

INTRODUÇÃO

A educação e a formação são pilares cruciais para o desenvolvimento e a sustentação do desporto e do associativismo desportivo em Portugal.

A Federação Portuguesa de Futebol e os seus sócios ordinários, tendo este desígnio como referencial, decidiram fazer nascer em abril de 2017 a Portugal Football School.

No momento da fundação, foram definidos três pilares fundamentais de atuação: formação, investigação e transferência de conhecimento.

No que respeita à investigação, ajudamos, em estreita parceria com a Unidade de Saúde e Performance da FPF, no desenvolvimento de teses de mestrado e doutoramento de alunos de instituições de ensino superior.

A transferência de conhecimento traduz-se essencialmente na publicação de artigos científicos com participação de autores afiliados na Portugal Football School. Em poucos anos foi ultrapassada a centena de publicações em várias revistas científicas de reputação internacional. Além desta vertente, contamos com a única revista científica nacional na área do Direito do Desporto e com a participação ativa em muitas das obras que constituem a coleção Livros FPF.

Quanto à formação, o número de cursos tem crescido de ano para ano, abrangendo várias áreas do conhecimento aplicado ao desporto e em particular ao futebol, ao futsal, ao futebol de praia e ao *eFootball*.

A nossa primeira oferta formativa foi o Curso Inicial de Formação de Dirigentes, ao qual acresceu em poucos anos o de Formação Intermédia de Dirigentes. A prazo, os clubes terão de ter pelo menos um elemento qualificado nos seus corpos diretivos para participar nas competições nacionais. Dotar a classe dirigente de ferramentas para uma melhor gestão é uma prioridade absolutamente central da FPF.

Tendo sido objeto do primeiro curso ministrado pela Portugal Football School — e desde 2022 alargado a dirigentes das restantes federações de modalidades coletivas de pavilhão (andebol, basquetebol, patinagem e voleibol) —, faz todo o sentido que a formação de dirigentes seja igualmente a primeira matéria vertida para um manual prático como o que tem em mãos e agrega os dois cursos, inicial e intermédio, aos quais serve de apoio.

Outros se seguirão, na tentativa de proporcionar aos nossos formandos e aos agentes desportivos em geral a possibilidade de acesso a mais e melhor conhecimento, em prol do futebol e do desporto.

André Seabra
Diretor da Portugal Football School



LIDERANÇA DE UMA ORGANIZAÇÃO DESPORTIVA



OBJETIVO DO MÓDULO:

- Desenvolver e treinar competências e habilidades que permitam, aos participantes, liderar e gerir eficazmente um clube desportivo;
- Analisar os princípios essenciais de liderança, gestão de equipas e gestão da mudança, bem como a forma como estes se ajustam à realidade atual.

ENQUADRAMENTO E DEFINIÇÕES INICIAIS

Liderança, enquanto conceito, é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros. É um processo **relacional** e **recíproco** entre um líder, que exerce influência, e um subordinado, que aceita voluntariamente a influência.

Gerir e liderar

Um gestor nem sempre possui a capacidade para liderar, visto que, por vezes, lhe falta desenvolver a inteligência emocional que deve definir um líder. Um gestor está talhado para planear e orçamentar de forma metódica, focando-se nos indicadores numéricos, em detrimento da força de trabalho, ao contrário do líder, que se foca nas pessoas para alcançar os resultados.

GESTOR	LÍDER
Administra (reativo)	Inova (proativo)
Imita	É original
Mantém	Desenvolve
Centra-se nos sistemas e estrutura	Centra-se nas pessoas
Questiona-se sobre o como e o quando	Questiona-se sobre o quê e porquê
Rende-se à situação (aceitar)	Procura agir sobre a situação (desafiar)
Perspetiva a curto prazo	Perspetiva a longo prazo
Baseia-se no controlo	Baseia-se na confiança

Quadro 1 — Diferenças entre um gestor e um líder

Embora haja diferenças entre gestão e liderança — ver quadro 1 — isto não significa que estas não se complementem. Um **líder estratégico** é alguém que consegue reunir a capacidade de liderança e a capacidade de gestão, preocupando-se no seu dia a dia com as tarefas e com as pessoas, como se demonstra no quadro 2.

COMPORTAMENTO	DESCRIÇÃO
Preocupação com a tarefa	
Iniciação	Originar e facilitar novas ideias e práticas
Organização	Definir e estruturar o trabalho, clarificando papéis e coordenando tarefas
Produção	Estabelecer objetivos e dar incentivos pelo esforço e produtividade
Preocupação com as pessoas	
Associação	Dar-se bem com os subordinados, com interações informais
Integração	Encorajar um ambiente agradável, reduzindo conflitos
Comunicação	Trocar informação com os subordinados
Reconhecimento	Expressar aprovação ou desaprovação dos comportamentos exibidos
Representação	Agir em nome do grupo, defendendo os seus interesses

Quadro 2 — Comportamentos do dia a dia de um líder estratégico

Liderança situacional

A **liderança situacional** — um líder que se adapta às situações — consiste na relação entre o estilo do líder, a maturidade do liderado e a situação encontrada (visto que não existe um estilo de liderança adequado a todas as situações).

<p>D4</p> <p>Competência elevada Empenho elevado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconhecido como especialista pelos demais • Consistentemente competente; justificadamente confiante • Acredita na própria capacidade para trabalhar de forma independente; autoconfiante • Criativo; inspira os outros • Proativo: capaz de fazer muitas coisas 	<p>D3</p> <p>Competência elevada Empenho variável</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geralmente, orienta o próprio trabalho, mas precisa de ocasiões para que as suas ideias sejam testadas junto de outros • Ocasionalmente hesitante, inseguro, incerto • Nem sempre confiante; critica-se a si próprio; pode precisar de ajuda a olhar objetivamente para as suas capacidades • Pode aborrecer-se com determinada tarefa ou objetivo • Tem contributos proativos 	<p>D2</p> <p>Alguma competência Fraco empenho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem alguns conhecimentos e capacidades; ainda não é propriamente competente • Frustra-se • Desencoraja-se; fica assobrado e confuso • Está em fase de desenvolvimento e aprendizagem; precisa que lhe seja dito que os erros fazem parte do processo de crescimento • Pouco fiável, inconsistente 	<p>D1</p> <p>Fraca competência Empenho elevado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inexperiente na tarefa ou no objetivo • Quer aprender, deseja ser direcionado • Entusiasmado, enérgico, otimista • Baseia a sua confiança na vontade e nas habilidades transferíveis, não na efetividade
---	--	---	--

Quadro 3 – Maturidade dos subordinados

A **liderança situacional** mostra uma relação entre liderança, motivação e poder, na qual o líder está constantemente a avaliar os seus colaboradores, num estilo de liderança dinâmico e flexível, alterado com frequência consoante a situação encontrada.

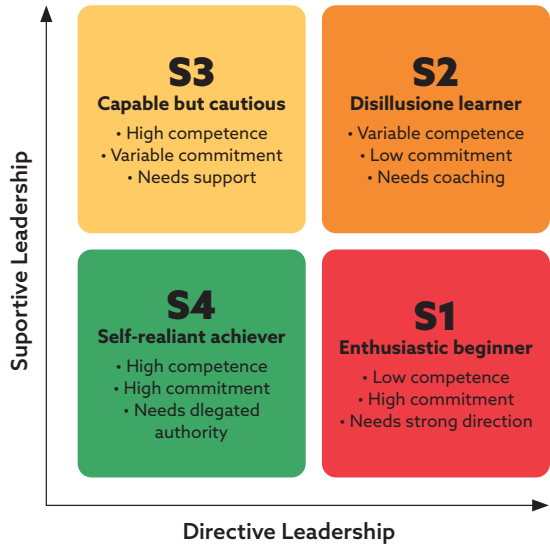


Gráfico 1 – Mapa da liderança situacional (1)

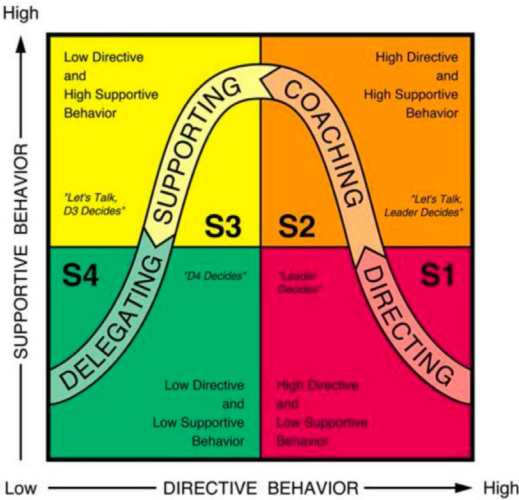


Gráfico 2 – Mapa da liderança situacional (2)

LIDERANÇA APOIANTE	+	Apoio (S3) (participar, encorajar, colaborar, empenhar)	Coaching (S2) («vender», explicar, clarificar, persuadir)
		<ul style="list-style-type: none">- As pessoas sentem-se apreciadas e encorajadas- Cumprem o que acham que é esperado delas- Podem não saber como cumprir a tarefa- Podem sentir pressão para desempenhar (e, como tal, ficam alguém)	<ul style="list-style-type: none">- As pessoas sentem-se valorizadas e envolvidas- Divertem-se com a colaboração- Cumprem o que é esperado- Podem não querer instruções precisas- Podem querer mais autonomia- Podem sentir-se subjugadas
		Delegação (S4) (delegar, empoderar, observar, monitorizar)	Direção (S1) (comandar, guiar, dirigir, estabelecer)
	-	<ul style="list-style-type: none">- As pessoas sentem-se autoconfiantes ou autónomas- A motivação intrínseca aumenta- A criatividade é encorajada- Podem sentir-se abandonadas- Podem não ter certeza do que (e como) têm de atingir (e, como tal, não cumprem)	<ul style="list-style-type: none">- As pessoas compreendem o que têm de fazer- Muito provavelmente, entregam o que é esperado- O líder pode não ter apoio- Sentem-se controladas e subvalorizadas- Não se sentem envolvidas e reduzem a motivação intrínseca
		-	+
LIDERANÇA DIRETIVA			

Quadro 4 – Modos de liderança

Como se pode ver pelo quadro 4, o modo de liderança situacional está dividido em quatro estilos, que estão relacionados com a maturidade dos subordinados:

S1 — Direção — O colaborador precisa de aprender a tarefa a ser executada. O líder supervisiona a execução até ao fim, direcionando o colaborador até este conquistar confiança.

S2 — Coaching — O colaborador necessita de conhecer a tarefa e encontrar um estímulo para a executar. O líder apoia a obtenção de novas ideias e dissemina conhecimento quando o colaborador necessita de ajuda.

S3 — Apoio — O líder encarrega-se de encorajar o colaborador para que este adquira segurança e procure aprender, aumentando assim as suas capacidades e conhecimento. O líder presta apoio, supervisionando pouco.

S4 — Delegação — Os colaboradores possuem maior autonomia e liberdade, tendo conhecimento e segurança para a execução das tarefas. O líder mantém contacto, embora supervisione e apoie pouco.

Liderar é também gerir enviesamentos e gerir o potencial para o conformismo.

Alguns dos sintomas do pensamento grupal (conformismo) são:

- Racionalização: «Os outros não concordam, porque não sabem tanto quanto nós.»
- Pressão dos pares: «Se achas que é um erro, podes sempre ir-te embora.»
- Complacência: «A nossa história fala por nós.»
- Moralidade inerente: «Todos sabemos a diferença entre o certo e o errado.»
- Estereótipos: «Eles procuram sempre uma desculpa.»
- Censura: «Se toda a gente concorda, então vou ficar calado.»
- Ilusão de unanimidade: «Se não há dúvidas, está decidido.»

A **coesão de grupo** pode ser definida como um processo dinâmico que tem como objetivo favorecer a união de um grupo para o alcance de seus objetivos e satisfação das necessidades afetivas dos membros (Carron; Hausenblas; Eys, 2005).

Vantagens da coesão de grupo:

- Aumento da satisfação;
- Aumento da motivação;
- Objetivos atribuídos pela organização;
- Clima de aprendizagem apoiante;
- Normas e cultura forte.

Desvantagens da coesão de grupo:

- Foco na equipa e não na organização;
- Perda de criatividade;
- Objetivos determinados pelo grupo;
- Pensamento grupal.

Como promover a coesão de grupo?

- Promover interações tanto relativas ao trabalho como sociais;
- Promover cooperação em vez de competição;
- Manter a dimensão do grupo reduzida;
- Providenciar recursos aos membros;
- Construir desafios progressivos (com pequenos sucessos);
- Limitar a hierarquia dentro do grupo;
- Promover a competição com outros grupos.

Quais são os desafios de liderança no futebol?

DESAFIOS	SOLUÇÕES
Comunicação — Más interpretações	Preparação
Covid — Abandono de atletas	Redes sociais (treino e social)
Falta de recursos	Centrar no que está sob controlo
Retoma desportiva	Definir objetivos/preparação
Falta de recursos humanos	Voluntariado/trazer a família
Motivação	Incluir pais/psicólogo
Motivação — Tudo é <i>pro bono</i>	Recrutar — dar experiência e autonomia
Reorganização do clube/ <i>stakeholders</i>	Identificar áreas para profissionalizar
Lideranças autocráticas	Proatividade da equipa/academia e pais
Trabalho colaborativo	Confiança, apoio, crença
Gestão de expectativas, política de gestão do clube	

Quadro 5 — Alguns dos desafios de liderança no futebol, identificados por participantes em programas da FPF

Mas liderar é também criar um ambiente de trabalho positivo — particularmente nas situações mais difíceis. Ser otimista e ver o copo meio cheio; encorajar desvios positivos, na promoção de resultados excelentes; criar um clima positivo, dando o benefício da dúvida, promovendo a compaixão, a gratidão, o perdão; manter relações positivas, com base na cooperação, apoio e cordialidade; estimular uma comunicação positiva (linguagem positiva, *feedback* aberto e honesto); lidar com a negatividade... Tudo isto acaba por se traduzir numa cultura positiva.

«A cultura é uma das coisas mais preciosas que uma empresa tem, e, como tal, temos de trabalhá-la com mais atenção do que qualquer outra coisa.»

(Herb Kelleher, cofundador e antigo CEO da Southwest Airlines)

No fundo, pegando nas palavras de Richard Branson, fundador do Virgin Group, «um líder deve treinar as pessoas suficientemente bem para que estas possam ir-se embora, mas deve tratá-las suficientemente bem para que não o queiram fazer».

Resumindo

Como desenvolver a capacidade de liderança transformacional?

Através de **estimulação intelectual**: questionando, explorando, revendo; através de **consideração individualizada**: empatizando, desenvolvendo, delegando; através de **motivação inspiracional**: sendo otimista, buscando significado, tendo visão; através de **influência idealizada**: sendo confiante, identificando-se, sendo dedicado.

Quando usar equipas ou indivíduos?

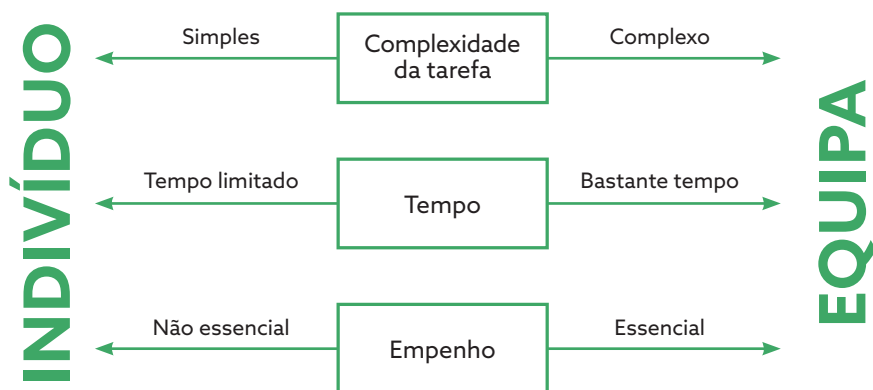


Gráfico 3 – Equipa vs. Indivíduo

Como gerir equipas?

- Criando objetivos claros e compreensíveis;
- Encorajando a equipa a procurar pequenas vitórias;
- Construindo um clima de confiança mútua;
- Avaliando o desempenho individual e de grupo;
- Garantindo que há apoio externo disponível;
- Dando formação em trabalho em equipa;
- Promovendo rotação nos membros da equipa.

Como ultrapassar disfunções?

- Tendo as discussões que são cruciais (não ignorando o elefante na sala);
- Centrando-se na responsabilização e evitando a culpabilização;
- Trabalhando as suas competências comunicacionais e de resolução de problemas e conflitos;
- Criando uma visão de objetivos partilhados;
- Elaborando e tornando claras as normas que pretende que o grupo siga;
- Assumindo que o desacordo/conflito não é uma coisa má.



PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

OBJETIVO DO MÓDULO:

- Dotar os participantes das competências e conhecimentos necessários ao desenvolvimento de um plano estratégico capaz de otimizar a gestão e os recursos existentes num clube desportivo e contribuir para o seu sucesso. Os participantes terão oportunidade de conhecer as etapas necessárias ao desenvolvimento de um processo de planeamento estratégico eficaz: (1) análise do ambiente interno e externo; (2) idealização da visão e missão; (3) fixação de objetivos e metas de prazo variável; (4) implementação, acompanhamento e avaliação de estratégias e planos de ação.

ENQUADRAMENTO E DEFINIÇÕES INICIAIS

Planeamento

Segundo os dicionários *Porto Editora*, **planeamento** é o «ato ou efeito de planear; a determinação dos objetivos e dos meios para os atingir; a preparação de decisões para alcançar objetivos específicos tendo como finalidade melhorar o uso e gestão dos recursos bem como a qualidade dos ambientes naturais e sociais». Nas palavras de Peter Druker: «O planeamento não diz respeito a decisões futuras, mas a implicações futuras das decisões presentes.» Pode-se então concluir que o que decidimos hoje tem consequências, implicações, no amanhã, pelo que devemos ter um plano definido, ou seja: pensar e decidir sobre o que vamos fazer ou como o vamos fazer.

Estratégia

Adaptando a definição dada pelos dicionários *Oxford*, **estratégia** consiste na forma como um negócio, um governo ou outra organização planeia cuidadosamente as suas iniciativas ao longo de um período de tempo, de maneira a melhorar a sua posição ou a alcançar o que quer.

Planeamento estratégico

Segundo os especialistas Chiavenato e Sapiro (2003), **planeamento estratégico** é um processo sistemático e contínuo que identifica as melhores condições e formas para se alcançar o sucesso organizacional. Envolve a compreensão da situação atual e a projeção do futuro, levando a que se tomem decisões que abarcam riscos. Tudo isto se faz através da organização sistemática das atividades necessárias à execução dessa decisão. E, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, o resultado é medido em confronto com as expectativas alimentadas.

Competência organizacional¹

A **competência organizacional** é a capacidade rara para reverter boas ideias em serviços ou produtos de sucesso. Competências organizacionais são, portanto, o conjunto de fatores que tornam único um clube/organização, formando a sua identidade como organização no local/mercado em que atua. E é o conjunto de competências organizacionais que forma a vantagem competitiva.

Vantagem competitiva

A vantagem competitiva deriva de atributos que permitem às organizações melhores *performances* do que a concorrência, como por exemplo:

- Os atletas terem chuteiras, em vez de sapatos, para jogarem num campo relvado;
- Ter disponível no plantel um jogador com 2,15 m de altura e pedir-lhe para ganhar um ressalto num jogo de basquetebol;
- Ser o único clube no bairro com instalações desportivas.

Nota: Penrose, já em 1959, dizia que os serviços obtidos por recursos são função do modo pelo qual eles são utilizados. Exatamente os mesmos recursos, quando usados para diferentes propósitos ou de diferentes maneiras, e em combinação com tipos ou quantidades de outros recursos, fornecem um serviço ou conjunto de serviços distintos.

¹ Sugerimos também o artigo *The core competence of organization*, de Prahalad & Hamel, 1990

NÍVEIS DE PLANEAMENTO

PLANEAMENTO	CONTEÚDO	DURAÇÃO	AMPLITUDE
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente	Longo prazo	Micro-orientada. Aborda a empresa como uma totalidade
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado, específico e analítico	Curto prazo	Micro-orientada. Aborda cada tarefa ou operação apenas

Quadro 1 — Níveis de planeamento, segundo Chiavenato (adaptação)

J. Marques (2015) afirma ser fundamental que as empresas desenvolvam diversos tipos de planeamento, de modo a que estes permitam o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e proporcionem, continuamente, grandes resultados. Neste sentido, o autor destaca os planeamentos estratégico, tático e operacional como os três instrumentos poderosos para a efetiva estratégia.

Adaptabilidade

Adaptabilidade é uma palavra que descreve as capacidades necessárias para nos adaptarmos a novos cenários ou transformações, tendo como objetivo o sucesso — seja num contexto profissional ou pessoal.

CLUBE DESPORTIVO

O que é?

São as pessoas de direito privado, constituídas sob forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática direta de modalidades desportivas (artigo 26.º da Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, Lei n.º 5/2007, de 15 de janeiro).

Depende de quê?

- Legislação em vigor;
- Estatutos;
- Decisões da AG ou dos acionistas;
- Decisões da direção;
- Mercado/Economia;
- Alterações regionais ou locais.

Segundo dados do IPDJ (ver ipdj.gov.pt/estatisticas), em 2018 havia em Portugal:

- **70 federações** (embora algumas sem registo para o ano em questão, como no judo, boxe, cultura física, futebol de salão, entre outras);
- **667 715 praticantes**;
- **10 939 clubes**;
- **18 924 treinadores**;
- **15 618 árbitros e 24 168 outros agentes**, perfazendo um total de **726 425 pessoas filiadas**. Ou seja, há pouco mais de **62 praticantes por clube**.

Reflexão: Haverá clubes financeira e socialmente viáveis com 60 praticantes?

Funções dos dirigentes nos clubes

Os dirigentes estarão mais bem preparados quanto melhor for o planeamento estratégico para o clube, até porque as funções de uns (dirigentes) são idênticas e/ou complementam as funções de outros (processo de planeamento):

- Planear — Fixar objetivos;
- Organizar — Criar a estrutura, organizar as pessoas e recursos;
- Dirigir — Liderar, mostrar os caminhos;
- Monitorizar — Escolher indicadores e ferramentas de controlo, avaliar.

Funções do processo de planeamento

- Planear — Analisar o contexto, fixar objetivos;
- Organizar — Criar a estrutura, organizar as pessoas e os recursos;
- Executar — Apoiar a implementação da estratégia;
- Controlar — Acompanhar e avaliar.

Macrotendências²

São tendências globais que podem ter impacto relevante no setor que nos importa. A sua análise e compreensão são fundamentais na elaboração de um plano estratégico que permita antecipar respostas e conseguir uma adaptação mais rápida e adequada às mudanças que vão acontecer no nosso contexto.

Tendências globais de consumo

Caminhamos para um mundo cada vez mais globalizado, em que os avanços tecnológicos produzem alguns milagres a nível médico, da mesma forma que fazem aparecer novos dilemas éticos. As alterações climáticas, o aparecimento de novas formas de vida ou de novas doenças são ameaças reais à escala global que necessitam de novas ideias, novas abordagens.

Quais eram tendências globais de consumo em, por exemplo, 2021?

1. Reconstruir melhor — 70 % dos profissionais esperam consumidores mais preocupados com a sustentabilidade;
2. Desejo por conveniência — Mais impulsividade/espontaneidade. Aproveitar o momento. Deslocações a pé;
3. Oásis ao ar livre — Socialização segura;
4. Realidade digital — Processos mais seguros, globais e acessíveis;
5. Otimizar o tempo — Novas flexibilidades. Gestão cada vez mais individual.

² Sugerimos, como curiosidade adicional, a consulta do site <http://openthefuture.com/> ou o livro *2050_scenarios*, da ARUP (resumo em: <https://www.youtube.com/watch?v=waeySF6h6po>)

6. Inquietos e rebeldes — Desafiar a desinformação, os *media* e os governos. Individualização;
7. Obsessão por segurança — *Contactless*. Maior imunidade. Padrões excepcionais;
8. Abalados e reflexivos — A depressão e a saúde mental com impacto moderado ou severo em 73 % do quotidiano (2020);
9. A ordem é pechinchar — Cautela nos investimentos. Valor acrescentado;
10. Novos Espaços de Trabalho — Reforço das fronteiras casa/trabalho/escola (50 % tinham na AC).

[Euromonitor, janeiro de 2021]

A ideia da WGSN

A WGSN é a autoridade global em previsão de tendências de consumo. As matérias e previsões desta incluem curadoria de dados, análises do panorama global e conhecimento aprofundado sobre a indústria, dando aos seus clientes as ferramentas necessárias para entender a vida e comportamento do seu público, criar produtos com segurança e vender na hora certa.

[Site da WGSN]

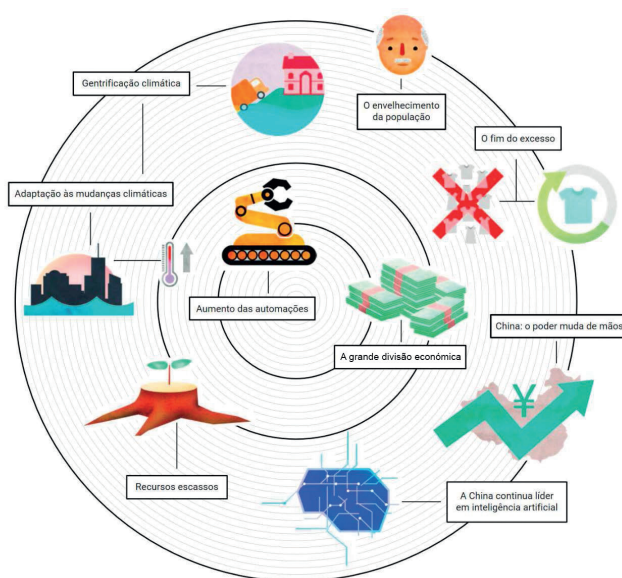


Figura 1 — Macropropulsores ou macro tendências 2021, segundo a WGSN (adaptação)

Segundo as previsões e as tendências da WGSN, como é possível obter sucesso?

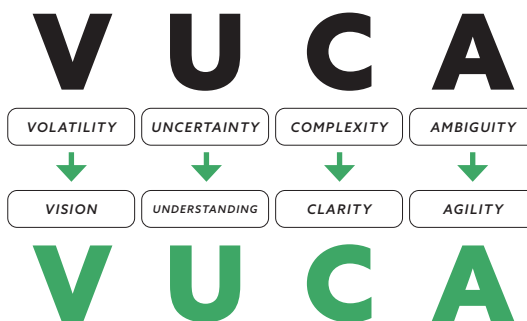
- Organizando a linguagem visual (simplificando a informação e a experiência dos utilizadores nas plataformas digitais dos clubes);
- Apostando na relação direta/próxima com *stakeholders* (sócios, atletas e suas famílias, parceiros e fornecedores);
- Investindo nos serviços ou produtos-chave (reduzindo ou simplificando);
- Dando prioridade à filantropia do clube (impacto social e longo prazo);
- Inovando os conteúdos em vídeo (80 % dos conteúdos nas redes sociais são vídeos; preferencialmente fazendo diretos)

VUCA: o que significa?



Como sobreviver neste mundo VUCA?

- Definido a visão;
- Fornecendo a direção;
- Fixando as prioridades;
- Identificando os riscos;
- Garantindo a comunicação;
- Garantindo a partilha de conhecimento;
- Garantindo a cooperação.



VUCA vs. BANI WORLD

VUCA: terminologia iniciada em meio militar na década de 80.

BANI: acrónimo idealizado por Jamais Cascio em 2020 (pandemia covid-19)

O mundo e as organizações estão em permanente mudança e as mudanças são cada vez mais rápidas e imprevisíveis. Recorde-se que, entre 2010 e 2022, tivemos uma (ou mais) crise económica e financeira mundial, uma pandemia e uma guerra na Europa, ainda com resultados e impacto global imprevisíveis.

BANI: o que significa?

Brittle (frágil)

A volatilidade deu lugar à fragilidade de um sistema interligado, que pode funcionar perfeitamente, mas colapsar sem aviso e a qualquer instante – como aconteceu com a rutura das cadeias de abastecimento durante o confinamento causado pela pandemia de covid-19, o que afetou o comércio global, provocando um efeito dominó. Hoje trabalhamos e vivemos numa base quebradiça, altamente suscetíveis à noção de catástrofe.

Anxious (ansioso)

As incertezas do mundo VUCA geraram um cenário de medo, insegurança e impotência perante a mudança. As pessoas tornaram-se negativas e passivas, resguardando-se de tomar decisões que resultem em erros, mas desesperando-se simultaneamente por perderem oportunidades. Proliferaram as notícias angustiantes, as conspirações, a pseudociência, as *fake news* e os *influencers*, que ajudam a aumentar o grau de isolamento e alienação, assim como os sentimentos de depressão e ansiedade.

Nonlinear (não linear)

A complexidade tornou-se não linear e marcada especialmente pela desconexão entre causa e efeito. As peças e os factos deixaram de se encaixar perfeitamente e as referências e soluções anteriores, do passado, já não se aplicam no presente — nem tampouco o pensamento estruturado, porque o mundo em si está desestruturado. Neste contexto, os planeamentos detalhados e a longo

prazo deixaram de fazer sentido e até pequenas decisões podem ter impactos desproporcionais, tanto benéficos como devastadores.

Incompreensible (incompreensível)

Tentar entender resultados não lineares advindos de qualquer causa, evento ou decisão tomada carece hoje de lógica ou propósito. A ambiguidade deu lugar a um momento de violenta incompreensão. E o facto de vivermos na época da Big Data, da superinformação e da aceleração não parece ajudar em nada a encontrar as respostas de que precisamos. Tanta rapidez deixa-nos sem saber como agir e entender o mundo.

Por exemplo, segundo dados da FPF, até 29 de janeiro de 2021, 5732 equipas não se inscreveram na época de 2020/2021, tendo os escalões mais jovens apresentado a maior redução: 70 %. O número de praticantes que abandonaram a modalidade atingiu taxas de crescimento históricas, e a não inscrição das respetivas equipas foi uma das principais razões.

Planeamento

Como dito anteriormente, **planeamento** é o ato ou efeito de planear; a determinação dos objetivos e dos meios para os atingir; a preparação de decisões para alcançar objetivos específicos tendo como finalidade melhorar o uso e gestão dos recursos, bem como a qualidade dos ambientes naturais e sociais.

Características fundamentais do planeamento:



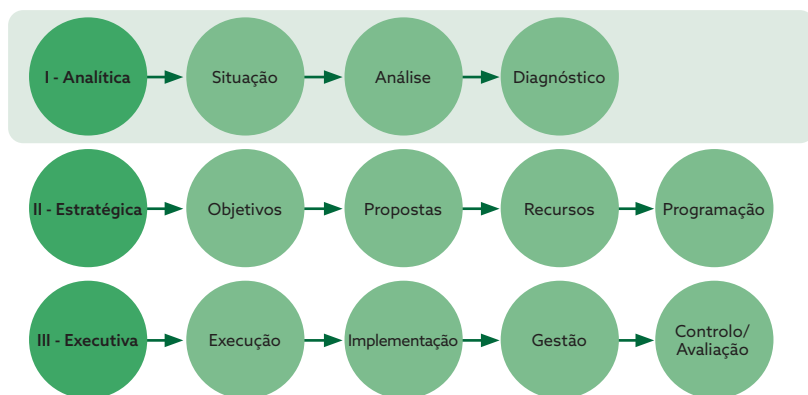
Qual a importância de ter um plano?

- Conhecer a realidade;
- Vantagens organizacionais;
- Visão estratégica e coordenação;
- Responsabilidade e confiança.

E quais as questões-chave?

- Qual é o nosso propósito/negócio?
- Quem são os nossos utilizadores?
- A que necessidades queremos dar resposta?

Fases do planeamento:



Fase 1 — Analítica: recolha de informação e análise da situação

- Clube;
- Membros (clientes, sócios, utentes, utilizadores);
- Concorrência;
- Ambiente geral;
- Pressupostos do planeamento.

As Cinco Forças de Porter

O modelo das **Cinco Forças de Porter**, concebido por Michael Porter, foi publicado na forma de artigo — «As cinco forças competitivas que moldam a estratégia» —, em 1979, na *Harvard Business Review*, e destina-se à análise da competição entre empresas. Esta considera cinco «forças» competitivas, que devem ser estudadas para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente.



Gráfico 1 — Representação gráfica do modelo das Cinco Forças de Porter (adaptação)

Análise PEST

A análise **PEST** é um acrónimo referente à análise Política, Económica, Social e Tecnológica. Ferramenta de suporte na fase de diagnóstico no processo de planeamento estratégico, consiste num enquadramento de fatores macroambientais usados como ferramentas na gestão estratégica de empresas.



Gráfico 2 — Representação gráfica da análise PEST

Análise SWOT

Análise SWOT é outra ferramenta de suporte na fase de diagnóstico no processo de planeamento estratégico. Trata-se de uma técnica de avaliação interna e externa, muito utilizada para auxiliar pessoas ou organizações a identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas com a competição nos negócios ou no planeamento de projetos, como se pode ver no seguinte diagrama:



ELEMENTOS INTERNOS AO CLUBE

- Número de sócios
- Número de atletas federados
- Nível de formação dos técnicos
- Participação de voluntários nas tarefas
- Frequência de conflitos internos
- Custo das instalações e apetrechamento
- Número de espectadores nos eventos
- Património do clube
- Qualidade da gestão/administração
- Capacidade de gerar receitas
- Resultados desportivos



ELEMENTOS EXTERNOS AO CLUBE

- Interesse da população pelo futebol
- Trabalho da federação e das associações distritais
- Disponibilidade local de voluntários
- Nível de financiamento da autarquia
- Ação dos patrocinadores
- Política desportiva da autarquia e do governos
- Concorrência
- Acessos, redes de comunicação e transportes

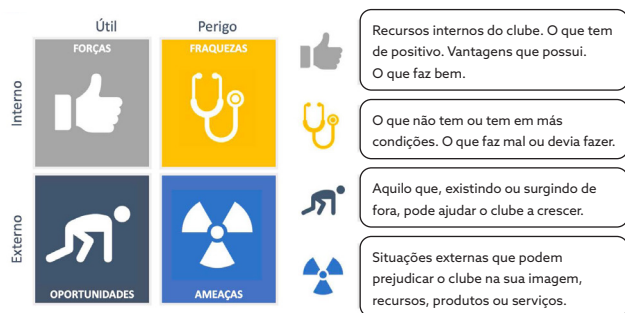


Gráfico 3 — Análise SWOT



Gráfico 4 — Matriz SWOT

A representação seguinte pretende demonstrar a fase 1 do processo de planeamento:

