado por Dias (2004) aponta para a criação, por parte da Associação Nacional de Treinadores de Futebol (ANTF), de uma comissão de futsal e de uma bolsa de formadores para os cursos de futsal. Esta comissão de futsal realizou, entre outras acções, a elaboração dos programas, manuais e cadernos de exercícios para diversos níveis de formação.

A carreira do treinador de futsal é o terceiro ponto abordado; este é explorado a partir da aprovação do regulamento da formação de treinadores de futsal, na assembleia geral da FPF.

O ponto cinco consagra a habilitação própria para o exercício das funções de treinador de futsal, de acordo com o comunicado oficial da FPF (nº 240 de Fevereiro de 2001), segundo o qual, a partir da época de 2004/05, é obrigatória a presença de treinadores qualificados nas equipas técnicas.

Note-se que os licenciados em Educação Física e Desporto, com especialização na área do futebol, que tenham tido a disciplina de Futsal, podem usufruir da equivalência ao curso de nível I. Pode observar-se no Quadro 6, o regulamento da formação de treinadores de futsal:

Quadro 6 - Regulamento da formação de treinadores de futsal

	Habilita os treinadores para as seguintes competições de futsal
I Nível	Camadas jovens, campeonatos seniores de âmbito distrital
II Nível	Campeonatos seniores das 3ª e 2ª divisões nacionais
III Nível	Campeonato seniores da 1ª divisão nacional
IV Nível	Seleções (distritais e nacionais) e para exercerem a actividade de prelectores de cursos de treinadores de futsal
Mérito	Atribuição honorífica que confirma as habilitações idênticas às do nível IV

Adaptado da ANTF (2004)

O ponto seis, referente ao factor de desenvolvimento formação, foi o relativo às equivalências. No ano de 2001, atribuíram-se cento e três equivalências, das quais vinte e cinco foram de nível I, quarenta e uma de nível II, dezassete de nível III e vinte e três de nível IV.

Os cursos de treinadores de futsal e a sua implantação geográfica foram analisados a partir do dados disponibilizados pela Associação Nacional de Treinadores de Futebol, conforme quadros 7 e 8 (ANTF), (Dias, 2004):

Quadro 7 - Distribuição geográfica dos cursos de treinadores de futsal de Nível I

2000	2001	2002	2003	2004
1 – AFPorto (108)	6 – AFLeiria (35)	9 – AFAveiro (33)	16 – AFCoimbra (17)	22 – AFPorto (220)
2 – AFCoimbra (19)	7 - AF C. Branco (25)	10 – AFCoimbra (27)	17 – AFLisboa (50)	23 – AFLisboa (53)
3 – AFLeiria (35)	8 – AF Vila Real (12)	11- AF Viana do Castelo (24)	18 – AFPortalegre (10)	24 – AFLeiria (62)
4 – AFAveiro (39)		12 – AF Lisboa (65)	19 – AFBraga (28)	25–AFSetúbal(46)
5 - AFBraga (14)		13 - AF A.Heroismo (12)	20 – AFLeiria (67)	26–AFSantarém(32)
		14 - AF Santarém (16)		27–AFAlgarve(22)
		15 - AF Algarve (66)		28–AFCBranco(32)
215	72	243	172	467

Adaptado da ANTF (2004)

Quadro 8 - Distribuição geográfica dos cursos de treinadores de futsal de Nível II

2003	2004
21-AF Aveiro(28)	29 - AFLisboa(49)
	30-AFAlgarve(9)
28	58

Adaptado ANTF (2004)

Como pode observar-se no Quadro 9, foram apurados até Abril de 2004, 1219 cursos de treinadores, de nível I,II, III e IV, com uma predominância natural, pela própria juventude da modalidade, dos cursos de Nível I.

Quadro 9 - Títulos de treinador atribuídos até Abril de 2004

	Nível I	Nível II	Nível III	Nível IV
Cursos	937	28		
Equivalência I	25	40	18	23
Equivalência II	126	17	4	1
Sub Total	1088	85	22	24
Total	1219			

Adaptado ANTF (2004)

No décimo quadro faz-se o levantamento das equipas de futsal existentes, com o objectivo de comparar estas equipas com os técnicos certificados, preparados para as orientarem.

Quadro 10 - Total das equipas de futsal

	Masculino	Feminino	Totais
Competições Nacionais	96		96
Competições Distritais	1184	210	1394
Competições Escolares	707	344	1490
Competições Universitárias	240	180	420
Totais	2227	734	2961

Adaptado ANTF (2004)

Esta análise permite-nos inferir que existem 1219 técnicos certificados para 2961 equipas de futsal, se incluirmos as equipas das competições escolares e universitárias. Ou seja, existem cerca de 41% do número mínimo de técnicos indispensável para a orientação certificada das equipas existentes. Existe, pois, um trabalho árduo por parte da federação e associações, no sentido de

promoverem mais cursos de formação, levando naturalmente em linha de conta as necessidades regionais.

Se apenas tivermos em linha de conta as equipas inscritas nas associações distritais, chegamos ao total de 1124 equipas, sendo 946 masculinas e 178 femininas (dados de 2002, Associações Distritais de Futebol). Em termos percentuais, as equipas femininas representam aproximadamente 15,8% do total de equipas inscritas nas ADF. Esta diferença é substancialmente esbatida se a análise englobar, não só os dados das associações, mas também os dados universitários e escolares. Então, as equipas femininas ganham peso, passando a representar cerca de 24,8% do total de equipas. Ganha forma a ideia da crescente importância de DE para o desenvolvimento do futsal.

Existem, como vimos neste último quadro, 734 equipas de futsal feminino em todo o país, no ano de 2003. O apuramento dos dados das ADF, em exclusivo, encurta este número para as 178 equipas [conforme Quadro 11]. O facto do futsal ser uma modalidade jovem, e apenas ter sido introduzida como conteúdo programático na escola há cerca de dois anos, pode justificar os dados do quadro que agora apresentamos.

Quadro 11 – Número de equipas de futsal inscritas nas ADF (2003)

	Seniores	Jun A	Jun B	Jun C	Jun D	Jun E	Totais
Equipas masculinas	401	182	148	109	75	31	946
Equipas femininas	169	9					178
Totais	570	191	761	109	75	184	1124

Adaptado ANTF (2004)

Ainda no âmbito da formação, ressaltamos o relatório do departamento de formação da FPF (época 2002/2003), segundo o qual se considera que um dos principais factores de desenvolvimento do desporto é a qualidade dos recursos humanos (2004, pp. 2184<sup>44</sup>). Infere-se que o aumento da qualidade destes recursos se consegue através da formação:

<sup>44</sup> FPF (2002/3). Relatório e Contas da FPF, Lisboa

*“Dever-se-á assim investir na formação dos agentes desportivos, enquanto processo de evolução e preparação de acções desportivas, que se adequem à efectiva actualização dos seus atletas para as necessidades de desempenho. O objectivo das acções de formação são aumentar conhecimentos, desenvolver capacidades, aptidões e competências, modificar comportamentos, atitudes e promover o desenvolvimento de valores dos agentes desportivos em formação.”*  
(FPF, 2003, pp. 2184)

Neste âmbito, a FPF destaca as seguintes acções de formação realizadas na época 2002/2003:

- ✓ Oito cursos de formação de massagistas desportivos
- ✓ Formação de dirigentes desportivos, destacados como os principais responsáveis pela organização e gestão dos clubes
- ✓ Formação de treinadores, com vários cursos e realização do 13º curso de formadores de treinadores, organizado em parceria com a UEFA.

A listagem de todos estes cursos pode ser consultada no relatório e contas da FPF (2004, pp. 2187). Destacamos a realização de oito cursos para treinadores de futsal e duas acções de reciclagem de futsal, em que participaram 39 elementos. Foram concedidas cinquenta equivalências a treinadores de futsal entre cursos do nível I e IV.

### **2.3. Situação Desportiva**

Segundo Pires (2003<sup>45</sup>), o conhecimento da situação desportiva permite analisar e compreender a realidade de um dado contexto desportivo, tornando-se na base de sustentação de políticas desportivas. A partir do diagnóstico do

---

<sup>45</sup> Pires, G. (2003). Situação Desportiva. Mestrado em Ciências do Desporto – Área de especialização da Gestão desportiva. FCDEF, Porto.

desporto, será a altura apropriada para iniciarmos a tomada de decisão relacionada com a organização do futuro.

Esta situação desportiva é apurada através da procura de dados, que serão transformados em informação e, posteriormente, em conhecimento. Esta procura de dados desportivos relevantes para a prossecução do nosso estudo tem-se revelado tarefa difícil, em virtude dos dados se encontrarem dispersos. Quando noutras áreas, como a economia e a demografia, se procuram, com alguma facilidade, dados estatísticos no Instituto Nacional de Estatística (INE), no desporto não existe essa facilidade. Tal deve-se ao facto de ainda não se ter iniciado um trabalho organizado e focalizado no conhecimento da situação desportiva do país. Segundo Pires (2003) este problema não foi resolvido com a publicação dos anuários do desporto que, apesar de terem ajudado a aglutinar informação desportiva útil, não resolveram o problema na totalidade.

No caso do futsal, e enquadrando o nosso objectivo com este conhecimento da situação desportiva, optámos por realizar um inquérito dirigido a todas as associações distritais em Portugal continental (no capítulo da metodologia), para obter os dados referentes ao número de atletas, treinadores, monitores, ou seja, quadros humanos envolvidos na realidade do futsal feminino. Procurámos estes dados no relatório e contas da FPF e em documentos em posse de recursos humanos ligados ao futsal em geral.

Pires (2003, pp. 3) destaca a importância da passagem do levantamento dos dados para o tratamento dos mesmos com vista a obter informação. É a partir desta informação que desencadeamos o processo de planeamento:

*“Isto significa passar dos dados colhidos no levantamento da situação desportiva, para a informação elaborada na análise da situação desportiva”*

Temos de saber onde nos encontramos, onde queremos ir e, por fim, como podemos atingir os nossos objectivos. Segundo o mesmo autor, para além de ser fundamental utilizar uma terminologia comum no desenvolvimento do conceito de situação desportiva, devemos igualmente obter, de forma regular, o que existe num sector ou modalidade desportiva, estabelecendo comparações entre diferentes momentos, nessa mesma realidade desportiva, para que seja possível um correcto planeamento, através da determinação do *gap* estratégico, ou seja, da diferença entre a projecção de referência e a projecção planeada. Só assim conseguiremos tomar decisões fundamentadas e não cair no erro de decidir em função do acaso e da urgência, sem qualquer fundamentação. Devemos obter, antes de qualquer tomada de decisão, a fotografia do desporto nesse momento específico.

Pareceu-nos importante salientar a importância que podem ter alguns rácios no diagnóstico do sistema desportivo. São eles: a taxa de participação, a taxa de intensidade e a taxa de fidelidade. Destes índices de prática desportiva, consideramos oportuno calcular o índice de participação ao qual conseguimos chegar, através do rácio, entre os praticantes em actividade e a população total. Poderá ser interessante para um próximo estudo cruzar estes dados com o número de habitantes por distrito e o PIB per capita por distrito.

Pires (2003) refere, neste âmbito da análise da situação desportiva, os elementos extra-desportivos. Estes elementos constituem condicionantes que facilitam ou dificultam a prática desportiva de uma determinada modalidade. Podemos citar alguns exemplos como o PIB, o rendimento per capita (económicos), o sistema educativo, o sistema de saúde (social), a história do desporto (cultural), a população residente, estrutura de idades (humano), o sistema de transportes (material), os programas de governo e as leis gerais (político). Temos também o exemplo da meteorologia (físico) que, enquanto elemento extra-desportivo, pode condicionar as modalidades *outdoor*. Tem sido apontado o facto do futsal poder ser favorecido por este elemento extra-desportivo, comparativamente ao futebol de onze. As más condições climáticas condicionam a preparação das jogadoras e a realização dos próprios jogos. Estas competições são jogadas ao ar livre, em campos de terra

ou relva sintética, o que dificulta a prática da modalidade em condições atmosféricas de chuva, frio e vento.

Os elementos desportivos, ao contrário dos atrás referidos, podem ser objecto de políticas desportivas. Todos os factores de desenvolvimento já apontados podem ser transformados, através de programas, com o objectivo natural de melhorar a situação no desporto. Segundo Castejon (1973<sup>46</sup>, pp. 35) estes factores são o conjunto das actividades que, combinadas entre si através de projectos, tendem a conseguir desenvolver os vários elementos da situação desportiva e, por consequência, o nível desportivo.

A correlação entre elementos desportivos e outros de carácter extra-desportivo podem ser relevantes para a fundamentação de projectos nesta área.

Não podíamos deixar de referir os elementos para-desportivos, como são as famílias dos atletas, as empresas ou os media. Estes elementos podem ser neutros ou, em alternativa, constituir elemento de sinal positivo, quando por exemplo uma família se organiza para apoiar a prática desportiva dos filhos, dando origem a um novo tipo de associativismo desportivo em prol da prática desportiva. Estes elementos devem ser analisados de forma a, eventualmente, serem incluídos no processo de planeamento.

Outra das questões importantes, no que se refere à situação desportiva, é a questão da aplicação dos recursos. Com base no Relatório e contas da FPF, procuraremos obter informação detalhada acerca da distribuição dos recursos pelas diversas modalidades. Procuraremos cruzar esta informação com a dos dados relativos ao número de atletas masculinos e femininos, verificando se existe já uma relação entre o número de praticantes e a percentagem de aplicação de recursos.

---

<sup>46</sup> Castejon, P. (1973). La Rationalization des choix en matière de Politique Sportive: Esquisse d'une Metodologie. Conseil de L'Europe, Strasbourg

### 2.3.1. Análise do número total de atletas praticantes de futsal

Como podemos analisar no quadro 12, mais de 50% do número de atletas de futsal feminino são seniores. Esta situação demonstra-nos as carências da modalidade em termos de formação. As atletas surgem no escalão de juniores e seniores, iniciando a sua aprendizagem já depois de completarem 16 anos de idade.

Quadro 12 – Relação de jogadoras de futsal feminino inscritas na época de 2003/04, em 15 de Abril de 2004

Distritos	Seniores Amadores	Juniores A Amadores	Juniores D Infantis	Juniores E Escolas	Total
AF Angra do Heroísmo	13	3			16
AF Aveiro	100	57	1	1	159
AF Braga	60	33			93
AF Bragança	15	8			23
AF Castelo Branco	46	62			108
AF Coimbra	235	100		7	342
AF Algarve	117	109	4		230
AF Leiria	292	226	7	1	526
AF Lisboa	383	252	15	10	660
AF Porto	277	268	5	3	553
AF Santarém	100	115			215
AF Setúbal	119	113	1		233
AF Viana do Castelo	53	69	13		135
AF Vila Real	57	26			83
AF Viseu	43	14			57
Total	1910	1455	46	22	3433

Adaptado FPF (2004)

No que diz respeito ao futsal masculino, verificámos [conforme Quadro 13], que existe maior número de atletas nos escalões de formação; no entanto, a grande maioria surge nos escalões mais avançados. Em Abril de 2004 os seniores masculinos representavam, em termos de número de atletas, cerca de 48,6% do total de atletas masculinos. Verificámos, igualmente, um crescendo do número de atletas entre o escalão Escolas até ao escalão Juniores.

Quadro 13 - Relação de jogadores de futsal masculino inscritos na época de 2003/04, em 15 de Abril de 2004

Distritos	Seniores Amadores	Seniores Profissionais	Juniões A Amadores	Juniões A Profissionais	Juniões B Juvenis	Juniões C Iniciados	Juniões D Infantis	Juniões E Escolas	Total
AF Angra do Heroísmo	183		14				1	76	274
AF Aveiro	531		104		153	123	63	89	1063
AF Beja	117		4						121
AF Braga	570	2	171		168	103	31	2	1047
AF Bragança	145		23		31	25	46	10	280
AF Castelo Branco	174		107		83	18			382
AF Coimbra	597		179		237	210	141	168	1532
AF Évora	132		2						134
AF Algarve	483		143		141	194	128	52	1141
AF Madeira	155		2		1				158
AF Guarda	72		12						84
AF Leiria	954		208		256	140	64	7	1629
AF Lisboa	2210	13	892	1	907	732	485	371	5611
AF Ponta Delgada	84		1		3	5		1	94
AF Portalegre	113		5						118
AF Porto	2384	12	580	1	718	743	491	272	5201
AF Santarém	239	1	33		47	10	8		338
AF Setúbal	569		100		166	185	111	30	1161
AF Viana do Castelo	139		39		9				187
AF Vila Real	186		24		1				211
AF Viseu	272		59		25	35	31	18	440
<b>Total</b>	<b>10309</b>	<b>28</b>	<b>2702</b>	<b>2</b>	<b>2946</b>	<b>2523</b>	<b>1600</b>	<b>1096</b>	<b>21206</b>

Adaptado FPF (2004)

Verificámos, através da leitura dos quadros 12 e 13, que em Abril de 2004 existia um total 24639 atletas de futsal federados (masculinos e femininos).

Pode observar-se através da análise do quadro 14, que a FPF apenas inicia a contabilização de atletas de futsal feminino a partir da época de 1990/91, época em que foram contabilizadas 18 atletas. Desde então verificamos uma expansão do número de atletas femininas inscritas na FPF, fundamentalmente a partir de 1997/98 (época em que se verifica a “união” das três vertentes do futsal de dimensões reduzidas).

Quadro 14 – Praticantes federados desde 1980/81 até 2000/01<sup>47</sup>

PRATICANTES FEDERADOS DESDE 1980/81 ATÉ 2000/01														
ÉPOCAS	FUTSAL		FUTEBOL 7			FUTEBOL 11							TOTALS	
	MASC.	FEM.	MASC.	FEM.	FEM.	JUNIORES					SENIORES			
						JUN. A	JUN. B	JUN. C	JUN. D	JUN. E	TOTAL	AMADOR.		TOTAL
1980/81	2.087	68			304	6.315	11.221	6.670	466	20	24.692		35.364	62.515
1981/82					545	6.436	10.892	6.922	926	47	25.223		36.648	62.416
1982/83					574	6.127	11.013	7.304	1.470	96	26.010		35.950	62.534
1983/84					679	6.745	12.171	8.623	2.939	251	30.729		35.558	66.966
1984/85					717	11.474	9.675	6.583	2.824	144	30.700		34.307	65.724
1985/86	339				623	11.390	9.910	7.490	3.477	315	32.582		33.934	67.478
1986/87	859				491	11.906	11.623	9.017	5.118	612	38.276		35.377	75.003
1987/88	1.385				470	12.317	12.477	10.772	6.424	977	42.967		36.698	81.520
1988/89	1.688				448	12.162	12.298	10.448	5.877	1.000	41.785		36.925	80.846
1989/90	3.039				395	12.623	12.870	10.377	5.980	1.189	42.999		35.841	82.274
1990/91	3.445	18			451	12.833	13.089	9.749	6.074	1.238	42.983		34.216	81.113
1991/92	3.288	65			501	12.380	12.531	9.808	6.055	1.346	42.120		33.021	78.995
1992/93	3.293	233			498	12.716	12.563	10.727	6.577	1.280	43.863		32.864	80.751
1993/94	4.145	275			559	13.039	13.282	11.530	7.434	1.538	46.823		32.917	84.719
1994/95	4.971	473			611	12.580	13.880	12.721	8.756	2.608	50.545		34.014	90.614
1995/96	5.157	726	14	81	636	13.082	15.332	13.958	9.716	3.458	55.546		33.586	95.751
1996/97	5.710	744	5	31	644	13.875	15.886	14.300	10.043	3.860	57.964		33.310	98.408
1997/98	9.648	1.410	11	72	924	14.805	17.489	15.396	11.001	6.205	64.896		30.195	107.156
1998/99	11.205	1.780	1.048	143	886	15.817	17.698	14.725	11.225	5.859	65.324		30.432	110.818
1999/00	12.501	2.113	1.285	91	1.106	15.661	16.998	14.767	11.912	6.616	65.954	28.389	30.575	113.625
2000/01	13.575	2.343	9.334	73	929	14.922	16.064	15.403	8.457	4.189	59.035	27.791	27.791	115.280

Ao cruzarmos a informação dos quadros 12 e 13 com o quadro 14, chegámos à conclusão de que, na vertente feminina, o futsal cresceu, em termos de participantes, entre 2000/01 e 2003/04, 1090 atletas, o que corresponde a um crescimento de cerca de 32% em apenas três anos.

<sup>47</sup> FPF (2003). Praticantes federados desde 1980/81 até 2000/01. [www.fpf.pt](http://www.fpf.pt) [consultado a 16 de Novembro de 2003]

No que se refere ao masculino, em 2000/01 existiam 13575 atletas federados, sendo que em 2003/04 (Abril), foram contabilizados 21206 atletas, o que significa um aumento de 7631 atletas.

### **2.3.2. Cálculo da situação desportiva**

Em termos de demografia desportiva, procuraremos calcular o número de praticantes femininas de futsal de base e o de praticantes de elite.

Pires (2003) distingue dois tipos de situação desportiva, a real e a ideal. A primeira contabiliza uma dada realidade desportiva num dado momento. A segunda idealiza a situação desejável para outro dado momento. O mesmo autor distingue alguns conceitos através dos quais expressamos a situação desportiva:

- ✓ praticantes de base reais que existem em dada altura, segundo um critério específico;
- ✓ praticantes de base ideais que deveriam existir num dado momento, por convenção;
- ✓ elite real que representa os praticantes de elite que existem num dado momento, apurados segundo um critério;
- ✓ elite ideal que corresponde aos praticantes de elite que deveriam existir num dado momento, tendo em conta o número de praticantes ideais;
- ✓ elite correspondente que representa o número de praticantes de elite que deve existir num dado momento, considerando o número de praticantes reais que, por convenção, é representada pelo rácio 4/10000, ou seja 4 atletas de elite para 10000 atletas de base;

O valor do nível desportivo é obtido através da determinação da distância entre a situação desportiva real e a situação desportiva ideal. Quanto maior for esta distância, menor será o nível desportivo, na medida em que a situação real estará mais longe da situação ideal.

### **2.3.2.1. Atletas de elite**

Se definirmos como critério para o cálculo do número de atletas de elite as atletas elegíveis para a selecção portuguesa, chegamos a um número próximo das cinquenta (comunicação pessoal do seleccionador nacional de futsal feminino). No entanto, este número encurta no que se refere a atletas que de facto foram internacionais nos últimos anos, atletas estas que não excederam as trinta. Não temos hipótese de optar pelo critério “alta competição”, em virtude do futsal não ser considerado, ainda, desporto com este estatuto.

Com base no critério assumido, identificámos 30 praticantes de elite real na modalidade de futsal feminino.

### **2.3.2.2. Atletas de base**

Por forma a determinar a situação desportiva, consideramos atleta de base a praticante (em actividade) de uma modalidade, sem qualquer internacionalização. Como vimos, tinham sido contabilizadas em Abril de 2004, um total de 3433 atletas de futsal feminino inscritas na FPF. Se admitirmos a existência de 30 atletas de elite, chegamos a um número de atletas de base próximo das 3400 (praticantes de base reais).

#### **2.3.2.2.1. Importância da formação na preparação dos escalões de elite**

Parece-nos pertinente focar a questão que os escalões de formação têm na preparação dos atletas para os escalões seniores, preparando-os para jogar nas divisões de elite, onde as exigências são elevadas.

Nesta perspectiva, baseamo-nos em Tejada e Peñas (2003<sup>48</sup>) para abordarmos a necessidade da existência de escalões de formação bem estruturados, com o intuito de formar os atletas para as competições de elite.

---

<sup>48</sup> Tejada e Peñas (2003). Entrenamiento de base en Fútbol Sala – Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas, Editorial Paidotribo, Barcelona

Estes autores consideram que cada etapa de formação deve ter os seus próprios objectivos que, por sua vez, serão hierarquizados mediante a etapa considerada. No primeiro nível (8-9 anos), o objectivo principal é a diversão e o conhecimento da modalidade praticada em termos gerais, sendo fundamentais os aspectos educativos. Estes são importantes nas etapas iniciais, até que o jogador amadureça e o tempo gasto a educá-lo tenda a diminuir.

Com a idade, a tendência passa da definição de objectivos educativos para a definição de objectivos de rendimento, como podemos comprovar com a análise do quadro 15:

Quadro 15 – Tendências do treino nos escalões de formação

CATEGORIA	TENDENCIA	
	EDUCATIVA	DE RENDIMIENTO
BENJAMÍN	100%	0%
ALEVÍN	80%	20%
INFANTIL	60%	40%
CADETE	40%	60%
JUVENIL	20%	80%

Adaptado de Tejada e Peñas (2003)

Neste enquadramento, parece-nos pertinente analisar o peso dos escalões de formação, em termos do número de atletas, dada a sua importância numa formação adequada. Note-se que estamos a trabalhar com dados da FPF, referentes a atletas federados. O futsal, enquanto modalidade na escola, tem ainda um percurso curto, em função da sua inclusão, apenas em 2002, nos conteúdos programáticos.

Verificámos (quadro 16) o peso diminuto do escalão Escolas (até 10 anos), com apenas 5,16% do total de atletas federados. O peso dos escalões de formação no total de jogadores vai aumentando das escolas até aos juvenis, sofrendo um ligeiro decréscimo nos juniores. O peso dos seniores é considerável (48,6% do total de jogadores), o que demonstra que, por norma, os jogadores de futsal começam a jogar com idades muito avançadas.

Quadro 16 – Peso dos escalões de futsal masculino no total de jogadores

<b>Masculinos</b>	<b>%</b>
Peso das escolas	5,16%
Peso dos infantis	7,55%
Peso dos iniciados	11,90%
Peso dos juvenis	13,89%
Peso dos juniores	12,74%
Peso dos seniores	48,61%

Adaptado FPF(2004)

É destacada ainda por Tejada e Peñas (2003) a importância da formação, em virtude dos resultados positivos que normalmente traz às competições de elite. Quando os atletas têm uma formação adequada desde pequenos, chegam à alta competição com a ideia de vencer com justiça, sem enganar ou pressionar os árbitros, sem provocar os adversários e sem atitudes anti-desportivas.

Considera-se que, para atingir a maturidade competitiva, são necessários dez anos, o que quer dizer que se encontramos jogadores que iniciam a prática desportiva do futsal entre os 18 e os 20 anos, a sua maturidade será atingida aos 28/30 anos. Foi um dos problemas detectados no campeonato e selecção italianos, comparativamente ao campeonato e selecção espanholas, em virtude de, em Itália, a prática desportiva do futsal se iniciar tarde. Consequentemente, criou-se em Itália um escalão de jogadores com idades inferiores a 21 anos, para que estes não iniciem a sua prática do futsal no escalão de Seniores e tenham um campeonato que lhes permita, durante três anos, alcançar a maturidade competitiva possível.

#### **2.4. Políticas de desenvolvimento desportivo**

No que diz respeito às políticas de desenvolvimento desportivo, parece-nos importante destacar o contributo que Paz (1973, cit. por Cunha, 1997, pp. 33) apresenta e segundo o qual se trata *“de estabelecer relações lógicas e hierárquicas num conjunto de objectivos e de meios.”*

Como mencionámos anteriormente, procuraremos calcular o rácio entre atletas de elite e atletas de base, apoiando-nos em estudos de Paz (1973, cit. por Cunha, 1997). Segundo este autor, as políticas desportivas devem fornecer

pistas para a utilização dos recursos que melhor cumpram os objectivos de formação das elites, ou de aumento do número dos praticantes de base.

Este rácio assume um valor indicativo da situação desportiva de uma modalidade num país. A partir deste valor, conseguimos quantificar a diferença entre a situação desportiva inicial e a situação desportiva pós-aplicação das políticas desportivas, obtendo o resultado visível da aplicação das mesmas.

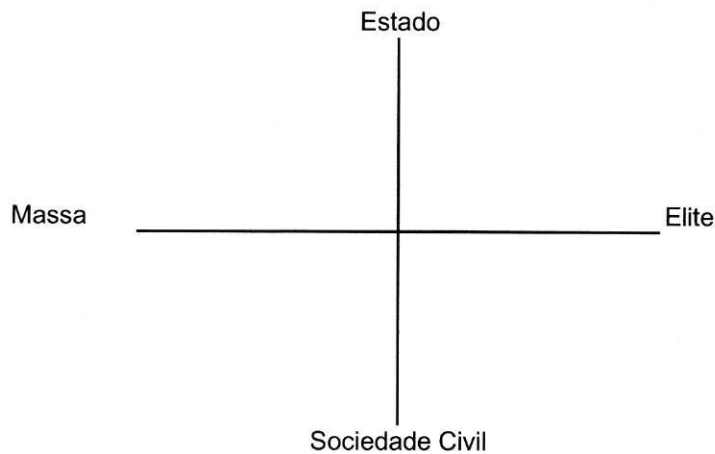
Estas políticas, segundo Cunha (1997), podem ser diferenciadas como políticas desportivas direccionadas para as elites e políticas vocacionadas para as massas. No entanto, o objectivo final da política desportiva, independentemente da estratégia seguida, é o de aumentar o número de praticantes e o seu nível desportivo. Assim, qualquer que seja o caminho escolhido, os resultados podem ser similares. Neste contexto, este autor ressalta que a política desportiva vocacionada para a formação de elites e para a obtenção de resultados, vai provocar o aparecimento de numerosos praticantes, enquanto seguidores do atleta de alto nível, em quem se revêem. Desta forma, a política inicialmente vocacionada para as elites tem também impacto no crescimento do número de atletas de base. Por outro lado, a aposta na política de base, que procura um grande número de pessoas para praticar desporto, dá origem a uma diferenciação progressiva entre os praticantes, relativamente à sua prestação desportiva, provocando o aparecimento de melhores praticantes e de resultados de alto nível.

Nesta análise, o autor assume que os objectivos da política desportiva estão inseridos numa lógica de continuidade e sustentabilidade, caso contrário seria difícil atingir os objectivos enunciados. Para além disso, Cunha (1997) sublinha a visão redutora existente, quando olhamos apenas para variáveis como o número de atletas, sem vislumbrar o tipo de práticas, a qualidade da sua prestação e os benefícios para o praticante em termos de qualidade de vida.

Pires (2003) considera que a política desportiva é determinada entre maior ou menor participação estatal, ou seja, mais Estado e menos sociedade civil ou vice-versa. Por outro lado, é determinada pela aposta na alta competição ou em alternativa, numa política de apoio à generalização da prática desportiva,

expressando a relação massa versus elite. Neste âmbito realçamos o quadro apresentado por Pires (2003):

Quadro 17 - Quadrantes da Política Desportiva



#### **2.4.1. As políticas de elite**

Segundo Cunha (1997), as políticas de elite visam o aparecimento de alguns atletas de alto nível em dada região, sendo que canalizam a maior parte das verbas para esse propósito. São utilizados meios de detecção de talentos assim como da sua promoção e encaminhamento para os níveis mais elevados de competição. O mesmo autor refere ainda que estas políticas pressupõem investimentos consideráveis, indispensáveis para uma prestação de alta qualidade. Esta técnica de captação faz-se, por norma, através de torneios de captação, para seleccionar os mais capazes. Depois desta fase, o processo continua, tendo como objectivo aperfeiçoar as capacidades dos atletas através da formação.

#### **2.4.2. As políticas de base**

Estas políticas pretendem chegar a todos os cidadãos, tentando criar oportunidades para a prática desportiva generalizada. De acordo com Cunha

(1997), as mesmas visam constituir um leque diferenciado de oferta de actividades desportivas, para tentar dar resposta aos desejos da população em geral, sem exclusão social, às vezes existente nas políticas de elite. O desporto significa, aqui, um instrumento de qualidade de vida e de formação de base. No entanto, deve existir adequação das mesmas para dar apoio ao atleta de base que tem potencial para se tornar num atleta de alto nível.

Araújo (2001<sup>49</sup>) preconiza a importância da construção de um plano quadrienal de desenvolvimento para o desporto nacional tendo em consideração as condições em que vive cada um dos subsistemas desportivos. Este autor atribui grande importância à contribuição de um alargado número de agentes desportivos, com o envolvimento de quadros humanos provenientes dos Clubes, Associações Regionais, Federações, Confederação do Desporto, Comité Olímpico, Fundação do Desporto e das Escolas. Araújo (2001) enumera alguns pontos que podem ser integrados neste plano como elementos diferenciadores do seu sucesso. Um dos pontos considerados é a importância que deve ser atribuída ao DE, enquanto base para a formação e evolução de várias modalidades. A criação de uma Federação para o desporto escolar, antecipada pela criação prévia de entidades regionais que regulem o desporto escolar, torna-se imprescindível, como primeiro passo desta nova política de desenvolvimento desportivo. Um segundo ponto apontado relaciona-se com o associativismo e com a criação de critérios que, neste âmbito, valorizem o desporto na sua base, em alternativa ao desporto de alto rendimento. Considera que a chave para o sucesso passa, em primeiro lugar, pelo incentivo aos milhares de colectividades que se dedicam à prática desportiva. O terceiro ponto é o da formação de quadros humanos, como técnicos e dirigentes, cujo raio de acção atinge milhares de jovens desportistas em início de prática desportiva.

À luz dos factores de desenvolvimento conhecidos, e sintetizando o pensamento de Araújo (2001), parece-nos que este faz sobressair factores como a formação,

---

<sup>49</sup> Araújo, J. (2001). Reflexões sobre o desporto português. In: Sistema Desportivo Português: Que modelo? Confederação do Desporto de Portugal, Lisboa

os quadros humanos e a gestão, enquanto factores chave a serem devidamente explorados num futuro plano de desenvolvimento para o desporto nacional.

Cunha (1997) considera que as políticas de desenvolvimento desportivo devem sustentar-se na dinâmica de todo o sistema desportivo, através da integração dos sectores desportivos no sistema desportivo em geral. Deverá existir uma diversidade de oferta e respectiva adequação à procura. A melhoria do nível de satisfação das populações deverá ser o objectivo prioritário, através do aumento das possibilidades de participação desportiva das mesmas.

Esta integração e dinamização envolvem os sectores desportivos existentes:

- ✓ Sector Federado
- ✓ Sector Escolar
- ✓ Sector Militar
- ✓ Sector do Trabalho – INATEL
- ✓ Sector Universitário
- ✓ Sector Turismo
- ✓ Sector desporto para Populações Especiais
- ✓ Sector Autárquico
- ✓ Sector Prisional

Oliveira (2001<sup>50</sup>) atribui, de igual forma, importância estratégica aos diferentes sistemas pertencentes ao desporto nacional, bem como à sua interligação. Daí que preconize a teoria dos sistemas, como factor gerador de evolução do modelo actual. Face às resistências que têm vindo a ser encontradas, fruto das mentalidades pouco propensas à mudança, este autor é de opinião que devemos aplicar um conjunto de agilidades geradoras de modernidade, por forma a derrubar as resistências existentes. Os factores apontados como mais

---

<sup>50</sup> Oliveira, J. A. (2001). Os objectivos e os modelos do desporto profissional/amador no SDP. In: Sistema Desportivo Português: Que modelo?. Confederação do Desporto de Portugal, Lisboa

pertinentes prendem-se, de início, com o conhecimento do meio ambiente e da sua orgânica, ou seja, com o conhecimento dos clubes, das associações e das federações. Ao conhecermos os problemas, podemos começar a trabalhar nos caminhos a seguir para os resolver.

Outro aspecto evidenciado engloba a ligação entre o desporto escolar e o desporto federado. Apesar do seu imenso potencial, esta ligação ainda não foi, até ao momento, devidamente explorada. Oliveira (2001) considera que este diálogo constitui o caminho a seguir, permitindo uma melhoria da cooperação e potenciando o aumento dos índices de prática desportiva.

Como constatámos pela investigação centrada nestes autores, o desenvolvimento desportivo tem necessidade de uma interligação dinâmica destes sectores. Alguns dos melhores atletas do desporto federado provêm do desporto escolar. Os atletas em fim de carreira alimentam o INATEL. Existem inclusivamente atletas que “descobrem” a sua modalidade de eleição, quando a experimentam em férias, surgindo assim a ligação entre o sector turismo e o sector federado.

Cunha (1997, pp. 32) garante que *“a dinâmica social se vai encarregando de contrariar aqueles que do desporto têm uma visão unificadora e totalitária”* e questiona o papel desempenhado pela maioria dos clubes desportivos:

*“Entendemos que os clubes desportivos oriundos do sector federado não têm uma cultura desportiva tendente à valorização das práticas desportivas para todos mas, ao contrário, privilegiam o espectáculo desportivo. Efectivamente, mesmo nos clubes mais pequenos com menores possibilidades de participação nos quadros competitivos, toda a vida da colectividade é sujeita à vitória que tem de obter-se no próximo encontro (exceptuando-se honrosas excepções!). São abandonadas as vocações de prestação de serviços desportivos à comunidade por parte da colectividade (...) Esgotam frequentemente os recursos que toda a colectividade conseguiu, na ânsia da vitória a qualquer preço...São assim esquecidos os direitos e as motivações*

*daqueles que querem rever e participar nas práticas desportivas, que querem aceder pela vivência, à cultura universal de que o desporto faz parte, que querem ter acesso aos espaços, às actividades desportivas, que desejam também o sabor da vitória, mas à sua medida..”*

Partilhamos da opinião deste autor quanto ao enquadramento, sincronização e articulação das políticas sectoriais com a política desportiva global.

## **2.5. Desenvolvimento na área do desporto**

*“The development of sport in Eastern Europe will have to be based on clear policies, adroit legislation and creative management skills if the present set of problems besetting the area, is to be overcome (Scottish Sports Council, 1991<sup>51</sup>)”*

Na Europa, o sistema desportivo baseia-se no clube. No entanto, como já referimos, existem outras soluções como as do sistema apoiado no Desporto Escolar, no Estado ou no Mercado. Rubingh (2004) questiona a possibilidade da ponderação de um novo modelo que reconheça a existência de contextos organizacionais diversos, para o nosso mundo europeu do desporto, e não apenas o modelo que tem como referência o clube desportivo.

Por outro lado, Cunha (1997) refere que desde 1966 se assiste a uma nova forma de encarar o desporto (movimento trim), através do aparecimento do conceito de desporto para todos. Considera que o conceito de desporto se democratizou, alargando a sua esfera de intervenção a mais actividades e diferentes formas de as praticar. Os cidadãos procuram a prática desportiva e procuram imitar a performance dos atletas de alto nível, sem a preocupação da continuidade. Através da reprodução dos gestos dos campeões, pretendem

---

<sup>51</sup> Davies (1996). *The future development of sport in Eastern Europe*. European Journal for Sport Management, Vol. 2, 2

rever-se nestes, procurando a vivência das emoções dos praticantes de elite. Fogem, no entanto, às obrigações decorrentes dos treinos numa só modalidade, e procuram enriquecer a prática desportiva através da experiência do treino em diferentes modalidades.

Na sequência desta ideia, e do enquadramento legal que entretanto surge (art. 79º da CRP e Carta Europeia do desporto para todos), é redireccionado o objectivo do desporto para todos, valorizando o factor qualidade, bem como a diversidade e oferta desportiva para todos os cidadãos.

Neste prisma, o mesmo autor engloba o significado de crescimento e, cumulativamente, de desenvolvimento no conceito de desenvolvimento desportivo. Crescimento, porque abarca o aumento do número de praticantes, recursos humanos, actividades, instalações e recursos financeiros. Desenvolvimento porque se revê no melhor nível de funcionamento do sistema desportivo, em função das necessidades das populações em matéria de desporto; promove a democratização, pelo acesso generalizado dos benefícios associados e, conseqüentemente, provoca aumento nos níveis de cultura desportiva, por parte dos cidadãos.

Davies (1996) também se debruça sobre este tema. Para este autor o desenvolvimento do desporto define-se como a disponibilização de uma série de oportunidades onde os indivíduos podem aderir à prática desportiva, no nível que considerarem mais interessante, seja o da competição ou o da recreação.

Este autor distingue dois níveis de participação desportiva; o primeiro que constitui uma base alargada da oportunidade de participação da população, nas práticas de educação física e recreação. Este nível é de importância vital para muitos dos países da Europa ocidental. O segundo nível inclui a parcela da população cujo objectivo passa por melhorar a sua *performance* desportiva, por forma a atingir um nível internacional de excelência.

Na linha do que vem acontecendo em Portugal nos últimos anos, os problemas económicos são, de acordo com Davies (1996) indicados como factores impeditivos do desenvolvimento. Este autor considera que a questão económica central é a escassez de verbas disponíveis para o desenvolvimento do desporto,

à medida que as economias centralizadas do passado dão lugar às economias de mercado actuais.

Esta transição provocou um aumento da inflação, desemprego e das taxas de juro. Davies (1996, pp. 8) destaca a reacção das organizações desportivas às consequentes diminuições dos subsídios provocados por esta mudança:

*“Faced with a loss of state subsidy, sports federations, clubs and municipalities have been tempted – and have succumbed – to disposing of sport facilities for income or neglecting them, thus dealing a body blow to the basis of any sport for all policy or movement.”*

Todas as organizações desportivas procuraram outras formas de subsistência, como o recurso ao patrocínio, que não os diminutos apoios estatais. No entanto, a eficiência desta solução não foi a ideal. Na ausência de apoio estatal e municipal, o desporto de elite, na Europa ocidental, procurou obter financiamento através de patrocínios. No entanto, esta estratégia nem sempre resultou. As organizações desportivas foram incapazes de proporcionar a retribuição expectável pelas empresas patrocinadoras do sector privado, para conseguirem manter os seus investimentos.

Para além do problema da escassez de patrocínios, esta crise afectou inclusivamente a participação do voluntariado, uma vez que as pessoas que trabalham muitas horas não dispõem de tempo para dedicar a actividades beneméritas.

Para além deste argumento, Davies (1996) apontou a questão cultural, uma vez que irá demorar algum tempo até que a sociedade veja o desporto enquanto direito democrático para todos. Nestas circunstâncias, torna-se difícil organizar dirigentes voluntários.

Todas estas dificuldades levantam a questão da futura intervenção do Estado em termos de política desportiva e a sua articulação com o poder local. De acordo com Davies (1996), a política central deveria ser encorajadora em

detrimento de ser directiva, o que nem sempre é fácil de se conseguir. Por um lado, um governo com características centralizadoras poderá atingir os seus objectivos, embora as parcerias com as autarquias sejam cruciais. Por outro lado, o governo poderia também orientar as autarquias e dar-lhes as possibilidades financeiras para dar seguimento aos projectos. A experiência externa deste segundo tipo de política mais difusa sugere-nos que os objectivos do governo seriam mais dificilmente atingidos, não havendo assim o desenvolvimento desejado do desporto para todos. Esta situação decorre do facto da intenção inicial do governo se diluir e poder ser interpretada de forma diferenciada por cada uma das autarquias em função das prioridades individuais.

A tendência parece ser, em primeiro lugar, o apoio financeiro do governo às autarquias para que estas consigam conduzir acções amplas, no sentido de promover o desporto para todos. Em segundo lugar, o apoio financeiro do governo aos projectos locais específicos de cada autarquia.

Abordámos, de uma forma prática, alguns dos factores de desenvolvimento do desporto enumerados por Pires (2003) e que já tínhamos destacado anteriormente. Começámos por discutir problemas económicos que associámos ao factor “financiamento”, analisando as dificuldades actuais das organizações desportivas em obter recursos; considerámos que este factor de desenvolvimento deve ser reequacionado pelas organizações desportivas para que, no futuro, os patrocínios deixem de ser “favores” de empresários amigos e passem a constituir intercâmbios de benefícios entre as organizações desportivas e as empresas. Nesta perspectiva Davies (1996) realça a importância dos benefícios mútuos que devem existir nas relações de patrocínio entre as organizações desportivas, sem fins lucrativos, e a entidade patrocinadora. Os benefícios para os patrocinadores não acontecem por acaso, pelo contrário, devem ser as organizações desportivas a criar as condições para que tal aconteça equilibradamente.

Reflectamos agora sobre a problemática do voluntariado, que está inserida no factor “quadros humanos”. Os quadros englobam atletas, técnicos, espectadores e dirigentes, como anteriormente descrito. Qualquer que seja a forma das

organizações gerarem recursos, a função dos gestores desportivos é fundamental. Segundo este autor:

*“Probably people are the most important resource available for the development of sport in Eastern Europe; bringing out the best in them and letting them bring out the best in themselves is a key which will depend on the quantity and quality of education and training available. Education and training are central to generating resources and deploying them to best advantage”.* (Davies, 1996, pp. 10)

Parece-nos importante realçar a interligação do autor entre dois factores de desenvolvimento: os quadros humanos e a formação. De facto, estes dois factores estão intimamente relacionados, em virtude do desempenho dos sujeitos depender directamente da sua educação e formação.

No que diz respeito ao factor orgânica, analisámos o grau ideal de intervenção estatal, que se insere neste factor de desenvolvimento.

Parece-nos também pertinente centrar a nossa análise no factor “instalações”. O mesmo autor ressalta a necessidade da existência de instalações suficientes em número e qualidade, apontando como orientações fundamentais a necessidade do gestor desportivo interiorizar o novo conceito de *“pay-as-you-play basis”* em detrimento do conceito de *“controlled club basis”*. Este conceito exigirá a modificação de algumas estruturas desportivas vocacionadas para desporto de elite, para que possam vir a ser também utilizadas pelo público em geral. Assim, os novos utilizadores deste tipo de estruturas passarão a assumir o conceito *“pay-per-use”*, para que os subsídios possam ser reduzidos ou mesmo anulados.

Nesta óptica, Davies (1996) reforça as vantagens decorrentes da crescente angariação de fundos que, ao serem canalizados para o melhoramento destas instalações, premeiam os utilizadores pagantes que, naturalmente, procuram boas condições.

### 2.5.1. O desenvolvimento do sistema desportivo português

O sistema desportivo português (SDP), segundo Povill et al (2001<sup>52</sup>) não se tem modernizado e não tem conseguido resolver os problemas fundamentais como são o crescimento da prática desportiva dos cidadãos, a alfabetização desportiva dos jovens em idade escolar, os meios indispensáveis ao desenvolvimento do alto rendimento e as insuficiências da organização do movimento associativo, nesta nova realidade económica desfavorável. O desenvolvimento equilibrado tem de passar, segundo estes autores, pela resolução destes problemas, sem a qual o processo de desenvolvimento desportivo estagnar-se-á, com condições nefastas para o próprio desenvolvimento sustentado do país. Este défice provoca ausência de competitividade do desporto nacional face à realidade desportiva existente nos restantes países. Esta percepção que existe acerca da necessidade de reforma urgente do sistema desportivo português, não tem tido seguimento, ou pelo menos os contributos têm sido pequenos e sem significado e impacto visíveis

Segundo Cardoso (2001<sup>53</sup>), o Estado deve desempenhar um papel fundamental na criação das condições propícias a um desenvolvimento sustentado e equilibrado. Reconhece, também, ao movimento associativo, um papel igualmente determinante, através da rentabilização dos meios que tem disponíveis. Não esquece a importância de todos os restantes factores determinantes, como o trabalho dos dirigentes e técnicos voluntários, para o aparecimento de novos projectos no desporto nacional.

Também Constantino (2001) destaca a função do Estado na promoção do desporto, dado que este é responsável, enquanto poder público, por garantir ao movimento associativo condições suficientes para que este possa trabalhar em prol do desenvolvimento do desporto nacional. O facto do desporto constituir um direito social consagrado na Constituição da República Portuguesa (CRP)

---

<sup>52</sup> Povill, A. C. (2001). Las competencias deportivas de las diferentes organizaciones públicas y privadas regionales, estatales y europeas. In: Sistema Desportivo Português: Que modelo?. Confederação do Desporto de Portugal, Lisboa

<sup>53</sup> Cardoso (2001). Sistema Desportivo Português: Que modelo?. Confederação do Desporto de Portugal, Lisboa

envolve, de forma incondicional, o Estado na sua promoção. Este autor distingue a melhor forma de elaboração de uma política desportiva, através da definição da sua finalidade e da opção estratégica, ou seja, definindo objectivos e meios utilizados para os atingir.

Actualmente, é comum ouvirmos falar do estado degradado do desporto português, fundamentalmente em anos olímpicos, aquando da participação dos nossos atletas nos Jogos Olímpicos. A ausência de medalhas é normalmente interpretada como um sinal da falta de desenvolvimento do nosso desporto. Segundo Bento (2001<sup>54</sup>), devemos encarar o desporto como o fazemos com a vida e com a história, procurando a mudança quando nos apercebemos que o presente se encaminha para um futuro pouco risonho, de colapso das forças vigentes. Segundo este autor, esta percepção é fundamental, dado que devemos iniciar a mudança antes do declínio total. Para que tal aconteça é necessário haver uma visão apurada do estado do desporto; não podemos deixar que seja o futuro a controlar-nos.

### **2.5.2. O estado actual do desporto nacional**

Parece-nos pertinente avaliar o estado actual do desporto nacional; servimo-nos, para tal, de um documento recente, elaborado pelo IDP(2003<sup>55</sup>), onde surgem, resumidas, as razões justificativas do estado do desporto nacional nos últimos vinte anos e que extrapolam potenciais estratégias a ser seguidas pelos órgãos governamentais. Neste documento encontram-se as condições para o incremento da qualidade no desporto nacional:

- “O termo da Guerra Colonial e a diminuição do Serviço Militar Obrigatório, deixando à população juvenil condições para seguir um trajecto de preparação desportiva mais consentâneo com as exigências do desporto de alto rendimento.

---

<sup>54</sup> Bento, J. O. (2001). Do prazo de validade no Sistema Desportivo Português. In: Sistema Desportivo Português: Que modelo?. Confederação do Desporto de Portugal, Lisboa

<sup>55</sup> IDP (2003). Opções estratégicas para o desenvolvimento desportivo nacional (2003-2013). Presidência do Conselho de Ministros, Secretaria de Estado da Juventude e Desportos, Lisboa

- A quebra do isolamento internacional do País que se reflectia, de um modo particular, na escassez de contactos internacionais e na mentalidade dos atletas, dirigentes e demais agentes desportivos.
- A melhor qualificação dos técnicos desportivos, promovida quer pelas Universidades quer por iniciativas de formação actualizada adoptadas por algumas Federações e Associações de Treinadores.
- Um clima geral de modernização do País, com o advento de novas culturas urbanas e da escolarização geral da população infanto-juvenil.” (2003, pp. 5)

No entanto, o mesmo documento realça a desproporção entre a qualidade e a quantidade. Assistimos ao aparecimento de grandes atletas em modalidades com *“baixos números de praticantes efectivos”*, mas verifica-se ainda um *“sedentarismo desportivo”* preocupante e *“dificuldades no tecido associativo permanentes”*. Para além destas preocupações, o documento referido destaca *“condições de trabalho e preparação desportiva frágeis”* e o *“profissionalismo de algumas modalidades claramente sem base de sustentação económico-financeira”* (IDP, 2003, pp. 41).

Esta situação de desenvolvimento em algumas áreas, acompanhada pelo antagónico subdesenvolvimento noutras, exige, ainda segundo a mesma fonte, a procura de soluções semi-governamentais através de uma estratégia global clara e políticas sectoriais bem definidas, em que o Estado assuma as suas responsabilidades e em que se verifique o aumento da articulação entre o movimento associativo e a entidade mediadora da sociedade relativamente ao desporto. A questão da estratégia mantém-se dependente dos recursos existentes no país e das prioridades da política desportiva.

Este documento orientador aponta os males crónicos do SDP: estratégia, autonomia e actuação sinérgica. Estes problemas são justificados pela intervenção anárquica, fruto de necessidades imediatas, em detrimento de acções planeadas a médio e longo prazo. São também consequência da falta de

articulação entre os diversos poderes, ou vértices estratégicos dos poderes local, central e associativo e, por fim, mas não menos importante, da falta de articulação dos sub-sistemas federado, escolar e universitário, como acontece por exemplo nos Estados Unidos da América (EUA).

No âmbito do sistema desportivo são propostas as seguintes medidas (IDP, 2003):

1. *“Reconstituição do Instituto Nacional do Desporto (com esta ou outra designação) como entidade una e única na execução das medidas de política desportiva fixadas pelo Governo e na articulação com os representantes do Sistema Desportivo e de outros interesses sectoriais relevantes para o Desporto.*
2. *Identificação dos interlocutores do Sistema Desportivo com o Governo e a Administração Pública Desportiva, e definição clara dos seus campos de representação e intervenção.*
  - a. *Ficam assim definidas duas zonas de competência independentes e complementares:*
    - *Promoção da qualidade desportiva dos praticantes e, através dela, a elevação do valor desportivo do País - âmbito próprio das federações desportivas.*
    - *Organização das representações nacionais nas competições olímpicas, de acordo com os critérios de qualidade e dignidade inerentes, e dentro do espírito que lhes preside, de que é simultaneamente depositário e promotor no território nacional - âmbito próprio do Comité Olímpico de Portugal.*
3. *Reformulação do Conselho Superior de Desporto, na sua designação e composição, por um órgão de consulta, de constituição mais reduzida, que habilitará o membro do Governo com a tutela do Desporto, por convocação deste, a decidir nos assuntos que*

*envolvam medidas ou consequências que afectem globalmente o Sistema Desportivo.”*

### **2.5.3. O desporto na nova sociedade da informação – o caso específico do futsal**

A importância da informação é, na actualidade, assumida por todos; daí, o grande investimento em que se tornou a procura de formação que possibilite o acesso a mais e melhor informação. A ausência do conhecimento é um obstáculo para o desenvolvimento.

Pretendemos fundamentar esta ideia através do pensamento de Cunha (1997), segundo o qual o desporto em si mesmo cria as suas próprias comunidades de informação. É também um meio para as comunidades gerarem movimentos associativos e culturais, através dos quais moldam a sua cultura desportiva.

Este autor idealiza um novo código para o desporto na sociedade de informação, em que estão em causa a idealização de projectos para a sociedade na perspectiva global. Este código implica, não só a produção da informação por parte dos agentes desportivos, mas também a sua gestão e consumo por parte de outros agentes.

Este fluxo de informação entre os vários agentes desportivos gera mais-valias no seu conhecimento e permite-lhes uma intervenção de maior qualidade no seu universo de acção. Inserimos assim a informação no conceito de estratégia, uma vez que esta implica a busca de informação para dar seguimento, com celeridade, aos processos de gestão a implementar. De acordo com Mintzberg (1979 cit. por Cunha, 1997, pp. 94) pretende-se *“reunir todo o conhecimento sobre o contexto envolvente e organiza-o num projecto tendente à tomada posterior de decisões”*.

Este autor considera que a gestão estratégica da informação pressupõe a elaboração de estratégias locais e globais, considerando em ambos os casos a informação recolhida e aplicando os factores de desenvolvimento. No entanto, entre estes factores de desenvolvimento, a estratégia local privilegia o acesso dos cidadãos ao desporto, utilizando políticas locais em torno das instalações

desportivas e das actividades. Já a estratégia global dá especial atenção à organização dos processos desportivos, focando o sistema desportivo global e internacional, através de uma focalização em factores de desenvolvimento como o marketing. Estão aqui incluídos alguns projectos como os campeonatos do mundo, os Jogos Olímpicos e outras provas internacionais.

Através da informação, o desporto transforma-se. A interligação entre a realidade desportiva que observamos e a realidade “virtual” de Cunha (1997) permite a alteração dos processos desportivos. A relação entre os agentes desportivos deixa de ser tanto de natureza espacial, através do contacto entre as colectividades vizinhas, e passa a poder ser criada, remotamente, através das redes de informação. Daí ter sido importante, no pequeno inquérito que construiremos para as associações desportivas, o facto de existir, ou não, um site da organização em causa. Cunha (1997) considera importante que exista uma referência no espaço cibernético, através de uma ligação a uma rede de comunicação como é o caso da internet. Esta é uma das regras do novo código para o desporto na sociedade de informação.

No caso específico da modalidade de futsal, apercebemo-nos, durante a pesquisa bibliográfica, da escassez de produção e intercâmbio de informação. Esta tem surgido lentamente e encontra-se nas mãos de vários agentes desportivos e académicos interessados na modalidade; estes não encontraram ainda, provavelmente devido à juventude da própria modalidade, formas de comunicação e intercâmbio que constituam o primeiro passo para a criação de bases sustentadoras do desenvolvimento. Neste âmbito, fomos encontrando, através de colóquios organizados por Universidades, Institutos Superiores e Associações Distritais, dados apresentados por técnicos, docentes, alunos e dirigentes, que nos permitiram ir acumulando conhecimentos e recolhendo pistas de investigação. Pelo contrário, em Espanha encontrámos elementos agregadores de informação acerca de organizações desportivas, com informações de contactos de elementos responsáveis, estruturas de campeonatos, classificações, bem como alguma literatura acerca da modalidade, da sua história, do seu percurso evolutivo e das suas carências.

### 3. Origem e desenvolvimento do futsal.

*“This is not the place for an in-depth study of sports history, but history in every situation is very important in guiding present and future practice – setting it in a true perspective. This is a true of sports administration and management as it is of other areas.” (Watt, 1998, pp. 11)*

*“It is genuinely beneficial for everyone involved in a specific sport to have an awareness of its history and traditions, while never being a slave to either.” (Watt, 1998, pp.13)*

Para melhor compreensão do teor da presente dissertação, torna-se importante fazer uma breve descrição do percurso evolutivo desta recente modalidade colectiva. A aplicação das teorias estudadas à modalidade de futsal, especificamente aos escalões femininos, pressupõe um conhecimento desta realidade, ainda pouco pensada pelos diversos agentes desportivos. Como mencionaremos no que resta deste capítulo, o futsal é uma modalidade jovem, que se vem debatendo com problemas de identidade, já que é por muitos vista como uma variante do futebol de onze.

#### 3.1. Breve nota histórica

##### 3.1.1. Futsal internacional

O termo futsal deriva da palavra *futebol* (em espanhol *fútbol*) e da palavra francesa *salon* (em espanhol sala). A sua história é matéria controversa no que diz respeito à sua origem, na medida em que tanto o Brasil, como o Uruguai, a reclamam. A versão considerada por vários autores como a mais provável é a de que o futsal foi criado no ano de 1931, na Associação Cristã de Moços (A.C.M.)

de Montevideu, no Uruguai, pelo Professor Juan Carlos Ceriani<sup>56</sup>. Este Professor introduziu o futsal como actividade infantil, na referida associação em 1933, misturando as regras do futebol de onze, na sua essência, com as regras (limitação do número de faltas, substituições e duração do jogo..) de outras modalidades desportivas colectivas como o basquetebol e o andebol. Rapidamente estas regras foram distribuídas por todas as A.C.M da América do Sul, tendo chegado ao Brasil através da A.C.M de S. Paulo.

Em 1936, Roger Grain publicou as regras do futsal no Rio de Janeiro e em 1950 surge o primeiro manual que fixa essas mesmas regras. Estava dado o primeiro passo para o desenvolvimento da modalidade. As primeiras regras apontavam para a participação de seis jogadores em cada equipa, num campo de 12 por 26 metros, com balizas de 4 por 2 metros, jogando-se em períodos de 20 minutos, com 10 de intervalo, e com um tempo morto em cada metade de jogo para cada equipa.<sup>57</sup> Actualmente, as regras são bastante diferentes das originais. Já é possível a marcação de golos dentro da área, não existe limitação de substituições, o guarda-redes pode jogar fora da área, as faltas apenas acumulam por equipa, tendo deixado de acumular individualmente; os jogadores expulsos podem ser substituídos passados 2 minutos da sua expulsão, a área é de maior dimensão (6 metros) e os livres de 10 metros são marcados sem barreira.<sup>58</sup>

Ainda na década de 60, é criado o primeiro organismo internacional, a Confederación Sudamerica de Futbol de Salon (CSFS), tendo como fundadores o Brasil, a Argentina e o Uruguai. Daqui resultou a criação da primeira competição de âmbito internacional, a Primeira Taça Sul Americana, em 1967, ganha pelo Paraguai. Mais seis competições foram levadas a cabo até 1979, todas elas vencidas pelo Brasil.

---

<sup>56</sup> AAVV (2003). 2º Colóquio de Futsal. ISMAI, Maia

<sup>57</sup> Oliveira, L. (1998). Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Perfil de actividade do jovem jogador de futsal/cinco – um estudo em atletas juvenis masculinos. FCDEF, Porto

<sup>58</sup> Rocha, J. (2003). A organização do Futsal, FPF, Lisboa

A Federação internacional de Futsal (FIFUSA) é fundada em 1971, no Brasil, sendo o Dr. João Havelange o seu primeiro presidente. Passou a superintender os destinos da modalidade, a nível mundial. A sua fraca projecção mundial viria a ser fulcral na incapacidade para impor, internacionalmente, as suas regras oficiais, tanto mais que a generalidade dos países manteve os seus regulamentos próprios, contribuindo decisivamente para a tímida evolução que a modalidade conheceu. Ainda assim, foram sendo levadas a cabo várias competições internacionais sob os auspícios desta organização, com especial domínio dos países sul-americanos, nos campeonatos mundiais realizados. O então futebol de salão foi-se desenvolvendo por todo o mundo, inclusivamente com a fundação da União Europeia de Futebol de Salão, em 1985. Esta situação provocou reacção na FIFA com o Dr. João Havelange, já presidente da FIFA, a dar indicações a todos as federações nacionais de futebol filiadas, entre as quais a Federação Portuguesa, para procederem à criação do Futsal, uma nova variante do futebol de salão (Oliveira, 2001). Estas divergências federativas acabaram por conduzir, no caso português, à existência de três federações distintas a superintenderem diversas variantes desta modalidade. O ano de 1989 parece marcar o ponto de viragem. A FIFA passou a ser o principal impulsionador do *futebol de dimensões reduzidas*, tendo o futsal assumido uma posição de hegemonia face ao futebol de salão.

Contudo, há quem considere que a anexação do Futsal na FIFA veio destituir o Futsal de uma identidade própria, impedindo a sua natural afirmação como uma das modalidades colectivas mais representativas no mundo. Zego<sup>59</sup> é um dos nomes do futsal que considera que, enquanto a FIFA presumir esta modalidade como um meio de preparação para o futebol convencional, não a reconhecendo como possuidora de uma identidade própria, continuará a prestar um mau serviço à modalidade. Refere ainda que a FIFA, ao circunscrever a sua acção quase que exclusivamente ao continente europeu, onde apenas tem assegurado a sua presença em países onde o futebol de salão já estava implantado, e não

---

<sup>59</sup> Ex-jogador da selecção brasileira de futebol de salão, treinador em inúmeros países da América do Sul, Canadá, Espanha, onde se sagrou bi-campeão europeu da FIFUSA e tri-campeão da liga espanhola, para além de já ter ministrado cursos de treinadores ao serviço da FIFUSA

promovendo a modalidade junto de países como a França, Inglaterra ou a Alemanha, onde esta não se encontra minimamente divulgada, parece não se preocupar verdadeiramente com o desenvolvimento da modalidade. Estas e outras razões levam Zego a questionar a validade da intervenção da FIFA no âmbito do futebol de dimensões reduzidas.

A FIFA começou por realizar uma série de torneios internacionais de carácter particular, onde testou aquelas que passariam a ser as suas regras oficiais, tendo o seu primeiro Campeonato do Mundo, na Holanda, no ano de 1989. Desde então, já se realizaram muitas provas internacionais organizadas pela FIFA ao nível dos seniores masculinos, as quais podem ser pesquisadas no levantamento efectuado pelo Professor João Rocha<sup>60</sup>.

Relativamente à participação da selecção portuguesa, destaca-se o 3º lugar alcançado no Campeonato do Mundo da Guatemala, em 2000. Desde então, o número de países participantes em provas internacionais aumentou consideravelmente ultrapassando, nesta altura, a centena. A título de exemplo, nos últimos campeonatos asiáticos participaram 16 países, quando no apuramento para o Campeonato do Mundo da Guatemala apenas tinham participado 9 países. Na Europa, as Federações Inglesa, Escocesa e Irlandesa decidiram, nos últimos meses, iniciar competições oficiais de Futsal.

Podemos, assim, distinguir dois importantes períodos no desenvolvimento da modalidade:

- (i) durante a égide da FIFUSA, onde verificámos um avassalador domínio dos países Sul-americanos, de entre os quais se destacam o Brasil, o Uruguai, o Paraguai e a Argentina;
- (ii) e um outro, ainda em curso, após a intervenção da FIFA, onde se assiste ao aparecimento de vários outros países nos lugares cimeiros das competições, como a Holanda, a Espanha, a Bélgica, a Rússia e a Ucrânia, mas também os Estados Unidos da América.

---

<sup>60</sup> Rocha, J. (2003). A organização do Futsal, FPF, Lisboa

A clara hegemonia do Brasil continua a não sofrer qualquer contestação; no entanto, será de evidenciar o facto de a Espanha ser, actualmente, a maior potência europeia, quer nas competições masculinas, quer nas provas que, a espaços, se vão realizando entre atletas do sexo feminino.

Já no decorrer do ano de 1997, mais propriamente a 8 e 9 de Maio, a Rússia promoveu a primeira Conferência Europeia de Futsal, contando com a presença da FIFA e da UEFA. No entanto, esta modalidade ainda se encontra num estado embrionário, na generalidade dos países europeus.

Poderemos considerar a realidade espanhola como uma referência onde, desde 1978, a modalidade se assume como um desporto independente, contando já com a existência de 170.000 atletas federados. Para além disso, existem instalações desportivas apropriadas à prática da modalidade, em qualquer localidade com mais de 2000 habitantes. O desenvolvimento da modalidade em Espanha, segundo Zego (cit. por Oliveira, 1998) deve-se, fundamentalmente, ao poderio económico das suas equipas o que, desde o início da década de 80, permitiu uma grande importação de jogadores e treinadores brasileiros.

Também a Holanda apresenta já um grau de desenvolvimento apreciável, se atendermos à existência de aproximadamente 120.000 praticantes. Não será contudo de esquecer que cerca de 50% deles acumule essa actividade com o futebol convencional.

Na Itália, a modalidade existe há aproximadamente quinze anos, pelo que não será surpreendente a existência de cerca de 6250 equipas, distribuídas por todo o espaço geográfico e pelos diversos escalões etários e competitivos.

Neste âmbito, Fernandez (2001) destaca que, no mundo, existem mais de 100 países que praticam futsal em cinco continentes, sendo necessário ter em consideração que o clima invernosso na Europa, Ásia e Oceania contribui para que a prática desportiva do futsal seja desenvolvida, fundamentalmente, em recintos fechados. Destacam-se, neste enquadramento, países como a Bélgica, Eslovénia, Espanha, Grécia, Holanda, Itália, Japão, Portugal, Rússia e Ucrânia.

### 3.1.1.2. O presente da modalidade de futsal na Europa

Parece-nos pertinente, nesta fase do trabalho, caracterizar as origens e situação actual do futsal nos diversos países europeus, utilizando para isso excertos dos textos publicados no site da UEFA<sup>61</sup>:

#### Mediterranean pioneers

*“Futsal started out as a Mediterranean speciality, but is now spreading across Europe. Italy and Spain pioneered Futsal in Europe, adopting the game in the early 1960s as a way of training youngsters and quickly popularising it through the skill of South American imports. Today, there are officially sanctioned Futsal leagues in 29 different European Countries.”*

#### Eastern promise

*“Eastern Europe embraced the game in the 1980s. UEFA technical director Andy Roxburgh says the east European model of development has been slightly different, saying: “In Spain and Italy, Futsal has grown from the grassroots. But in Russia, they did it from the top down, creating the structure first, and then the game took off”. Russia’s harsh winters also made Futsal seem an attractive alternative to football.”*

#### Final frontiers

*“With France now establishing an official league, Futsal’s final two frontiers are Great Britain and Germany, where regulatory bodies are discussing setting up official competitions. “The keys to Futsal’s progress are competition from other sports and the availability of sports halls”, says Petr Fousek, chairman of UEFA’s Futsal Committee.”*

#### Iberian Hope

*“With major clubs such as SL Benfica and Boavista FC providing franchise sides, Futsal is flourishing in Portugal and is now the most*

---

<sup>61</sup> UEFA. (2004). UEFA started out as a Mediterranean speciality, but it is now spreading across Europe.[em linha].[consult. 2004-06-20]. Disponível em <http://www.uefa.com/Competitions/FUTSAL/CompetitionInfo/index,newsId=53528.html>

*popular sport in schools. The Portuguese Football Federation is marketing Futsal as a game in its own right."*

#### French impressions

*"The hosting of last month's Four Nations Cup in Nimes is more than Futsal is making inroads in France. The country has its own league and, for the first time, the French national side entered the qualifying rounds for this European Championship. Neighbours Belgium officially recognised the sport in 1991, and Belgium's national team made its debut that same year. Belgian's have been quick to adopt the game, with more than 1.100 clubs now affiliated to the Belgian Football Association."*

#### British reserve

*"Across the channel in Britain, Scotland wants an official Futsal league, and the English Football Association hopes that an English club will enter the UEFA Futsal Cup for the first time next season. Tranmere Victoria, who were founded 25 years ago, are favourites to fly the English flag. Meanwhile, a growing campaign for a German national league and team has led to talks between several leading clubs, The German Football Association and the players' union."*

#### Italian experience

*"This year's hosts Italy have been playing Futsal since the 1960s, and today, more Italians play the game they call "calcetto" than play football ("calcio"). Since 1996, the number of organized Italian sides has more than doubled. Across the border in Slovenia, The Futsal League is only years old but has already doubled. The strong showing by club sides in the futsal cup bodes well for the future."*

#### Czech points

*"Futsal arrived in what was then Czechoslovakia in the 1960s with the first national championship played in 1971. The Czech Republic national side is not doing well, reaching the finals of two European*

*Championships in a row. With futsal taking off in Eire, Turkey, Greece, it is now the fastest growing indoor sport in Europe.”*

### 3.1.1.3. O presente do futsal feminino em Espanha

Como referimos na introdução, a realidade do futsal feminino espanhol, por se encontrar num patamar de desenvolvimento superior ao português, poderá constituir um exemplo a considerar.

Espanha organiza, actualmente, um campeonato nacional designado por “*división de honor*”, disputado por 14 equipas que se confrontam durante a época por 2 vezes (em casa e fora). Cada equipa disputa assim 26 jogos por temporada, com o objectivo de conquistar os 3 pontos com a vitória. As divisões inferiores são constituídas pelos campeonatos regionais que cada Federação autónoma realiza. Os primeiros classificados destas provas jogam uma *poule* para o apuramento final de 2 equipas para tomarem a posição das últimas posicionadas da “*división de honor*”. Esta divisão é, assim, alimentada pelos diversos campeonatos territoriais. Estas competições são complementadas com a organização da Taça (“*Copa de la Reina*”) e do campeonato nacional de selecções territoriais, competição jogada ao nível das selecções distritais (o correspondente às nossas provas inter-associações). Segundo Estrada (2004<sup>62</sup>) já se conhecem as cinco novas equipas que serão integradas na *division de honor femenina* na temporada 2004/2005. A partir desta época desportiva, este campeonato será disputado por 16 equipas, com a descida de 3 equipas a ser compensada pela subida de 5 equipas, representantes das comunidades autónomas de *Madrid, La Rioja, Valencia, Catalunya y Castilla León*. As dezasseis equipas integradas na prova máxima do futsal feminino, em Espanha, na época 2004/5, são as seguintes, por ordem de classificação na prova de 2003/4: *Femesala Elche* (actual campeã), *UCAM Murcia, C.D. Futsi Navalcarnero, Móstoles, Kettal Fuenlabrada, Hegoalde Tolosa, Foticos Zaragoza*

<sup>62</sup> Estrada, A. (2004). *División de Honor Femenina*. [em linha].[consult. 2004-06-07]. Disponível em <http://www.futsala.com>.

2002, Club Teldeportivo, C.D. Ourense, Valdetires Meiras, Racing Delicias, Soto de Real, Dinamite, Cabañal Valencia Vijusa, Gironella, Arturo Eyries.

No passado dia 11 de Março de 2004, no decurso de uma reunião mantida com os clubes da *División de Honor*, o Presidente do *Comité Nacional de Fútbol Sala* (CNFS) Alberto Vilar apresentou as iniciativas realizadas com a UEFA, a FPF e a Real Federacion Española de Fútbol (RFEF) para a criação da “Copa Europea de Clubes” e das “Copas Ibéricas” entre selecções nacionais.

Destacamos ainda o facto de existir, no país vizinho, uma aposta na formação, com a criação de competição feminina ao nível dos escalões mais jovens. Esta aposta é realizada pelos clubes e também pelas federações regionais, ao proporcionar competição às jovens jogadoras em torneios inter-regiões.

### **3.1.2. Futsal nacional**

Foi no ano de 1985 que se começaram a realizar os primeiros campeonatos organizados no nosso país, através da sensibilização de alguns clubes de bairro já existentes e que, até à data, apenas se dedicavam à prática recreativa. O interesse foi grande, e um ano depois estavam reunidas as condições para a criação da primeira Associação de Futebol de Salão em Portugal (Associação do Porto). Nesse ano, foram fundadas a Associação de Lisboa e a Federação Portuguesa de Futebol de Salão (FPFS), na altura, o organismo regulador da modalidade em Portugal. Só mais tarde é que são criadas as Associações de Bragança, Braga e Vila Real, todas elas filiadas na FPFS em Lisboa.

Em 1990, a Associação do Porto verificou, durante a organização do Campeonato Europeu de Futebol de Salão, que as representações dos vários países que vieram até Portugal não correspondiam ao esperado. A elevada idade dos atletas presentes em algumas selecções deu indícios da realidade da modalidade, a nível internacional; o desinteresse das televisões confirmou estas suspeitas.

Os dirigentes portugueses aperceberam-se que a hegemonia do futebol de salão se via ameaçada, uma vez que o futsal, sob a égide da FIFA, se assumia como uma variante em franco desenvolvimento.

Como vimos no ponto anterior, João Havelange promoveu a criação de uma nova variante do futebol de salão no seio das várias federações nacionais de futebol, com a designação, na altura, de Futebol de 5 em Portugal e em Espanha.

Em 1991 a Associação do Porto, juntamente com a de Bragança, Braga e Vila Real, reuniu os seus clubes, sendo decidida a separação da FPFs e o abandono dos campeonatos em que participavam. Esta decisão resultou da discordância relativamente à elaboração dos quadros competitivos. Nasce, nesta altura, a terceira variante da modalidade em Portugal, o futsal.

Este inicia a sua “vida” na época de 1990/1 com a criação de 4 Associações (Porto, Braga, Vila Real e Bragança). A Federação Portuguesa de Futsal é então fundada, sendo constituída por estas quatro associações.

No entanto, a existência de três variantes de uma mesma modalidade era excessiva, provocando consequências negativas para o desenvolvimento do “futebol de dimensões reduzidas”.

Em 1994, verifica-se a primeira tentativa de fusão do futsal, futebol de 5 e futebol de salão, com a realização de um seminário subordinado ao tema “Do futebol de dimensões reduzidas”. O seminário pretendia debater esta questão, com vista a uma potencial união para que a modalidade se pudesse desenvolver.

No entanto, a FPFs, que acabava de receber o estatuto de utilidade pública desportiva, não estava de acordo com esta junção, considerando que era a única entidade com poderes legais para organizar a modalidade no nosso país. Oliveira<sup>63</sup> destaca as razões inibidoras da união:

---

<sup>63</sup> Oliveira, L. (1998). Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Perfil de actividade do jovem jogador de futsal/cinco – um estudo em atletas juvenis masculinos. FCDEF, Porto

*“Os títulos alcançados pelos seus filiados em importantes competições internacionais, entre os quais o título europeu de clubes, assim como o título mundial de selecções, terão contribuído para que a FPFS não se achasse no dever de ceder perante as "exigências" de duas "cópias" da versão original, o futebol de salão.”*

Ficou a sensação de que seria possível o diálogo e a aproximação entre o futsal e o futebol de 5. Durante cerca de um ano, houve conversações entre as federações, negociando a possível integração das duas variantes. As negociações levaram à aprovação de um protocolo, dada a convicção dos seus responsáveis nos benefícios da fusão. As eleições na FPF atrasaram o processo até que em finais de 1996, sob a presidência de Gilberto Madaíl, a FPF retoma as negociações com a Federação Portuguesa de Futsal. O protocolo foi renegociado sendo introduzidas algumas alterações, e a 27 de Junho de 1997, é finalmente assinado. As associações de futsal integraram-se no seio das associações de futebol e deu-se lugar à criação de uma comissão nacional de gestão, constituída por 4 elementos de associações de futebol e 2 elementos de associações de futsal. Dá-se, assim a fusão com o Futebol de cinco, que já estava integrado na FPF.

A massificação da modalidade e a distribuição equitativa dos clubes, por todo o território nacional, foram a principal prioridade desta comissão. A época de 1997/98 marca, em Portugal, a viragem nos destinos do futebol de dimensões reduzidas. O seu crescimento é inevitável, a sua expressão é cada vez maior, e a sua filiação na FIFA confere-lhe um outro estatuto.

### **3.2. O jogo de futsal e a sua relação com os restantes Jogos Desportivos Colectivos enquanto modalidades estratégicas no Desporto Escolar**

Neste sub-capítulo, propomo-nos realizar uma breve caracterização técnica do futsal e a sua relação com os restantes Jogos Desportivos Colectivos (JDC), enquanto modalidades integrantes no DE.

Esta modalidade está integrada no conjunto das que compõem os JDC e foi recentemente incluída nos conteúdos programáticos da disciplina de Educação Física.

Sampedro (1997<sup>64</sup>), define o futsal como um jogo dinâmico e complexo, em virtude dos vários factores que incidem na acção sócio-motriz e no desenrolar do jogo.

Oliveira (1998) considera que é possível verificar semelhanças estruturais e funcionais entre o basquetebol, o andebol e o futebol, bem como com o futsal; estas semelhanças possibilitam a assimilação de princípios comuns, quer nos planos táctico, regulamentar, energético ou técnico.

No plano regulamentar, destacamos a similitude do espaço disponível por jogador, de 80 metros quadrados, como acontece com o andebol e com o basquetebol. Para além disso, as faltas acumulam e o número de substituições é ilimitado, a exemplo dos restantes JDC apresentados. Esta possibilidade de troca frequente dos jogadores em campo permite, no plano energético, a manutenção de níveis elevados de ritmo de jogo, favorecendo o espectáculo.

No plano táctico, realça-se a semelhança do esquema táctico 2:2 com os habitualmente utilizados no hóquei em patins.

Em termos de semelhanças com o basquetebol, realça-se a existência de bloqueios nas movimentações ofensivas e a crescente exigência de jogadores polivalentes, com uma elevada capacidade e rapidez de decisão.

Oliveira (1998) refere alguns autores, como Mesquita (1992) e Konzag (1985) que sublinham a importância dos JDC como meio formativo. Estes jogos contribuem para a obtenção dos objectivos preconizados pelas actividades de educação física. Fruto das semelhanças apontadas entre o futsal e outros JDC, permitindo a assimilação de princípios comuns, é possível agrupar várias modalidades para um ensino mais rentável. Estas semelhanças criam sinergias positivas que, a ser aproveitadas pelo futsal, no âmbito do desporto escolar, podem contribuir decisivamente para o desenvolvimento deste JDC.

---

<sup>64</sup> Sampedro, J. (1997). Fútbol Sala: las acciones del juego. Editorial Gymnos, Madrid

O futebol de onze tem sido o JDC mais em evidência nos últimos anos. O interesse que incorpora junto dos media espelha o grande apoio popular desta modalidade. No entanto, a manutenção da liderança deste JDC implica um trabalho de base ao nível dos escalões de formação, que pode significar um grande esforço por parte dos clubes desportivos, em virtude da complexidade inerente às dimensões do terreno de jogo e número de atletas necessários para formar uma equipa. Assim e segundo Garganta (1994, cit. por Oliveira, 1998), as estratégias actuais dos JDC passam pela proposta de jogos mais acessíveis, isto é, com regras mais simples, menos jogadores e espaços mais reduzidos. Desta forma, Oliveira é da opinião de que o futsal pode constituir uma oportunidade de crescimento para o próprio futebol, fundamentalmente ao nível da formação. Este autor tece a seguinte consideração acerca deste tema:

*“Nestas fases do ensino/treino dos JDC, onde o importante é evidenciar as semelhanças, mais do que ressaltar as especificidades, julgamos que o futsal é uma etapa idónea para aprender o futebol, tanto como ideia pedagógica como por necessidade de adaptar o jogo às características do principiante”* (Oliveira, 1998, pp.18)

Vários autores<sup>65</sup> são citados por Oliveira (1984), acerca desta temática. Também vários países, especialmente os mais atingidos pelas difíceis condições climatéricas (países nórdicos, Rússia, Alemanha), utilizavam o futsal nos meses em que, devido ao clima, não se podia jogar futebol.

No que diz respeito ao sector escolar, Ardouin e Desjardins (1987, cit. por Oliveira, 1998), reafirmam a importância do futsal na formação dos jovens na escola, em virtude de se tratar de um jogo rápido e atractivo e que atrai cada vez mais também os formadores.

Com a inclusão do futsal no programa do desporto escolar, antecipamos muitas possibilidades de crescimento, assim sejam criadas as condições mínimas. Esta

---

<sup>65</sup> Bassler (sem ano de edição), Battista e Portes, cit. por Sampedro (1997); Ardouin e Desjardins (1987); Cunha (1996)

inclusão constitui uma oportunidade de crescimento em virtude de ser na escola que as crianças têm os primeiros contactos com o desporto; é nesta idade que se desenvolve maior ou menor apetência pelos JDC e outras modalidades desportivas. A idealização de quadros competitivos coerentes no âmbito do DE, com uma posterior integração harmoniosa com os quadros competitivos do sector federado, pode constituir um dos pontos fulcrais no desenvolvimento de qualquer modalidade.

Em conformidade com o que dissemos anteriormente, a própria modalidade de futsal pode possibilitar aos alunos do DE a descoberta do futebol, dado que muitas escolas não dispõem de um espaço próprio (ao ar livre) para a prática do futebol, mas possuem infra-estruturas desportivas (cobertas) para a prática do futsal.

A institucionalização do futsal como modalidade “natural” do DE é referida por Oliveira (1998) que menciona a sua normal inclusão nos quadros competitivos da escola.

### **3.3. Enquadramento do futsal feminino no desporto feminino e problemática histórica envolvente.**

O desenvolvimento sustentado do desporto deve privilegiar o desenvolvimento harmonioso da prática desportiva dos homens e das mulheres.

O desporto tornou-se num dos maiores fenómenos sociais do nosso século, sendo certo que o que estava reservado a determinados grupos sociais se converteu num fenómeno de carácter universal.

Gómez (2002<sup>66</sup>) refere que, apesar do aparecimento do modelo de “Desporto para todos”, nos anos setenta, que atrai grandes massas de população para a prática desportiva, não surgiram frutos imediatos no caso da participação desportiva das mulheres.

---

<sup>66</sup> Gómez, B.V. (2002). Presentación. In: Mujeres y Actividades Físico-deportivas. Estudios sobre Ciencias del Deporte, 35. Consejo Superior de Deportes, Madrid

Este afastamento da mulher, da prática desportiva, deveu-se não só a causas sociais, dada a posição frágil da mulher na sociedade e ao papel que esta lhe atribuiu, mas também a causas relacionadas com a própria natureza da actividade desportiva. Segundo Lopiano (2001<sup>67</sup>), demorou quase um século de luta intelectual e da queda de alguns argumentos médicos, segundo os quais o desporto era nefasto para as mulheres, para que se atingisse a expansão da participação desportiva feminina e a aceitação quase generalizada da sua integração enquanto atleta.

Alguns autores citados por Rodríguez et al (2001), como Moreno (1996) e Zambrana (1986), contribuíram para o apuramento dos benefícios para a mulher adulta da sua participação em programas de actividade físico-desportiva, dos quais se destacam o melhoramento do funcionamento do organismo, quer ao nível locomotor (evitando a descalcificação óssea e a atrofia muscular, melhorando a flexibilidade e a mobilidade articular), quer ao nível do aparelho cardiovascular (permitindo maior fluidez na circulação sanguínea, minorando os riscos de arteriosclerose e trombozes), quer no aparelho respiratório (aumentando a capacidade respiratória), quer ao nível do sistema dos reflexos e capacidade de concentração, quer finalmente ao nível dos órgãos sensoriais (melhorando a orientação espaço-temporal). Para além destes factores, são sublinhadas as vantagens decorrentes dos contactos sociais que conduzem a melhores integrações nos grupos.

Ficou, assim, cientificamente demonstrado que a prática regular de actividade física prolonga a vida, estando ultrapassados os conceitos que problematizavam a prática desportiva feminina.

No entanto, a incorporação da mulher no âmbito desportivo foi lenta e difícil, sendo que a sua posição foi mudando, à medida que se foi alterando o seu “papel social”, como refere Gómez (2002<sup>68</sup>). Já na antiga Grécia se proibia a participação das mulheres nos Jogos Olímpicos, ainda que como meras

---

<sup>67</sup> Lopiano, D.A. (2001). Perspectives – The Multidisciplinary Series of Physical Education and Sport Science. Vol 3, ICSSPE. Darlene Kluka & Guido Schilling Editors, Oxford

<sup>68</sup> Gómez, B.V. (2002). Introducción: Las mujeres en la alta competición deportiva, Estudios sobre Ciencias del Deporte, 30. Ministério de Educación, Cultura y Deporte, Consejo Superior de Deportes, Madrid

espectadoras, continuando na era moderna (séc XIX), aquando do renascimento dos jogos, a colocar-se entaves à participação feminina. Exemplo desta realidade era a oposição do Barão Pierre de Coubertain, segundo o qual as mulheres no desporto só teriam uma função: a de coroar o vencedor.

Posada (2004<sup>69</sup>, pp. 51) refere o papel da mulher no atletismo feminino:

*“Pese a que la incorporación de la mujer al atletismo olímpico fue censurada por el próprio Barón de Coubertain, presidente del COI entre 1896 e 1925, y la mayoría de los periodistas, al fin se le dió la entrada en Amsterdam 1928 com un programa reducido: 100, 800, altura, disco y 4\*100, ampliándose com jabalina y 80 metros vallas en 1932 y 1936, pero suprimiendo los 800, por ser prueba de esfuerzo excesivo para la mujer tras resultar desagradables y muy criticadas en su debut. Destacó el salto de altura, por labelleza y gracia de la campeona, Ethel Catherwood... Su hermosura y candor hicieron cambiar la opinión de muchos y logró el récord mundial com 1,59 metros, usando el estilo de tijera. Se recordará que los primeros campeonatos femeninos de España tendrían lugar tres años más tarde, en Madrid”.*

A prática desportiva por parte das mulheres, ainda que sem poder ser comparada em termos atléticos com a participação desportiva masculina, começou a ser destacada pela leveza própria dos movimentos femininos, sendo que progressivamente os feitos das atletas mais destacadas foram sendo valorizados e percebidos pela opinião pública em geral. Esta situação levou ao aparecimento de um cada vez maior número de atletas e de campeonatos.

No entanto, ainda hoje permanecem vivos alguns valores culturais referentes à prática desportiva feminina. Segundo Gómez (2002), alguns valores culturais defendem que os desportos masculinizam as mulheres, sendo perigosos para elas numa óptica reprodutora. Para além destes factores, este autor destaca o

---

<sup>69</sup> Posada, A. (2004). Atletismo español. Publicación de la Real federación Española de Atletismo, Año LIII, 567

facto de, segundo os valores existentes, a mulher não ter interesse ou capacidade para o desporto.

Estes mitos foram caindo fruto das vitórias desportivas das primeiras grandes desportistas. Destacamos a chegada de Joan Benoit ao Coliseu de Los Angeles, conquistando a medalha de ouro na primeira Maratona feminina da história. No plano desportivo nacional, a conquista da medalha de ouro nos Jogos Olímpicos de Los Angeles (em 1984) e de Seul (em 1988) por Rosa Mota, constituiu mais uma grande vitória para a prática desportiva feminina em Portugal.

Verificámos que a entrada da mulher no mundo do desporto foi conseguida *step by step*, fruto do esforço incessante das primeiras grandes desportistas que, a muito custo, desbravaram caminho para as suas seguidoras, tornando-se os primeiros exemplos positivos, já que até então as menções à participação feminina eram pouco abonatórias.

O facto da figura ideal da mulher poder ser destruída pela prática de desporto dificultou o acesso das mulheres ao desporto. O próprio papel social atribuído às mulheres não era associável às qualidades físico-desportivas e psicossociais emergentes da prática desportiva, não parecendo necessárias às mulheres no desempenho da sua missão social fundamental: a maternidade e as tarefas domésticas.

Este pensamento é reflectido num Artigo de Gregório Marañon (1926, cit. por Gómez, 2002, pp. 13):

*“La mujer corriente pasa por los deportes como un meteoro, mientras que es soltera o no le ocupan demasiado los cuidados de la maternidad. Entonces la feminidad verdadera se impone y la mujer deja los hábitos deportistas, que son tan varoniles en el sentido de la actividad como en el de indumentaria..”*

A realidade actual demonstra a queda dos mitos enunciados, já que a mulher ideal actual é representada com aparência atlética, tendo caído a conservadora

imagem de fragilidade. O conhecimento científico, como anteriormente mencionado, fez cair o mito da perigosidade do desporto para a saúde. O mito da falta de capacidade e interesse é, hoje em dia, rebatido com a crescente participação da mulher no desporto de lazer e competição e com a performance evidenciada na prática de cada vez mais modalidades desportivas.

Em termos de futebol feminino, Souto (2000<sup>70</sup>) realça os resultados apurados na sua investigação sobre as barreiras que a mulher enfrenta para a prática da modalidade (sociais, culturais, económicas ou políticas), numa investigação que pretendeu revelar as barreiras que as jovens enfrentam para a prática do futebol, apresentando a discussão na sociedade sobre o futebol poder ser praticado por mulheres. Pretendeu também incentivar cada vez mais a prática precoce deste desporto, possibilitando às jovens as mesmas experiências dos rapazes, para que tivessem desde cedo a mesma escola. A metodologia utilizada foi o levantamento bibliográfico e a entrevista a uma amostra de vinte e três praticantes de futebol, amadoras e profissionais, no Município do Rio de Janeiro. Desse estudo, ressaltamos o facto da modalidade de futebol já não ser só encarada pelos praticantes e respectivas famílias como um desporto só para homens. O incentivo à prática do futebol feminino deve surgir naturalmente, já que o interesse das raparigas por esta modalidade é cada vez mais evidente e expressa-se na procura de espaços para a sua prática.

A prática do futebol feminino demonstra que as mulheres, apesar de serem mais lentas e menos fortes que os homens, praticam este desporto evidenciando mais as suas características técnicas e com menores índices de violência.

As diferenças entre o nível masculino e feminino pode ser progressivamente esbatida através da divulgação, dado que, até agora, a mulher não teve as mesmas oportunidades de formação proporcionadas aos homens, e daí partir em desvantagem. Segundo a mesma autora, quem é que garante que se o futebol não tivesse tido uma história marcada pela exclusão social da

---

<sup>70</sup> Souto, D. (2000). Tese de Futebol feminino.[em linha].[consult. 2004-03-18]. Disponível em <http://www.futsalbrasil.com.br/artigos>

participação feminina, não estaríamos na actualidade a assistir a um futebol praticado por mulheres com altos níveis de qualidade?

Por fim, a investigação pretendia demonstrar que o futebol feminino é um mercado a ser explorado por profissionais de educação física, na iniciação (com escolinhas) e no treino de jovens e adultas.

Um caso de sucesso é o dos EUA; tudo começou, quando em 1972, uma lei nacional designada por “*Title IX*”, penalizou a discriminação em programas e actividades académicas cujas respectivas organizações recebessem fundos do governo (Lopiano, 2001<sup>71</sup>). Esta lei abriu as portas do desporto às mulheres que, até então, tinham encontrado algumas limitações. As organizações desportivas dependentes de fundos governamentais, sob a ameaça da perda destes valores, começaram a proporcionar igualdade de oportunidades às mulheres americanas. Como resultado, a proporção do número de raparigas, entre os quinze e os dezoito anos, que praticavam desporto na escola, passou de uma em cada 27 para uma em cada três (note-se que a proporção da participação masculina é de um para dois). No que diz respeito ao nível universitário (idades compreendidas entre os dezoito e os vinte e dois anos) a participação feminina cresceu de 16% para 40%. Os orçamentos desportivos para raparigas e mulheres cresceu exponencialmente. Segundo Lopiano (2001), até aos doze anos muitas raparigas começaram a praticar desportos como o voleibol, basebol ou basquetebol em equipas e ligas “caseiras” organizadas pelos familiares. Os resultados desta crescente participação feminina nos EUA é evidente: actualmente, mais de cinquenta e cinco milhões de mulheres praticam regularmente actividade desportiva ou de fitness nos EUA. Destas, trinta e um milhões de raparigas praticam JDC. As mulheres representam cinquenta e cinco por cento do total de jogadores de voleibol, quarenta e três por cento do total de corredores e quarenta e um por cento do total de jogadores de futebol. Esta autora considera que esta crescente participação feminina criou três mercados com elevado potencial de lucro: o mercado para mulheres activas, o mercado

---

<sup>71</sup> Lopiano, D. (2001). Perspectives – The Multidisciplinary Series of Physical Education and Sport Science. Vol. 3, ICSSPE. Darlene Kluka & Guido Schilling Editors, Oxford

para mulheres enquanto espectadoras de desporto e o mercado para homens e mulheres espectadores do desporto feminino. É de salientar o grande impacto desta lei (“*Title IX*”) nos três pontos referidos por Lopiano, dando origem ao aparecimento de novos nichos de mercado e provocando alterações na forma como as empresas publicitam os seus produtos. A figura da mulher passa a ser publicitada enquanto atleta dotada.

Como resultado visível do sucesso de algumas atletas, nascem gerações de raparigas que aspiram a seguir as suas pisadas, ambicionando tornar-se atletas de topo. Estas aspirantes tornam-se participantes, originando fortes benefícios económicos no médio e longo prazo. A partir desta altura iniciam-se ciclos, com os benefícios económicos a gerarem mais participação desportiva feminina. Salientamos um dos aspectos do documento elaborado pelo IDP, referente às opções estratégicas para o desporto nacional (2003-2013<sup>72</sup>), que aponta a emergência da mulher ao mais alto nível da representação desportiva nacional. Este facto é elucidativo da crescente importância, também em Portugal, das proezas alcançadas pelas atletas de elite nacionais, que já hoje constituem exemplos para as raparigas que iniciam as respectivas modalidades. Actualmente e segundo Watt (1998), a crescente participação feminina no desporto é uma tendência, especialmente em desportos *indoor*. Este autor aproveitou um estudo da Great Britain Sports Council para apontar a tendência para o aparecimento e crescimento exponencial dos desportos individuais, em que os praticantes não necessitam de parceiros para praticar a actividade desportiva. A evolução de modalidades desportivas, sem grandes exigências em termos do número de atletas necessários parece ser uma tendência. O facto do futsal exigir a inserção de cinco atletas por equipa pode constituir uma vantagem na evolução da modalidade. Como referimos anteriormente, o futsal feminino atingiu o número de 3121 atletas inscritos na FPF em 2003 (dados de 18 de Junho de 2003) e as 3430 atletas em 2004 (dados de 15 de Abril de 2004). Estes dados foram apurados em documentos da FPF. O trabalho que realizaremos no capítulo da metodologia procurará

---

<sup>72</sup> IDP (2003). Opções estratégicas para o desenvolvimento desportivo nacional (2003-2013). Presidência do Conselho de Ministros, Secretaria de Estado da Juventude e Desportos, Lisboa

actualizar os mesmos dados; no entanto, podemos já afirmar que o crescimento do número de atletas corrobora a ideia expressada por Watt (1998). Através da análise do Quadro 14 (praticantes federados desde 1980/81 até 2000/01) verificamos que o número de atletas praticantes de futsal feminino ultrapassou o número de atletas praticantes de futebol feminino, a partir da época de 1997/98. Atrevemo-nos a associar esta tendência ao número elevado de atletas necessários para praticar a modalidade de futebol de onze. Nesta modalidade, são necessárias seis atletas adicionais para formar uma equipa inicial, comparativamente ao futsal.

Para além desta situação, o facto do futsal se jogar em pavilhões polidesportivos permite o aparecimento de sinergias entre os vários JDC utilizadores dos mesmos espaços, como o andebol, basquetebol ou hóquei em patins, que acabam por beneficiar com a crescente construção destes espaços, financiados pelas autoridades públicas.

Por outro lado, o facto do futebol de onze ser praticado em campos com dimensões maiores, disponíveis em menor quantidade e por norma com maiores custos de manutenção, torna a modalidade menos acessível.

Outras razões, como por exemplo a maior “dureza” do futebol de onze devido às condições climatéricas, têm vindo a ser mencionadas por diversos participantes. Apresentamos, como pensamento ilustrativo, a ideia expressa por Lopiano acerca do desporto “no” feminino. O impacto da mulher no desporto está a ser retardado por vários motivos, de entre os quais Lopiano destaca (2004, pp. 139):

- *“a marginalização de atletas femininas e do desporto feminino nos meios de comunicação social;*
- *a ausência ou escassez de modalidades com Ligas femininas profissionais;*
- *sub-representação das mulheres em carreiras profissionais ligadas ao desporto e especialmente em funções com cariz decisório.”*

Estamos conscientes da especificidade do mercado americano, não pretendendo, como tal, generalizar conclusões. No entanto, será de referir que, enquanto estes desafios não forem vencidos, a mudança continuará a ser lenta, em virtude da pesada institucionalização cultural do desporto masculino.

#### **4. Síntese da revisão bibliográfica**

Como vimos na primeira parte deste capítulo, a estratégia visa articular a relação entre a organização, sob o ponto de vista interno, com o meio ambiente em que está inserido, por forma a potenciar recursos e atingir assim os objectivos delineados. Da mesma forma, para atingirmos os objectivos propostos no início deste trabalho, optámos por sintetizar as teorias estudadas, para conseguirmos utilizar este conhecimento nas entrevistas e inquéritos que iremos realizar.

A ligação entre os diferentes capítulos da dissertação afigura-se como o caminho mais correcto a seguir.

Pretendemos utilizar as teorias existentes, adaptando-as e aplicando-as ao objecto do nosso estudo. Esta ligação será feita através do aproveitamento das variáveis-chave existentes nas perguntas elaboradas, quer no questionário enviado às associações distritais, quer na entrevista realizada à nossa amostra de dirigentes desportivos. Aproveitámos, assim, a revisão bibliográfica para utilizar, em forma de categoria, esta informação na construção da entrevista e do questionário. A intenção é colocar em prática o que aprendemos, relacionando este conhecimento com a percepção que os “especialistas”, presentes na nossa amostra, têm do futsal feminino. Também nós pretendemos conhecer bem a realidade para agir sobre ela, através da idealização de linhas orientadoras do seu desenvolvimento. Nada é feito ao acaso, não fosse esta dissertação alicerçada em conceitos de estratégia e seguindo normas científicas específicas. O facto de termos escolhido alguns dirigentes para realizarmos a entrevista, baseou-se no facto destes elementos trabalharem no vértice estratégico das organizações. Estes recursos humanos são fundamentais na construção de estados de desenvolvimento duradouro.

Quando falamos dos tipos de estratégia a utilizar, baseamo-nos em Pires et al (1995); procuraremos apurar as opiniões dos dirigentes acerca do tipo de estratégia a seguir, seja ela baseada nos custos, na diferenciação, na oportunidade ou na mistura destes tipos de estratégia. Em virtude da importância atribuída pela estratégia à análise do meio envolvente, aproveitámos a teoria da análise SWOT para a aplicar à nossa realidade, procurando as nossas forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças do meio envolvente. Só assim será possível delinear o caminho correcto.

À luz da teoria de Handy (1994) tentaremos obter, através das entrevistas, o parecer do dirigente entrevistado acerca do actual momento do futsal feminino em termos de crescimento do número de atletas praticantes. Colocámos as seguintes questões: Em termos de tendência social, que previsão faz da evolução do número de praticantes de futsal feminino? Parece-lhe que existem condições para este número continuar a crescer ou, em alternativa, parece-lhe que chegamos ao ponto máximo de crescimento quantitativo?

Durante o período em que nos debruçámos sobre a dissertação indagámo-nos acerca da necessidade de conjugação do questionário e da entrevista. A necessidade em obter dados para elaborarmos o diagnóstico da realidade do futsal feminino ajudou-nos a tomar a decisão de incluir um pequeno questionário como instrumento metodológico. Um dos maiores problemas que encontrámos centrou-se precisamente na falta de literatura relevante que potencie a investigação de informação adequada, daí termos, de forma pró-activa, procurado agregar essa informação neste documento. Só assim, e aproveitando o pensamento de Sancho (2004), conseguiremos identificar os factores estratégicos do futsal feminino num futuro próximo.

Numa era marcada pela globalização, a competição existente em qualquer área é feroz, pelo que a construção contínua de vantagens competitivas destrona a ideia inicialmente defendida, segundo a qual uma vantagem competitiva deveria ser defendida, em vez de conquistada sucessivamente. Baseámo-nos em

Michael Porter (1985<sup>73</sup>) para obter, junto dos entrevistados, alguns elementos sobre o posicionamento do futsal, face à concorrência das restantes modalidades colectivas.

Outro dos estudos mais pertinentes, na nossa perspectiva, e que acabou por ser fundamental na elaboração da entrevista, mas fundamentalmente do questionário, foi o estudo de Thibault, Slack e Hinings (1994), publicado no *Journal of Sport Management* (cit. por Roche, 1998).

A implementação de políticas que nos conduzam aos níveis de desenvolvimento desejados passa por classificarmos a modalidade em termos de capacidade de atracção do seu programa e em termos da sua posição competitiva. De acordo com estas condições, a organização pode, segundo estes autores, delinear a estratégia mais adequada, quer seja baseada nos custos, quer seja mais direccionada para a definição de programas diferenciadores.

Focámos, igualmente, o papel dos quadros competitivos numa estratégia de desenvolvimento, na entrevista e questionários elaborados. O quadro competitivo feminino é ainda, predominantemente, de índole distrital, apesar de existir uma Taça nacional que agrega as equipas campeãs distritais, mas que se traduz em apenas dois meses de competição nacional, já que entre os meses de Outubro e Março se desenrolam os campeonatos distritais. Pretendemos, com as respostas dos entrevistados, perceber se o início de um quadro competitivo nacional será viável e se trará benefícios em termos de desenvolvimento, ou seja, de aumento de qualidade e bem-estar de todos os intervenientes no processo desportivo. Para isso, estudámos o quadro competitivo elaborado pela comissão técnica, entretanto extinta, da FPF e pelo seleccionador nacional de futsal feminino, apesar deste quadro não ter sido aprovado, nem mesmo discutido na assembleia geral da FPF.

Ainda no capítulo I, a partir do conceito de desenvolvimento, aproveitámos alguns sub-conceitos chave para elaborar a entrevista. Estes estão relacionados com os factores de desenvolvimento mencionados (orgânica, actividades,

---

<sup>73</sup> Porter, M. (1985). *Competitive Advantage – Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York

marketing, formação, documentação, informação, instalações, apetrechamento, quadros humanos, financiamento, legislação e gestão).

Desenvolvimento é sinónimo de avanço, de benefício real para as populações. Tentámos perceber de que forma as praticantes de futsal poderiam beneficiar do progresso da modalidade e através de que factores de desenvolvimento e respectiva combinação, este progresso seria idealmente atingível. São vários os autores (Pires, 2003; Cunha, 1997 e Castejon, 1973) que enaltecem a importância destes factores bem como da sua interligação e combinação. Já Dias (2004), no seguimento do nosso raciocínio, tinha, na sua análise dos factores de desenvolvimento aplicados ao futsal em geral, abordado alguns aspectos destes factores aplicados à modalidade. Questões relacionadas com a importância da orgânica e com a classificação hierárquica dos factores de desenvolvimento no futsal feminino que serão incluídos na entrevista, são decorrentes deste pensamento. Integrámos igualmente na entrevista a discussão acerca da política de desenvolvimento desportivo mais adequada ao desenvolvimento do futsal feminino. Qual será a mais adequada? De elite ou de base?

Em termos do factor de desenvolvimento financiamento, procuraremos analisar o relatório e contas da FPF, com o objectivo de conhecer de que forma são aplicadas as verbas estatais direccionadas para o futebol, comparativamente ao futsal e, em particular, para o futsal feminino comparativamente ao futebol feminino. Naturalmente que estes dados terão valor quando cruzados com outros dados como o número de jogadores inscritos nas provas masculinas e femininas das modalidades de futebol e futsal.

A parte da revisão bibliográfica que consagramos ao futsal, permitiu-nos aferir da evolução histórica e do progresso que foi sendo atingido com a inserção do futsal no pelouro da FIFA. A análise do percurso evolutivo do futsal, em termos históricos no panorama internacional e também nacional, deu-nos indicação de como a unidade fez a força.

No que diz respeito à utilização deste enquadramento teórico na parte da metodologia, especificamente no aproveitar do conhecimento dos dirigentes,

inserimos uma questão nas entrevistas associada ao conceito chave orgânica, explorando a opinião dos especialistas acerca da forma ideal de actuação das organizações. Explorámos o factor orgânica focalizando a dinâmica entre as entidades internacionais e nacionais que regulam a modalidade.

O projecto futsal olímpico surgiu também a partir desta parcela da revisão bibliográfica, dado que, no decorrer da nossa pesquisa, descobrimos o aparecimento deste movimento e a sua dinamização no âmbito da carta olímpica.

A mulher, enquanto atleta, e a evolução da sua participação desportiva foi também objecto de análise. O facto de estudarmos uma modalidade com forte tradição masculina foi o mote para um estudo acerca da problemática da participação desportiva da mulher num desporto historicamente praticado por homens. Questionámo-nos sobre este factor como potencial inibidor da participação feminina nos escalões mais jovens. Serão as barreiras culturais factores impeditivos de um natural processo de desenvolvimento? Aproveitando os dados obtidos junto das associações através do inquérito, procurámos completar a informação de que já dispúnhamos acerca da relação de participantes masculinos e femininos no futsal, com o objectivo de cruzar esta informação com os subsídios estatais obtidos, avaliando assim a maior ou menor aposta das entidades competentes no fomento do futsal.

## **Capítulo II – Apresentação da Metodologia**

## 1. Enquadramento teórico

Para perseguir os objectivos definidos, optámos por utilizar quatro técnicas distintas, mas complementares: a análise a documentos oficiais, a utilização de um pequeno inquérito endereçado às ADF, a realização de uma observação participante e a realização de entrevistas.

Pareceu-nos correcta a utilização simultânea e articulada destas técnicas, uma vez que a multiplicidade de fontes empíricas, cada qual com a sua própria validade, nos pode permitir uma visão mais ampla do objecto do estudo.

O facto de iniciarmos o nosso percurso de investigação com algumas ideias pré-concebidas pode limitar a nossa investigação. Daí Quivy e Campenhoudt (1998<sup>74</sup>, pp. 68) considerarem importante a ruptura com estes *“preconceitos e falsas evidências que somente nos dão ilusão de compreendermos as coisas”*; e verem a ruptura como o primeiro acto constitutivo do pensamento científico.

A partir da ruptura deve construir-se um quadro teórico de referência, para a obtenção dos objectivos propostos.

Por fim, temos a experimentação, que não é mais do que o terceiro acto do processo do procedimento. Estes actos não são estanques, pelo contrário, dependem uns dos outros. A ruptura, por exemplo, não se realiza apenas na primeira fase da investigação, mas repete-se na construção da investigação.

No entanto, importa-nos nesta fase da dissertação a focalização na exploração. Definimos os objectivos a que nos propusemos e após as opções de leitura, que pretendem assegurar a qualidade da problematização com as entrevistas e os métodos complementares, teremos material que nos permita contactar com a realidade vivida pelos dirigentes desportivos que constituem o nosso universo.

Acerca das entrevistas exploratórias, os autores atrás mencionados são de opinião que as mesmas contribuem para revelar aspectos do problema estudado que não surgiriam de forma espontânea.

---

<sup>74</sup> Campenhoudt, L e Quivy, R. (1995). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Gradiva Publicações, Lisboa

Preocupámo-nos com este ponto, em virtude de as pretendermos utilizar na nossa dissertação. Tentamos perceber os requisitos indispensáveis, por forma a constituírem técnicas bem utilizadas; devem ser realizadas com elementos que, pelo seu conhecimento, são figuras chave na área a estudar e devem ter os seus objectivos ligados aos da investigação.

Apontam-se, nesta área, aspectos que devem ser seguidos pelo investigador, como fazer o menor número de perguntas possível, formular as suas intervenções de uma forma aberta, abster-se de se implicar no conteúdo da entrevista, procurar que a entrevista se desenrole num ambiente adequado e gravar a entrevista após autorização do interlocutor (Quivy e Campenhoudt, 1998, pp. 70).

Os mesmos autores alertam para um facto muito importante na nossa perspectiva:

*“as entrevistas exploratórias não têm como função verificar hipóteses nem recolher ou analisar dados específicos, mas sim abrir pistas de reflexão, alargar e precisar horizontes de leitura, tomar consciência das dimensões e dos aspectos de um dado problema, nos quais o investigador não teria decerto pensado espontaneamente”* (Quivy e Campenhoudt, 1998, pp. 79).

Este ponto leva-nos à análise das entrevistas, que deve ser feita após a audição repetida das mesmas, anotando as ideias base, evidenciando as contradições, divergências e pontos de vista e reflectindo sobre potenciais revelações.

Uma das vantagens deste processo de investigação é que o entrevistador pode observar, não apenas o que o entrevistado diz, mas também a forma como o diz, podendo ainda constatar, por exemplo, afirmações contraditórias, colocando directamente, perante o entrevistado, contra-argumentos pertinentes e clarificadores. Como afirmam Quivy e Campenhoudt (1998) a análise de

conteúdo tem, na fase exploratória de uma investigação, uma função de descoberta de ideias e de pistas de trabalho.

Como já mencionámos, as entrevistas equacionadas serão acompanhadas por outros métodos exploratórios complementares como observações e consultas de documentos diversos que coexistem frequentemente durante o trabalho exploratório.

Realçamos o facto do investigador, ao escolher a amostra a ser utilizada na entrevista, não ter capacidade para entrevistar mais do que uma dezena de pessoas.

Assim, optámos por entrevistar seis dirigentes, no seguimento do pensamento destes autores, segundo os quais o critério de selecção dos entrevistados privilegia a diversidade dos perfis, relativamente ao problema estudado. Assim, escolhemos elementos, todos dirigentes, mas em que alguns acumulam essa função com outras, no “mundo” do desporto, como técnicos, jornalistas ou advogados.

Destacámos, anteriormente, a importância da construção da entrevista, baseada na literatura estudada, fundamentalmente nos conceitos teóricos chave associados ao nosso objectivo.

Ainda segundo Quivy e Campenhoudt (1998) a formulação das perguntas da entrevista e do questionário devem ter em consideração a utilização futura das respostas, em termos da potencialidade de aplicação dos dados obtidos.

No que diz respeito à análise das informações recolhidas, optámos pela análise de conteúdo. Seguindo as indicações de Quivy e Campenhoudt (1998, pp. 226) procuraremos ter em consideração variáveis tão diversas como *“a escolha dos termos utilizados pelo locutor, a sua frequência e o seu modo de disposição, a construção do discurso e o seu desenvolvimento.”*

Os mesmos autores (1998) consideram que a análise de conteúdo, na investigação social, assume cada vez mais importância, uma vez que dá a possibilidade de tratar, de forma metódica, informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e complexidade.

No âmbito do que Quivy e Campenhoudt (1998, pp. 227) consideram análises temáticas, como *“as que tentam principalmente revelar as representações sociais ou os juízos dos locutores a partir de um exame de certos elementos constitutivos do discurso”*, procuraremos utilizar a análise categorial, comparando as frequências dos temas evocados, previamente agrupados em categorias definidas (com base na literatura pesquisada).

A escolha deste método de análise prendeu-se com o facto do mesmo ser particularmente adequado *“ao nível dos objectivos da investigação para o exame da lógica de funcionamento das organizações”* bem como para *“a análise de estratégias.”* (Quivy e Campenhoudt, 1998, pp. 230)

## **2. Delimitação da amostra**

O presente estudo pretende descrever o enquadramento do futsal feminino em Portugal continental e propor, se possível, linhas estratégicas de desenvolvimento.

No que diz respeito à entrevista, no processo de selecção dos entrevistados, pareceu-nos adequada a escolha de elementos que, pela sua vivência e conhecimento em áreas relacionadas com a prática da gestão desportiva, pudessem dar um contributo superior, que se tornasse uma mais-valia na obtenção dos objectivos pré-definidos, ou seja, para sermos capazes de propor linhas estratégicas de desenvolvimento para o futsal feminino.

Solicitámos a colaboração de seis elementos, com o propósito de encontrar, nas suas respostas, ideias novas para a concretização do objectivo inicialmente proposto.

No que diz respeito ao pequeno inquérito elaborado, o objectivo passou pela tentativa de obtenção de alguns dados julgados pertinentes, juntos das ADF. Realizamos um primeiro contacto telefónico às dezoito ADF existentes em Portugal continental e, à posteriori, procedemos ao envio dos inquéritos.

Em termos de análise de documentos oficiais, optámos por analisar partes do Relatório e Contas da FPF, em virtude de ser um documento agregador de

vários temas que julgámos pertinentes, como os quadros ilustrativos do número de jogadoras e a demonstração de resultados por funções, que nos permitirá avaliar os custos desta entidade com a organização das diferentes actividades desportivas.

### **3. Técnicas de recolha de informação**

#### **3.1. Análise documental**

Pretendemos com esta análise obter informação acerca do investimento realizado pela FPF em duas das modalidades sob a sua alçada: o futebol de onze e o futsal. Optámos por não analisar o futebol de sete em virtude da sua expressão ser mais reduzida em termos de participação e também em virtude de não termos obtido dados específicos acerca do investimento federativo nesta modalidade específica, em termos de quadros competitivos regulares e participações das selecções. No que diz respeito a esta vertente do futebol, realizaremos uma comparação do investimento realizado pela FPF nas provas inter-associações.

Para além da análise ao Relatório e Contas da FPF (época 2002/03) analisaremos os dados disponibilizados pelo GCDE acerca do número de alunos praticantes de futsal no DE.

Procederemos ao seguinte levantamento, relativo ao ano de 2002/03:

- ✓ Comparação do número de praticantes de futebol de onze e futsal, masculino e feminino;
- ✓ Quadro competitivo nacional – comparação do Investimento por modalidade e género;
- ✓ Quadro competitivo internacional regular – comparação do investimento por modalidade e género;
- ✓ Quadro competitivo internacional não regular – comparação do investimento por modalidade e género;
- ✓ Análise global do custo da FPF com actividades desportivas – análise por sexo;

- ✓ Torneios inter-associações – cruzamento do número de atletas masculinos e femininas com os investimentos associados aos respectivos torneios.

### **3.2. Levantamento de dados nas associações portuguesas**

O envio do inquérito foi precedido de um contacto telefónico para cada uma das dezoito ADF presentes no continente e, após o aval das mesmas, o inquérito foi enviado via fax ou email.

Deparámo-nos com algumas dificuldades na obtenção de resposta por parte das ADF. O envio do inquérito processou-se a partir do final do mês de Março, tendo as últimas respostas chegado no final do mês de Setembro. Inclusivamente, algumas destas entidades optaram por não responder, alegando falta de disponibilidade, ou simplesmente arquivando o processo solicitado. Paralelamente, e apesar das questões inseridas no inquérito serem, na sua maioria, de resposta quantitativa, sentimos que a questão cinco (Em termos de nº de atletas comparando com as restantes modalidades desportivas, qual o ranking que ocupa o futsal na vossa área geográfica?) não terá sido devidamente compreendida na medida em que pretendíamos conhecer a percepção das ADF no que diz respeito ao ranking do futsal relativamente a outras modalidades na sua zona geográfica. As ADF terão percepcionado que a questão levantada abrangia apenas as suas modalidades de futebol, futsal e futebol de sete e não todas as existentes na zona geográfica respectiva.

### **3.3. Observação participante**

A observação participante é uma das técnicas utilizadas na investigação, sendo o observador um elemento activo. Este tem a possibilidade de participar nos problemas em estudo, dada a sua posição privilegiada.

Neste estudo, e pelo facto de participarmos activamente na modalidade de futsal, enquanto atleta federada, pensamos ser benéfica a adopção desta técnica, tendo em consideração os perigos de análise subjectiva dos problemas,

inerentes a quem se encontra directamente envolvido (Quivy e Campenhoudt, 1998).

### 3.4. Entrevista

#### 3.4.1. Elaboração de um sistema de categorias

Como antecipámos durante a realização do enquadramento teórico da metodologia, foi nossa preocupação a construção prévia de um sistemas de categorias, antes de procedermos à elaboração das questões presentes no guião da entrevista.

Acabamos por utilizar a classificação ou categorização diariamente, por forma a reduzir a complexidade do meio ambiente, estabilizando-o e atribuindo-lhe sentido. A prática da análise de conteúdo baseia-se, também, nesta operação, com objectivo de simplificar para permitir uma melhor apreensão e explicação. (Vala, 1986).

Segundo Vala (1986, pp. 111): *“A construção de um sistema de categorias pode ser feita a priori ou a posteriori, ou ainda através da combinação destes dois processos”*

A partir do enquadramento teórico definimos categorias. Na construção das entrevistas, as perguntas devem estar relacionadas com os objectivos delineados; a realidade do futsal respeita ou não a teoria?

A pergunta deve ir no sentido da categoria, tratando-se pois de uma análise confirmatória.

A este respeito, as categorias idealizadas com base na revisão bibliográfica foram as seguintes:

- Categoria 1 – Estratégia
  - Sub-categoria A – Organização e funcionamento
  - Sub-categoria B – Percepção dos indicadores de crescimento do número de atletas
  - Sub-categoria C – Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

- Sub-categoria D – Vantagens Competitivas
- Sub-categoria E - Definição de linhas programáticas
- Categoria 2 - Desenvolvimento
  - Sub-categoria A – Factores de Desenvolvimento
  - Sub-categoria B – Interdependência dos Factores de Desenvolvimento
- Categoria 3 – Situação desportiva
  - Sub-categoria A - Nível Desportivo
  - Sub-categoria B - Políticas de Desenvolvimento Desportivo

As questões da entrevista foram idealizadas e enquadradas em cada uma destas categorias. No entanto, temos consciência de que a abertura inerente a cada uma das questões deve ser considerada no momento em que realizarmos a análise de conteúdo.

Segundo Vala (1986, pp. 13<sup>75</sup>):

*“Uma vez construídas as categorias de uma análise de conteúdo devem ser sujeitas a um teste de validade interna. Ou seja, o investigador deve procurar assegurar-se da sua exaustividade e exclusividade. Pretende-se assim garantir, no primeiro caso, que todas as unidades de registo possam ser colocadas numa das categorias; e, no segundo caso, que uma mesma unidade de registo só possa caber numa categoria”*

Pareceu-nos pertinente interligar as questões das entrevistas com as diversas categorias construídas, da seguinte forma:

---

<sup>75</sup> Santos Silva, A.; Madureira Pinto, J. (1986). Metodologia das Ciências Sociais. Edições Afrontamento, Porto.

## Quadro 18 – Categorias vs Entrevista

Questão	Categoria	Subcategoria
1	Estratégia	Vantagens Competitivas
2	Estratégia	Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças
3	Estratégia	Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças
4	Estratégia	Percepção dos indicadores de crescimento do número de atletas
5	Desenvolvimento	Interdependência dos Factores de Desenvolvimento
6	Estratégia	Definição de linhas programáticas
7	Desenvolvimento	Factor de Desenvolvimento - Quadros Humanos
8	Desenvolvimento	Factor de Desenvolvimento - Orgânica
9	Situação desportiva	Políticas de Desenvolvimento Desportivo
10	Estratégia	Definição de linhas programáticas
11	Estratégia	Organização e funcionamento
12	Desenvolvimento	Factor de Desenvolvimento - Quadros Humanos
13	Situação desportiva	Políticas de Desenvolvimento Desportivo
14	Estratégia	Definição de linhas programáticas

### 3.4.2. Guião da entrevista

Esta entrevista pretende efectuar uma recolha de opiniões para a dissertação de mestrado.

As questões seguintes não têm limite de resposta:

1. Como caracteriza o futsal feminino comparativamente a outras modalidades colectivas na vertente feminina?
2. Que potencialidades encontra no futsal feminino enquanto modalidade desportiva?
3. Que constrangimentos apresenta, neste momento, o futsal feminino para se transformar numa modalidade com maior impacto na sociedade?
4. Em termos de tendência social, que previsão faz da evolução do número de praticantes de futsal feminino? Parece-lhe que existem condições para este número continuar a crescer ou, em alternativa, parece-lhe que chegamos ao ponto máximo de crescimento quantitativo?

5. Dos factores de desenvolvimento desportivo (orgânica, actividades, marketing, formação, documentação, informação, instalações, apetrechamento, quadros humanos, financiamento, legislação e gestão), quais os três que, neste momento histórico, devem ser privilegiados na definição de uma estratégia de desenvolvimento no âmbito do futsal feminino?
6. Que tipo de estratégia de desenvolvimento para o futsal feminino seria mais indicada na sua opinião:
  - estratégia baseada nos custos
  - estratégia baseada na diferenciação
  - estratégia baseada na oportunidade
  - estratégia mista
7. Entre dirigentes, treinadores e jogadores, quem desenvolverá, a curto prazo, um papel mais decisivo no desenvolvimento desta modalidade?
8. Em termos de orgânica, parece-lhe que as entidades competentes estão a trabalhar bem no que diz respeito ao planeamento estratégico?
9. Que política lhe parece mais coerente nesta fase do ciclo de vida do futsal feminino:
  - a. Política de base?
  - b. Política de elite?
10. De que forma a implantação regional, em termos de quadro competitivo poderá condicionar o desenvolvimento do futsal feminino?
11. Que importância atribui aos quadros competitivos numa estratégia de desenvolvimento?
12. Qual o papel dos contactos internacionais na motivação e performance das jogadoras?
13. O que pensa do projecto futsal olímpico?

14. Parece-lhe que a estratégia de desenvolvimento do futsal deve ser delineada independentemente, país a país, região a região, ou deve iniciar-se do topo (FIFA e UEFA, FPF e Associações distritais para os clubes e atletas)?
15. Se pretende abordar algum aspecto não referido anteriormente...

### **3.4.3. Âmbito da efectivação da entrevista**

A entrevista foi realizada com a nossa amostra de dirigentes do futsal nacional utilizando um gravador, com a respectiva autorização dos entrevistados. Apenas um dos entrevistados (o Eng. João Rocha) respondeu à entrevista por escrito, em virtude de se encontrar no estrangeiro, envolvido na organização do Campeonato do Mundo de Futsal Masculino.

Numa fase posterior, passámos as respostas dos entrevistados para Word, com o objectivo de realizar a análise de conteúdo das mesmas.

## **Capítulo III – Apresentação e Discussão de Resultados**

## 1. Apresentação de resultados - Relatório e Contas da FPF

### 1.1. Análise do número de atletas federados

Procurámos obter os dados relativos ao número de atletas de futebol de onze e de futsal inscritos na federação (conforme quadro 19). O nosso objectivo passa por cruzar estes dados com os dados referentes aos investimentos da FPF, na organização de actividades desportivas.

Quadro 19 - Número de atletas federados – futebol de onze e futsal (Junho de 2003)

Associação distrital	Futsal		Futebol de 11		Total de atletas		Total
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	
Angra do Heroísmo	226		1.755		1.981	0	1.981
Aveiro	750	133	7.125	146	7.875	279	8.154
Beja	83		1.880		1.963	0	1.963
Braga	832	85	9.364	169	10.196	254	10.450
Bragança	288	44	985		1.273	44	1.317
Castelo Branco	433	71	1.526		1.959	71	2.030
Coimbra	1.447	285	3.500	107	4.947	392	5.339
Évora	125		1.542	17	1.667	17	1.684
Algarve	1.263	266	4.098	1	5.361	267	5.628
Madeira	54		3.517		3.571	0	3.571
Guarda	17		1.522	2	1.539	2	1.541
Horta			1.264	14	1.264	14	1.278
Leiria	1.324	434	4.617	113	5.941	547	6.488
Lisboa	5.168	657	10.714	88	15.882	745	16.627
Ponta Delgada			2.428		2.428	0	2.428
Portalegre	131		1.326	102	1.457	102	1.559
Porto	5.197	588	15.611	148	20.808	736	21.544
Santarém	291	118	3.680	24	3.971	142	4.113
Setúbal	1.089	195	4.163	24	5.252	219	5.471
Viana do Castelo	214	132	1.987		2.201	132	2.333
Vila Real	222	46	2.080		2.302	46	2.348
Viseu	249	67	3.077	29	3.326	96	3.422
	<b>19.403</b>	<b>3.121</b>	<b>87.761</b>	<b>984</b>	<b>122.855</b>	<b>4.418</b>	<b>111.269</b>

Adaptado da FPF (2002/03)

Como podemos verificar, na época de 2002/03 existiam 111.269 atletas de futsal e futebol de onze inscritos na FPF. Se somarmos a este número os atletas de futebol de sete (15.691 masculinos e 313 femininos) chegamos a um total de 128.487 atletas. No quadro 20 procedemos a uma análise do peso de cada modalidade, em termos do número de atletas, no total de atletas inscritos na FPF .

Quadro 20 – Futebol 11 vs Futsal vs Futebol de 7 em % do número de atletas

Modalidade	Número de atletas	%
Futebol de onze	89959	70,01%
Futsal	22524	17,53%
Futebol de sete	16004	12,46%
Total	128487	100,00%

Adaptado (FPF)

Verificámos que o futebol de onze tem o peso mais significativo, com cerca de 70% do número total de atletas da FPF, seguido do futsal, com 17,53% e do futebol de sete com 12,46%.

Outra análise que considerámos pertinente consiste em avaliar o peso dos atletas masculinos e femininos inscritos na FPF. No quadro 21, podemos constatar que o peso do feminino na FPF é residual (3,44%).

Quadro 21 – Percentagem das atletas femininas vs Percentagem dos atletas masculinos

Modalidade	Masculino	Feminino
Futebol de onze	88975	984
Futsal	19403	3121
Futebol de sete	15691	313
Subtotal	124069	4418
Total	128487	
Peso	96,56%	3,44%

Adaptado (FPF)

## 1.2. Análise do custo da FPF na organização das actividades desportivas

Através da análise do custo suportado pela FPF na organização de actividades desportivas, calculámos este custo para os seguintes itens:

- Campeonatos regulares;
- Competições regulares de selecções;
- Competições não regulares de selecções;
- Torneios inter-associações.

É importante salientar o facto de termos realizado uma análise individualizada aos torneios inter-associações. O motivo prende-se com o facto de nestas

provas estarem presentes escalões distintos dos existentes nas restantes competições nacionais. Vejamos um exemplo: em termos de futsal feminino, existem fundamentalmente dois escalões (juniores e seniores), em virtude de estarem inscritas na FPF muito poucas atletas nos restantes escalões (juvenis, iniciados, infantis e escolas); no futebol de onze feminino, a situação é idêntica, apesar de existirem bastantes mais atletas em idade de júnior, tendo os restantes escalões (juvenis, infantis e escolas) muito pouca expressão em termos de inscrições de atletas e, inclusivamente, não existindo competição. Relativamente ao futebol de sete feminino, o número de inscrições existentes é reduzido (313 atletas inscritas em 18 de Junho de 2003), mas a distribuição pelos diferentes escalões etários é mais uniforme. No entanto, em termos de competições nacionais, não existe qualquer competição nesta modalidade, com excepção do torneio inter-associações. Neste torneio, é permitida a participação de atletas provenientes da modalidade de futebol de onze, de futebol de sete e de futsal, pelo que não teria aplicabilidade prática incluirmos os valores investidos neste tipo de torneios, como estamos a realizar com as restantes actividades desportivas. Neste contexto, procuraremos realizar uma análise isolada dos custos com os diferentes torneios inter-associações, por modalidade e género.

No que diz respeito a outras particularidades da análise, a ter em atenção, sabemos que, no âmbito da prática de futsal feminino, ainda não existem competições regulares internacionais organizadas pela UEFA e FIFA, nomeadamente Campeonato da Europa e do Mundo. Assim, no caso específico do futsal feminino não aparecem valores nestes itens, apenas sendo contabilizados os valores correspondentes à organização da Taça Nacional e dos jogos particulares realizados pela selecção nacional.

No quadro 22 pode observar-se a distribuição dos custos suportados pela FPF nas modalidades de futebol de onze e futsal nas suas vertentes masculina e feminina.

Quadro 22 - Custos suportados pela FPF na organização de actividades desportivas (futsal e futebol de onze)

Custos	Futsal		Futebol de 11	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Competições nacionais regulares	€508.602,13	€3.763,00	€4.471.832,97	€101.486,51
<b>Custo por atleta nas competições nacionais regulares</b>	<b>€26,21</b>	<b>€1,21</b>	<b>€50,95</b>	<b>€103,14</b>
Competições regulares de selecções	€159.454,63	€0,00	€8.807.164,58	€104.494,27
<b>Custo por atleta nas competições regulares internacionais</b>	<b>€8,22</b>	<b>€0,00</b>	<b>€100,35</b>	<b>€106,19</b>
Competições não regulares de selecções	€92.726,32	€6.994,19	€3.966.013,01	€171.215,27
<b>Custo por atleta nas competições internacionais não regulares</b>	<b>€4,78</b>	<b>€2,24</b>	<b>€45,19</b>	<b>€174,00</b>
Total	€760.783,08	€10.757,19	€17.245.010,56	€377.196,05
<b>Custo total por atleta</b>	<b>€39,21</b>	<b>€3,45</b>	<b>€196,50</b>	<b>€383,33</b>

Adaptado (FPF,2003)

Optámos por realizar esta análise a partir dos dados constantes no Relatório e Contas da FPF, excluindo nesta fase a modalidade de futebol de sete que, como adiantámos, apenas analisaremos no quadro referente aos torneios inter-associações.

Pareceu-nos interessante cruzar os dados relativos ao número de atletas de cada modalidade e género com os custos da FPF na organização dos quadros competitivos correspondentes, obtendo os custos “per capita”, ou seja, por atleta inscrito na federação.

### 1.2.1. Competições nacionais

Através da análise do quadro 22 verificámos que, no âmbito das competições nacionais, existe uma discrepância nos custos da FPF com organização das competições de futsal feminino relativamente ao futsal masculino e ao futebol de onze masculino e feminino. Esta situação parece dever-se, pelo menos em parte, ao facto de ainda não existir um campeonato nacional de futsal feminino.

Actualmente, decorre uma prova designada de Taça nacional, na qual competem as equipas vencedoras dos respectivos campeonatos distritais. Em 2002/03, esta prova teve um custo para a FPF de € 3.763.

O campeonato nacional realizado na mesma altura, para o futebol feminino, implicou um investimento por parte da mesma entidade de € 101.486,51.

No que diz respeito ao futsal masculino, a soma dos custos referentes às várias competições e aos vários escalões ascendeu a € 508.602,13.

O futebol de onze masculino, num nível interno, teve custos na ordem dos €4.471.832,97. Estes valores englobam todas as competições regulares (oficiais) organizadas pela FPF, nos vários escalões etários.

Em resumo, destacamos o superior investimento per capita realizado no futebol de onze feminino; nesta vertente do futebol, o diminuto número de jogadoras cruzado com o investimento realizado para que estas possam competir numa competição de natureza nacional, fizeram disparar o custo por atleta da FPF para cerca de € 103,14.

Por outro lado, o crescente número de atletas federadas de futsal feminino, articulado com o facto de não existir dinâmica federativa para a organização de um campeonato nacional, conduziu à existência de um custo por atleta de €1,21 (cerca de 85 vezes inferior ao custo indexado ao futebol feminino).

Dentro do mesmo raciocínio, a FPF gastou cerca de 22 vezes mais com cada atleta de futsal masculino comparativamente a cada atleta de futsal feminino.

Em virtude de existirem apenas 984 raparigas, atletas de futebol de onze, comparativamente aos 87.761 atletas masculinos, o custo por atleta feminino, nesta modalidade, representa cerca do dobro do custo com cada atleta masculino.

## **1.2.2. Competições internacionais de selecções**

Se pretendermos realizar uma análise global, devemos incluir os custos da FPF com a participação das diversas selecções em campeonatos internacionais (regulares e não regulares).

### **1.2.2.1. Competições internacionais regulares**

No que diz respeito ao futsal feminino, o facto de não existirem competições regulares internacionais, anula qualquer investimento federativo nestas provas. Relativamente ao futsal masculino assistimos a um investimento de € 159.454,63 nas participações internacionais oficiais da selecção, o que equivale a um investimento por atleta de € 8,22.

A participação das selecções nacionais de futebol de onze masculino implicaram um custo de € 8.807.164,58. Este custo, repartido pela totalidade dos atletas federados, resulta num custo per capita de € 100,35.

No que se refere ao futebol de onze feminino, a aposta na internacionalização da selecção portuguesa custou à FPF € 104.497,27, o que resulta num custo por atleta de € 106,19, em virtude do número reduzido de atletas federadas (984 atletas na época de 2002/3).

### **1.2.2.2. Competições internacionais não regulares**

Se analisarmos o investimento da FPF na participação das equipas nacionais em torneios ou jogos particulares, destaca-se o elevado custo da selecção feminina de futebol de onze, que atingiu em 2002/03 € 171.215,27, traduzindo-se num custo, por atleta, de € 174.

As equipas nacionais de futebol de onze masculino gastaram € 3.966.013,01, o que representa € 45,19 por atleta.

O futsal masculino tem associado um custo total de € 92.726,32, o que equivale a um custo, por atleta, de € 4,78.

O futsal feminino teve um investimento total em competições internacionais não regulares de € 6.994,19, que se traduz num custo por atleta de € 2,24.

### 1.2.3. Análise global

Em termos globais e apresentando os valores do custo por atleta, em todas estas competições, nacionais e internacionais, regulares e não regulares, por ordem decrescente, teremos: futebol de onze feminino (€ 383,33), futebol de onze masculino (€ 196,5), futsal masculino (€ 39,21) e futsal feminino (€ 3,45).

Este *ranking* demonstra o esforço que está a ser realizado pela FPF para dinamizar o futebol feminino, na sequência do que está também a acontecer com outros países europeus. Constatamos a falta de dinâmica organizativa internacional e nacional no que diz respeito à modalidade de futsal, especialmente na sua vertente feminina.

### 1.2.4. Comparação dos custos da FPF (masculino vs feminino)

Realizámos, no âmbito do levantamento do número de praticantes inscritos na FPF, uma análise ao número de atletas femininas face aos atletas masculinos. Pretendemos nesta altura, através do quadro 23, proceder a uma análise do investimento federativo por sexo.

Quadro 23 – Comparação dos custos da FPF (masculino vs feminino)

Custos	Total dos custos	
	Masculino	Feminino
Competições nacionais regulares	€4.980.345,10	€105.249,51
Competições regulares de selecções	€8.966.619,21	€104.494,27
Competições não regulares de selecções	€4.058.739,33	€178.209,46
Subtotal	€18.005.703,64	€387.953,24
Total	€18.393.656,88	
Peso (%)	97,89%	2,11%

Adaptado FPF(2003)

Este quadro ilustra o investimento realizado pela FPF no futebol de onze e no futsal, na época de 2002/03, diferenciando as vertentes masculina e feminina.

Através da análise do quadro 21, tínhamos chegado à conclusão que, em termos quantitativos (número de atletas), as praticantes femininas representavam 3,44% do total de praticantes inscritos na FPF (note-se que a análise incluía também a modalidade de futebol de sete). O quadro 23 demonstra que, em termos de custos com a organização de actividades desportivas (com excepção dos torneios inter-associações), o investimento com as praticantes femininas representa 2,11% do investimento total da FPF.

Em virtude de não existirem competições de futebol de sete, fora do âmbito do torneio inter-associações, poderíamos, também, realizar esta análise cruzando os dados referentes ao investimento com os dados referentes ao número de atletas de futsal e futebol de onze. Neste caso, não consideraríamos os 16004 praticantes de futebol de sete (2002/03). Em termos percentuais, o feminino passaria a representar 3,65% do total de atletas na FPF, superando os 3,44% inicialmente calculados, com a inclusão do futebol de sete.

Este cruzamento de dados (número de atletas vs custo com actividades desportivas associadas) exclui, neste contexto, o futebol de sete, cruzando os dados referentes às restantes duas modalidades. Assim, verificamos um peso do feminino, em termos quantitativos, de 3,65% e um peso do investimento federativo com o feminino de 2,11%.

Assumimos, nesta altura, um critério que nos parece válido: proporcionalidade entre o investimento realizado pela FPF e o número de atletas da mesma entidade (3,65%). Nestes termos, o diferencial encontrado corresponde, em termos de verbas, a um valor que pode ser calculado da seguinte forma:

$$\square [(0,0365 - 0,0211) * \text{€ } 18.393.656,88]$$

Este valor ascende a €283.262,32, o que significa que na época de 2002/03, se fosse utilizado o critério de proporcionalidade referido entre o investimento e o número de atletas (masculinos e femininos), os custos com as actividades desportivas do feminino teriam de ser superiores em €283.262,32.

### 1.2.5. Investimento da FPF na organização de torneios inter-associações

Como vimos anteriormente, os torneios inter-associações representam um tipo de actividade desportiva ímpar, na medida em que contempla escalões diferentes das restantes actividades. Assim, estas provas desportivas, pela especificidade que contêm em termos de escalões representados e atletas participantes, serão analisadas e comparadas através do seu custo total, e não através do custo por atleta. Como podemos verificar através da análise do quadro 24, nos diversos torneios entre as associações distritais, deparamo-nos com um custo total com a organização destas actividades desportivas de € 354.431,63. Deste valor, cerca de 9% foi aplicado na organização do inter-associações de futsal feminino (escalão sub-21), 7% foi utilizado na organização de dois torneios de futsal masculino (Sub-15 e Sub-17), e aproximadamente 12% foram aplicados no torneio de futebol de sete Sub-17.

Quadro 24 – Torneios inter-associações

Torneio	Custo	%
Futsal feminino sub-21	€31.838,75	
<b>Total Futsal feminino</b>	<b>€31.838,75</b>	8,98%
Futsal masculino Sub-15	€4.042,45	
Futsal Masculino Sub-17	€21.075,76	
<b>Total Futsal masculino</b>	<b>€25.118,21</b>	7,09%
Futebol de 7 Feminino Sub-17	€42.835,34	
<b>Total Futebol de 7 feminino</b>	<b>€42.835,34</b>	12,09%
Futebol de 7 Masculino Sub-13	€27.503,21	
<b>Total Futebol de 7 masculino</b>	<b>€27.503,21</b>	7,76%
Futebol de 11 Masculino Sub-15	€186.055,03	
Futebol de 11 Masculino Sub-18	€41.081,09	
<b>Total Futebol de 11 masculino</b>	<b>€227.136,12</b>	64,08%
<b>Investimento Total</b>	<b>€354.431,63</b>	100,00%

Adaptado FPF (Relatório e Contas da época de 2002/03)

No que diz respeito ao futebol de onze masculino, a organização das provas de Sub-15 e de Sub-18 implicaram um investimento de cerca de 64% do total do custo imputado às provas inter-associações.

### 1.2.6. Dados nacionais do Futsal na Instituição Escola

O futsal foi, como referimos, introduzido enquanto conteúdo programático no DE. Paralelamente, são disputadas na escola competições de futsal nos escalões de infantis, iniciados, juvenis e juniores, entre alunos e alunas.

Pareceu-nos importante recorrer ao Ministério da Educação, especificamente ao Gabinete Coordenador do Desporto Escolar, enquanto organismo regulador do futsal escolar, para obter os dados referentes ao número de praticantes femininos e masculinos.

Este Gabinete disponibilizou estes dados, distinguindo o número de praticantes por escalão e sexo. A partir destes dados, elaboramos o seguinte quadro:

Quadro 25 – Número de atletas e equipas participantes no Futsal Escolar

Escalão	Atletas		Equipas	
	M	F	M	F
Infantis	7595	1478	313	71
Iniciados	7856	4295	353	209
Juvenis	4206	2519	189	124
Juniores	838	896	41	44
Vários	134	193	7	5
Total	20629	9381	903	453

Adaptado GCDE (2004)

Chegamos à conclusão de que existem 9381 atletas femininas a praticarem futsal na escola, distribuídas por 453 equipas, no território nacional. Em termos percentuais o feminino tem um peso de 31,2% no total de participantes escolares. Foram contabilizadas a Direcção Regional de Educação do Norte, do Centro, de Lisboa, do Alentejo e do Algarve.

Em termos da distribuição dos praticantes pelo território nacional, verificamos a maior incidência dos mesmos na Zona Norte (conforme quadro 26):

Quadro 26 – Distribuição geográfica dos praticantes de Futsal Escolar

CRE	Total	%
CRE Norte	10058	33,63%
CRE Centro	8936	29,88%
CRE Lisboa	7700	25,74%
CRE Alentejo	2218	7,42%
CRE Algarve	999	3,34%
Total	29911	100,00%

Adaptado GCDE (2004)

Destacamos o superior peso do futsal feminino escolar, quando comparado com o futsal feminino federado.

### 1.3. Síntese

Em resumo, verificámos a seguinte distribuição atletas e de custos da FPF nas actividades desportivas das diferentes modalidades estudadas:

- A. Verificámos que o futebol de onze tem o peso mais significativo, com cerca de 70% do número total de atletas da FPF, seguido do futsal, com 17,53% e do futebol de sete, com 12,46%.
- B. Constatámos que o peso do feminino, em termos de número de atletas, na FPF é residual (3,44%).
- C. No âmbito das competições nacionais, identificámos uma discrepância nos custos da FPF com organização das competições de futsal feminino relativamente ao futsal masculino e ao futebol de onze masculino e feminino:
  - a. Destacamos o superior investimento per capita realizado no futebol de onze feminino;
  - b. Existência de um custo por atleta no futsal feminino de €1,21 (cerca de 85 vezes inferior ao custo indexado ao futebol feminino).
- D. Competições internacionais regulares:
  - a. Futsal masculino: investimento por atleta de € 8,22;

- b. Futsal feminino: não existem competições internacionais regulares;
  - c. Futebol de onze masculino: custo per capita de € 100,35;
  - d. Futebol de onze feminino: custo por atleta de € 106,19;
- E. Competições internacionais não regulares:
- a. Futebol de onze masculino: € 45,19 por atleta;
  - b. Futebol de onze feminino: custo por atleta de € 174;
  - c. Futsal masculino: custo de € 4,78 por atleta;
  - d. Futsal feminino: custo por atleta de € 2,24;
- F. Análise global:
- a. Futebol de onze masculino: custo de € 196,5 por atleta;
  - b. Futebol de onze feminino: custo de € 383,33 por atleta;
  - c. Futsal masculino: custo de € 39,21 por atleta;
  - d. Futsal feminino: custo de € 3,45 por atleta.
- G. Desporto Escolar
- a. Identificámos a existência de um total de 29911 atletas de futsal escolar, entre os quais 9381 atletas femininas.

## **2. Resumo dos dados obtidos no inquérito**

### **2.1. Guião do Inquérito**

Optámos pela elaboração deste pequeno inquérito com o objectivo de recolha de informação complementar à recolhida no relatório e contas da FPF. Pareceu-nos importante auscultar as várias Associações, já que são estas entidades que organizam as provas distritais da modalidade de futsal, desempenhando um papel determinante no desenvolvimento desta modalidade. Paralelamente, são as Associações que melhor conhecem algumas particularidades da modalidade e são elas que possuem dados

relevantes para o nosso estudo, como os referentes ao número de equipas e atletas (jovens e seniores), o número de árbitros, treinadores, monitores e estrutura dos quadros competitivos. Pretendíamos, igualmente, ter acesso à sua opinião acerca do apoio dos media (*support group appeal*) e verificar se estariam empenhadas no desenvolvimento de sites próprios na Internet.

Elaborámos um inquérito, com base no modelo desenvolvido por vários autores (Thibault, Slack e Hinings) e apresentado na revista *Journal of Sport Management* em 1994.

1. Número de equipas femininas de futsal inscritas na vossa Associação.
2. Número de atletas femininas de futsal inscritas na vossa Associação.
3. Época de início do Futsal feminino na vossa Associação.
4. Quais os escalões em que existem competições femininas de futsal na vossa Associação.
5. Em termos de nº de atletas (comparando com as restantes modalidades desportivas), qual o ranking que ocupa o futsal na vossa área geográfica?
6. Número de árbitros de futsal na vossa Associação.
7. Número de treinadores e monitores de futsal na vossa Associação.
8. Número de atletas jovens (com idade inferior a sénior) de futsal inscritas na vossa Associação.
9. Número de atletas femininas vs n.º de atletas masculinos inscritos na vossa Associação (futsal).
10. Que tipo de estrutura tem o quadro competitivo regional de futsal? (Campeonato distrital, Taça distrital, Supertaça distrital?)
11. Qual o apoio dado pelos meios de comunicação à modalidade de futsal na vossa Associação? Bom-Médio-Mau
12. A vossa Associação dispõe de página Web? Se respondeu afirmativamente, qual?

13. Gasto médio de inscrição (€) para um atleta e um clube de futsal se inscreverem na vossa Associação, num nível inicial de competição.

## **2.2. Fundamentação teórica e resultados na construção e envio do inquérito.**

Apesar de termos tido acesso ao relatório e contas da FPF referente ao ano de 2002/03 e ao quadro agregador do número de atletas de futsal federados em Abril de 2004, optámos por incluir no inquérito questões relativas ao número de equipas e atletas inscritas em cada associação distrital por forma a completar a informação secundária recolhida.

Conseguimos reunir as respostas das seguintes associações: Algarve, Aveiro, Braga, Bragança, Coimbra, Évora, Guarda, Leiria, Lisboa (através do respectivo relatório e contas, Portalegre, Porto, Setúbal, Viana e Viseu. A Associação de Futebol de Beja (AFB) arquivou o processo sem enviar as respostas (note-se que não existem atletas de futsal feminino inscritas na AFB) e a associação de futebol de Santarém remeteu a análise para o site ([www.afsantarem.pt](http://www.afsantarem.pt)). A Associação de Futebol de Lisboa enviou o relatório e contas, que inclui a quase totalidade das respostas. A associações de Vila Real e de Castelo Branco ficaram de enviar as respostas, no entanto não o fizeram em tempo útil.

Optámos por aproveitar os dados das ADF que responderam ao inquérito e completá-los com os dados que tínhamos obtido em documentos da FPF, por forma a colmatar a falta dos dados destas quatro associações.

Em termos da qualidade das respostas, será pertinente mencionarmos o facto da maior parte das ADF não ter indicado a época de início do futsal feminino na respectiva ADF e também não terem indicado o ranking da modalidade na zona geográfica em que estão inseridas. Assim, optámos por excluir estas duas questões do inquérito, em termos de análise final.

### **2.2.1. Enquadramento teórico das respostas no modelo de Thibault, Slack e Hinings.**

Como estudámos no capítulo da revisão bibliográfica, este modelo realça duas condições, como imprescindíveis para o sucesso de uma estratégia numa organização:

- a atractividade do seu programa;
- a sua posição competitiva.

Iremos adaptar este modelo ao nosso estudo, medindo a atractividade do programa através dos seguintes dados:

- A. número de atletas federados (*size of cliente base*);
- B. número de treinadores e monitores (*volunteer appeal*);
- C. apoio da comunicação social (*support group appeal*);
- D. capacidade da organização para angariar fundos.

Relativamente à posição competitiva da organização, realçaremos os seguintes dados:

- E. custos de equipamento ao nível das infra-estruturas desportivas e do custo do equipamento desportivo;
- F. gastos de filiação dos atletas e clubes nas respectivas associações.

### **2.2.2. Apresentação das respostas do questionário**

#### **2.2.2.1. Atractividade do programa**

De acordo com os dados recolhidos nos inquéritos e complementando a falta de alguns dados (identificados a sombreado) com os dados da FPF respeitantes à relação de jogadores inscritos na época de 2003/04 (em 15 de Abril de 2004), construímos as seguintes categorias (conforme quadro 25):

## A. número de atletas federados

Quadro 27 – Número de atletas federados (entre Abril e Setembro de 2004)

Associação	N.º de Equipas	N.ºAtletas femininas	N.ºAtletas masculinas	N.º Total de atletas
AFAlgarve	18	232	1147	1379
AFAveiro	12	159	1063	1222
AFBraga	7	83	1118	1201
AFBragança	6	23	280	303
AF Castelo Branco		108	382	490
AFCoimbra	26	420	1889	2309
AFÉvora	0	0	134	134
AFGuarda	0	0	84	84
AFLeiria	40	592	1772	2364
AFLisboa	47	648	5294	5942
AFPortalegre	0	0	131	131
AFPorto	48	642	5197	5839
AFSantarém		215	338	553
AFSetúbal	16	235	1418	1653
AFViana	9	188	209	397
AFViseu	7	108	541	649
AFVila Real	n.d.	83	211	294
Total	236	3736	21208	24944

Devemos ter em consideração que em virtude das ADF não terem respondido ao inquérito na mesma altura, os dados referem-se a um intervalo temporal que inicia em Abril de 2004 e finaliza em Outubro de 2004. Destacamos a dificuldade que tivemos em conseguir obter estes dados, na medida em que a estrutura organizativa das ADF, na maioria dos casos, não está preparada para dar respostas em tempo útil, no que se refere a este tipo de trabalho. Assim, optámos por completar os dados obtidos através do inquérito com dados adaptados da FPF (a sombreado).

Como podemos observar, no quadro 25, foram apuradas 3736 atletas femininas e 21208 atletas masculinos (entre Abril e Outubro de 2004). Se pretendermos cruzar estes dados com os dados federativos (a 15 de Abril de 2004) verificamos um aumento do número total de atletas de 2,22%, de 23849 para 24944 (dados das ADF em Portugal continental).

Podemos concluir, através da ponderação dos dados supracitados, que o número de atletas femininas na modalidade de futsal é já significativo, tendo em conta a relativa juventude da modalidade.

## B. número de treinadores e monitores (volunteer appeal);

Uma das formas de medirmos o interesse voluntário na modalidade de futsal é analisando o número oficial de treinadores.

Procurámos, através dos inquéritos, obter esta informação junto das ADF; no entanto, nem todas as Associações nos disponibilizaram esta informação, pelo que recorremos aos dados oficiais da ANTF, de Abril de 2004 (conforme quadros 28 e 29).

Quadro 28 – Títulos de Nível I atribuídos até Abril de 2004

<b>Associação</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
AFA Algarve	0	0	66	0	22
AFAveiro	39	0	33	0	0
AF Braga	14	0	0	28	0
AF Bragança	0	0	0	0	0
AF Castelo Branco	0	25	0	0	32
AFCoimbra	19	0	27	17	0
AF Évora	0	0	0	0	0
AF Guarda	0	0	0	0	0
AFLeiria	35	35	0	67	62
AFLisboa	0	0	65	50	53
AF Portalegre	0	0	0	10	0
AF Porto	108	0	0	0	220
AF Santarém	0	0	16	0	32
AF Setúbal	0	0	0	0	46
AF Viana	0	0	24	0	0
AF Viseu	0	0	0	0	0
AF Vila Real	0	12	0	0	0
Subtotal	215	72	231	172	467
Total de títulos	1157				

Adaptado ANTF (2004)

Quadro 29 – Títulos de Nível II atribuídos até Abril de 2004

<b>Associação</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
AFA Algarve		9
AFAveiro	28	
AFLisboa		49
Subtotal	28	58
Total de títulos	86	

Adaptado ANTF (2004)

Apesar de considerarmos que é importante analisar os número de treinadores certificados existente em Portugal, parece-nos ainda mais interessante cruzar este número com o número de equipas existentes.

Este trabalho foi realizado por Dias, P. (2004, ANTF), com base em dados de 2003. Foram consideradas 96 equipas a competir em provas nacionais, 1394 equipas em competições distritais, 1051 em competições escolares e 420 em competições universitárias, num total de 2961 equipas.

Consideramos que 1243 treinadores certificados é um número manifestamente insuficiente para fazer face à preparação de 2961 equipas. Em termos percentuais, chegámos à conclusão de que existem 42% do número de treinadores ideal.

Poderíamos ter considerado apenas as equipas participantes em competições distritais e nacionais (federadas), no entanto parece-nos que o DE não deve ser esquecido, em função do enorme potencial que tem subjacente e das grandes necessidades de formação que tem.

Em resumo, concluímos que o número de treinadores não é suficiente para as necessidades de formação das equipas, na modalidade de futsal.

#### C. apoio da comunicação social (*support group appeal*);

Abordamos este aspecto junto da ADF, dando três hipóteses de resposta:

#### Quadro 30 – Percepção do apoio dos media por parte das ADF

Associação	Apoio da Comunicação Social
AFAlgarve	Médio
AFAveiro	Bom
AFBraga	Mau
AFBragança	Médio
AFÉvora	Médio
AFLeiria	Bom
AFPortalegre	Médio
AFPorto	Bom
AFSetúbal	Médio
AFViana	Médio
AFViseu	Médio

Das onze respostas obtidas, uma (9%) foi má, sete foram médias (cerca de 64%) e 3 foram boas (cerca de 27%).

Este resultado demonstra uma percepção positiva por parte das ADF relativamente ao apoio dado pelos media.

#### D. capacidade da organização para angariar fundos

No que diz respeito a esta característica das organizações, baseamo-nos no levantamento de Rogado (1998) referido na revisão bibliográfica, no sub-capítulo dedicado às organizações desportivas. Segundo este autor, as colectividades são extremamente dependentes do apoio público, na medida em que não conseguem ainda criar fontes de receitas próprias, por exemplo através das quotas de sócios.

#### **2.2.2.2. Posição competitiva**

A segunda condição representada no modelo de Thibault, Slack e Hinings (1994), como imprescindível para o sucesso de uma estratégia, é a posição competitiva das organizações. Esta posição pode ser medida através da análise do custo de participação de atletas e clubes nas actividades desportivas.

No caso específico em estudo analisaremos os seguintes dados:

#### E. custo do aluguer das infra-estruturas (pavilhões) e do material desportivo necessário à prática desportiva;

O futsal exige em termos de instalações, a utilização de pavilhões polidesportivos cobertos. Estes espaços têm um custo por hora variável; este custo depende da zona geográfica e das condições do espaço.

Socorremo-nos da experiência da Escola Desportiva e Cultural de Gondomar (EDCG), em virtude de ser uma organização com 6 equipas de futsal e seis anos de experiência, e verificamos que o custo da hora varia entre os € 20 e os € 40. Consideraremos na nossa análise um valor intermédio: € 30/hora.

Assumindo a realização de 3 treinos por semana e um jogo em casa, de quinze em quinze dias, chegamos à conclusão de que será necessário alugar pavilhões durante cerca de 140 horas/ano, o que equivale a um custo de € 4200 por ano (considerando 10 meses por ano de prática desportiva).

No que diz respeito ao material desportivo, cada equipa necessita de um número mínimo de bolas, número este indexado ao número de atletas do plantel. Em média uma equipa de futsal tem cerca de 12 jogadoras. Assumindo este pressuposto, serão necessárias cerca de 12 bolas para a utilização nos treinos. Cada bola oficial tem um custo de € 30, o que equivale a dizer que o investimento anual em bolas ronda os € 360.

Em termos de roupa desportiva, cada equipa necessita, em média, de adquirir equipamentos de duas em duas épocas. Este material tem um custo médio (comunicação pessoal de um dirigente da EDCG) de € 40. Podemos considerar um custo anual de € 20 por atleta, ou seja, de € 300/ano, se contabilizarmos quinze elementos (as doze atletas, dois treinadores e um fisioterapeuta).

No quadro 31, pode observar-se o resumo dos custos anuais expectáveis (categoria E) para uma equipa de futsal:

Quadro 31 – Custos anuais de equipamento para uma equipa de futsal

<b>Descrição</b>	<b>Custo</b>
Pavilhões	€4.200,00
Bolas	€360,00
Roupa desportiva	€300,00
<b>Total</b>	<b>€4.860,00</b>

F. gastos de filiação dos atletas e clubes necessários à inscrição nas respectivas ADF e encargos com seguros desportivos.

Procurámos recolher estes dados junto as ADF, através do inquérito. A questão colocada foi a seguinte : Gasto médio de inscrição (€) para um atleta e um clube de futsal se inscreverem na vossa Associação, num nível inicial de competição.

No entanto, convém ressaltar que as ADF deram respostas em conformidade com a sua própria estrutura sua própria estrutura. Em algumas Associações o

nível inicial de competição corresponde ao escalão de escolas; noutras corresponderá ao escalão escolas, infantis ou iniciados. Assim, assumiremos a validade dos valores médios como indicativos e não definitivos (conforme quadro 32).

Quadro 32 – Custo inicial de competição

<b>Distrito</b>	<b>Custo por equipa</b>	<b>Custo por atleta</b>	<b>Escalão</b>
Aveiro	€200,00	€0,00	Femininos e jovens
Viseu	€0,00	€0,00	Senior feminino
Setúbal	n.d.	€62,00	Senior feminino
Coimbra	€0,00	€7,50	Senior feminino
Leiria	€15,00	€5,50	Junior feminino
Porto	€173,00	€26,50	Junior feminino
Viana do Castelo	n.d.	€65,00	Junior feminino
Braga	€85,00	€19,50	Juvenil feminino
Évora	n.d.	€3,50	Juvenil masculino
Guarda	€0,00	€37,00	Masculino - n.d. o nível inicial de competição
Bragança	€0,00	€0,00	n.d. o nível inicial de competição
Algarve	€30,00	€7,50	Escolas
Custo médio	€55,89	€19,50	

Verificamos que o custo médio de filiação de uma equipa, contabilizando as respostas de nove ADF, atinge os € 55,89. O custo médio de filiação de um atleta atinge € 19,5, contabilizando respostas de doze ADF. Este custo inclui, por norma, o valor do seguro desportivo. No caso, por exemplo, do escalão senior feminino valor do seguro é de € 15,5/atleta.

Assumindo o pressuposto de um número de doze atletas por equipa, em cada época desportiva o custo com a inscrição de todas as atletas ascende aos € 234. Assim, uma equipa tem um custo total médio de cerca de € 390, por época.

Não consideramos que este valor seja elevado, no entanto, exige dos clubes uma procura de receitas que cubra este valor, sendo que na maior parte dos casos, esta procura se torna difícil, em virtude da época de crise em que vivemos.

### 2.3. Síntese

As duas condições representadas no modelo de Thibault, Slack e Hinings (1994) deram origem a um conjunto de análises que pretendemos agora resumir:

- I. Apurámos 3736 atletas femininas praticantes de futsal, entre Abril e Setembro de 2004, para um total de 24944 atletas da FPF;
- II. Identificámos 1157 treinadores com cursos de nível I e 86 com cursos de nível II;
- III. Reconhecemos a existência de um total de 2961 equipas (ANTF, 2003), entre as quais, 96 equipas a competir em provas nacionais, 1394 equipas em competições distritais, 1051 em competições escolares e 420 em competições universitárias;
- IV. Verificámos que o número de treinadores existentes corresponde a 42% do número de treinadores ideal (um por equipa);
- V. Verificámos uma percepção positiva por parte das ADF relativamente ao apoio dado pelos media;
- VI. Identificámos uma incapacidade das organizações desportivas para angariar fundos, tornando-as dependentes do financiamento público;
- VII. Apurámos custos anuais de equipamento para uma equipa de futsal de aproximadamente € 5000.
- VIII. Apurámos que o custo inicial de competição para uma equipa de futsal feminino ronda os €390.

Tendo em conta dos dados obtidos parece-nos pertinente construir uma matriz específica para o futsal feminino. Na definição da estratégia tipo a adoptar, é necessária a identificação destes factores, em virtude de constituírem factores influenciadores.

Concluimos que o futsal feminino tem uma posição competitiva forte, na medida em que tem custos de participação. E se tivéssemos realizado uma comparação com os restantes JDC a situação seria semelhante, na medida em

que o espaço necessário à prática desportiva é o mesmo e são necessárias bolas e roupa desportiva de idêntico valor.

Em termos de capacidade de atracção da modalidade, concluímos que tem uma capacidade de atracção acima da média. Apesar de termos chegado à conclusão de que são necessários mais treinadores, temos consciência do vertiginoso crescimento destes elementos em tão curto espaço de tempo, o mesmo acontecendo relativamente aos praticantes (*client base*). Em termos de apoio da comunicação social a percepção detectada ao nível das ADF também foi positiva.

Concluindo, seleccionámos, como mais adequada para a modalidade de futsal na vertente feminina, uma estratégia de intensificação (conforme quadro 33):

Quadro 33 – Estratégia-tipo a seguir pela modalidade de futsal na vertente feminina

Capacidade de atracção do futsal feminino	Alto	Estratégia de Refinamento	FUTSAL FEMININO Estratégia de Intensificação
	Baixo	Estratégia de Exploração	Estratégia de Inovação
		Débil	Forte
Posição Competitiva do futsal feminino			

Assim a estratégia de futuro da FPF, para o futsal feminino, deverá passar pelo incremento e intensificação dos seus programas.

### 3. Perspectiva pessoal – observação participante.

Enquanto atleta de futsal nos últimos 7 anos temos acompanhado a evolução da modalidade nas suas vertentes organizativa, técnica e tática.

No que diz respeito à organização dos quadros competitivos, temos verificado a rigidez na sua evolução. Já em 1997, disputávamos um campeonato distrital,

estando o apuramento para a fase nacional (designada de Taça nacional), apenas ao alcance das equipas vencedoras dos respectivos distritais.

A equipa vencedora de cada distrito não sente o impacto de um final de época sem competição, em virtude da sua passagem automática à disputa da Taça nacional. Todas as restantes equipas que competem nos campeonatos distritais, entre Outubro e Março, vêem-se numa situação sem prática desportiva regular. Em algumas ADF foram implementadas provas extra, para as equipas que não pretendem acabar as suas épocas desportivas tão cedo.

Apesar de ter sido concebido, no seio da FPF, um projecto para um novo campeonato nacional (como apresentado no sub-capítulo das estratégias de desenvolvimento do futsal), este não foi ainda apresentado na assembleia geral da FPF, para discussão e posterior aprovação. Sabemos que foi entregue às ADF para análise e divulgação facultativa aos respectivos clubes, não tendo ainda sido ultrapassada esta fase.

Existe a ideia de que uma competição desta natureza poderá penalizar financeiramente os clubes. No entanto, o projecto em causa representa um investimento, fundamentalmente para a FPF, na medida em que será a esta entidade à qual caberão os maiores esforços financeiros. Neste projecto, constituem encargos da organização o policiamento e a arbitragem, bem como a concessão de um subsídio por quilometragem para as deslocações superiores a vinte quilómetros.

Não quer isto dizer que os clubes não devam estar preparados, em termos de organização interna, para a entrada numa competição de índole nacional. No entanto, serão apenas 6 as equipas que disputarão a fase final, por todo o território nacional. As restantes 6 equipas de cada grupo (Norte, Centro e Sul) permanecerão em competição nas respectivas zonas.

Relativamente às vertentes técnica e tática, temos assistido a uma evolução significativa do nível das equipas e respectivas jogadoras. Em termos do campeonato distrital da AFP, assistimos a partidas cada vez mais equilibradas e com níveis de jogo também mais evoluídos. Os resultados desequilibrados dos primeiros anos de competição deram lugar a uma competição equilibrada.

Realçamos o facto do futsal, enquanto modalidade muito jovem, não ter criado, ainda, os suportes necessários à correcta formação de jovens praticantes. Verificamos que não existe competição nos escalões de escolas, infantis, iniciados e juvenis. As raparigas que pretendem praticar esta modalidade, apenas têm possibilidade de o fazer a partir do escalão de juniores, e em alguns distritos, apenas nos seniores. Parece-nos importante o papel que a escola, enquanto local privilegiado de formação, pode ter no fomento da prática desportiva do futsal, masculino e feminino.

Destacamos ainda a falta de competição da selecção nacional de futsal feminino, que tem, em média, participado em cerca de um estágio por época, o que de certa forma, inviabiliza qualquer trabalho continuado, ao nível das atletas de elite. Temos noção da inexistência de provas regulares internacionais para a nossa selecção, pelo que existe ainda um longo caminho a percorrer pelas entidades responsáveis, nacionais e internacionais.

#### **4. Exposição das grandes linhas das entrevistas efectuadas**

A análise de conteúdo, segundo Vala (1986<sup>76</sup>) é uma das técnicas mais utilizadas na investigação empírica, na actualidade, sendo utilizada por várias ciências sociais e humanas.

Ainda segundo este autor, a finalidade da análise de conteúdo, passa por efectuarmos inferências sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas.

Independentemente da orientação da investigação, Vala distingue algumas operações mínimas (Vala, pp. 108):

- *“delimitação dos objectivos e definição de um quadro de referência teórico orientador da pesquisa;*
- *constituição de um corpus;*
- *definição de categorias;*

---

<sup>76</sup> Santos Silva, A.; Madureira Pinto, J. (1986). Metodologia das Ciências Sociais. Edições Afrontamento, Porto.

- *definição de unidades de análise.*”

Segundo Bardin (1977<sup>77</sup>), quando utilizamos a análise de conteúdo, a inferência é fundamentada na simples presença do assunto, em detrimento da frequência com que ocorre.

Vala (1986) considera que, numa análise de conteúdo, se devem definir três tipos de unidades: unidade de registo, unidade de contexto e unidade de enumeração.

Iremos utilizar a unidade de registo que, ainda segundo este autor, se pode definir como o segmento de conteúdo que se insere numa dada categoria. Em unidades de registo formais, este autor considera que se podem incluir frases, informação esta que iremos utilizar na nossa dissertação.

Como referido anteriormente, iremos utilizar as categorias criadas para realizarmos a análise de conteúdo às entrevistas efectuadas.

#### **4.1. Categoria I – Estratégia**

O conceito de Estratégia já foi mencionado como o caminho utilizado para alcançar os objectivos definidos. Este conceito tornou-se um dos conceitos base da nossa dissertação, na medida em que procurámos, após a definição dos objectivos, conhecer as várias estratégias existentes para a prossecução dos mesmos.

Um dos modelos apontado como mais significativo na análise estratégica foi o das vantagens competitivas. Neste âmbito, pareceu-nos pertinente criar uma sub-categoria (dentro da estratégia), designada de vantagens competitivas.

##### **4.1.1. Sub-categoria A - Organização e funcionamento**

A construção desta categoria teve subjacente a dinâmica da estrutura organizativa do futsal feminino. Neste contexto, procurámos opiniões acerca da

---

<sup>77</sup> Bardin (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70, Lisboa

importância atribuída aos quadros competitivos, no âmbito de uma estratégia de desenvolvimento.

Carlos Silva<sup>78</sup> coloca os quadros competitivos num patamar de importância superior, em virtude de considerar que *“quadros competitivos inadaptados à realidade”* podem prejudicar o futsal feminino, impedindo o seu desenvolvimento. *“Temos que pensar numa perspectiva de futuro, criar um quadro competitivo que seja um quadro duradouro, que seja um quadro bom”*.

Carolina Silva<sup>79</sup> comunga desta opinião, considerando que *“se os quadros competitivos não são fortes, não são apetecíveis, a estratégia de desenvolvimento não tem credibilidade. Os quadros competitivos têm de ser fortes e talhados para serem a base de sustentação para o desenvolvimento. Não tem lógica uma equipa estar a jogar um campeonato inteiro e ter dois jogos fortes e os outros jogos “a feijões”. Acho que é muito importante ter um campeonato bem estruturado, equilibrado e diferenciado”*.

João Rocha<sup>80</sup> tem uma posição ligeiramente diferente, na medida em que considera os quadros competitivos *“um meio, mas não um fim”*. Não acredita que nesta fase seja um factor condicionante, mas admite que *“uma política adequada para os quadros competitivos possa potenciar o desenvolvimento de uma modalidade desportiva (e sobretudo, uma política desadequada possa ter consequências fortemente nefastas)”*.

Já Jerry Silva<sup>81</sup> considera os quadros competitivos como factores preponderantes e justifica esta aposta através dos seguintes motivos: *“Repare que os índices de competitividade geram a mobilização de uma série de factores, em efeito de escada : mais competitividade gera maior interesse, maior interesse gera mais praticantes, mais praticantes correspondem a mais quantidade que poderá permitir melhor qualidade, melhor qualidade gera mais atracção de publico e com mais publico poderão surgir maiores apoios financeiro e económicos”*. Este entrevistado considera que estes factores

<sup>78</sup> Dirigente do clube desportivo Del Negro e seleccionador nacional de futsal feminino

<sup>79</sup> Ex-dirigente do clube desportivo Gramidense e treinadora

<sup>80</sup> Ex-Director técnico nacional e actual membro do comité organizador do campeonato do Mundo de Taiwan (FIFA)

<sup>81</sup> Vice-presidente da AFP e advogado

abrem as portas à “exploração do merchandising, pois, grande afluência de público, investimento publicitário e políticas de merchandising despertam maior interesse e visibilidade normalmente carregada pela televisão, a qual, fundamentando a visibilidade de uma modalidade ou variante, permite contactos nacionais e internacionais”. Estes contactos internacionais proporcionam, na opinião de Jerry Silva, maior dimensão à modalidade. Em resumo, conclui que *“a criação de quadros competitivos, sustentados, adequados à realidade regional, mas tendo em vista o desenvolvimento nacional e internacional, constituem um dos factores indissociáveis da definição das opções estratégicas da variante”*.

Nesta matéria, Rui Alas<sup>82</sup> sublinha a importância da formação, considerando que os quadros competitivos *“são parte importante de um todo que deve convergir para uma política desportiva virada para a formação. É evidente que quanto melhores forem os quadros competitivos, melhores serão as perspectivas para o futsal feminino, em termos de desenvolvimento geral da modalidade. Agora, não adianta formar um campeonato nacional forte para a próxima temporada, por exemplo, quando duas ou três épocas depois damos conta de um retrocesso no futsal, com clubes a desistirem e com os atletas em idade escolar a optarem por outras modalidades que se foram tornando mais atractivas. A parte de competição é fundamental, mas deve ser pensada em conjunto com a formação de talentos que se começam a identificar com a modalidade pela simples aprendizagem ao nível, por exemplo, do desporto escolar ou das escolas de futsal”*.

A necessidade de estabilidade dos quadros competitivos no escalão senior é manifestada por Pedro Dias<sup>83</sup>. Estes são fundamentais numa estratégia de desenvolvimento, e a sua estabilidade é imprescindível, tanto mais quando se caminha para quadros competitivos profissionais, em função dos sinais de confiança que se devem transmitir ao mercado. Sabemos que as empresas não investem em modalidades com quadros competitivos pouco estáveis. No

---

<sup>82</sup> Dirigente do Clube Desportivo EDCG, Treinador de Futsal e Director do Semanário O Norte Desportivo

<sup>83</sup> Membro do painel de delegados da UEFA; membro da Comissão de Futsal da ANTF; Membro da Comissão de apoio técnico de Futsal da AFBraga.

entanto, especificamente ao nível em que se encontra o futsal feminino, este especialista considera que *“o quadro competitivo deve ser é atractivo”*. Recorda a estratégia federativa a partir de 1997, altura em que o Professor João Rocha estava na FPF, com um percurso que *“seria chegar a um quadro competitivo estável nos seniores, em termos de subidas e descidas e com play-offs. Não só na primeira divisão, mas provavelmente com o mesmo formato noutras divisões, para ter mais espectacularidade, atrair mais pessoas e investidores. Esse era o objectivo, havia uma estratégia em termos de desenvolvimento da modalidade”*. No que diz respeito ao futsal feminino, considera que a estratégia deve ser a mesma; no entanto não existe planeamento estratégico. *“Nós não sabemos o que está pensado para o futuro do futsal feminino. Há uma proposta de alteração dos quadros competitivos, mas essa proposta tem subjacente algumas intervenções e eu, sinceramente, não sei se aquela proposta poderia ser a melhor. Se alguém estudou o facto e conseguiu perceber, pelo desenvolvimento que estão a ter os distritos, ou com determinado tipo de intervenções que estão a ser feitas em determinados distritos podemos tendencialmente caminhar para um quadro dessa forma. Empiricamente, parece-me ser uma solução haver um quadro regular regional com aquele período, de Outubro a Fevereiro e depois um quadro nacional, mas com a continuidade da competição das equipas que não são apuradas para o quadro nacional, para encontrar formas de motivação”*. Pedro Dias considera que a falta de atractividade do quadro competitivo pode afastar atletas e não só, a médio e longo prazo.

Jerry Silva considera os contactos internacionais decisivos na motivação e performance das jogadoras, na medida em que *“o contacto com outras realidades competitivas, em todas as suas vertentes - técnica, táctica, física, cultural e social - gera uma acrescida motivação na performance dos praticantes”*.

#### 4.1.1.1. Síntese da sub-categoria A

Cinco dos seis entrevistados consideram a extrema importância de um quadro competitivo adequado. Apenas João Rocha não considera que, nesta fase, este seja um factor condicionante do desenvolvimento do futsal feminino, apesar de admitir que uma política adequada para os quadros competitivos possa potenciar o desenvolvimento de uma modalidade desportiva.

Todos os restantes dirigentes sublinham a importância da elaboração de um quadro competitivo forte, credível, estável e atractivo.

#### 4.1.2. Sub-categoria B - Percepção dos indicadores de crescimento do número de atletas

Esta subcategoria resulta numa associação que idealizámos, quando estudámos a teoria do ciclo de vida das organizações (Handy, 1994).

Pretendemos apurar se, na opinião dos entrevistados, o futsal feminino tem ainda espaço para crescer, em termos quantitativos.

Carlos Silva reage com positivismo: *“Tenho a certeza que o futsal feminino tem potencialidade de crescer muito mais, penso que só teve um pequeno crescimento; vemos apenas a ponta do iceberg. O que está debaixo da água é muito maior, assim o deixem vir ao de cima”*.

Jerry Silva alerta para o condicionalismo dos factores de constrangimento que devem ser ultrapassados para poder acontecer o crescimento: *“Penso que o número de praticantes poderá ainda evoluir; no entanto, se não houver um desbloqueamento dos factores de constrangimento, a evolução poderá ficar não só aquém das expectativas, mas também aquém do que efectivamente poderia suceder, normalmente, com uma modalidade ou variante feminina”*.

Carolina Silva destaca a importância da qualidade como variável indispensável ao correcto crescimento quantitativo.

A opinião de João Rocha aponta para a continuidade do aumento do número de praticantes: *“Creio que o número ainda está muito longe do potencial*

*máximo de crescimento, pelo que me parece que existem todas as condições para continuar a crescer”.*

As dificuldades por que passam os pequenos clubes desportivos são apontadas por Rui Alas, considerando possível o crescimento se for resolvido este problema: *“Os dados existem e podem provar o crescimento gradual do número de atletas, tanto no género masculino como no feminino. Penso que, no que toca ao futsal feminino, ainda é possível crescer muito mais, sendo que isso não será possível se a modalidade continuar como está, ou seja, dependente dos pequenos clubes, que vivem enormes dificuldades para conseguirem aguentar uma gestão equilibrada. Não há cabeça que funcione com o estômago vazio e se não houver apoios, de todos os lados - das empresas, das associações, das federações e do estado - numa acção concertada de desenvolvimento planeado, tudo pode ir por água abaixo, de um dia para o outro”.*

A preponderância do DE, enquanto motor do futuro crescimento do futsal feminino, é apontada por Pedro Dias: *“Penso que vai continuar a crescer, essencialmente com um período, que nós vamos ver de quanto tempo será, onde o DE vai ter na minha opinião uma preponderância muito grande na formação de atletas femininos no futsal. E vai ser esse espaço, o DE, que vai alimentar o desporto federado feminino durante alguns anos. Basta analisarmos como está organizado o quadro competitivo da maior parte das associações, que têm escalões seniores e não têm os escalões todos no feminino”.*

#### **4.1.2.1. Síntese da sub-categoria B - Percepção dos indicadores de crescimento do número de atletas**

A opinião é unânime. Todos os entrevistados apontam para a continuação do crescimento do futsal, em termos quantitativos.

No entanto, indicam alguns factores para que esse crescimento se continue a verificar, tais como: papel do DE, maior apoio aos pequenos clubes de futsal e libertação dos factores de constrangimento.

#### 4.1.3. Sub-categoria C - Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

Esta categoria foi alicerçada nas ideias chave presentes na análise SWOT, um dos modelos em que nos baseámos para construção da nossa revisão bibliográfica.

As questões um e dois da entrevista foram idealizadas com o objetivo de obtermos o feedback dos entrevistados acerca deste tema.

Vamos, de acordo com António (2003), enquadrar-nos no momento do pensamento organizacional que se inicia com a análise das oportunidades, ameaças, pontos fracos e pontos fortes.

Pretendemos conhecer a envolvente da modalidade de futsal, em termos do feminino, através do pensamento dos entrevistados.

Pedro Dias destaca, como potencialidade, as instalações desportivas, na medida em que o futsal praticado por mulheres está em vantagem no que diz respeito ao futebol; isto deve-se ao facto deste ser praticado ao ar livre e com condições atmosféricas muitas vezes adversas. Para além desta potencialidade, enumera ainda a juventude da modalidade e alia este facto ao interesse, por parte dos professores de educação física, dado que *“em termos de profundidade de conhecimentos, em termos de futuro, os profissionais, nomeadamente os professores de educação física, vêem uma oportunidade de trabalho nesta modalidade”*.

Em termos do item oportunidade, o facto das universidades estarem a abrir as suas portas ao futsal, em termos de currículo, é destacado por este entrevistado: *“Uma grande oportunidade, neste momento, são os recursos humanos qualificados. Algumas universidades já estão a olhar para o futsal (e o futsal tem muito pouco tempo em Portugal) como uma oportunidade de mercado para os seus licenciados e estão a começar a investir. Isso vai traduzir-se, num futuro próximo, numa mais-valia muito boa para a modalidade”* e realça *“o facto de haver uma boa oportunidade no DE para o feminino.*

*Porque é uma modalidade nova, tem instalações, os professores estão motivados, têm vontade de aprender”.*

Outra das vantagens apontadas tem a ver com a inclusão do futsal, enquanto conteúdo programático no DE o que, na sua opinião, levará o futsal a crescer.

Este depoente destaca, ainda, uma potencialidade relacionada com as características do próprio jogo: *“A frequência dos acontecimentos é elevada, isso é bom! A frequência de situações de ataque, contra-ataque, situações de exploração de duelos individuais. Há um conjunto de situações que são uma potencialidade da modalidade, no feminino e no masculino, mas no feminino essencialmente porque as pessoas gostam”.*

Rui Alas atribui relevo à capitalização do DE, como uma potencialidade, em virtude de existirem muitos jovens praticantes na escola e este ser um espaço privilegiado para a formação, *“começando mesmo a parte competitiva na escola, sendo mais tarde feito o necessário aproveitamento para o desporto federado.”*

Nesta categoria é realçada a *“técnica que é completamente diferente, os aspectos táticos e também os golos espectaculares que se marcam durante os jogos e contribuem para a imprevisibilidade do resultado”* (Carolina Silva).

Jerry Silva destaca, em termos de potencialidades do futsal feminino, *“o DE, a captação de agentes formadores especializados e a base humana feminina que, da experiência que tenho, tem margens de progressão e apreensão mais elevadas que a masculina”.* Para além destes factores, realça a disponibilidade da mulher: *“A disponibilidade é maior por uma razão: do ponto de vista cultural a mulher sempre teve na sociedade um papel de alguma subalternidade. A revolução feminina que se traduz num desejo de a mulher alcançar algo mais, faz com que as mulheres procurem alcançar um nível superior, nível este que os homens já considerem como um dado adquirido. As mulheres entregam-se mais, são mais determinadas. A paixão, tal como afirma Einstein, como um estado de desequilíbrio evolutivo, é um diamante”.*

Segundo Carlos Silva as potencialidades do futsal são incríveis e podem ser percebidas através do *boom* do número de atletas. Refere ainda, no

seguimento da opinião dos restantes entrevistados, a excelente dinâmica de jogo, a capacidade de atracção de público e praticantes.

Este autor destaca a falta de credibilidade da modalidade: *“Existem fortes constrangimentos interiores, na própria modalidade que tem a ver com a credibilidade, com o acreditar na modalidade. Tem a ver com o trabalho que deve ser desenvolvido, tem a ver com os próprios agentes desportivos que estão à frente da modalidade”*; destacando igualmente problemas com a qualidade existente que, na sua opinião, não acompanhou a quantidade.

Em termos de fraquezas, é destacada por Carolina Silva a *“barreira cultural”*, em virtude de existirem muitas jovens desejosas de praticar futsal, mas que encontram em casa constrangimentos, dado que esta modalidade *“em princípio é para os homens e será esta a principal barreira”*.

Jerry Silva reconhece, assim, as dificuldades financeiras da modalidade, quando afirma que *“parece-me que o feminino está, ainda e mais preocupantemente, atrasado. Primeiro, devido a todas as situações que afectam o futsal, enquanto variante, em termos históricos. Depois, porque há menos praticantes femininas, menos dirigentes, menos clubes vocacionados para o feminino e menor disponibilização de meios económico-financeiros”*.

Para além da questão financeira, o vice-presidente da AFP realça outros problemas que afectam esta vertente do futsal, como são a iniciação desportiva no feminino e a reduzida actividade da selecção nacional: *“Se no futsal masculino não corresponde ao que deveria ser, em termos de feminino ainda está pior. Ao nível dos escalões, só existem juniores e seniores na grande maioria das Associações. Outra questão é a inexistência de calendário competitivo internacional para selecções e a reduzida actividade das mesmas, quer no período pré-competitivo e competitivo quer ao nível da abrangência de escalões”*.

O Professor João Rocha destaca igualmente a falta de contactos internacionais, em comparação com o que acontece no futebol: *“No entanto, a nível de selecções e porque não existem competições internacionais de futsal feminino ao contrário do que acontece no futebol, a dimensão é muito inferior.”*

Para além da falta de contactos internacionais, destaca a juventude da modalidade como uma debilidade que acarreta a falta de reconhecimento pelas entidades sociais, bem como constrangimentos de ordem social. A inexistência de um projecto sustentado acentua a ameaça ao desenvolvimento. Este último aspecto é corroborado por Pedro Dias, quando afirma que *“estamos a falar de um plano de desenvolvimento desportivo que deve existir para todas as modalidades mas em particular para o futsal feminino. Porque se isto tivesse outro tipo de organização, o futsal seria uma das modalidades que poderia ter maior sucesso”*. Este depoente aponta um factor adicional que considera extremamente relevante para o desenvolvimento, mas que ainda não está suficientemente organizado no nosso país: a formação. *“Eu acho que neste momento ainda é um constrangimento, porque o processo de formação de futsal tem pouco tempo e ainda não está completamente organizado”* (Pedro Dias). Acredita, no entanto, que quando a nova alteração legislativa estiver completamente implementada se poderá transformar este constrangimento numa oportunidade, criando *“um tronco comum em termos de formação. Todas as federações vão ter que, dentro desse corpo comum, em termos das disciplinas nucleares e dos conteúdos programáticos, se organizar”*.

A resistência ao aparecimento de uma nova modalidade é também apontada, na medida em que funciona como um entrave ao desenvolvimento do futsal.

Um aspecto relevante destacado pelo Eng. Rui Alas foi o da massificação da prática do futsal no desporto escolar: *“o futsal é já, de longe, a modalidade mais praticada ao nível do desporto escolar, e este dado pode tornar-se fundamental, se for bem trabalhado, para que no desporto federado o futsal possa continuar a crescer de uma forma sustentada, quer em número de clubes, quer em número de praticantes.”*

Carlos Silva considera que *“em termos quantitativos, de massificação, é evidente que o futsal disparou definitivamente”*, mas alerta para o facto de existirem dificuldades financeiras: *“se avaliarmos o que diz respeito às capacidades, em termos de financiamento as coisas são mais difíceis, como é*

*óbvio, porque em Portugal as pessoas têm mais interesse por outras modalidades”.*

Carolina Silva destaca, neste âmbito, outra questão que prejudica o futsal comparativamente a outros JDC: *“Acho que o futsal feminino comparado a outras modalidades está em desvantagem devido a aspectos culturais que marginalizam, porque o aspecto físico da mulher que a jogar futebol leva a que realce o aspecto físico, enquanto que uma mulher a jogar andebol, voleibol ou basquetebol o aspecto físico não é tão realçado e então nesse aspecto um bocado marginalizada relativamente a outras modalidades.”*

A questão da mentalidade e da necessidade da inovação foi levantada por Rui Alas, na medida em que: *“é preciso mudar algumas mentalidades que ainda se encontram fechadas no baú das tradições e dos antigos costumes. É preciso ideias novas, é necessário inovar, organizar e trabalhar em prol de uma verdadeira igualdade de oportunidades. Agora, não pensem que isto é fácil e que isto se faz de um dia para o outro, exige muito trabalho, muita dedicação, começando logo na escola pelo papel fundamental dos professores de educação física e não só”.*

Segundo Carlos Silva, *“a mulher portuguesa tem uma apetência enorme para a prática do futsal feminino, quer a nível técnico quer a nível físico e tático”.*

#### **4.1.3.1. Síntese da sub-categoria C**

Em termos da análise SWOT, destacamos as seguintes fraquezas, ameaças, forças e oportunidades:

Ameaças:

- Dificuldades financeiras;
- Inexistência de um projecto sustentado;
- Falta de inovação;
- Mentalidade – resistência ao aparecimento de uma nova modalidade;

Fraquezas:

- ❑ Juventude da modalidade;
- ❑ Barreiras culturais;
- ❑ Inexistência de calendário competitivo internacional e consequente reduzida actividade da selecção nacional;
- ❑ Reduzida abrangência de escalões - apenas juniores e seniores;
- ❑ Falta de credibilidade da modalidade;

Oportunidade:

- ❑ Massificação da prática do futsal feminino no DE;
- ❑ Recente inclusão do futsal nos conteúdos programáticos do DE;

Força:

- ❑ Crescente número de atletas;
- ❑ Grande apetência da atleta portuguesa para a prática do futsal.

#### **4.1.4. Sub-categoria D - Vantagens Competitivas**

Esta categoria está associada à primeira questão apresentada aos depoentes: Como caracteriza o futsal feminino comparativamente a outras modalidades colectivas na vertente feminina?

Esta questão, pela sua natureza aberta, deu origem a respostas que, em termos de conteúdo, se enquadraram igualmente na sub-categoria da análise SWOT.

Foi nosso objectivo caracterizar o futsal relativamente aos restantes JDC, na vertente feminina.

A estratégia de posicionamento valoriza a importância da adaptação da organização à envolvente, através do conhecimento profundo da mesma. Após este estudo, a organização passa a dar mais importância à inovação, procurando a ruptura como forma de construir vantagens competitivas sucessivas.

Neste caso específico do futsal feminino, tornou-se interessante conhecer a percepção dos entrevistados relativamente ao posicionamento do futsal feminino, face aos seus “concorrentes”: os restantes JDC, na vertente feminina.

No que diz respeito ao número de atletas, o Professor João Rocha destaca o superior desenvolvimento do futsal feminino face ao futebol feminino: *“Comparativamente ao futebol, o futsal está significativamente mais desenvolvido, tendo um número de atletas 3 vezes superior e cobrindo praticamente a totalidade do território nacional.”*

A questão da baixa prática desportiva da mulher face ao homem é outro dos aspectos gerais destacados por João Rocha que, na sua opinião, afecta também negativamente a modalidade de futsal.

Carolina Silva assume a espectacularidade do jogo: *“tem características que a diferenciam por se jogar com o pé e pelo espectáculo dos golos; tem todas as características para se tornar uma modalidade forte dentro do feminino”*

Rui Alas reforça a importância da elaboração de uma estratégia pensada, para que o futsal se torne num JDC de referência: *“Se houver uma estratégia pensada, tendo em conta estes factores de preferência, é possível que o futsal feminino se imponha, de vez, a todas as outras modalidades de pavilhão”*. Esta estratégia deve passar, segundo a sua opinião, pela aposta na formação, *“aproveitando as milhares de jovens que praticam a modalidade na escola, ainda que de uma forma pouco consistente.”*

Pedro Dias considera algumas *nuances* que podem diferenciar esta modalidade: *“uma tem a ver com o facto de, a exemplo do basquetebol, haver uma universalidade de posições, o que é muito bom. Existe um posto específico que é o guarda-redes; contudo, os outros jogadores tendencialmente são universais. Um outro aspecto tem a ver com a denominação, ou seja, o futsal foi, durante algum tempo, enquanto futebol de salão, identificado como futebol”*.

Para além das *nuances* apontadas, este dirigente destaca a importância da existência de um maior número de instalações adequadas à prática desportiva do futsal, relativamente ao futebol: *“O futebol feminino tem um constrangimento*

*enorme, ao nível das instalações, porque é na escola que as modalidades aparecem, ou pelo menos os princípios, os primeiros contactos; o ambiente é fantástico, extremamente pedagógico, e é na escola que ele deve aparecer e o futsal, neste momento, existe em quase todas as escolas que têm um espaço para o praticar.”*

#### **4.1.4.1. Síntese da sub-categoria D**

Destacamos os seguintes pontos apontados pelos entrevistados, como diferenciadores da modalidade de futsal, na vertente feminina:

- Superior número de atletas face ao futebol feminino;
- Espectacularidade do jogo;
- Universalidade das posições das atletas;
- Denominação única e própria – FUTSAL;
- Existência de um número excelente de instalações para a prática do futsal em quase todas as escolas do país (pavilhões);
- Maior número de atletas do futsal feminino face ao futebol feminino.

#### **4.1.5. Sub-categoria E - Definição das linhas programáticas**

Importa referir que a importância da definição de um projecto de desenvolvimento foi enumerada por alguns entrevistados. Procurámos, através das respostas à questão seis, encontrar nas opiniões dos mesmos as melhores soluções, em termos de linhas programáticas para o futsal feminino.

Com base na óptica de Michael Porter (1985), a organização deve delinear a sua estratégia, a partir de três aspectos fundamentais já referidos: a competição entre intervenientes, a dinâmica dos competidores no meio social e a aderência dos consumidores.

Pires (1995) distingue diferentes estratégias conforme os objectivos definidos. Colocámos estas alternativas aos dirigentes entrevistados, procurando obter respostas adequadas à realidade do futsal feminino.

Pedro Dias aposta na estratégia baseada na oportunidade, em virtude do futsal ser uma *“modalidade com grande procura, muito potencial, com espaço, com mercado em termos de oportunidade”*. Considera que a modalidade poderia capitalizar, de uma forma positiva, pelo facto de ser líder no segmento feminino e que a massificação da prática desportiva feminina seria positiva para a modalidade, em termos globais.

Também Carolina Silva optou pela estratégia baseada na oportunidade, em virtude da quantidade de atletas que existe.

Os restantes entrevistados apostam para uma estratégia mista. Rui Alas aposta neste tipo de estratégia, na medida em que todos os tipos de estratégia *“têm o seu peso e a sua medida”*. Com esta base, atribui importância à oportunidade, considerando que *“é agora ou nunca”* a diferenciação *“pois o futsal feminino começa a despertar paixões desenfreadas, devido a vários factores como o maior conforto, maior visibilidade, para além das semelhanças com o desporto-rei”* e os custos *“porque sem eles todas as outras estratégias caem pela base”*.

Também João Rocha opta pela estratégia mista e justifica a opção da seguinte forma: *“custos, porque o futsal é uma modalidade que necessita de recursos reduzidos para ser praticada pelo que uma adequada política de financiamento deve, com alguma facilidade, propiciar os recursos financeiros necessários; diferenciação, porque constitui mais uma possibilidade de prática desportiva, diferenciando-o, por exemplo do futebol, pelas condições de conforto em que é praticada e das restantes modalidades pela visibilidade que pode ter (associada à prática da maior modalidade desportiva, com excepção do futebol); oportunidade, pelo potencial de crescimento e pelo enorme número de atletas que já a praticam no desporto escolar (cerca de 14.000 raparigas)”*.

Jerry Silva e Carlos Silva partilham também da opção pela estratégia mista. Segundo este último, a diminuição dos custos é importante para tornar a modalidade mais acessível, enquanto que a aposta na diferenciação conduzirá

a um crescente aparecimento de atletas, treinadores e clubes. No que se refere à estrutura organizativa, indica que *“o ideal seria que o desenvolvimento emanasse a partir da cúpula, onde existe capacidade organizativa para se poder desenvolver”*. No entanto, este depoente acredita que devem ser as atletas a acreditar, os treinadores a criar a qualidade, as associações e a federação a trabalhar, para que a FIFA e UEFA possam organizar a modalidade, para que se avance. Dá o exemplo do futebol feminino que se tem desenvolvido, a nível internacional, fruto de uma aposta da UEFA e FIFA.

A estratégia emanada do topo é também defendida por Carolina Silva, que aponta para uma adaptação posterior, região a região: *“Definia-se uma estratégia do topo que depois era adaptada a cada país, a cada região, a cada AFD, a cada distrito”*.

Já a defesa da simultaneidade da intervenção das organizações desportivas, locais, regionais e de topo, é defendida por João Rocha não só *“por uma questão de rapidez, mas sobretudo para permitir um desenvolvimento sustentado, evitando erros cometidos anteriormente e permitindo uma estruturação das competições que dê resposta aos anseios de todas as praticantes”*.

Uma das questões problemáticas levantadas por Rui Alas é a dos *“lóbis do futebol”*, em virtude destes condicionarem o desenvolvimento do futsal, em geral e da vertente feminina, em particular, na medida em que demoram a dar mais espaço e maior visibilidade a esta modalidade.

A harmonização é defendida por Pedro Dias. Considera que deve ser construída uma articulação entre os organismos nacionais e internacionais, no que se refere aos quadros competitivos: *“Tem que haver articulação entre a estrutura de cúpula, as estruturas continentais e as estruturas nacionais”*, com a preocupação especial em respeitar as identidades regionais: *“Quando tivermos competições nos femininos e nos escalões de formação, haverá necessidade de uma grande coordenação, em termos de quadros competitivos. A forma como está estruturado o futsal no nosso país, penso que deverá estar sempre associado aos objetivos que o país tem para o desporto, no caso*

*concreto para esta modalidade. E depois a questão da representação internacional ou da harmonização com outras estruturas tem que ser feita em função dos objectivos a esse nível, que não podem ser incompatíveis, como é evidente". Este entrevistado destaca os diferentes modelos de sistema desportivo existentes e a sua especificidade. É referenciado o sistema americano, baseado no DE e o espanhol "centrado em estruturas autónomas. São realidades distintas e é muito difícil para qualquer país ter, ou copiar e harmonizar-se, depois, em função dos objectivos internacionais".*

Não menos importante é o aspecto referido acerca da importância da política desportiva global :*"Tem que haver grande coordenação FIFA, UEFA, FPF e depois, dentro da FPF, aquilo que vai acontecer em Portugal, a forma como está organizado, tem que reflectir aquilo que o país pretende, em termos de desenvolvimento desportivo. Não pode ser o futebol ou o futsal a definir, para si, como deverá estar organizado. Deverá existir uma coordenação, como já tínhamos referido anteriormente com outras entidades e, nomeadamente, com quem tem de pagar a factura".*

Jerry Silva considera que a implantação regional condiciona decisivamente o desenvolvimento de qualquer modalidade ou variante: *"Só uma correcta e adequada política de desenvolvimento regional, conjugada com uma orientação nacional, pela tutela da modalidade, permitirá a criação de factores de desenvolvimento da variante. O trabalho regional parece-me essencial, porquanto constitui a base da pirâmide, ou seja, implantação regional, implantação pluri-regional, implantação nacional e depois de alcançada esta, decorrerão naturalmente as opções pelo desporto dito profissional e não profissional. No entanto, torna-se absolutamente imprescindível dotar o movimento associativo, distrital e regional de meios que permitam o desenvolvimento da variante".*

Para além disto este autor considera que uma *"estratégia a ser delineada pela FIFA, UEFA e F.P.F terá, pelo peso institucional e pelos mecanismos e meios que lhe estarão subjacente, perspectivas de concretização muito mais eficazes e rápidas".*

#### **4.1.5.1. Síntese da sub-categoria E**

Como acabámos de verificar, a opção da maioria dos entrevistados recaiu no tipo de estratégia baseada nos custos. Foram também da opinião que, será a combinação dos diferentes tipos de estratégia que conduzirá o futsal feminino à construção de uma dinâmica superior à dos restantes JDC, provocando uma superior aderência dos quadros humanos, sejam eles atletas, treinadores ou dirigentes.

Em termos da definição das estratégias de desenvolvimento, por parte das organizações desportivas reguladoras do futsal, nacional e internacional, destacamos a ideia de uma política de harmonização entre as estruturas internacionais, nacionais e regionais. A importância do papel a desempenhar pela UEFA e pela FIFA é determinante e assumida pelos entrevistados, que também referem a importância do respeito pelas especificidades regionais e nacionais e pela política de desenvolvimento desportivo de cada país.

## **4.2. Categoria II – Desenvolvimento**

A categoria desenvolvimento assume uma importância significativa no nosso trabalho, na medida em que o objectivo definido no início da dissertação passa pela elaboração de linhas estratégicas orientadoras do desenvolvimento. Este conceito tem uma forte componente qualitativa, interligada com a melhoria da qualidade de vida das populações e, no âmbito do nosso estudo, dos quadros humanos ligados ao futsal feminino.

### **4.2.1. Sub-categoria A – Factores de Desenvolvimento**

A importância destes factores foi evidenciada durante a redacção do presente trabalho, enquanto área que necessitamos de conhecer e sobre a qual precisamos de actuar, quando o nosso objectivo passa por atingir níveis superiores de desenvolvimento.

#### 4.2.1.1. Quadros humanos

Este factor inclui, como foi referenciado durante a revisão bibliográfica, todos quantos intervêm, animam e tornam possível o processo de desenvolvimento do desporto (praticantes, técnicos, dirigentes e espectadores).

Procurámos conhecer a opinião dos entrevistados acerca do papel destes elementos no desenvolvimento do futsal feminino, através das respostas à questão sete da entrevista (entre dirigentes, treinadores e jogadores, quem desenvolverá a curto prazo um papel mais decisivo no desenvolvimento desta modalidade?).

Pedro Dias atribui maior importância ao papel dos dirigentes e dos treinadores, não incluindo nesta altura os jogadores. No entanto, não está de acordo com o caminho que alguns dirigentes estão a escolher: a profissionalização da modalidade. No que diz respeito aos motivos desta escolha, este entrevistado considera que a escolha dos dirigentes está relacionada com a possibilidade destes desempenharem um papel decisivo na intervenção e na organização da modalidade. A escolha dos treinadores relaciona-se com *“a qualidade do trabalho e a qualidade dos conhecimentos que eles têm, que vai influenciar decisivamente a qualidade dos jogadores; mesmo que alguns jovens tenham qualidades inatas para o futsal - o trabalho dos treinadores vai influenciar muito”*.

Em termos do papel dos contactos internacionais na motivação e conseqüente rendimento das atletas, Pedro Dias considera que *“os contactos internacionais são fundamentais. A saída do país abre novas perspectivas, a nível motivacional. Em termos de rendimento, do contacto com algo mais evoluído ou com países mais desenvolvidos permite-nos evoluir, se as coisas estiverem bem planeadas, bem organizadas, em termos de análise e desenvolvimento daquilo que é a realidade desse clube ou dessa selecção”*.

Este depoente realça a importância da inovação, no que diz respeito às competições internacionais, quando diz que: *“É importante dar um passo diferente; já há interesse de um grupo de seis ou oito pessoas em organizar um torneio, numa primeira fase uma competição internacional informal de*

*selecções femininas. Isso é muito importante*". Considera que os contactos que existem na actualidade são manifestamente insuficientes para a evolução da selecção, tornando-se mesmo repetitivos, em virtude das atletas já se conhecerem. Realça ainda a observação dos jogos internacionais, como um factor importante na performance: *"não só o contacto com o jogo, mas a observação do jogo é muito importante e nós temos visto que as equipas todas trabalham melhor, fazem análise e observação, fazem estudos do adversário. Neste tipo de contactos, normalmente as pessoas estão mais predispostas, têm mais sensibilidade para este tipo de análise, de registos, que permitem mais tarde uma reflexão"*.

Rui Alas considera fundamental a complementaridade da importância dos quadros humanos referidos, apontando a fraca qualidade existente ao nível dos actuais dirigentes do futsal feminino: *"Volto a entroncar o problema na escola, pois a modalidade não pode crescer mais e desenvolver-se de uma forma consistente, se o desporto escolar não tiver uma papel mais activo e interventivo. Só com mais atletas, verdadeiramente interessados pela modalidade, podemos pensar em ter mais treinadores empenhados na sua evolução e mais dirigentes mentalizados para uma efectiva progressão. Da escola vem a formação e é irrefutável que todo o processo de crescimento passe por aí, pela formação de atletas, de técnicos e, fundamentalmente, de dirigentes. Diria que com a maioria dos actuais responsáveis, o futsal em geral e o género feminino em particular, não poderão ter um verdadeiro desenvolvimento"*.

No que diz respeito ao impacto dos contactos internacionais, considera que *"serão sempre benéficos e catalisadores de uma maior projecção da modalidade"*.

Carolina Silva tem uma opinião semelhante, considerando que os dirigentes, atletas e treinadores têm funções específicas, mas com importância equilibrada: *"É importante a função dos dirigentes na organização, na estrutura para desenvolver a modalidade ao nível dos quadros competitivos; é importante a função dos treinadores na formação dos atletas, no seu ensino e*

*também na introdução de mais conceitos que vão tornar a modalidade mais espectacular, criar atletas de alto nível e fazer com que mais pessoas queiram ver os jogos; e isso depende das atletas porque elas são a matéria-prima da modalidade. Acho que os três são muito importantes para o desenvolvimento da modalidade”.*

Relativamente aos contactos internacionais considera que constituem uma motivação para qualquer modalidade, promovendo inclusivamente a afirmação da mesma em termos de credibilidade: *“A modalidade, quando é disputada a nível internacional, torna-se numa modalidade de nível mais elevado. O desporto é praticado a um nível espectacular, as atletas no seu melhor, os treinadores no seu melhor. A motivação de qualquer pessoa passa pelos contactos internacionais, o que torna a modalidade credível”.*

Jerry Silva partilha desta opinião, considerando complicado perspectivar o desenvolvimento sustentado sem uma acção conjunta dos três: *“Sem dirigentes não há organização do evento desportivo, sem treinadores não pode haver formação dos praticantes que contribuem para evolução da variante ou modalidade. Os três fazem parte de um todo”.*

Carlos Silva considera que, em virtude das mutações que a modalidade sofreu nos últimos anos, as jogadoras e os treinadores têm agora um papel mais determinante. Relativamente à função motivadora das competições internacionais: *“É muito importante, fundamentalmente quando estamos a competir com equipas e com atletas de qualidade superior. Em termos de qualidade técnica, não temos muito para aprender. Temos a aprender com a qualidade do jogo, com a dinâmica do próprio jogo. É fundamental que as próprias jogadoras tenham contactos internacionais, para poderem evoluir e para trazerem evolução à própria modalidade”.*

O papel das jogadoras é realçado por João Rocha, na medida em que considera que foi assim que o futsal se desenvolveu nos primeiros tempos: *“pelo papel activo que podem desempenhar na criação de novos clubes (mesmo que faltem só dirigentes e treinadores)”.*

Em termos do impacto dos contactos internacionais, considera que são fundamentalmente importantes para as jogadoras de elite: *“Se falarmos das jogadoras seleccionáveis, é obviamente muito importante. No entanto, como a grande maioria não se enquadra nesse grupo, parece-me que a influência global desses contactos no desenvolvimento desportivo é apenas simbólico”*.

#### **4.2.1.1.1. Síntese do factor de desenvolvimento “quadros humanos”**

Os entrevistados têm opiniões distintas, mas equilibradas, relativamente à importância dos diferentes quadros humanos. Metade dos entrevistados considera que a importância dos dirigentes e treinadores tem um peso idêntico, sendo portanto equilibrada. Cada função com a sua especificidade, sendo importante o desenvolvimento sustentado dos três. (Carolina Silva, Jerry Silva e Rui Alas).

Já João Rocha, como vimos, atribui maior importância ao papel das jogadoras. Carlos Silva defende que *“em virtude das mutações que a modalidade sofreu nos últimos anos, as jogadoras e os treinadores têm agora um papel mais determinante”*.

A grande importância do papel dos treinadores e dirigentes é defendido por Pedro Dias, que justifica a escolha pelo facto da organização (dirigentes) e da qualidade do trabalho (treinadores) serem factores fundamentais para o desenvolvimento futuro.

Em resumo, os entrevistados atribuem uma importância equilibrada a cada um dos quadros humanos referenciados.

#### **4.2.1.2. Orgânica**

Elaborámos a questão oito com o objectivo de conhecer a opinião dos dirigentes acerca da função até agora desempenhada pelas organizações competentes e responsáveis pela modalidade de futsal, em termos de planeamento estratégico.

Carlos Silva considera que *“nem estão a trabalhar bem, nem estão a trabalhar mal, simplesmente não estão a trabalhar. Ou o trabalho que fazem é tão pouco que não se vê”*. As razões para esta aparente inércia são apontadas por este depoente: *“Existe um travão por vários motivos, fundamentalmente porque o futsal como modalidade está inserido numa federação de futebol. A nossa sociedade é algo conservadora. Se pensarmos que o futebol por tradição também é um desporto conservador, nós percebemos, de uma forma mais forte, a razão por que o futsal feminino não está tão bem”*. Carlos Silva aponta também o caminho a seguir: *“Ou as pessoas ligadas ao futsal trabalham de uma forma mais dinâmica e com mais afinco, ou existe mais insistência também dentro da própria federação ou dificilmente haverá desenvolvimento”*.

Carolina Silva é da opinião que, a nível internacional, o trabalho foi iniciado: *“Já começam a fazer algumas actividades ao nível da formação de treinadores e já há algumas competições a nível masculino. A nível feminino, acho que poderiam fazer mais”*. No âmbito interno, este entrevistado não mantém a mesma opinião, diferenciando, contudo, o papel das diferentes componentes da pirâmide: *“A nível de FPF julgo que há um grande entrave na modalidade, neste momento, em Portugal. Acho que até deveríamos, na minha opinião criar uma federação, à parte, de futsal. A nível das associações, estas têm feito o máximo que podem. Tentam organizar torneios entre elas, criam selecções em escalões onde não há quadros competitivos. Por exemplo, com a criação da selecção de sub 16, sendo que não há escalão de juvenis, apenas juniores e seniores”*. A nível de clubes, estes têm uma grande dificuldade com a falta de atletas”. Em termos de solução aponta o caminho baseado no DE: *“A nível da FPF, das ADF e dos clubes, devem ser criados protocolos com o desporto escolar e deve promover-se a modalidade de futsal, na vertente feminina, a nível nacional, realizando campeonatos específicos, criando condições específicas para os professores (porque os professores dão futebol num espaço que é de futsal), levando atletas de elite, das selecções, para um contacto directo com os miúdos, para eles verem o que é a modalidade. Os Clubes precisam do desporto escolar porque, sem atletas, eles não conseguem avançar. As atletas precisam de oportunidades, porque sem elas nunca*

*saberão o que é o futsal”.* Na sua opinião deveria existir uma estratégia de topo para a correcta formação de jovens, para a prática do futsal. Menciona a desvantagem do feminino, relativamente ao masculino, pelo facto das jovens iniciarem a prática desportiva do futsal muito tarde: *“Acho que se pudessem, deveriam, o mais cedo possível, praticar (desde o 5º ano, quando eles tem acesso ao DE) e começar a formar equipas, preparando-as para os iniciados e infantis. Havendo essa formação inicial, a longo prazo, podíamos ter quadros competitivos, a nível de iniciados e escolinhas, idênticos aos que existem no masculino. Mas teríamos que começar com esses projectos do DE para captar jovens para a prática do futsal”.*

No caso de não ser possível a implementação de uma estratégia via vértice estratégico da pirâmide, existem sempre opções alternativas como a implementação de protocolos, a nível regional com as escolas, quer através das ADF, quer através das autarquias.

João Rocha é peremptório em afirmar que *“não creio que haja qualquer planeamento estratégico!”.*

Esta visão é partilhada por Rui Alas que assume a falha de qualquer planeamento num nível macro: *“Não creio que haja qualquer estratégia planeada, basta olharmos para a «nova» Lei de Bases do Sistema Desportivo. É tudo uma verdadeira farsa e ninguém quer olhar o desporto português, mesmo no contexto europeu, com olhos de ver. Diria mais: ninguém está interessado em dar ao desporto aquilo que ele verdadeiramente precisa que é ser pensado, organizado e gerido pelas pessoas do desporto”.*

Pedro Dias também considera que está tudo mal, apontando duas questões: *“por um lado, a nível internacional, a estrutura que coordena é fundamental que tenha uma visão e que tenha definido aquilo que pretende para a modalidade; em termos internacionais, é necessário que aponte um caminho e que tenha as federações a trabalhar para esse caminho; por outro lado, cada país tem a sua especificidade. Agora, dentro dessa especificidade, também deverá ser articulada, dentro do possível com os objectivos gerais da FIFA, o que não está a acontecer”.*

A nível internacional, considera que a FIFA terá que ter os seus objectivos gerais e, depois, ter em consideração, na sua estrutura continental, o nível de desenvolvimento de cada continente e o nível de desenvolvimento de cada país.

A nível interno, Pedro Dias assume a importância que deve ter a institucionalização de poderes públicos, de deveres e obrigações, existindo um acompanhamento, por parte do Estado, dos objectivos definidos para as modalidades: *“Internamente, no nosso país, temos a FPF, que é a entidade que tutela o futsal em Portugal; acaba por ser o braço técnico do governo para o desenvolvimento da modalidade. Temos o futsal a nível escolar, a nível universitário, a nível federado e, nalguns casos, a nível autárquico. Mas vamos pegar nos primeiros três que estão melhor organizados. O Estado, quando delega poderes públicos na FPF para desenvolver o futsal, devia delegar poderes públicos, direitos e obrigações. Não só dar dinheiro e alguns recursos humanos, mas orientá-los, isto é, contratualizar objectivos. O Estado acha que o futsal em Portugal deve ter estes objectivos gerais para os próximos dez anos e deve acompanhar a execução desses objectivos, ou seja, apoiar em função de objectivos. O Estado dá o dinheiro e agora desenrasquem-se, não controla. Na minha opinião o princípio deve ser este: quem paga, manda. O Estado deve ter um conjunto de pessoas, das escolas ou universidades, a trabalhar nas federações. Essas pessoas são gente do Estado para operacionalizar determinadas políticas, ou pelo menos deviam ser. Algumas pessoas deviam ter esta função, de acompanhar a execução da política do governo para aquela modalidade, determinar os objectivos e depois dar coerência à integração dos sectores: escolar, universitário e federado”.*

A FPF deveria coordenar a parte técnica, na formação de treinadores e árbitros e as escolas limitavam-se a fazer *“aquilo que pedagogicamente é indicado: formar bem as equipas, ensinar o futsal e, eventualmente, ter competições até determinado escalão. A partir daí, continuavam os clubes que têm a sua tradição em Portugal. Os miúdos saem das escolas no escalão de juvenis, por exemplo, e se tiverem aspirações vão para os juniores, nos clubes. Até lá, jogam na escola porque até aquela idade todos jogam na escola. Para fazer*

*isso, teria de acontecer uma mudança faseada*". Em termos práticos, teria que existir uma grande coordenação por parte da FPF, mas seria extremamente benéfico para a modalidade, na medida em que iria ter mais 20000 atletas. Não se desperdiçariam recursos, pelo contrário, rentabilizava-se aquilo que já existe. Pedro Dias concorda com a criação da função de director técnico nacional na FPF que *"seria a pessoa que definia, em parceria com as associações e com os objectivos do governo, o plano de desenvolvimento para a modalidade. E, depois, dentro daquele plano de desenvolvimento, teríamos que executar aquilo que fosse necessário, em termos de formação, dos treinadores, do quadro competitivo e articular tudo de forma coerente"*.

#### **4.2.1.2.1.Síntese do factor de desenvolvimento "orgânica"**

A opinião da amostra de dirigentes entrevistada é unânime no reconhecimento da inexistência de um planeamento estratégico para o desenvolvimento do futsal feminino.

As razões apontadas foram as seguintes:

- facto da modalidade de futsal estar inserida na FPF, em conjunto com outras modalidade, nomeadamente o futebol de onze, sem uma estrutura interna própria bem concebida;
- conservadorismo da cultura desportiva, fundamentalmente do futebol;
- falta de dinâmica federativa com a consequente formação de entraves ao desenvolvimento da modalidade e também, por inerência, do futsal feminino;
- inexistência de enquadramento legal adequado (especificamente na desadequação da nova lei de bases do desporto;
- lacuna na articulação dos objectivos gerais da FIFA com as necessidades e políticas de desenvolvimento de cada país;
- incapacidade estatal para implementar, acompanhar e controlar os projectos desportivos;

- défice de aproveitamento do DE;
- incorrecta estruturação da pirâmide desportiva do desporto nacional.

Foram algumas as soluções apontadas pelos depoentes:

- maior dinamismo dos quadros humanos ligados ao futsal em geral;
- maior dinamismo, especificamente no seio federativo;
- criação de um novo departamento (bem estruturado) para o futsal, no seio da FPF (com a criação de um director técnico nacional) ou, em alternativa, criação de uma federação própria para a modalidade de futsal;
- criação de protocolos com o DE, ao nível da FPF, para a promoção da modalidade de futsal na vertente feminina, a nível nacional;
- implementação de acordos entre as ADF/Câmaras Municipais com as escolas (protocolos regionais);
- definição dos objectivos gerais da FIFA em conformidade com as distintas realidades continentais;
- delegação, por parte do Estado, de poderes públicos, direitos e obrigações à FPF, através da atribuição de financiamento, recursos humanos, orientação e controlo e da contratualização de objectivos;
- requisição de elementos das escolas e das universidades para a FPF, com o objectivo de operacionalizar, acompanhar e avaliar as políticas desportivas definidas pelo Estado;
- integração do desporto escolar, universitário e federado;
- maior e melhor formação, tutelada pela FPF;
- estratégia de topo para a formação de jovens futsalistas;
- plano de articulação da integração dos atletas formados pelo DE no desporto federado, através da definição dos escalões a integrar em cada um e da coordenação entre escolas e clubes;

- definição de um plano de desenvolvimento para a modalidade.

#### **4.2.2. Sub-categoria B Interdependência dos factores de desenvolvimento**

Pires (1990) dá relevância ao papel que a integração dos referidos factores tem no contributo para o desenvolvimento, como foi referido no primeiro capítulo da presente dissertação.

Desta forma, procurámos, através da questão cinco da entrevista, conhecer o pensamento da nossa amostra de dirigentes desportivos, relativamente à escolha dos três factores de desenvolvimento que, na sua óptica, devem ser privilegiados neste momento histórico.

Pedro Dias destaca os quadros humanos, a formação e a documentação (engloba a produção literária de natureza desportiva). A importância dos dois primeiros foi já demonstrada e está implícita nas citações supracitadas deste depoente. No que diz respeito à documentação, refere que *“neste momento é um factor extremamente negativo em Portugal. Penso que publicações ainda não há nenhuma em português, só há em brasileiro. Apesar de existirem já algumas pessoas com livros prontos para editar! As publicações que existem são os manuais do DE. Sei que há pelo menos duas pessoas com livros prontos para serem publicados, precisam é de incentivos/apoio para a publicação. Um deles é o Jorge Brás, que é docente da UTAD e sei que tem trabalho feito sobre o posto específico de guarda-redes. E o Professor Francisco Baptista que é professor na Universidade Lusófona e é treinador na académica de Coimbra, que também tem um livro preparado sobre o processo de treino. O Orlando Duarte (seleccionador nacional masculino) também tem pronto, na área da técnico-táctica, um trabalho para publicação. Faltam os incentivos e acho que são fundamentais os manuais para dar formação. Os cursos de formação de treinadores, da forma que estão organizados, consideram cinco disciplinas nucleares. São as leis do jogo, a medicina desportiva, as ciências do comportamento, as capacidades motoras e a técnico-táctica. Neste momento, a única disciplina nuclear que tem textos de apoio, poderemos considerar manuais, é a técnico-táctica. As outras quatro*

*disciplinas não têm documentação elaborada. Nem devia ser possível, mas é a realidade, e atenção que não é uma realidade exclusiva do futsal. Para além disso a formação é um factor fundamental”.*

Rui Alas escolhe os factores formação, orgânica e informação e aponta a importância da conjugação dos mesmos: *“na minha opinião a conjugação de todos os factores enumerados na pergunta constitui o verdadeiro «cocktail» que levará a um pleno desenvolvimento desportivo, na modalidade de futsal e, em particular, no género feminino. Não podemos esquecer que, sem uma verdadeira política desportiva ao nível das cúpulas, nunca poderemos actuar, com verdadeiro significado, nas bases, pois faltarão sempre elementos primordiais como a legislação e o financiamento”.*

João Rocha destaca a orgânica, a informação e o financiamento.

Carolina Silva aponta a orgânica, o marketing e a formação. Reconhece, neste momento histórico, o financiamento como factor decisivo.

Jerry Silva considera como mais importantes, nesta altura, a orgânica, a formação e o financiamento.

A orgânica e a formação são destacadas por Carlos Silva: *“Devemo-nos organizar melhor. A modalidade tem que ser mais sustentável e a sustentação da modalidade passa muito por aquilo que se possa fazer em termos organizativos. É um factor importantíssimo. Depois, a formação é outro. Qualquer modalidade só consegue criar sustentação com bases sólidas, a partir de uma boa formação. É evidente que, se não houver essa formação, não estão criadas as condições óptimas para o desenvolvimento da modalidade. É essencial para o crescimento da modalidade e para o desenvolvimento, quer quantitativo, quer qualitativo, que haja uma formação forte. Conseguimos aumentar a quantidade e, ao formar bem, conseguimos aumentar a qualidade. Portanto, penso que a formação é também um factor crítico para o desenvolvimento da modalidade”.* No que diz respeito aos restantes factores, este dirigente escolhe a junção de dois: *“a informação com a documentação. No fundo, eu penso que estes dois elementos se podem fundir num só. Temos que pegar na documentação e informação e levá-las às*

*peessoas. É fácil fazer chegar informação e documentação a alguns lados. Não chega dizermos que vamos fazer documentação, é preciso ir lá, chegar junto das pessoas. Não chega só darmos, em Lisboa, um curso e dizermos que formamos não sei quantas pessoas. Que interessa se, no resto do país, isso não acontece? É necessário levar essa documentação para que as pessoas possam, através da mesma e da correspondente informação, adquirir conhecimentos”.*

#### **4.2.2.1.Síntese da sub-categoria B Interdependência dos factores de desenvolvimento**

Destacámos que, dos 12 factores de desenvolvimento explicitados na questão cinco, os entrevistados apontaram um total de sete factores, que devem ser privilegiados neste momento histórico. Será importante salientarmos que o objectivo da pergunta passava por conhecermos os três mais importantes sem, no entanto, sermos demasiado rígidos, na medida em que não impedíamos os entrevistados de apontar um quarto ou quinto factor se o considerassem de vital importância.

Para sintetizar as opções dos entrevistados, optamos por idealizar um ranking dos factores mais mencionados, entre os sete apontados:

- formação (5 nomeações);
- orgânica (5 nomeações);
- informação (3 nomeações);
- documentação (2 nomeações);
- financiamento (2 nomeações);
- quadros humanos (1 nomeação);
- marketing (1 nomeação).

Estes dados demonstram a importância atribuída à formação, em virtude da juventude da modalidade e da falta que estes dirigentes sentem deste factor de

desenvolvimento. Como já referimos, não existem escalões jovens nas competições femininas, daí ser primordial a aposta na formação de jovens praticantes.

A orgânica foi igualmente mencionada pela quase totalidade dos entrevistados. Face à actual estrutura, quer em termos internacionais, quer em termos nacionais, e tendo em atenção o vertiginoso aparecimento de atletas nos últimos anos, impõe-se a definição de uma nova estrutura (otimizada) para fazer face às necessidades dos praticantes.

Três dirigentes da nossa amostra optaram pelo factor informação, cujo fim último é otimizar o funcionamento do sistema desportivo, englobando todos os mecanismos de transmissão adequados a uma correcta propagação dos conteúdos relevantes. Esta escolha ter-se-á devido à juventude da modalidade e à necessidade emergente de transmitir, entre os diversos quadros humanos, os seus conteúdos relevantes.

O factor documentação foi escolhido por dois dirigentes que apontaram a grande falha de literatura específica de futsal, no nosso país.

O financiamento foi igualmente apontado por dois dirigentes, na medida em que se torna indispensável para a implementação dos projectos desportivos imprescindíveis para o desenvolvimento da modalidade.

Os factores quadros humanos e marketing foram também mencionados, em virtude da significativa importância que têm no desenvolvimento do futsal feminino, quer ao nível da qualificação dos recursos humanos, quer ao nível da divulgação do futsal feminino junto da população.

#### **4.3. Categoria III – Situação Desportiva**

Como referimos, o conhecimento da situação desportiva permite analisar e compreender a realidade de um dado contexto desportivo, tornando-se na base de sustentação de políticas desportivas (Pires, 2003). Neste contexto procurámos, através das questões nove e treze, obter os *inputs* dos dirigentes acerca da situação desportiva actual no que diz respeito ao futsal feminino,

bem como avaliar as suas opções potenciais em termos de políticas de desenvolvimento desportivo.

#### **4.3.1. Sub-categoria A - Nível Desportivo**

Carlos Silva destaca a falta de consolidação das estruturas do futsal feminino.

João Rocha destaca o facto do futsal ainda não estar suficientemente difundido: *“Uma das condições, aliás, é que o futsal feminino seja praticado em pelo menos 40 países de 3 continentes diferentes, o que está muito longe de acontecer”*.

Pedro Dias destaca o nível já atingido pelo futsal masculino, ao contrário do que acontece com o feminino e o impacto desta situação na possibilidade do futsal se tornar modalidade olímpica: *“O futebol masculino já atingiu determinado nível de desenvolvimento, já tem inúmeros campeonatos do mundo, vários campeonatos continentais. É um factor decisivo para o COI o alcance global da modalidade. É extremamente complicado convencer o COI que o futsal feminino, que não tem nenhuma competição internacional, pode tornar-se olímpico. Mesmo imaginando que há muitos países era complicado!*

*Por etapas, o projecto futsal olímpico é um projecto de longo prazo para o masculino e também será de longo prazo para o feminino. Quando o futsal entrar nos Jogos Olímpicos, poderá ser uma excelente oportunidade para o feminino. Mesmo que nessa altura ainda não tenha competições internacionais para apuramento para os Jogos. Deverá ser uma oportunidade excelente, mas nunca será antes de 2012. Em 2008 já não é, decididamente! Se por exemplo Madrid for a cidade eleita para acolher os Jogos Olímpicos, não tenho qualquer dúvida que vai haver uma pressão muito grande para que o futsal seja modalidade olímpica nesses jogos. São questões de ordem política que intervêm, mas isto tem a ver com a orgânica e com o contexto. Face aos dados que nós temos, e já há uma caracterização bastante interessante sobre a dispersão e o alcance, a FIFA fez uma apresentação ao COI e no futsal participam mais de cem países nas qualificações para o campeonato do mundo. Não significa isto que estes cem países tenham competições regulares,*

*como em Espanha, Itália e outros países. Mas esse trabalho está a ser feito, ou pelo menos existe uma tentativa da FIFA para caracterizar a situação em cada país, continente e região. Esse aspecto é fundamental para este projecto olímpico; também o é a dimensão global com uma base sólida, a existência de competições regulares e a procura, por parte de um mercado fundamental como é o da televisão”.*

Jerry Silva considera que o projecto olímpico *“estará muito dependente da opção estratégica que a FIFA definir para esta variante do futsal”*, sendo no entanto um assunto delicado, apesar de reconhecer que *“o futsal tem obtido nas instancias, europeia e internacional, uma atenção e preponderância, muito positivas para a sua evolução”*.

#### **4.3.1.1. Síntese da sub-categoria A**

Verificámos que é generalizada a percepção dos dirigentes quanto ao insuficiente desenvolvimento do futsal feminino. Relativamente a este aspecto, será pertinente destacar as implicações negativas que este desequilíbrio entre o masculino e o feminino pode ter na modalidade como um todo. Já Igea (2003) afirmava que no século XXI nenhuma modalidade será forte se não o for, simultaneamente, nas suas vertentes masculina e feminina. Se o futuro do futsal passar pela entrada no conjunto das modalidades olímpicas, este não será conseguido, se não o fizer com as suas duas vertentes.

#### **4.3.2. Sub-categoria B - Políticas de desenvolvimento desportivo de base e de elite**

O presente trabalho debruçou-se também nos dois tipos de política de desenvolvimento desportivo, de base e de elite. Evidenciámos que o objectivo final da política desportiva, independentemente da estratégia seguida, é o de aumentar o número de praticantes e o seu nível desportivo. Diferentes caminhos podem conduzir a resultados semelhantes. As políticas desportivas, vocacionadas para a formação de elites e para a obtenção de resultados, vão

provocar o aparecimento de numerosos praticantes, enquanto seguidores do atleta de alto nível, em quem se revêem. Assim, políticas vocacionadas para as elites podem ter impacto no crescimento do número de atletas de base. Por outro lado, como já tínhamos referenciado, a aposta na política de base, que procura um grande número de pessoas para praticar desporto, dá origem a uma diferenciação progressiva entre os praticantes, relativamente à sua prestação desportiva, provocando o aparecimento de melhores praticantes e de resultados de alto nível.

Através da questão nove, procurámos conhecer a opinião dos dirigentes entrevistados acerca da estratégia mais coerente, em termos de política: de base ou de elite?

Carlos Silva aponta no sentido da política de base, na medida em que *“o futsal feminino não tem as suas estruturas consolidadas, de tal forma que possamos lutar por uma política de elite que vem apenas atrasar, que vem apenas colocar novos problemas ao desenvolvimento do futsal. A política de base é, sem dúvida, aquela que mais interessa ao futsal feminino. Algumas formas de políticas de elite tenderão a fazer desaparecer essas políticas de base. É isso que me preocupa. É evidente que quando alguns clubes se preocupam com a política de elite, esquecem-se que não estão a alimentar uma política de base o que provocará um corte enorme em termos de desenvolvimento”*.

A mesma opinião é expressada por Carolina Silva pelos seguintes motivos: *“Estamos perante uma modalidade colectiva em que cada equipa é constituída com uma média de 16 atletas e temos de ter quantidade para poder formar uma equipa. Depois desta política de base podíamos partir para uma política de elite, mas a longo prazo”*.

Também João Rocha defende a política de base nesta fase do ciclo de vida do futsal feminino e aponta os motivos: *“Claramente a política de base, aproveitando o potencial do desporto escolar. Não creio que a curto prazo se consiga desenvolver uma política de elite. A massificação ainda não foi feita”*.

Rui Alas defende, como primeira opção, uma política de base, seguida, em função da consistência do projecto, por uma política de elite.

Pedro Dias comunga da opinião dos restantes dirigentes, defendendo uma política de base. Enquadra esta estratégia com a realidade actual do futsal feminino e também com os erros que, na sua opinião, estão a ser cometidos no masculino: *“A forma como temos os quadros competitivos de futsal feminino permite que até seja elitizada, que só as melhores apareçam na fase nacional e até jogadoras de outras modalidades possam aparecer. Mas a política deveria ser uma política de base, o que não significa que, daqui a alguns anos, para um determinado nível, para o escalão senior, não se possa fazer algo diferente. Aquilo que estão a tentar fazer no masculino, na minha opinião, é um erro. Estão a tentar ter uma política de elite em termos de cúpula, nos seniores, quando essa na minha opinião não faz qualquer sentido, porque não temos uma base devidamente sustentada que possa alimentar essa elite. Podemos estar a alimentar um grupo restrito e depois não vamos conseguir crescer, não temos uma base com a devida sustentabilidade”*.

Também Jerry Silva considera a política de base mais coerente nesta altura: *“Claramente uma política de base. Na minha perspectiva a política de elite, poderá tornar-se sustentada, consolidada, efectiva e eficaz se a política de base tiver uma orientação adequada. Diria que a política de base está para o futsal feminino como os alicerces estão para uma casa. Só depois de edificados é que poderemos considerar a possibilidade de uma política de elite, cuja distância temporal me parece longínqua no futsal feminino”*.

#### **4.3.2.1. Síntese da sub-categoria B**

Destacamos o facto de todos os dirigentes entrevistados serem apologistas da elaboração de uma política de base, como a mais coerente para o futsal feminino, nesta fase do seu ciclo de vida.

Não afastam, no entanto, a possibilidade de se idealizar uma política de elite, após a massificação da prática desportiva do futsal feminino.

## Conclusões e contribuições do trabalho

Ao longo da elaboração deste trabalho, centrámos a nossa atenção em três aspectos fundamentais: a estratégia e o desenvolvimento, enquanto conceitos base do nosso estudo, e a nota histórica, como meio para compreendermos a evolução da modalidade de futsal até à actualidade.

Identificado o problema da escassez de apoios dados ao futsal feminino, partimos para a definição dos objectivos. Estes centraram-se na descrição do futsal feminino em Portugal e na proposta de linhas estratégicas para o seu desenvolvimento.

Os resultados mais importantes, fruto do trabalho realizado, foram os seguintes:

- 1) Constatámos que o investimento federativo (por atleta) no futsal feminino é manifestamente insuficiente e inferior ao mesmo investimento, realizado no futebol de onze (masculino e feminino) e no futsal masculino;
- 2) Concluímos que o futsal feminino tem uma posição competitiva acima da média e uma capacidade de atracção de quadros humanos forte. Assim, a estratégia mais adequada é a de intensificação;
- 3) Identificámos a Instituição Escola como o principal motor do potencial desenvolvimento do futsal feminino em Portugal;
- 4) Identificámos a importância da implementação de um quadro competitivo para o futsal feminino, forte, credível, estável e atractivo;
- 5) Concluímos pela potencial capacidade de crescimento contínuo do futsal feminino;
- 6) Identificámos, no âmbito da análise SWOT, as seguintes características:
  - Como Ameaças - dificuldades financeiras, inexistência de um projecto sustentado, resistência ao aparecimento de uma nova modalidade e falta de inovação;

- Como Fraquezas - juventude da modalidade, barreiras culturais, inexistência de um calendário competitivo internacional e consequente reduzida actividade da selecção nacional, reduzida representação de escalões (apenas juniores e seniores) e falta de credibilidade da modalidade;
- Como Oportunidade - massificação da prática do futsal feminino no DE, recente inclusão do futsal nos conteúdos programáticos do DE;
- Como Força - crescente número de atletas e grande apetência das jovens portuguesas para a prática do futsal;

7) Identificámos ainda as seguintes Vantagens Competitivas no futsal feminino:

- Superior número de atletas face ao futebol de onze feminino, espectacularidade do jogo, universalidade das posições das atletas, denominação única e própria – FUTSAL e existência de um número excelente de instalações para a prática do futsal em quase todas as escolas do país (pavilhões);

8) Concluimos que a opção pela utilização articulada da estratégia baseada nos custos, na oportunidade e na diferenciação constitui a melhor solução na actual conjuntura do futsal feminino;

9) Identificámos a necessidade de uma política de harmonização entre as estruturas reguladoras da modalidade a nível internacional, nacional e regional;

10) Reconhecemos a inexistência de um plano estratégico de desenvolvimento para o futsal feminino;

11) Identificámos a necessidade em privilegiar os factores de desenvolvimento e a sua interdependência, fundamentalmente na

formação, orgânica, informação, documentação, financiamento e nos quadros humanos.

- 12) Identificámos a aposta numa política de base como a mais adequada para o desenvolvimento sustentado do futsal feminino.

### **Sugestões**

Na actualidade, o futsal feminino representa em termos quantitativos, cerca de 3% do total de atletas da FPF. Como vimos, a inexistência de um planeamento específico para o futsal feminino até à data tornou o seu crescimento, decorrente das acções descoordenadas de atletas, treinadores e dirigentes desportivos.

As excelentes condições para a prática desta modalidade aliadas à espectacularidade da mesma, deram origem ao aparecimento massivo de praticantes, quer ao nível federado, quer ao nível escolar e universitário. No entanto, a inserção do futsal no seio dos organismos reguladores do futebol teve dois tipos de consequência: uma positiva, fruto do aproveitamento da dimensão, organização e notoriedade destas organizações, e uma negativa, resultante da lentidão própria da mudança cultural nas organizações.

Tendo em consideração os resultados, propomos várias sugestões, enquanto linhas orientadoras para o desenvolvimento do Futsal Feminino em Portugal:

- 1) Estruturação de um novo departamento, exclusivamente dedicado ao futsal feminino, no seio da FPF;
- 2) Elaboração de um plano estratégico para o futsal feminino, a curto, médio e longo prazo, com o objectivo de intensificar o desenvolvimento da modalidade, contemplando um orçamento próprio;
- 3) Elaboração de um protocolo entre a FPF e o Gabinete Coordenador do DE, com o objectivo de disponibilizar meios e recursos ao futsal escolar;
- 4) Implementação de um Quadro competitivo nacional para o futsal feminino;

- 5) Elaboração de um plano de marketing para o Futsal Escolar, com a definição de uma nova imagem para a modalidade na vertente feminina.

No âmbito desta última sugestão idealizámos uma nova imagem para o futsal feminino jovem, com o objectivo de fomentar a queda das barreiras culturais existentes.

Segundo Brito e Lencastre (2000<sup>84</sup>, pp. 29) através da análise semiótica<sup>85</sup> da marca assume-se a sua *“tripla condição de sinal, de objecto a que o sinal se refere, e de interpretações a que o sinal dá origem”*.

A marca surge, como um sinal da identidade, da missão e das acções de marketing realizadas pela organização, com o objectivo de construir uma imagem junto do público alvo. Esta pode ser um nome, um termo, um sinal, um desenho ou uma combinação destes elementos.

Desta forma, e em virtude do DE representar um mercado com grande potencial para o desenvolvimento da modalidade de futsal em Portugal, optámos por idealizar uma marca associada ao DE e vocacionada para a sua vertente feminina jovem. Assim, com a ajuda dos designers Vítor Ferreira (logótipo) e Susana Dias (*lettering*), foi desenhada a seguinte “marca” (conforme figura 3):

*Figura 3*



<sup>84</sup> Brito, C.M. e Lencastre, P. (2000), Os Horizontes do Marketing. Editorial Verbo, Lisboa

<sup>85</sup> A semiótica é a ciência dos sinais

É nosso objectivo disponibilizar este logótipo e respectivo *lettering* à entidade reguladora do futsal, enquanto modalidade do DE - o Gabinete Coordenador do Desporto Escolar (Ministério da Educação) - para que possa servir de base à divulgação da modalidade nas escolas, junto das jovens praticantes, tornando-se na sua imagem da modalidade de futsal: uma imagem jovem, alegre, dinâmica, colorida, simpática, cativante e feminina. Trata-se da opção, no âmbito da estratégia global, por uma estrutura de identidade corporativa diferenciada, na medida em que se atribui marcas distintas às diferentes vertentes das modalidades, enquanto produtos da organização. Como vimos anteriormente, a FPF, definiu para o futsal dois tipos de branding: um para o futsal jovem (conforme figura 2) e outro de carácter geral (conforme figura 1). Somos da opinião de que o logotipo idealizado para o público jovem “transmite” alguma agressividade, pelo que, na idealização deste logótipo procurámos que fosse mais jovial e adaptado ao público alvo.

**Bibliografia**

AAVV (2003). 2º Colóquio de Futsal. ISMAI, Maia.

Amado, S. (2003). Comité Catalán. Revista 5 vs. 5 magazine.

António, N. (2003). Estratégia Organizacional – do posicionamento ao movimento. Edições Sílabo, Lisboa.

Araújo, J. (2001). Reflexões sobre o desporto português. In: Sistema Desportivo Português: Que modelo? Confederação do Desporto de Portugal, Lisboa

Bardin (1977). Análise de Conteúdo. Edições 70 Lda, Lisboa.

Bento, J. O. (2001). Do prazo de validade no Sistema Desportivo Português. In: Sistema Desportivo Português: Que modelo?. Confederação do Desporto de Portugal, Lisboa

Bilhim, J. (1998). Teoria organizacional, Estruturas e Pessoa. UTL - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.

Bilhim, J. (2001). Teoria organizacional – estruturas e pessoas. (2ª Edição revista e actualizada). UTL-ISCTE, Lisboa.

Bilhim, J. (2002). Questões actuais de Gestão de Recursos Humanos. UTL - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.

Brito, C.M. & Lencastre, P. (2000). Os Horizontes do Marketing. Editorial Verbo, Lisboa.

Campenhoudt, L & Quivy, R. (1995). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Gradiva Publicações, Lisboa.

Cardoso (2001). Sistema Desportivo Português: Que modelo? Confederação do Desporto de Portugal, Lisboa.

Castejon, P. (1973). La Rationalization des choix en matière de Politique Sportive. Esquisse d'une Metodologie. Conseil de L'Europe, Strasbourg.

COI. (2004). Futsal Olímpico. [em linha]. [consult. 2004-01-17]. Disponível em <http://www.cbfs.com.br>.

- Cunha, L. (1997). O Espaço, o Desporto e o Desenvolvimento. Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa.
- Davies (1996). The future development of sport in Eastern Europe. *European Journal for Sport Management*, Vol. 2, 2, April
- Dias, P. (2004). O desenvolvimento do Futsal em Portugal, Associação de Futebol de Aveiro, Apresentação do curso de treinadores de nível I [trabalho não publicado], Aveiro.
- Drucker, P. (1990). As organizações sem fins lucrativos, Edição Difusão Cultural, Lisboa.
- Drucker, P. (1998). Sobre a profissão de Gestão. Publicações D. Quixote, Lisboa.
- Estrada, A. (2004). División de Honor Femenina. [em linha].[consult. 2004-06-07]. Disponível em <http://www.futsala.com>.
- Fernandez, A. (2001). Futsal Espanhol. [em linha]. [consult. 2004-03-17]. Disponível em [www.futsalbrasil.com.br/artigos](http://www.futsalbrasil.com.br/artigos)
- FPF. (2002/3). Relatório e Contas da FPF. Lisboa.
- FPF. (2003). Praticantes federados desde 1980/81 até 2000/01. [consult. 16-11-2003]. Disponível em <http://www.fpf.pt>
- FPF. (2004). Futsal Branding - Bujas.[em linha]. [consult. 2004-03-17]. Disponível em <http://www.fpf.pt/futsal/index/htm>
- FPF. (2004). Futsal Branding - ataque contra ataque.[em linha]. [consult. 2004-03-17]. Disponível em <http://www.fpf.pt/futsal/index/htm>
- Gomes, A. (2001). Estratégia de Desenvolvimento do Associativismo Desportivo – Uma proposta para a Quantificação do Índice de Satisfação do Praticante. Dissertação apresentada às provas de Mestrado em Ciências do Desporto na especialidade de Gestão Desportiva, Lisboa.
- Gómez, B.V. (2002). Presentación. In: *Mujeres y Actividades Físico-deportivas. Estudios sobre Ciencias del Deporte*. Consejo Superior de Deportes, Madrid.

- Gómez, B.V. (2002). In: Las Mujeres en la Alta Competición Deportiva. Estudios sobre Ciencias del Deporte. Consejo Superior de Deportes, Madrid.
- Hernandez, R. (1984). Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas. Editorial Paidotribo, Barcelona.
- IDP (2003). Opções estratégicas para o desenvolvimento desportivo nacional (2003-2013). Presidência do Conselho de Ministros, Secretaria de Estado da Juventude e Desportos, Lisboa.
- Igea, J.M. (2003). El fútbol sala: pasado, presente y futuro. Editorial Gymnos, Madrid.
- Lopiano, D.A. (2001). Perspectives – The Multidisciplinary Series of Physical Education and Sport Science. Vol 3, ICSSPE. Darlene Kluka & Guido Schilling Editors, Oxford.
- Oliveira, J. A. (2001). Os objetivos e os modelos do desporto profissional/amador no SDP. In: Sistema Desportivo Português: Que modelo?. Confederação do Desporto de Portugal, Lisboa
- Oliveira, L. (1998). Perfil de actividade do jovem jogador de futsal/cinco – um estudo em atletas juvenis masculinos. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre. FCDEF, Porto.
- Pires, G. (1990). Relatório sobre a disciplina de Desenvolvimento do Desporto. UTL-FMH, Lisboa.
- Pires, G. (1995). Desporto – Planeamento e Gestão de Projectos. Edições FMH, Lisboa.
- Pires, G. (2003). Estrutura e Dinâmica das Organizações. Mestrado em Ciências do Desporto – Área de especialização da Gestão desportiva. FCDEF, Porto.
- Pires, G. (2003). Situação Desportiva. Mestrado em Ciências do Desporto – Área de especialização da Gestão desportiva. FCDEF, Porto.
- Pires, G. (2003). Gestão do Desporto – Desenvolvimento organizacional. Edições APOGESD, Porto.

- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage - Creating and sustaining superior performance*. The Free Press, New York.
- Posada, A. (2004). *Atletismo español*. Publicación de la Real federación Española de Atletismo, Año LIII, número 567, Madrid.
- Povill, A. C. (2001). *Las competencias deportivas de las diferentes organizaciones públicas y privadas regionales, estatales y europeas*. In: *Sistema Desportivo Português: Que modelo? Confederação do Desporto de Portugal*, Lisboa
- Roche, F.P. (1998). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. (2ª edição). Editorial Paidotribo, Madrid.
- Rocha, J. (2003). *A organização do Futsal*, FPF, Lisboa.
- Rogado, M. (1998). *Análise da Estrutura Sócio-Desportiva, Económica e Financeira dos Clubes da Amadora – sua dinâmica no Quadro do Associativismo Local*. FMH, Lisboa.
- Rubingh, B. (2004). *Inovar a Gestão do Desporto*. In: *Inovar para melhor competir – livro de actas do 6º Congresso Nacional de Gestão do Desporto*. Oeiras.
- Sampedro, J. (1997). *Fútbol Sala: las acciones del juego*. Editorial Gymnos, Madrid.
- San Juan, R. (2002). *El mañana del Fútbol sala Femenino*. Revista 5 vs. 5, número 123, pp.68, Madrid.
- Sancho, A. (2004). *Estrategias de gestión deportiva local*. INDE Publicaciones, Barcelona.
- Santos Silva, A. e Madureira Pinto, J. (1986). *Metodologia das Ciências Sociais*. Edições Afrontamento, Porto.
- Silva, C. (2001). *Del Negro*. *Futsal Magazine*, 5, pp. 22-24, Lisboa.
- Silva, J. (2004). *Quem TV Futsal*. *Norte Desportivo* (06-03-2004), pp. 2, Porto.
- Silva Pereira, A. (2004). *Autonomia do Futebol*. *O Norte Desportivo* (06-03-2004), pp. 18-19, Porto.

Slack, T. (1994). Strategic Planning for nonprofit organizations: empirical verification of a framework. *Journal of Sport Management*, 7. Human Kinetics, EUA.

Slack, T. (1998). Understanding Change in National Sport Organizations: An integration of theoretical perspectives. *Journal of Sport Management*, 6, pp. 114-132. Human Kinetics, EUA.

Souto, D. (2000). Tese de Futebol feminino.[em linha].[consult. 2004-03-18]. Disponível em <http://www.futsalbrasil.com.br/artigos>

Teixeira, A. (2001). A experiência e a juventude em sintonia pelo futuro futsal feminino. *Futsal Magazine*, 4, pp. 28-29

Tejada e Peñas (2003). *Entrenamiento de base en Fútbol Sala – Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas*, Editorial Paidotribo, Barcelona

UEFA. (2004). UEFA started out as a Mediterranean speciality, but it is now spreading across Europe.[em linha].[consult. 2004-06-20]. Disponível em <http://www.uefa.com/Competitions/FUTSAL/CompetitionInfo/index,newsId=53528.html>

Watt, D. (1998). *Sports Management and Administration*, E& FN SPON, London.

Watt, D (1998). *Journal of Sport Management*, volume 9,1, pp. 19, EUA.