



Universidade de Lisboa  
Faculdade de Motricidade Humana



## **Impacto das federações no desenvolvimento do desporto:**

Estudo exploratório para a formação em Portugal  
da Federação Portuguesa de Futebol Americano

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de  
Mestre em Gestão do Desporto

### **Orientador:**

Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

### **Júri:**

#### Presidente:

Doutor Vítor Manuel dos Santos Silva Ferreira, professor associado com  
agregação da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.

#### Vogais:

Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia, professor associado com agregação  
da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.

Doutor Luiz Gustavo Nascimento Haas, professor auxiliar da Universidade  
Europeia.

**Roberto Machado Cardoso**

2025

## **Agradecimentos**

A conclusão deste trabalho só foi possível graças ao apoio e incentivo de diversas pessoas, às quais expresso meu mais profundo agradecimento.

Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus pais, Paulo Cardoso e Eliane Machado, por todo o amor, paciência e apoio incondicional. Vocês sempre acreditaram em mim, mesmo nos momentos em que eu duvidava, e me deram as bases necessárias para superar cada desafio ao longo dessa jornada. Sou eternamente grato por tudo que fizeram por mim.

Aos meus professores, que ao longo do curso me proporcionaram conhecimento, inspiração e crescimento intelectual, deixo aqui minha gratidão. Cada aula, cada discussão e cada conselho contribuiu imensamente para minha formação acadêmica e pessoal.

Por fim, um agradecimento especial ao meu orientador, Abel Correia, cuja orientação foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho. Sua paciência, dedicação e vasto conhecimento foram fundamentais para que eu pudesse alcançar este resultado. Muito obrigado por acreditar no meu potencial e me guiar com sabedoria e compreensão.

A todos, meu mais sincero obrigado.

# ÍNDICE GERAL

.....	I
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>I</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>IV</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>V</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b> .....	<b>VI</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VIII</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	2
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	3
3. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	4
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>6</b>
<b>DESPORTO E DESENVOLVIMENTO DO DESPORTO</b> .....	<b>6</b>
1. CONCEITO DE DESPORTO.....	7
2. DESENVOLVIMENTO DO DESPORTO.....	9
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>16</b>
<b>FEDERAÇÕES: ESTRUTURA E MODELO DE GESTÃO</b> .....	<b>16</b>
1. FEDERAÇÕES E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO DESPORTO EM PORTUGAL.....	17
2. MODELO DE GESTÃO DAS FEDERAÇÕES DESPORTIVAS PORTUGUESAS.....	21
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>27</b>
<b>FUTEBOL AMERICANO E SUA</b> .....	<b>27</b>
<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>27</b>
1. O FUTEBOL AMERICANO ( <i>FOOTBALL</i> ) NOS <i>EUA</i> .....	28
2. O FUTEBOL AMERICANO E A ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	31
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>35</b>
<b>MODELO DE ANÁLISE E OBJETIVOS</b> .....	<b>35</b>
1. MODELO DE ANÁLISE.....	36
2. OBJETIVOS.....	37
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	<b>39</b>
<b>MÉTODO</b> .....	<b>39</b>
1. ANÁLISE QUALITATIVA.....	40
1.2. ANÁLISE DOCUMENTAL.....	40
1.3. ENTREVISTA.....	41
1.3.1. INSTRUMENTO.....	41
1.3.2. PARTICIPANTES.....	44
1.3.3. PROCEDIMENTOS.....	45
1.4. ANÁLISE DOS DADOS.....	45
<b>CAPÍTULO VII</b> .....	<b>47</b>
<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>47</b>
<b>FASES DA ANÁLISE QUALITATIVA</b> .....	<b>48</b>
1- O NÍVEL DESPORTIVO DO FUTEBOL AMERICANO EM PORTUGAL.....	49

2- POSTURAS E ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO FUTEBOL AMERICANO ATUALMENTE ...	52
3- A ADAPTAÇÃO DO FUTEBOL AMERICANO À REALIDADE PORTUGUESA .....	56
4- MEDIDAS PARA EVOLUÇÃO DO FUTEBOL AMERICANO EM PORTUGAL .....	59
5- MODELO DE GESTÃO FEDERATIVA PARA O FUTEBOL AMERICANO EM PORTUGAL.....	61
6- O IMPACTO DA FEDERAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DO DESPORTO.....	65
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>69</b>
1. RESULTADOS .....	70
2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	72
3. SUGESTÕES DE PESQUISA .....	73
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>74</b>

## **Lista de tabelas**

Tabela 1 - Entrevista semiestruturada .....	42
---	----

## Lista de figuras

Figura 1 - As dimensões do desporto em função do objetivo .....	9
Figura 2 - Nível desportivo (valor relativo) .....	11
Figura 3 - Fórmula nível desportivo (valor da distância) .....	11
Figura 4 - Fórmula de nível desportivo (valor final) .....	11
Figura 5 - Tipologia de estratégias das organizações de desporto .....	25
Figura 6 - Perceção mais ampla do produto .....	33
Figura 7 - Modelo de análise .....	37
Figura 8 - Cálculo nível desportivo (valor da distância) .....	51
Figura 9 - Cálculo nível desportivo (valor final) .....	51

## Lista de abreviaturas

*AFC - American Football Conference*

EUA – Estados Unidos da América

FBS - Football Bowl Subdivision

FPFA – Federação Portuguesa de Futebol Americano

IOC – Comité Olímpico Internacional

NAIA - National Association of Intercollegiate Athletics

NCAA - National Collegiate Athletic Association

*NFC - National Football Conference*

NFHS - National Federation of State High School Associations

NFL – National Football League

NGBs - National Governing Bodies

NSOs – National Sports Organizations

UPD – Utilidade Pública Desportiva

## Resumo

Esta tese teve como objetivo perceber o impacto das federações no desenvolvimento do desporto, sendo um estudo exploratório para a formação em Portugal da Federação Portuguesa de Futebol Americano. O trabalho utilizou o método qualitativo, que em um primeiro momento teve como objetivo caracterizar o conceito de desenvolvimento do desporto, o sistema de desporto português e o sistema de desporto americano. Para isto, realizou-se uma análise documental em livros, artigos, sites oficiais e nas principais leis que regulam o desporto em Portugal e nos Estados Unidos. Esse processo foi finalizado com a realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores das equipas da associação de clubes que participam da Liga Portuguesa de futebol americano, sendo eles: o presidente da associação de clubes e os presidentes dos clubes de *football*. Os dados da análise documental e das entrevistas foram organizados e analisados, resultando em 6 tópicos conforme os objetivos definidos no trabalho. Os resultados demonstraram oportunidades estratégicas que podem ser impulsionadas pela federação, incluindo a organização de competições estruturadas, a formação de treinadores e atletas, e a promoção de parcerias e patrocínios. Por fim, o estudo oferece informações importantes para a criação da FPFA como uma entidade reguladora eficiente que possa permitir a formalização do desporto e estabelecer diretrizes claras para o seu crescimento sustentável. Também são apresentadas as limitações existentes e sugestões para futuras pesquisas.

**Palavras-chave:** Gestão do desporto; Federações desportivas; Futebol americano; Desenvolvimento do desporto.

## **Abstract**

This thesis aimed to understand the impact of federations on sports development, serving as an exploratory study for the establishment of the Portuguese Federation of American Football (FPFA) in Portugal. The research employed a qualitative method, initially focusing on characterizing the concept of sports development, the Portuguese sports system, and the American sports system. To achieve this, a documentary analysis was conducted using books, articles, official websites, and the main laws regulating sports in Portugal and the United States. This process was concluded with semi-structured interviews involving team managers from the club association participating in the Portuguese American Football League, including the president of the club association and the presidents of the football clubs. The data from the documentary analysis and interviews were organized and analyzed, resulting in six key topics aligned with the study's objectives. The findings highlighted strategic opportunities that could be driven by the federation, such as the organization of structured competitions, the training and development of coaches and athletes, and the promotion of partnerships and sponsorships. Finally, the study provides valuable insights for the establishment of the FPFA as an efficient regulatory entity capable of formalizing the sport and setting clear guidelines for its sustainable growth. Additionally, the study presents existing limitations and suggestions for future research.

**Key-words:** Sports management; Sports federations; American football; Sports development.

# **INTRODUÇÃO**

## 1. Apresentação do problema

A presente investigação consiste no estudo do Impacto das Federações no desenvolvimento do desporto, especificamente o caso da formação em Portugal da Federação Portuguesa de Futebol Americano. Explorando as adaptações necessárias das federações europeias no desenvolvimento deste desporto.

O *tackle-football* (com contacto físico) é o principal desporto profissional nos Estados Unidos, com a NFL sendo a liga mais popular do país. Como uma adaptação desse desporto, o *flag-football* surgiu como uma alternativa mais acessível e segura, permitindo a participação de diferentes públicos, incluindo crianças, jovens e atletas amadores. O desenvolvimento contínuo do *tackle-football* tem sido crucial para a evolução do *flag-football*, fornecendo uma base sólida de regras, estratégias e popularidade que facilitam a disseminação e aceitação da versão adaptada. Além disso, o *flag-football* tem sido promovido globalmente, ampliando o alcance do futebol americano e incentivando a sua prática desportiva.

Recentemente, o *flag-football* (sem contacto físico) foi aceite para fazer parte dos Jogos Olímpicos de 2028. Com esta inserção nas olimpíadas, é necessário o desenvolvimento deste desporto pelo mundo para que se torne um desporto olímpico competitivo e atraente para os que ainda não o conhecem.

Sabemos que o desporto nos Estados Unidos tem algumas características únicas em sua estrutura. A base do desenvolvimento do desporto é organizada através da educação básica e das universidades, com campeonatos bem estruturados e muitos espectadores. A escola básica define quais atletas terão condições de buscar vagas nas equipas universitárias. Ao final do processo, a seleção dos atletas para o desporto profissional é feita através do desporto universitário.

No âmbito universitário, onde as universidades são classificadas por sua qualidade e capacidades, em campeonatos de grande escala, os alunos lá inseridos, como atletas, são valorizados e acompanhados durante todo processo. Por fim, existe uma seleção de jogadores *draft* onde as grandes franquias buscam atletas para compor seus elencos ano após ano, deixando o desporto profissional equilibrado e mais interessante para os espectadores do mundo todo.

O desporto americano é baseado em desporto estudantil e universitário para desenvolvimento de atletas enquanto o desporto profissional é baseado em franquias

desportivas que utilizam do desporto universitário para abastecer suas equipas profissionais com novos jogadores e treinadores.

Enquanto isso, o desporto português e de grande parte do restante do mundo são voltados para sistemas federativos com auxílio do Estado. Neste contexto, é importante levar em consideração o desenvolvimento da sociedade que influencia diretamente nos processos federativos. As federações exercem diferentes papéis no desenvolvimento do desporto dependendo do contexto em que estão inseridos. Elas podem ter seu enfoque principalmente no desporto de elite e desenvolvimento de atletas ou no desporto para todos, dando destaque principalmente ao desporto educação e ao desporto recreativo para grandes populações visando a melhoria da qualidade de vida. E, ainda existe a opção híbrida, onde os dois modelos estão inseridos e são desenvolvidos simultaneamente.

Em Portugal, o sistema federativo atual se configura como híbrido. Apesar da diminuição da contribuição do Estado para o desporto, as federações, neste momento, trabalham simultaneamente com o desporto de elite e com o desporto para todos.

O futebol americano em Portugal, atualmente, configura-se sem uma federação. O processo de construção da federação está em vigência desde o início da temporada de 2024/25. Quem organiza o desporto atualmente é a associação de clubes de *football*. O campeonato nacional de futebol americano conta com sete equipas de diferentes municípios. O desporto é desenvolvido em Portugal há mais de dez anos, porém, não recebe financiamento do Estado.

## **2. Definição do problema**

Pela força dos Jogos Olímpicos, existe a possibilidade de o futebol americano tornar-se uma modalidade mais conhecida e importante no panorama do desporto mundial.

Sobretudo, identifica-se carência de estudos que busquem entender o desenvolvimento desse desporto em diferentes regiões do mundo, mais especificamente estudos sobre o desenvolvimento do futebol americano em território português.

O modelo de organização do desporto nos Estados Unidos somente recebe capital do governo para o desporto amador. Em todo o restante do modelo, o capital é adquirido através de patrocínios, parcerias e vendas (material desportivo e ingressos). Do desporto escolar/universitário até as maiores ligas profissionais, o futebol americano é elaborado através de franquias que tem seus próprios *stakeholders* para que haja desenvolvimento do desporto. Esse processo gerará novos talentos, estimulará a educação através de bolsa

de estudos, aumentará a rentabilidade desportiva através de patrocínios e a visibilidade do desporto através da transmissão televisiva de campeonatos competitivos.

O modelo português ainda é organizado por uma associação de clubes de todo o território nacional, seguindo lentamente para a construção de uma federação. Em regra, o desporto deve receber mais recursos e visibilidade após se tornar um desporto federado. Porém, como adaptar esse desporto para que seu desenvolvimento seja possível e eficiente em território português?

Então, surge o questionamento: Quais os possíveis desafios para se desenvolver o *football* em Portugal? Como a futura federação portuguesa de futebol americano deveria adaptar-se para implementar o *football* de forma acessível do desporto de base ao profissional? Quais os impactos que uma federação causaria no desenvolvimento deste desporto?

O método utilizado para a realização do trabalho consiste em uma entrevista semiestruturada com os gestores das equipas participantes da Liga Portuguesa de Futebol Americano que está em funcionamento há mais de dez anos. No momento, a associação de clubes é quem está no comando desta Liga, porém encontra-se em processo para se tornar uma federação desportiva. As entrevistas abordam três tópicos divididos em 18 perguntas, são eles: desenvolvimento do desporto, federações e futebol americano.

O estudo visa perceber qual o possível impacto de uma federação no desenvolvimento do desporto futebol americano, descobrindo quais são as adaptações necessárias para que o futebol americano se encaixe no sistema português, qual o modelo de gestão deve ser utilizado pela federação e quais as medidas necessárias para que ocorra a evolução do *tackle-football* em Portugal. Posteriormente, este estudo poderá servir de base para a federação construir um modelo de gestão para o desenvolvimento do futebol americano.

### **3. Organização do estudo**

A dissertação está organizada em quatro capítulos, para além da introdução e da conclusão. Situada após os elementos pré-textuais, a introdução apresenta o contexto, o escopo e a importância da investigação desenvolvida no âmbito dos mais recentes paradigmas da gestão do desporto.

Após a introdução, apresenta-se o enquadramento teórico da temática investigada. Inicia-se com o conceito de desporto e de desenvolvimento do desporto, introduzindo a avaliação de nível desportivo. Em um segundo capítulo, investiga-se as federações e a estrutura organizacional do desporto português, evidenciando o modelo de gestão utilizado pelas federações desportivas portuguesas. Seguindo para o terceiro capítulo, onde apresenta-

se a estrutura e o funcionamento do desporto *football* nos Estados Unidos, evidenciando a sua organização de desenvolvimento (desporto escolar, universitário e profissional) e o modelo de gestão das organizações americanas, destacando a utilização das estratégias de marketing que dão destaque ao produto futebol americano através dos jogos, das marcas e da promoção do desporto.

O quarto capítulo é dedicado ao modelo de análise e aos objetivos pretendidos, decorrentes do enquadramento teórico e do objeto de investigação. No próximo capítulo, apresenta-se os participantes e os instrumentos utilizados para executar a investigação. Depois, mostra-se quais foram os procedimentos de análise, assim como os métodos de tratamento dos dados.

A apresentação e a discussão dos resultados são apresentadas no sexto capítulo. Em relação à apresentação dos resultados, estrutura-se com base nos objetivos propostos no modelo de análise exposto no quarto capítulo. Por fim, a conclusão mostra a síntese dos resultados, as limitações do estudo e as sugestões para próximas pesquisas.

**CAPÍTULO I.**  
**DESPORTO E DESENVOLVIMENTO**  
**DO DESPORTO**

## 1. Conceito de desporto

Para conceituar o desporto precisamos pensar nas diversas dimensões da atividade humana. Seja uma atividade física ou um jogo, geralmente organizado, que envolve habilidades físicas, competitividade e regras definidas. Podendo ser praticado individualmente ou em equipe, com o objetivo de entretenimento, melhoria da saúde física e mental, socialização ou competição. O desporto não só envolve o esforço físico, mas também o desenvolvimento de habilidades técnicas, táticas e mentais.

Segundo IOC (2017), Coubertin descrevia o desporto como uma prática regular e voluntária de exercício físico vigoroso, motivada pelo anseio de evolução, sem hesitação em assumir riscos para a integridade física.

O desporto envolve habilidades motoras e coordenação física, que variam de acordo com a modalidade. No entanto, além do desenvolvimento físico, ele também tem um impacto significativo na saúde mental. A prática regular de desporto melhora a resistência cardiovascular, fortalece músculos e ossos, e contribui para a regulação do peso corporal, além de liberar endorfinas, que podem colaborar com a diminuição do estresse.

No campo psicológico, o desporto também promove o desenvolvimento de habilidades como concentração, disciplina, resiliência e gestão emocional. A competição esportiva, além de exigir controle emocional, ensina a lidar com derrotas e vitórias, fatores cruciais para a formação do caráter.

Do ponto de vista social, o desporto desempenha um papel importante na promoção de valores de cooperação, respeito e fair play (jogo limpo). Ele tem a capacidade de unir pessoas de diferentes origens, culturas e classes sociais em torno de um objetivo comum, o que o torna uma poderosa ferramenta de integração social.

Sérgio (2003) define o desporto como um ramo da motricidade humana que une ciência e arte. Dessa forma, é compreendido como um fenômeno social e cultural que, embora tenha se expandido impulsionado pelo desenvolvimento econômico e pelo espetáculo da competição desportiva, também pode representar uma celebração, promovendo a união entre povos e culturas em torno de ideais comuns.

Além disso, o desporto tem uma dimensão educacional significativa. Nas escolas, o desporto é utilizado não só para melhorar a condição física dos alunos, mas também para promover a socialização, o trabalho em equipa e a autodisciplina. Muitas vezes, as lições aprendidas no campo ou na quadra são transferidas para a vida cotidiana, influenciando

positivamente o desenvolvimento pessoal.

O desporto moderno tem um impacto profundo na sociedade em termos económicos, políticos e culturais. A indústria desportiva movimenta bilhões de dólares globalmente, desde a venda de ingressos e produtos desportivos até a negociação de direitos de transmissão televisiva. No campo político, o desporto muitas vezes é utilizado como ferramenta de diplomacia e propaganda.

Do ponto de vista social, Sérgio (2007) defende que o desporto é também um ato político ao serviço da sociedade: “O desporto é uma práxis lúdico agonístico e corporal, institucionalizada e com regras e, como tal, transforma-se naturalmente em ato político, pois que são também coletivas ou sociais as suas causas e suas consequências” (p.11)

O desporto também se tornou um símbolo cultural e de identidade nacional. Muitas nações veem em suas seleções desportivas e em seus atletas de elite uma representação de seu orgulho e prestígio. Além disso, certos desportos são indissociáveis de regiões específicas, como o sumô no Japão, o críquete na Índia ou o futebol americano nos Estados Unidos, onde essas práticas se conectam diretamente às tradições, história e valores dessas sociedades.

Toda atividade desportiva, por sua natureza competitiva, deve incorporar valores amplamente aceites pela sociedade, promovendo uma cidadania autônoma e consciente, além de contribuir para a melhoria da qualidade de vida. Nesse contexto, o desporto pode ser considerado um bem público e social, exigindo uma gestão pautada em princípios de racionalidade e na geração de benefícios tanto sociais quanto culturais (Hoye & Cuskelly, 2003; Soares et al., 2016).

O desporto é um fenómeno multifacetado que vai muito além do simples ato de competir. Ele está enraizado na história e cultura das sociedades, sendo uma ferramenta poderosa de educação, integração social, promoção da saúde e até diplomacia. Independentemente da modalidade ou do nível em que é praticado, o desporto tem a capacidade de influenciar positivamente tanto o indivíduo quanto a sociedade em geral, servindo como um reflexo dos valores e das aspirações humanas.

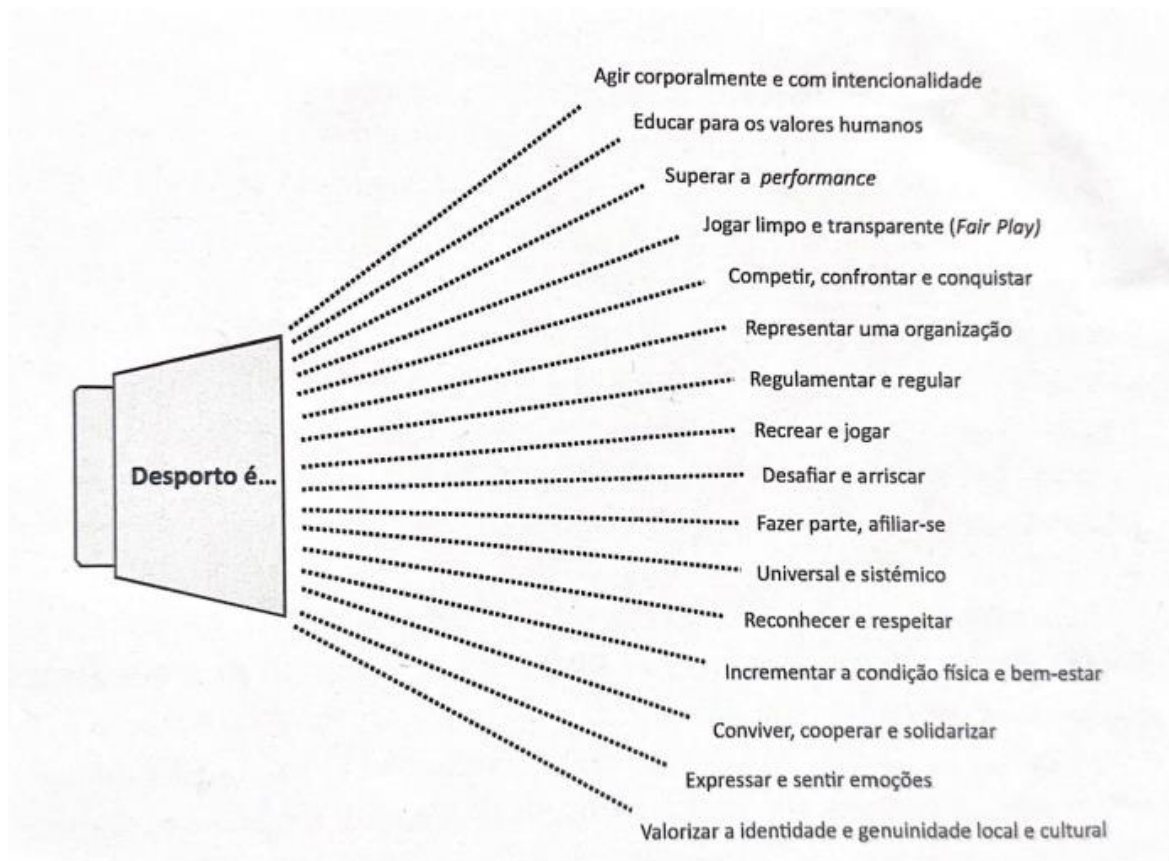


Figura 1 - As dimensões do desporto em função do objetivo (Soares, 2019: 64).

## 2. Desenvolvimento do desporto

O acesso às práticas desportivas assume uma importância na vida das populações pois passa a constituir um índice de qualidade de vida, determinante do «bem-estar económico líquido» das populações (Samuelson, 1981). Deste modo, o processo de desenvolvimento do desporto, tem de estar em conformidade com o processo desenvolvimento social de um país, sob pena de se transformar em mais um fator promotor de assimetrias e disparidades sociais.

Para conceituar o desenvolvimento do desporto devemos estudar o processo pelo qual o desporto, em suas diversas formas e modalidades, evolui e se expande, tanto em termos de participação popular quanto de qualidade técnica, estrutura organizacional e impacto social. O desenvolvimento do desporto envolve uma série de ações planeadas que visam a promover a prática desportiva, melhorar as condições para atletas e gestores, e expandir o alcance do desporto em diferentes níveis – desde a base até o alto rendimento.

Para que isso seja possível, é imprescindível percebermos o nível desportivo (ND) de um determinado local, país ou clube. Segundo Paz (1973), o conceito de nível desportivo

representa o objetivo central e abrangente de toda a política desportiva. Esse índice permite uma visão geral do universo desportivo, estabelecendo uma relação entre o número de praticantes em nível inicial e aqueles que alcançam a elite. O nível desportivo desempenha quatro funções essenciais: (1) proporcionar uma visão estratégica global; (2) garantir a coordenação eficiente entre diferentes categorias de objetivos; (3) possibilitar a comparação entre distintas políticas desportivas; e (4) integrar a política de desenvolvimento do desporto ao plano mais amplo de desenvolvimento socioeconômico (Paz, 1973).

Diante do exposto, percebe-se que a avaliação do nível desportivo deve ser baseada na simples especulação teórica, mas sim, exigir a implementação de um processo de análise mais completo. Assim, torna-se fundamental elaborar um índice que indique o nível desportivo, por meio da concepção de um modelo que viabilize comparações entre diferentes organizações, regiões e países ou, no âmbito do planejamento, entre períodos distintos, permitindo uma compreensão mais clara e uma atuação mais eficiente.

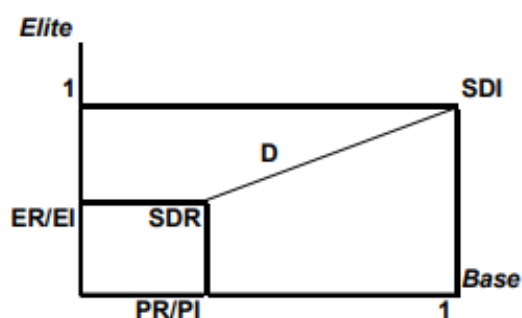
Dessa forma, é possível avaliar, de maneira global, os resultados do levantamento da situação desportiva e, na etapa de planejamento, estabelecer objetivos de médio e longo prazo. Com base nisso, torna-se viável conceber, planejar e programar políticas alinhadas a esses objetivos (Pires, 2005).

O nível desportivo de um país, região ou clube é tanto mais elevado quanto menor for a diferença entre sua realidade desportiva atual e a ideal. Pires et al. (2004) apontam que a proporção ideal entre praticantes de base e de elite varia entre 4/10.000 e 15/10.000, dependendo se a modalidade é coletiva ou individual

Contudo, se considerássemos apenas os valores reais, o nível desportivo se resumiria a uma mera representação estática da realidade. Nessa perspectiva, estaria condicionado unicamente ao índice demográfico de um país. Em outras palavras, um nível desportivo tomado como valor absoluto não teria maior relevância do que qualquer indicador obtido a partir da análise da situação desportiva (Fernandes, 2009). Seguindo esse pensamento, este estudo não é realizado com os valores absolutos de uma região ou país. Pensando em obter um valor mais próximo a realidade portuguesa, o valor relativo trará maior fidedignidade ao estudo por se tratar de uma única federação com menos de dez equipes de representatividade.

Dessa forma, para que o nível desportivo possua um valor relativo, ou seja, permita a comparação entre diferentes contextos desportivos, é necessário que seja relativizado.

Para isso, são definidos dois rácios que levam em conta os valores ideais e reais (razão entre o valor ideal e o valor real), os quais serão sempre menores ou iguais a um. Além disso, considera-se que a situao ideal, no sistema de eixos cartesianos, corresponde  unidade (Fernandes, 2009). A diferença entre a situao real e a ideal é representada graficamente da seguinte maneira:



Legenda: ER – Elite Real; EI – Elite Ideal; PR – Praticantes Reais; PI – Praticantes Ideais; D – Distância;  
 SRD – Situao Desportiva Real; SDI – Situao Desportiva Ideal.

Figura 2 - Nível desportivo (valor relativo) (Fernandes, 2009: 218).

E decorre da expressão:

$$D = \sqrt{\left(1 - \frac{PR}{PI}\right)^2 + \left(1 - \frac{ER}{EI}\right)^2}$$

Figura 3 - Nível desportivo (valor da distância) (Fernandes, 2009: 218).

A expressão matemática que melhor representa o nível desportivo está exposta a seguir. Na qual esse nível é expresso em duas dimensões de um determinado contexto:

$$ND = \left(1 - \frac{D}{\sqrt{2}}\right) \times 100$$

ND – Nível desportivo; D – Distância.

Figura 4 - Nível desportivo (valor final) (Fernandes, 2009: 219).

Se tanto o número de praticantes reais (PR) quanto o número de elite real forem iguais a

zero, isso indica a ausência de prática desportiva. Nesse caso, a distância (D) será equivalente a raiz de dois, e o nível desportivo (ND) será zero. Por outro lado, se o número de praticantes reais (PR) for igual ao número de praticantes ideais (PI), a distância será zero e o nível desportivo (ND) atingirá cem.

Finalmente, um bom nível desportivo de um país, pode significar desde um bom sistema educativo, ou de saúde, até um quadro cultural alargado à generalidade da população através de uma boa, variada e criativa utilização do tempo livre (Pires, 2005).

Dito isso, um dos principais objetivos no desenvolvimento do desporto é aumentar a participação, garantindo que todas as pessoas, independentemente de idade, gênero, classe social ou habilidade física, possam ter acesso a oportunidades para praticar desporto. Isso envolve iniciativas que incluem: (a) desporto de base, (b) inclusão social e (c) infraestruturas acessíveis.

- a. desporto de base: programas destinados a crianças e jovens em escolas, clubes e comunidades, fornecendo acesso precoce à prática esportiva e promovendo o hábito de uma vida ativa e saudável.
- b. inclusão social: políticas e programas que visam a inclusão de grupos marginalizados, como pessoas com deficiência, minorias étnicas e mulheres, que historicamente enfrentaram barreiras para ter acesso ao desporto.
- c. infraestruturas acessíveis: desenvolvimento de espaços e equipamentos adequados, como campos, ginásios e pistas, que estejam disponíveis ao público em geral.

O segundo aspecto crucial é o desenvolvimento de talentos para garantir o surgimento de novos atletas de elite. Isso envolve a identificação precoce de indivíduos com potencial atlético, seguido por um acompanhamento e suporte estruturado, tanto no desenvolvimento de habilidades técnicas e táticas quanto na formação psicológica e física. Os principais fatores incluem: (a) deteção de talentos, (b) treino contínuo e (c) treino de alta performance.

- a. deteção de talentos: programas que identificam crianças e jovens com habilidades esportivas excepcionais.
- b. treino contínuo: políticas que permitem a continuidade do treino ao longo de todas as fases da carreira esportiva, garantindo apoio desde a fase de iniciação até a

maturidade competitiva.

- c. treino de alta performance: criação de academias e centros de formação que fornecem infraestrutura e acompanhamento técnico especializado para o desenvolvimento desses talentos.

O desenvolvimento do desporto de alta performance envolve o aperfeiçoamento contínuo das condições e do suporte oferecido aos atletas de elite. Isso inclui a disponibilização de infraestrutura de ponta, acesso a treinadores e especialistas de alto nível, além de apoio médico e psicológico. Também é necessário promover competições de alto nível que permitam aos atletas testarem suas habilidades contra os melhores do mundo.

Para que esse processo seja garantido e o desporto se desenvolva de maneira sustentável, é necessário investir na qualificação de profissionais que possam atuar como treinadores, gestores e organizadores. A formação adequada de treinadores é essencial para garantir que os atletas, da base ao alto rendimento, recebam orientação de qualidade e desenvolvam todo o seu potencial. Nesse sentido, os principais fatores incluem: (a) educação e certificação de treinadores e (b) gestão do desporto profissional.

- a. educação e certificação de treinadores: programas de formação contínua para capacitar os treinadores em técnicas modernas de ensino, gestão de atletas e aspetos motivacionais.
- b. gestão do desporto profissional: o desenvolvimento de competências em gestão desportiva, como organização de eventos, captação de recursos, marketing desportivo e administração de clubes e ligas, é fundamental para o crescimento de uma estrutura desportiva organizada e eficiente.

As políticas públicas que apoiam e incentivam a prática desportiva influenciam e causam grande impacto no desenvolvimento do desporto. Governos, federações e entidades privadas desempenham papéis essenciais no financiamento e na organização do desporto em diversos níveis. Elementos importantes dessa dimensão incluem: (a) investimento governamental e (b) parcerias público-privadas.

- a. investimento governamental: financiamento de programas desportivos, desenvolvimento de infraestruturas e apoio a eventos nacionais e internacionais.
- b. parcerias público-privadas: colaboração entre governos, empresas e projetos sociais para financiar e promover iniciativas desportivas.

Segundo Houlihan e White (2002), as autoridades locais desempenham um papel essencial para o desenvolvimento do desporto, atuando como parceiros estratégicos nesse processo. Inicialmente, o desenvolvimento do desporto era um aspecto secundário nas estratégias administrativas e políticas. No entanto, com a implementação novas políticas governamentais, essa perspectiva mudou, e o desporto passou a ganhar maior relevância. Além de fortalecer o sistema desportivo, as autoridades locais reconheceram o desporto como uma ferramenta fundamental para atingir objetivos mais amplos das políticas de bem-estar (Houlihan & White, 2002). Dessa forma, as políticas desportivas das autarquias locais desempenham um papel central na promoção da inclusão social e na articulação com outros parceiros institucionais. O desenvolvimento do desporto também está associado ao impacto econômico e social que ele gera. Grandes eventos desportivos, como as Olimpíadas, atraem investimentos, geram empregos e estimulam o turismo. Além disso, o desporto pode ter um impacto positivo em áreas como saúde pública, educação e coesão social. Entre os fatores principais estão:

- a. economia desportiva: o desporto é um setor importante da economia, gerando receita por meio da venda de ingressos, patrocínios, direitos de transmissão, produtos licenciados e muito mais.
- b. desporto e saúde pública: a prática desportiva é promovida como um meio de combater doenças crônicas, melhorar a saúde mental e reduzir o sedentarismo.
- c. impacto social: o desporto pode ser utilizado para promover a integração social, reduzir a violência e fomentar valores como cooperação, respeito e disciplina.

O desporto é utilizado como um meio de revitalização económica em diversos países do mundo. Segundo Davies (2002) o desporto gera impactos positivos na economia regional, com efeitos perceptíveis na redução das taxas de desemprego, dos gastos com saúde, da criminalidade e do vandalismo. Essa visão é reforçada pelo estudo de Houlihan et al. (2009) e analisou as políticas desportivas regionais e concluiu que o desporto pode ser uma ferramenta acessível e eficaz para enfrentar diversos desafios sociais. Entre os principais objetivos das iniciativas desportivas regionais, destacam-se a revitalização económica, a promoção do controle social — considerando que o desporto pode diminuir o envolvimento em atividades ilícitas —, o fortalecimento do capital social e a realização de metas diplomáticas variadas (Houlihan et al., 2009).

Diante dessas informações percebe-se que um desporto é considerado desenvolvido quando apresenta uma combinação de ampla participação, sucesso competitivo, boa

governança, infraestrutura de qualidade, apoio financeiro sustentável e um impacto positivo na sociedade. O desenvolvimento completo de um desporto é alcançado quando todas essas áreas estão interligadas, formando um sistema robusto que permite o crescimento e a evolução contínua da modalidade.

As federações desportivas podem ser consideradas elementos importantes no desenvolvimento de uma modalidade desportiva. Elas desempenham funções que vão desde a regulamentação e organização de competições até a formação de atletas e a promoção do desporto no cenário mundial. As federações auxiliam no desenvolvimento do desporto promovendo o crescimento técnico e a visibilidade do desporto, além de contribuir para o desenvolvimento social e econômico. No entanto, a eficácia de uma federação depende de sua capacidade de atuar com transparência, ética e compromisso com o desenvolvimento sustentável do desporto em todas as suas dimensões.

Conforme o regime jurídico das federações desportivas e a lei de bases da atividade física e do desporto, as federações desportivas são responsáveis pela organização, regulamentação e desenvolvimento de uma ou mais modalidades desportivas específicas dentro de uma região, país ou até mesmo internacionalmente. Essas organizações são formadas por associações, clubes e, em alguns casos, por atletas, e têm o objetivo de supervisionar e promover o desporto, garantindo que ele seja praticado de forma organizada, justa e sustentável.

As federações desportivas podem operar em diferentes níveis:

- Federações nacionais: regem o desporto em um país;
- Federações regionais: regem o desporto em uma região específica do país, funcionando como braços das federações nacionais;
- Federações internacionais: coordenam e regulamentam o desporto a nível global, criando regras e organizando competições internacionais.

As federações, como autoridade máxima do desporto, passam a ser peça central no desenvolvimento de uma modalidade desportiva, influenciando desde a formação de atletas até a popularização do desporto em nível internacional. Suas abordagens abrangem uma variedade de aspectos, que vão desde o crescimento das infraestruturas e o aumento da prática desportiva até a promoção de uma cultura desportiva saudável.

**CAPÍTULO II.**  
**FEDERAÇÕES: ESTRUTURA E**  
**MODELO DE GESTÃO**

Neste capítulo analisaremos o contexto desportivo europeu através do modelo desportivo português, destacando sua estrutura, suas leis e modelo de gestão para que possamos entender o processo de desenvolvimento desportivo em Portugal. Com isto, poderemos perceber as diferenças e as semelhanças entre o sistema português e o sistema americano, facilitando a adaptação e a organização do futebol americano em Portugal.

## **1. Federações e estrutura organizacional do desporto em Portugal**

Para entendermos qual processo será necessário para adaptação do futebol americano à realidade portuguesa, precisamos perceber qual a estrutura organizacional e qual o modelo de gestão das federações em Portugal.

Em Portugal o Estado intervém em conjunto com as federações na regulação do desporto (Confederação do desporto de Portugal, 2021). A estruturação desse modelo baseia-se em uma organização fundamentada na presença de federações desportivas nacionais, que estão alinhadas com suas respectivas federações internacionais. Esse modelo de funcionamento pressupõe uma interdependência entre os diferentes níveis, tanto no aspecto organizacional quanto nos âmbitos regulamentar e competitivo.

O sistema português é gerenciado através de federações desportivas. Este sistema atualmente conta com 60 federações desportivas dotadas de utilidade pública desportiva (Instituto português do desporto e juventude, 2023).

As federações podem ser classificadas como unidesportivas ou multidesportivas. As unidesportivas englobam indivíduos ou entidades voltadas para a prática de uma única modalidade desportiva, abrangendo suas diversas disciplinas, ou de um conjunto de modalidades relacionadas ou associadas. Já as federações multidesportivas atuam no desenvolvimento de diferentes modalidades desportivas em áreas específicas da organização social, como o desporto para pessoas com deficiência e o desporto no contexto do sistema educativo.

As Federações são organizações não-governamentais que congregam diversas entidades envolvidas na prática e no desenvolvimento de uma determinada modalidade e suas áreas correlatas. Sua função é representar os interesses de seus filiados perante organizações desportivas nacionais e internacionais, bem como junto à Administração Pública, além de garantir a participação em competições.

Conforme a lei de bases da actividade física e do desporto (2007), as federações desportivas são pessoas coletivas constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos que, englobando clubes ou sociedades desportivas, associações de âmbito

territorial, ligas profissionais, praticantes, técnicos, juízes e árbitros, e demais entidades que promovam, pratiquem ou contribuam para o desenvolvimento da respectiva modalidade, preencham cumulativamente, os seguintes requisitos:

- (1) Promover, regulamentar e dirigir a prática de uma modalidade desportiva ou de um conjunto de modalidades afins ou associadas;
- (2) Representar perante a Administração Pública os interesses dos/as seus/suas filiados/as;
- (3) Representar a sua modalidade desportiva ou um conjunto de modalidades afins ou associadas, junto de organizações desportivas internacionais onde se encontram filiadas, bem como assegurar a participação competitiva das seleções nacionais;
- (4) Obtenham o estatuto de pessoa coletiva de utilidade pública desportiva.

Em acordo com a lei, o estatuto de utilidade pública desportiva confere a uma federação desportiva a competência exclusiva para o exercício de poderes regulamentares, disciplinares, bem como a titularidade dos direitos e deveres previstos na lei para uma modalidade específica ou conjunto de modalidades.

Dentre esses direitos, destaca-se a sua participação na formulação da política desportiva nacional e a representação no conselho nacional do desporto, permitindo que contribuam ativamente para o desenvolvimento e aprimoramento do setor. Além disso, possuem autonomia para regulamentar os quadros competitivos, atribuir títulos nacionais e exercer ação disciplinar sobre os agentes desportivos sob sua jurisdição. Outro aspecto relevante é a possibilidade de utilização da qualificação de "utilidade pública desportiva" (UPD), o que reforça seu reconhecimento institucional e social.

Por outro lado, as federações desportivas não possuem apenas direitos, mas também deveres que asseguram seu funcionamento democrático e transparente. Além de cumprirem os objetivos de desenvolvimento e promoção da prática desportiva, devem garantir a representatividade interna e a limitação de mandatos, prevenindo a perpetuação no poder e favorecendo a renovação administrativa. A transparência na gestão e a regularidade nas suas atividades são igualmente exigências legais que visam assegurar a credibilidade dessas entidades, contribuindo para um sistema desportivo mais justo e eficiente. Dessa forma, as federações desportivas não apenas regulamentam e promovem o desporto, mas também são responsáveis pela sua governança ética e democrática.

Além disso, o desporto deve ser de relevante interesse Nacional. Esse reconhecimento é atribuído a organizações que desempenham um papel significativo no desenvolvimento e

projeção do desporto em Portugal. Para isso, é essencial que estejam integradas em uma federação internacional cuja modalidade faça parte do programa dos Jogos Olímpicos ou Paralímpicos. Além desse critério, também são consideradas de interesse desportivo as organizações que apresentem uma ampla implantação a nível nacional, evidenciada por um mínimo de 500 praticantes inscritos distribuídos de forma adequada pelo território. Esse critério garante que a modalidade possua relevância e representatividade dentro do país.

Adicionalmente, o reconhecimento pode ser concedido a organizações que promovam o desenvolvimento desportivo por meio da realização de competições e eventos capazes de fortalecer a prática desportiva no país ou em regiões específicas. Essas iniciativas não apenas incentivam a participação desportiva, mas também contribuem para a projeção internacional de Portugal no cenário desportivo. Dessa forma, o critério de interesse desportivo nacional não se limita à popularidade da modalidade, mas também considera seu impacto na estrutura desportiva nacional e na imagem do país no exterior.

De acordo com Soares et al. (2019), uma organização presta ou desenvolve um serviço de interesse público quando promove o bem-estar social da população, tornando-o acessível e abrangente para uma parcela significativa da sociedade. A participação no desporto pode gerar impactos positivos, tanto no aspecto físico e desportivo quanto nos âmbitos afetivo, social e cultural. Além disso, o Estado pode obter benefícios indiretos, como a redução dos custos com saúde e cuidados primários, bem como efeitos diretos e indiretos no crescimento da economia nacional.

Neste contexto, segundo Soares et al. (2019), em Portugal, o desporto federado assemelha-se a uma pirâmide com 3 níveis. Na base da pirâmide desportiva estão os clubes, cuja principal missão é fomentar a prática da modalidade a nível local. Eles representam as unidades organizacionais fundamentais para garantir a ampla difusão da atividade física e do desporto. Há diferentes tipos de clubes, cada um voltado para atender distintos grupos-alvo. Quando vários clubes de uma mesma região se dedicam a uma determinada modalidade, formam uma associação desportiva específica. No sistema desportivo, essas associações desempenham um papel intermediário, situando-se entre os clubes filiados e a federação nacional correspondente. Sua função é promover e coordenar a modalidade dentro de uma área geográfica específica, seja regional ou distrital.

A federação desportiva nacional ocupa uma posição central na pirâmide, sendo responsável pela supervisão da modalidade em todo o país. Além de organizar os quadros competitivos nacionais, atua como entidade reguladora da atividade desportiva. No topo

da estrutura, encontram-se as federações internacionais, que exercem autoridade sobre a modalidade em nível global e organizam competições internacionais e mundiais. Complementando essa estrutura, o Comitê Olímpico Internacional tem a missão de coordenar os Jogos Olímpicos e promover os valores do espírito desportivo, contribuindo para o desenvolvimento social e humanitário por meio do desporto (Soares et al., 2019).

Levando em consideração a estrutura portuguesa apresentada, é importante compreendermos a denominação e o funcionamento dos clubes, das associações e das ligas profissionais.

Os clubes desportivos e as sociedades desportivas desempenham papéis distintos, embora complementares. Os clubes desportivos são entidades privadas sem fins lucrativos, voltadas para o fomento e a prática direta de modalidades desportivas. Sua principal atividade envolve a participação em competições, promovendo o desenvolvimento do desporto em diferentes níveis. Já as sociedades desportivas são constituídas sob a forma de sociedades anônimas, com o objetivo de participar de competições, organizar eventos e fomentar atividades desportivas profissionalizadas dentro de uma modalidade específica.

A organização dos clubes e sociedades desportivas pode ocorrer por meio de diferentes tipos de associações. No âmbito das federações desportivas que abrangem modalidades coletivas, essas entidades podem integrar associações nacionais, regionais ou distritais, conforme sua área de atuação e nível competitivo. Além disso, as federações que organizam competições profissionais devem contar com uma liga profissional de âmbito nacional, que atua de forma independente e possui autonomia administrativa, técnica e financeira. Essa estrutura possibilita uma organização mais eficiente do desporto, garantindo sua regulamentação e desenvolvimento.

Outro tipo relevante de entidade no cenário desportivo são as associações promotoras de desporto, que, embora atuem fora do âmbito das federações desportivas, desempenham um papel importante na promoção de atividades físicas e desportivas com fins recreativos, formativos ou sociais. Paralelamente, os clubes não profissionais também podem se agrupar em associações dentro das federações, desempenhando funções organizacionais e de gestão das competições, desde que devidamente autorizadas pela federação correspondente.

No caso das competições profissionais, as ligas profissionais exercem uma função essencial na regulamentação e supervisão dessas atividades. Atuando por delegação da federação desportiva, as ligas são responsáveis pela organização dos campeonatos,

controle dos clubes associados e definição dos critérios de acesso às competições. Dessa forma, as ligas profissionais garantem a integridade e a competitividade dos torneios, fortalecendo o desenvolvimento do desporto de alto rendimento.

Tendo em vista essa estrutura portuguesa com suas diversas camadas, é importante evidenciar que o Estado intervém com investimentos no setor desportivo, de forma que, os clubes, as associações e as federações tenham uma relação mutualista. Isso gera benefícios para o Estado e para o desporto simultaneamente.

As subvenções públicas são o principal mecanismo utilizado para apoiar a estrutura e o funcionamento das atividades desportivas dos clubes, associações e das federações. Uma vez que o estado não consegue assegurar a promoção da atividade física e desportiva, concede apoios financeiros aos clubes e demais associações para o desenvolvimento de serviço público desportivo. (Soares et al., 2019)

O financiamento público é essencial para o desenvolvimento do desporto. Segundo Rochet (1995) existem dois tipos de subvenções públicas: as “subvenções de funcionamento” e as “subvenções de equipamento ou de investimento” (p.264). De acordo com Soares et al. (2019), as primeiras contribuem para a dependência de subsídios, tornando as associações mais vulneráveis à influência do poder público. Já as subvenções de equipamento ou investimento são mais adequadas para viabilizar determinados projetos associativos, especialmente quando a organização não dispõe dos recursos necessários para realizar atividades de interesse social. No entanto, associações mais dinâmicas e eficientes conseguem diversificar suas fontes de financiamento e não dependem integralmente de apoio público.

As federações podem exercer diferentes modelos de gestão ao coordenar um ou mais desportos em sua região. O modelo de gestão vai se adaptar dependendo do objetivo ao qual a federação se propõem a desenvolver dentro do desporto.

## **2. Modelo de gestão das federações desportivas portuguesas**

A gestão desportiva em Portugal e, em grande parte do território europeu, adota um formato diferente do americano. Segundo Godinho (2023) a principal característica dessa abordagem sistêmica é que o desporto não é tratado como um negócio, sendo influenciado principalmente pelo modelo não profissional e contando com o envolvimento de voluntários para fortalecer seu papel social. De fato, conforme destacado na Declaração de Amsterdão (União Europeia, 1997), o desporto na Europa desempenha um papel social

relevante, atuando como um elemento de identidade e união entre as pessoas, seja em nível local, regional ou nacional.

Seguindo essa premissa, a estratégia deste modelo é desenvolvida através do contato e da troca com a sociedade, onde a federação incorpora os interesses da sociedade no seu modelo de gestão, ou seja, existe um processo social nas decisões organizacionais. Os fatores externos (Interesses da sociedade) são cruciais na construção e condução do modelo estratégico de gestão de uma federação desportiva.

As federações desportivas são vistas como entidades integradas ao seu ambiente, e a escolha da estratégia, como um plano de adaptação bem-sucedida ao contexto (Ansoff, 1991), envolve diversos passos interconectados que podem gerar conflitos internos (Slack et al., 1994).

Segundo Correia (1999) para analisar as federações desportivas, é fundamental considerá-las como organizações com uma função social, influenciadas por fatores ambientais, inseridas em um cenário competitivo específico e dotadas de determinados recursos e competências. Nesse modelo estratégico, inicialmente são abordadas e reconhecidas sua vocação e missão. Em seguida, examina-se a interação das federações com o ambiente estratégico, identificando ameaças e oportunidades (análise externa) e os possíveis fatores de sucesso. Por fim, ressalta-se a relevância da análise dos pontos fortes e fracos (análise interna), essencial para identificar as competências distintivas das federações.

A estratégia das federações deve alinhar-se com seus valores, sua vocação e sua missão específicas. Segundo Pires (1995) é crucial entender para que servem as federações e o que devem realizar, ou seja, sua vocação e missão.

De modo geral, a missão pode ser entendida como "o que a organização é", a visão como "onde ela deseja chegar" e os valores como "um código de conduta" que deve ser seguido para atingir esse objetivo. Dessa forma, missão, visão e valores estão diretamente relacionados aos objetivos de uma organização, também chamados de objetivos organizacionais (Mendes, 2019).

Segundo Drucker (1990), as organizações precisam refletir sobre a singularidade de sua existência e definir com clareza seus objetivos. O estabelecimento de metas concretas direciona as ações diárias, deixando evidente o que se espera de cada indivíduo. Nessa perspectiva, Slack (1997) destaca que a elaboração do plano estratégico de uma organização desportiva requer uma análise que possibilite a definição de seus objetivos, do seu ramo específico de atuação e da identificação de seus principais clientes.

De acordo com a lei de bases da actividade física e do desporto (2007), as federações são entidades sem fins lucrativos responsáveis por promover, regulamentar e dirigir a prática de uma modalidade esportiva ou de modalidades correlatas, além de representá-las junto à Administração Pública e a organizações internacionais similares. Com base nessa definição legal e na recente evolução do fenômeno desportivo, torna-se evidente uma das principais dificuldades em relação à vocação atual dessas organizações. Elas podem adotar diferentes enfoques, seja priorizando o desenvolvimento geral da prática desportiva, investindo predominantemente na alta competição ou buscando um equilíbrio entre esses dois aspectos. Além disso, podem direcionar seus esforços para melhorar as condições de prática dos atletas filiados ou assumir um papel mais voltado à formação cidadã. A missão das federações está diretamente relacionada à sua vocação, influenciando sua estrutura de custos em fatores como desenvolvimento, pesquisa e apoio a associações regionais e clubes (Correia, 1999).

Segundo Rich et al. (2023) os sujeitos que compõem o ambiente institucional determinam como adaptar uma prática organizacional existente de modo que ela tenha significado para sua própria organização. O ambiente deve desempenhar um papel fundamental na facilitação desse processo de troca de ideias entre instituição e sociedade. Isto explica como as organizações podem importar novos elementos institucionais para sua organização, para responder a pressões internas e externas. Por exemplo, elementos organizacionais como 'Responsabilidade organizacional, formalização da estrutura, foco na definição de metas e ênfase no gerencialismo impactarão como as organizações respondem às pressões internas/externas na sociedade, mantendo ao mesmo tempo suas próprias metas organizacionais' (Krücken & Meier, 2006, p. 248).

Nesse contexto, é fundamental considerar o ambiente como um fator determinante na formulação da estratégia, analisando o contexto estratégico, tanto interno quanto externo, e organizando-o em oportunidades e ameaças para a instituição. As transformações no ambiente estratégico afetam o futuro das federações, dependendo das suas forças e fragilidades, que influenciam a viabilidade das estratégias mais adequadas. Por isso, a análise interna torna-se essencial, avaliando pontos fortes e fracos por meio da revisão dos recursos, resultados e competências existentes ou potenciais para tornar a organização mais competitiva.

Destacando a relevância dessa análise interna, Godet (1993) argumenta que compreender a trajetória da organização, seus recursos, desempenho, competências e desafios é

essencial para uma correta delimitação da análise externa. A identificação de forças e fraquezas na análise interna está diretamente ligada às características das ameaças e oportunidades do ambiente. O objetivo é integrar as informações internas e externas para orientar a escolha e o desenvolvimento das estratégias mais eficazes.

Ao avaliar internamente as federações, é crucial identificar três categorias de recursos: financeiros, materiais e humanos. Nos aspectos financeiros, devem ser analisadas receitas e despesas. Nos recursos materiais, a estrutura de custos relacionada às instalações e equipamentos específicos de cada modalidade. Já nos recursos humanos, é essencial examinar a qualificação dos dirigentes e técnicos, e entender os conflitos que possam impactar o desenvolvimento da organização. Além disso, as competências das federações incluem a qualidade da gestão e o patrimônio disponível. Em relação aos resultados, é necessário considerar o número de atletas federados, especialmente aqueles de alto rendimento, a distribuição geográfica da modalidade, a quantidade de clubes com atletas federados e a participação do público nas competições (Correia, 1999).

A formulação estratégica das federações está diretamente vinculada ao orçamento disponível para os projetos desportivos. Segundo Godinho (2023), o financiamento do sistema desportivo ocorre por meio de contratos-programa firmados entre a administração pública e as entidades responsáveis pela execução dos objetivos acordados, sendo essa a principal fonte de recursos. Em alguns casos, esse financiamento é complementado pelo apoio de autarquias e patrocinadores. No entanto, cabe às federações a decisão estratégica sobre quais modalidades ou projetos receberão suporte, sem garantia de uma distribuição equitativa dos recursos disponíveis.

No que se refere à formulação estratégica no contexto das organizações desportivas, diversos autores (Ramanantsoa et al., 1989; Thibault et al., 1993; Wittock et al., 1994; Pires, 1995) apontam que não há tradição consolidada nesse processo, pois a atenção se concentra na gestão cotidiana dos quadros competitivos e na participação desportiva.

Ramanantsoa et al. (1989) descrevem a estratégia das organizações desportivas como baseada em "recursos subsidiados" e destacam que os dirigentes das federações tendem a não adotar uma abordagem estratégica. Isso se deve, principalmente, a dois fatores: a dependência do financiamento estatal, que direciona o foco para a manutenção das atividades diárias, e a função social dos projetos desportivos, que priorizam a realização de competições anuais e a capacitação técnica. Como resultado, é raro encontrar organizações desportivas que desenvolvam um planejamento de longo prazo.

Thibault et al. (1993) desenvolveram um modelo para examinar e diagnosticar a estratégia de organizações desportivas sem fins lucrativos, estruturado em duas dimensões principais: a atratividade do programa e a posição competitiva. A atratividade do programa está relacionada à capacidade da organização de obter recursos para sustentar e expandir suas iniciativas. Já a posição competitiva diz respeito à habilidade de atrair e reter membros. Com base na análise das NSOs do Canadá, Thibault et al. (1993) identificaram indicadores como financiamento, número de participantes, apoio voluntário e visibilidade do programa para mensurar a atratividade. Para avaliar a posição competitiva, consideraram fatores como os custos dos equipamentos e os custos de afiliação.

A partir desse modelo, Thibault et al. (1993) propuseram quatro abordagens estratégicas para organizações esportivas: realce, inovação, refinação e exploração. Organizações que apresentam forte posição competitiva e programas altamente atrativos devem adotar a estratégia de realce. Quando a posição competitiva é sólida, mas a atratividade do programa é reduzida, a estratégia recomendada é a inovação. A refinação é mais adequada para cenários em que os programas são atraentes, mas a posição competitiva da organização é frágil. Já aquelas que possuem tanto baixa atratividade quanto uma posição competitiva enfraquecida deve recorrer à estratégia de exploração. Conforme exemplificado por Correia (1999) na figura:

<b>Atractibilidade do Programa</b>	Elevada	REFINAÇÃO	REALCE
	Baixa	EXPLORAÇÃO	INOVAÇÃO
		Fraca	Forte
		<b>Posição Competitiva</b>	

Figura 5: Tipologia de estratégias das organizações de desporto (Correia, 1999: 45).

Em resumo, o modelo de gestão de uma federação portuguesa é complexo e, por diversas vezes, ambíguo. Necessita-se de um estudo aprofundado sobre o ambiente externo (População, Estado, Financiamento, *stakeholders*) e o ambiente interno (modalidades, instrutores, atletas, competições) para que se possa dar início ao processo. O modelo de

gestão deve ser estruturado em conjunto com a sociedade, dependendo da necessidade do país/município em que estiver inserido destacando seu papel social no local. Com isso, pode-se direcionar a estratégia da federação através da vocação e da missão pretendidas pelos gestores. Cada federação tem seu próprio modelo de funcionamento dependendo de diversos fatores, como: o número de modalidades, o financiamento recebido, a comoção da sociedade, a sua atractibilidade, a sua função social, a sua posição competitiva no mercado e a possibilidade de crescimento das modalidades.

Segundo Correia (1999), considerando que as federações possuem uma natureza complexa e ambígua, apenas a adoção de múltiplas abordagens permitirá uma melhor compreensão de sua realidade, tornando a gestão dessas organizações mais eficiente.

**CAPÍTULO III.**  
**FUTEBOL AMERICANO E SUA**  
**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Para entendermos o contexto do desporto americano faz-se necessário o conhecimento prévio sobre o futebol americano e sua evolução nos Estados Unidos. Diante disso, discorreremos sobre o futebol americano (*football*) e suas etapas dentro do sistema desportivo americano, desde sua base (desporto escolar) até o desporto profissional (NFL). Durante este capítulo, evidenciaremos que o modelo americano de desporto exibe um formato voltado para o produto desporto, trazendo importância para a valorização dos diferentes aspetos do futebol americano. Os jogos, as marcas, os preços e as promoções direcionados ao desporto são organizados da melhor forma possível para se gerar valor económico e o desenvolvimento da modalidade.

### **1. O futebol americano (*football*) nos EUA**

O futebol americano surgiu nas universidades dos Estados Unidos e rapidamente se tornou um dos desportos mais populares do país. Caracterizado pela conquista de território e estratégias táticas, uma partida é disputada por duas equipas de onze jogadores, buscando avançar com a bola oval até a zona final adversária para pontuar. A National Football League (NFL), fundada em 1920, consolidou-se como a principal liga profissional do desporto, gerando receitas bilionárias e atraindo milhões de espectadores anualmente, com destaque para um dos eventos desportivos mais assistidos globalmente, o Super Bowl.

A estrutura organizacional do futebol americano nos Estados Unidos difere da de outros países com sistema federativo. O modelo desportivo, por não ter financiamento do estado, é totalmente organizado como um produto, sendo desenvolvido em diversas camadas que resultam no desporto profissional. A estrutura do *marketing mix* é muito presente em todas as camadas de desenvolvimento do desporto, evidenciando a utilização dos 4ps (*price* (preço), *product* (produto), *place* (local) and *promotion* (promoção)), criando assim, uma combinação de elementos que permitem gerir sabiamente as estruturas e organizações a fim de atingir os objetivos desejados (Işoraitè, 2016). Neste modelo estrutural não há uma responsabilidade governamental no desenvolvimento do desporto (Sparvero, et al. 2008), fazendo com que não haja um ministério do desporto. Deste modo, as instituições desportivas necessitam trabalhar com as diferentes formas de marketing e gestão para que o desenvolvimento do desporto possa ocorrer somente através de financiamentos privados.

Segundo Sparvero, et al. (2008), no modelo americano, somente o desporto amador que está sob a tutela das federações desportivas que, na nomenclatura do país, são consideradas National Governing Bodies (NGBs). Estas são as organizações que fazem

parte do Comit  Olimpico e Paralímpico dos Estados Unidos da América (EUA). As NGBs, o Comit  Olimpico e Paralímpico dos Estados Unidos da América, não recebem financiamento do Governo, as receitas para o desporto prov m dos meios comunica o, dos contratos de patrocínio e das doa oes.

Considerando as diversas etapas do desenvolvimento deste desporto, o desporto escolar e o universitário têm um papel essencial na forma o dos atletas e no crescimento da modalidade.

O ensino médio, por exemplo,   regulado pela National Federation of State High School Associations (NFHS), que, por sua vez, tem como membros as Associa oes desportivas dos vários Estados. Mais de 17.000 escolas pertencem a associa oes que são membros da NFHS. A NFHS proporciona aos seus membros sobretudo serviços. No caso do desporto em particular, habilita os recursos humanos para as respetivas fun oes, tanto ao nível do treino como de representa oes oficiais. O High School Football, que também   conhecido como o futebol de prepara o,   disputado por equipas do ensino médio dos Estados Unidos e Canadá. Ele está entre os desportos interescolares mais populares em ambos os países. A competi o da High School desenrola-se a nível local, estatal e nacional (National Federation of State High School Associations, 2022). O ensino médio e Juvenil   o primeiro nível de jogo em que um jogador poderá acumular estatísticas, que irá determinar suas chances de competir em nível superior, e, finalmente, a nível profissional, se ele for talentoso o suficiente.

Enquanto isso, o nível universitário   administrado por organiza oes como a National Collegiate Athletic Association (NCAA) e a National Association of Intercollegiate Athletics (NAIA). A NCAA tem 1200 institui oes de ensino superior como membros e desenvolve a sua competi o em 3 divis oes. A NAIA, por sua vez, tem 250 institui oes de ensino a participar a nível nacional (NCAA, 2022). O financiamento ao desporto universitário está baseado em patrocínios ou através de contratos dos meios de comunica o social relacionados com os seus campeonatos. Isto chega ao estudante-atleta maioritariamente na forma de bolsa de estudo ou pagamento de propinas, incentivando a forma o acadêmica e desportiva simultaneamente. As grandes universidades apresentam programas desportivos robustos e conseguem, também, gerar receita através da venda de bilhetes e outras iniciativas durante os seus jogos (Ridpath, 2018).

Com a forma o de atletas e a capta o de recursos sendo realizada através de investimentos privados, vê-se a importância de um bom produto e uma boa promo o de eventos. Neste contexto, os campeonatos são finalizados com grandes eventos, que por

sua vez, trazem maiores stakeholders para sua realização. Além dos eventos realizados na temporada regular, os playoffs e os jogos de *bowl* são elementos importantes e tradicionais do futebol americano universitário e profissional. A NCAA Football Bowl Subdivision (FBS) mantém uma série de jogos de pós-temporada chamados "bowl games", culminando no College Football Playoff. Esses jogos desempenham um papel crucial na definição do campeão nacional e na celebração das conquistas das equipes durante a temporada regular. Os *bowl games* transcendem o aspecto desportivo, tornando-se eventos culturais significativos nos Estados Unidos. Eles atraem grandes audiências televisivas, geram considerável receita econômica para as cidades-sede e oferecem exposição nacional para as universidades participantes. Além disso, proporcionam experiências valiosas para os atletas universitários, muitas vezes servindo como vitrine para futuras carreiras profissionais no futebol americano.

Em resumo, os *bowl games* são pilares centrais na tradição do futebol americano universitário, combinando competição de alto nível com celebrações culturais e impactos econômicos significativos.

Essa estrutura inspirou a NFL na criação dos seus playoffs e na nomeação da sua final, chamando-a de Super Bowl, enfatizando a importância e o prestígio do evento. Segundo os dados da Deloitte Annual Review of Football Finance, em 2023, a liga teve uma receita anual de cerca de US\$ 18,7 bilhões, tornando-a a liga esportiva mais valiosa do mundo (Revista Oeste, 2024).

O processo de seleção para a NFL ocorre por meio do draft, um sistema que permite às equipes recrutarem os melhores jogadores universitários, promovendo um equilíbrio competitivo entre as franquias. A liga profissional opera sob um modelo de 32 franquias independentes, sem promoção ou rebaixamento, e tem um impacto econômico e cultural significativo nos Estados Unidos.

Para que este equilíbrio seja realmente visível e não somente no campo teórico, as escolhas feitas pelas 32 franquias se dividem ao longo de três dias, de acordo com um sistema que busca fazer com que as equipes de piores campanhas se reforcem com os melhores jogadores universitários. Assim, as franquias com os piores desempenhos são as primeiras a escolherem jogadores universitários com maior destaque para sua equipe.

A liga profissional de futebol americano dos Estados Unidos, a National Football League (NFL), é composta por 32 equipes que são divididas em duas conferências: a American Football Conference (AFC) e a National Football Conference (NFC). Cada uma das duas conferências tem quatro divisões com quatro equipes. Esta estrutura permite uma melhor

e mais justa separação geográfica, onde todas as 32 equipas viajam distâncias aproximadas e cada franquia enfrenta todos os outros 31 adversários pelo menos uma vez a cada 4 anos.

A estrutura americana de desporto usa o espetáculo como forma de marketing e desenvolvimento. Desde a base até o desporto profissional. É de extrema importância que o desporto seja equilibrado e competitivo para que chame a atenção dos espectadores. O equilíbrio da competição gera recompensa para as marcas e para os jogadores envolvidos. O desporto começa através das instituições de educação, gera uma formação pessoal para o atleta e finaliza dando oportunidades para viver do desporto profissional.

Embora a popularidade do futebol americano esteja em crescimento mundialmente, ainda é limitada fora dos EUA em comparação com outros desportos americanos, como, por exemplo, o basquete. Em Portugal, a Liga Portuguesa de Futebol Americano teve sua primeira edição em 2009/10 e continua em desenvolvimento, sendo considerada um desporto amador ainda sem uma federação estruturada, limitando sua participação em competições europeias e mundiais.

## **2. O futebol americano e a estratégia de marketing**

O futebol americano, especialmente nos Estados Unidos, tornou-se um dos desportos profissionais mais lucrativos do mundo. Esse sucesso não se deve apenas à qualidade do jogo, mas também à estratégia de marketing altamente estruturada que envolve sua gestão e promoção. Os conceitos do *marketing mix*, conhecido pelos 4Ps (preço, promoção, local e produto), estão diretamente ligados ao crescimento e à consolidação do desporto em diferentes níveis, desde a base universitária até a National Football League (NFL). Percebendo esta relação, é de extrema importância destacar como os 4Ps são gerenciados neste modelo desportivo.

Preço: estratégias de valoração do futebol americano

De acordo com Singh (2011), o preço é um fator dinâmico que precisa ser ajustado conforme o mercado e os custos associados. No futebol americano, os ingressos para jogos variam conforme a demanda, a importância do evento e a posição do assento. Eventos icônicos, como o Super Bowl e os *playoffs* universitários, têm preços altamente valorizados devido à alta procura. Além dos ingressos, o modelo de transmissão paga por assinatura e os contratos de patrocínio são fundamentais para a geração de receita do desporto.

Promoção: o impacto da publicidade no desporto

A promoção é um dos elementos mais poderosos do *marketing mix*, conforme Işoraité (2016). No futebol americano, a publicidade e as estratégias de marketing desempenham um papel crucial na expansão da audiência e na fidelização do público. Os comerciais do Super Bowl são um exemplo claro do impacto da promoção, pois atraem grandes marcas dispostas a investir milhões de dólares para exibir suas propagandas durante o evento. O mesmo evento que conta com o show do intervalo com cantores famosos que fazem grandes apresentações atraindo diferentes públicos. Além disso, o endosso de atletas famosos e campanhas de mídia digital são estratégias comuns para aumentar a visibilidade do desporto.

Local: a importância da distribuição e acessibilidade

A distribuição do futebol americano ocorre tanto fisicamente, através de jogos em estádios icônicos, quanto virtualmente, por meio da televisão e streaming. Como argumenta Martin (2014), a distribuição envolve canais que garantem a acessibilidade do serviço ao consumidor. No caso do futebol americano, a NFL e as ligas universitárias têm estádios próprios para campeonatos e possuem contratos de transmissão com redes como ESPN, Fox Sports e NBC, permitindo que os jogos sejam acessíveis globalmente. O uso de plataformas digitais também expande a audiência, tornando o desporto mais inclusivo e lucrativo.

Produto: o futebol americano como bem de consumo

O conceito de produto no *marketing mix* refere-se a bens tangíveis ou intangíveis que oferecem valor ao consumidor (Singh, 2012). No caso do futebol americano, o desporto em si pode ser considerado um produto complexo que combina diversos elementos para atrair públicos e gerar receita.

Primeiramente, o futebol americano pode ser analisado como um produto de entretenimento. A experiência do jogo vai muito além da partida em si, incorporando elementos como o espetáculo proporcionado pelos grandes eventos, a qualidade da transmissão televisiva e digital, a experiência do adepto nos estádios e a narrativa competitiva entre as equipes. Cada um desses fatores contribui para o valor percebido pelo consumidor final, seja ele um adepto presente no estádio ou um telespectador acompanhando a transmissão.

Além disso, as ligas de futebol americano – desde o nível colegial até a NFL – estruturam seus campeonatos como um produto bem planejado. A NFL, por exemplo, investe pesadamente na criação de um produto de alta qualidade por meio de regulamentação

rígida das franquias, promoção de equilíbrio competitivo via draft e estruturação de uma temporada com momentos marcantes, como os playoffs e o Super Bowl, que geram grande expectativa e engajamento. No nível universitário, a NCAA organiza os *bowl games* e os *playoffs* como eventos estratégicos que agregam valor ao desporto e às universidades participantes.

Outro aspecto essencial do produto é a marca. O futebol americano se consolidou como um dos desportos mais valiosos do mundo, e sua identidade visual, com logotipos icônicos de equipas e ligas, uniformes estilizados e mascotes emblemáticos, desempenha um papel fundamental na criação de uma conexão emocional com os adeptos. As franquias investem na diferenciação de suas marcas, oferecendo experiências exclusivas, linhas de merchandising personalizadas e ações para fortalecer a identidade de seus times.

Por fim, a formação e o desenvolvimento de atletas também fazem parte do produto futebol americano. O sistema desportivo dos Estados Unidos garante um fluxo contínuo de talentos, desde o ensino médio até o profissional, criando um ciclo sustentável que mantém o desporto atrativo e competitivo. Esse desenvolvimento é cuidadosamente gerenciado, com investimentos em infraestrutura, treino de alto desempenho e suporte educacional aos atletas, garantindo que o produto – o desporto competitivo e emocionante – continue evoluindo.

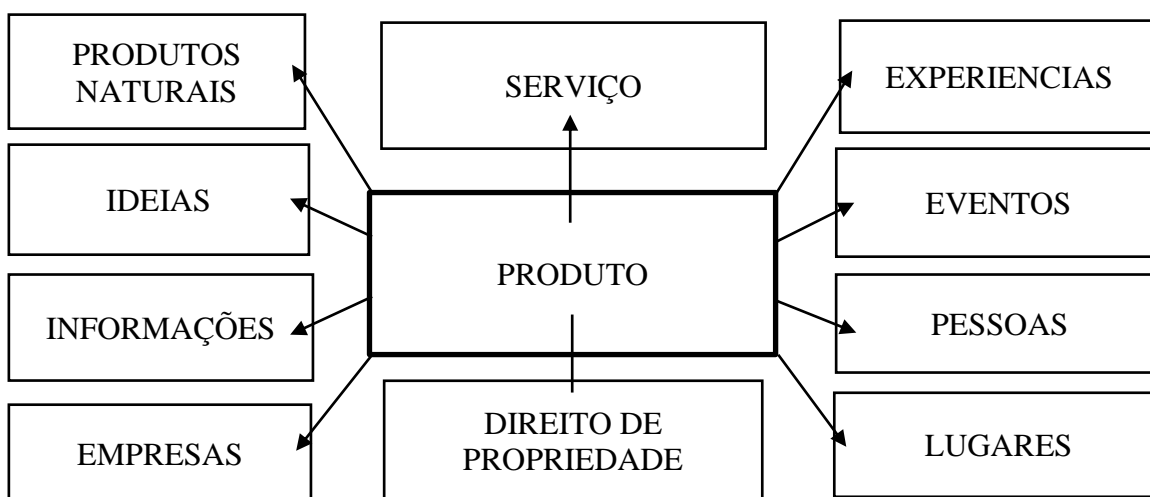


Figura 6 - Percepção mais ampla do produto (Strazdas, 2011: 18).

A relação entre o futebol americano e o *marketing mix* evidencia como o desporto é gerenciado como um produto altamente sofisticado. A combinação de uma estrutura bem definida, estratégias eficazes de promoção e distribuição, e um forte apelo de marca fazem do futebol americano não apenas um fenômeno desportivo, mas também um dos negócios

mais bem-sucedidos do mundo do entretenimento. Essa abordagem permite sua constante evolução, atraindo novos públicos e consolidando sua posição como um dos desportos mais influentes globalmente.

**CAPÍTULO V.**  
**MODELO DE ANÁLISE E**  
**OBJETIVOS**

## 1. Modelo de análise

O futebol americano tem grande sucesso nos Estados Unidos, em grande parte, devido ao modelo de gestão e a estrutura americana de desenvolvimento do desporto. Este estudo busca identificar os impactos das federações no desenvolvimento do futebol americano em Portugal, fazendo com que seja possível elaborar um projeto sustentável e de sucesso para a futura Federação Portuguesa de Futebol Americano (FPFA).

Devido a falta de estudos sobre o desenvolvimento do futebol americano em solo europeu, foi necessário desenvolver três capítulos para dar suporte a nossa investigação. Primeiramente, um capítulo desenvolvido para definirmos o conceito geral de desporto em acordo com Sergio (2003), que classifica o desporto como um subsistema da motricidade humana onde a ciência e a arte se encontram. Assim, o desporto é visto como um fenômeno social e cultural, e embora tenha crescido a luz das forças do desenvolvimento econômico e do espetáculo desportivo através da competição desportiva, também pode ser festa e juntar povos e pessoas de diferentes culturas em prol de ideais comuns.

Hoye e Cuskelly (2003) e Soares et al. (2016) sugerem ainda que desporto pode ser entendido como um verdadeiro bem público e social, com necessidades de ser gerido com base em critérios de racionalidade e de benefícios sociais e culturais.

Em seguida, estabelecer o conceito de desenvolvimento desportivo conforme (Pires, 2005) e nível desportivo que é verificado através da equação entre o número real e o número ideal de atletas (Paz, 1973). Em um segundo capítulo, percebemos qual a estrutura das federações portuguesas de desporto (Soares et al., 2019), qual o modelo gestor das federações (Drucker, 1990) e como se proporciona o desenvolvimento desportivo na região (Slack, 1997). No terceiro capítulo de suporte da nossa investigação, descreveremos o que é futebol americano, qual a estrutura desse desporto na América e como ele é gerido nas suas diferentes fases, da base ao profissional, para que se tornasse um desporto de sucesso mundial (NFHS, 2024-25). Ainda no terceiro capítulo, viu-se a importância de destacarmos a estratégia do *marketing mix* no contexto do desporto americano, onde um dos principais pontos é a valorização do produto futebol americano (Strazdas, 2011).

Os três capítulos de suporte definiram as dimensões utilizadas para a investigação deste estudo. Estas dimensões servirão como os antecedentes para o processo de entrevistas e, futuramente, para um possível desenvolvimento do modelo de gestão da Federação Portuguesa de Futebol Americano (FPFA).

Uma vez que os principais antecedentes foram expostos, apresenta-se o modelo de análise na Figura 7. Onde destaca-se o desenvolvimento do desporto, as federações e o futebol americano como principais dimensões para a formação de um projeto para a Federação Portuguesa de Futebol Americano.

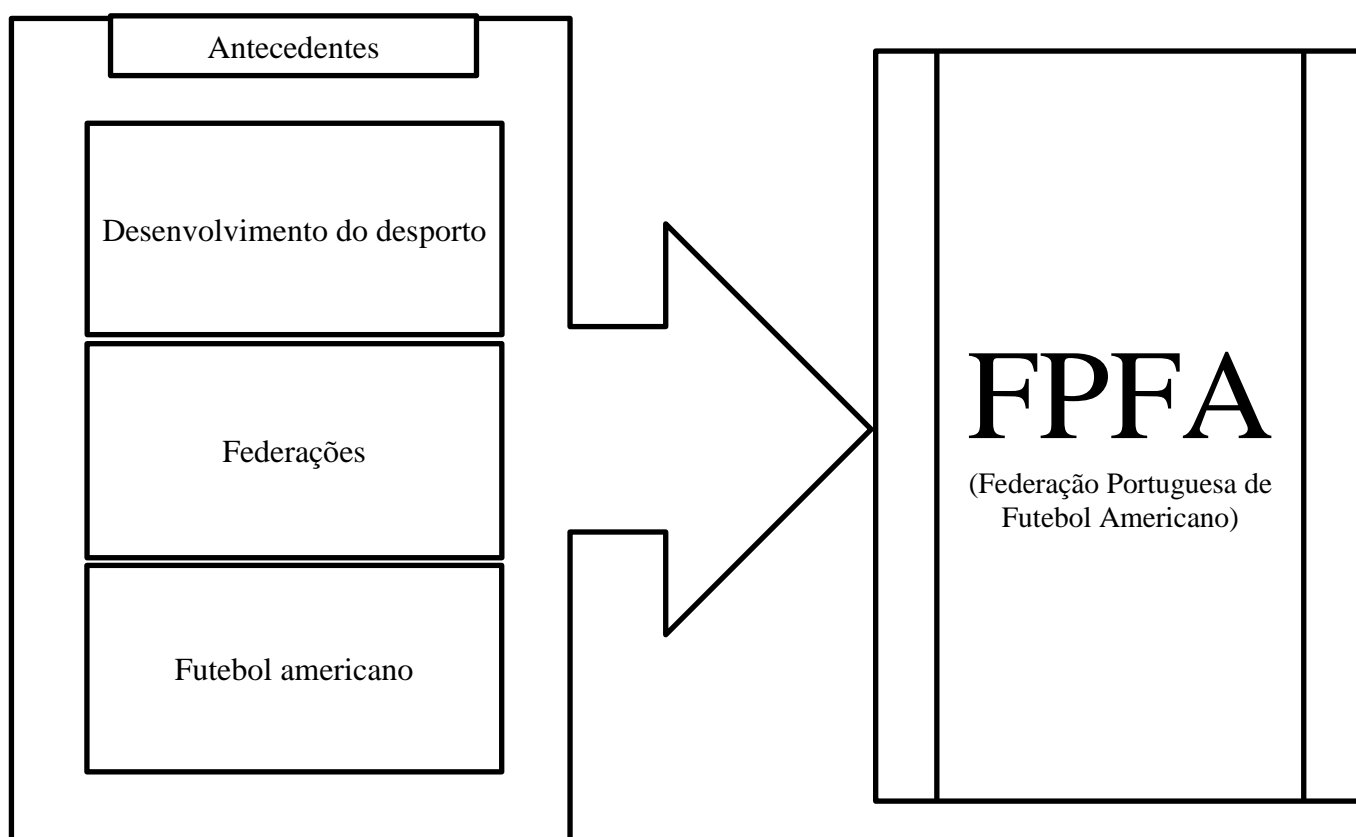


Figura 7 - Modelo de análise.

## 2. Objetivos

Considerando o problema de investigação e o quadro teórico, enumeram-se os objetivos do estudo:

- I. Avaliar o nível desportivo do futebol americano em Portugal;
- II. Categorizar as posturas e estratégias utilizadas no desenvolvimento do futebol americano atualmente;
- III. Reconhecer as adaptações necessárias para que o futebol americano se encaixe na realidade portuguesa;

IV. Identificar quais medidas podem trazer uma melhor evolução ao desporto futebol americano em Portugal;

V. Identificar qual o melhor modelo de gestão federativa para o desenvolvimento do futebol americano em Portugal;

VI. Identificar o impacto das federações no desenvolvimento do desporto.

# **CAPÍTULO VI.**

## **MÉTODO**

Este estudo foi conduzido dentro de uma abordagem qualitativa. As informações obtidas por meio desse método possibilitam a observação de micro processos sociais e a revelação de fenômenos específicos que, em análises quantitativas, podem passar despercebidos (Skinner et al., 2015).

### **1. Análise qualitativa**

Esta pesquisa adotou a análise documental e a entrevista semiestruturada como técnicas de coleta de dados. Ambos os métodos são amplamente empregados em investigações nas ciências sociais, sendo que, entre os diferentes tipos de entrevistas, o modelo semiestruturado é o mais recorrente em estudos sobre gestão do desporto (Skinner et al., 2015; Quivy & Campenhoudt, 2017).

Inicialmente, foram analisados livros, sites oficiais e documentos legais sobre o desporto, incluindo a legislação desportiva e os estatutos das federações portuguesas. Posteriormente, foram convidados para entrevistas os gestores das sete equipes de futebol americano em Portugal, bem como o presidente da associação portuguesa da modalidade.

Nesta fase, os objetivos estabelecidos foram:

- a) Examinar a legislação portuguesa, com destaque para a Lei de bases da atividade física e do desporto e o Regime jurídico das federações desportivas;
- b) Analisar os modelos de gestão adotados pelas federações portuguesas;
- c) Compreender a estrutura e o funcionamento do futebol americano nos Estados Unidos;
- d) Investigar os documentos disponíveis sobre o desenvolvimento do futebol americano no contexto norte-americano;
- e) Identificar a percepção dos coordenadores desportivos (treinadores e presidentes de equipes portuguesas) sobre a criação de uma federação de futebol americano em Portugal e seu possível impacto no crescimento da modalidade.

### **1.2. Análise documental**

A análise documental foi realizada com base em documentos disponíveis ao público nos respectivos sites oficiais. Os seguintes documentos foram consultados:

1. Lei de bases da atividade física e do desporto.
2. Regime jurídico das federações desportivas.
3. Sites oficiais da NCAA, NAIA e NFL.
4. NFHS Handbook 2024-25.

A obtenção desses documentos foi fundamental para o desenvolvimento deste estudo. Primeiramente, permitiu ao pesquisador compreender em detalhe o funcionamento dos processos de gestão e a estrutura das federações portuguesas, bem como o modelo organizacional do futebol americano nos Estados Unidos, antes da realização das entrevistas. Posteriormente, algumas informações extraídas desses documentos foram utilizadas tanto na formulação das perguntas quanto na discussão dos resultados.

### **1.3. Entrevista**

A utilização da entrevista como método de coleta de dados neste estudo é justificada pela necessidade de compreender de forma mais abrangente as percepções dos profissionais envolvidos no desporto acerca das federações desportivas. De acordo com Skinner et al. (2015), a escolha pela entrevista semiestruturada se dá porque esse método possibilita que o entrevistado compartilhe sua visão sobre suas próprias experiências, reflita sobre os eventos cotidianos e interprete o funcionamento de uma organização (Quivy & Campenhoudt, 2017). Ademais, a entrevista semiestruturada segue um roteiro de perguntas previamente formuladas, adaptado ao contexto da pesquisa, mas oferece tanto ao entrevistador quanto ao entrevistado a flexibilidade de explorar determinados tópicos com mais profundidade (Skinner et al., 2015)

#### **1.3.1. Instrumento**

As entrevistas foram conduzidas com base em um roteiro desenvolvido a partir das dimensões relacionadas ao futebol americano, ao desenvolvimento do desporto e às federações. Na formulação das perguntas, houve um cuidado em utilizar uma linguagem acessível aos entrevistados. A adaptação de termos específicos do contexto das federações desportivas foi feita com base na terminologia presente na legislação portuguesa e nos documentos analisados na fase de análise documental. Após a elaboração das perguntas do roteiro de entrevistas, o documento passou por um processo de validação quanto ao seu conteúdo, clareza e relevância. Para esse procedimento, o orientador do estudo, doutor na área de gestão do desporto, contribuiu na organização do instrumento.

O roteiro de entrevistas passou por ajustes para facilitar o entendimento dos participantes e garantir que suas respostas atendessem às necessidades do estudo de maneira clara. Dessa forma, o roteiro, inicialmente composto por 18 perguntas, teve sete perguntas adaptadas, mas manteve as 18 na versão final. A Tabela 1 apresenta o número de perguntas por dimensão na versão final do roteiro, categorizadas conforme seus objetivos.

Tabela 1: Entrevista semiestruturada.

Dimensões	Número de perguntas	Perguntas	Objetivos
Desenvolvimento do desporto	6	1) Qual o número de praticantes de F.A atualmente? Qual seria o número ideal de praticantes?	Avaliar o nível desportivo do futebol americano em Portugal;
		2) Qual o número de praticantes de elite (competidores do campeonato nacional)? Qual seria o número ideal de praticantes de elite?	Avaliar o nível desportivo do futebol americano em Portugal;
		3) Quais são as atividades de promoção e competitivas que acontecem atualmente de futebol americano em Portugal?	Categorizar as posturas e estratégias utilizadas no desenvolvimento do futebol americano atualmente
		4) Quais são as fontes de financiamento para que o futebol americano seja desenvolvido atualmente?	Categorizar as posturas e estratégias utilizadas no desenvolvimento do futebol americano atualmente
		5) Como são formados os jogadores do futebol americano em Portugal?	Categorizar as posturas e estratégias utilizadas no desenvolvimento do futebol americano atualmente
		6) Como são formados os jogadores de elite do futebol americano em Portugal?	Categorizar as posturas e estratégias utilizadas no desenvolvimento do futebol americano atualmente
	6	7) Quais são as estratégias para o desenvolvimento do futebol americano em Portugal?	Categorizar as posturas e estratégias utilizadas no desenvolvimento do futebol americano atualmente
		8) Existe alguma estratégia semelhante ao modelo de desporto dos Estados Unidos que possa ser usada em Portugal para o desenvolvimento do futebol americano? Se sim, Quais?	Identificar qual o melhor modelo de gestão federativa para o desenvolvimento do futebol americano em Portugal
		9) Sabendo que o futebol americano profissional é gerido através de um sistema de franquias nos EUA. Dê sugestões	Identificar quais medidas podem trazer uma melhor evolução ao desporto futebol americano em Portugal;

Futebol americano		de como implementar o futebol americano profissionalmente em Portugal?	
		10) Sabendo que o futebol americano de base é gerido através de escolas e faculdades nos EUA. Dê sugestões de como estruturar o futebol americano de base em Portugal?	Identificar quais medidas podem trazer uma melhor evolução ao desporto futebol americano em Portugal;
		11) No seu ponto de vista, acredita que os grandes eventos, como os <i>bowls</i> , possam ser utilizados como fontes de financiamento e meio de desenvolvimento para o futebol americano em Portugal?	Reconhecer as adaptações necessárias para que o futebol americano se encaixe na realidade portuguesa
		12) Quais devem ser as prioridades no desenvolvimento do futebol americano em Portugal?	Identificar quais medidas podem trazer uma melhor evolução ao desporto futebol americano em Portugal;
Federações	6	13) Quais o possível impacto que uma federação traria para o desenvolvimento do futebol americano em Portugal?	Identificar o impacto das federações no desenvolvimento do desporto
		14) Qual seria a principal receita da federação portuguesa de futebol americano? Verbas governamentais? Investimento privado?	Identificar o impacto das federações no desenvolvimento do desporto
		15) Sabendo que a gestão das federações é organizada através da vocação (o que deve ser) e da missão (o que deve fazer), qual deve ser a vocação e a missão da federação portuguesa de futebol americano?	Identificar qual o melhor modelo de gestão federativa para o desenvolvimento do futebol americano em Portugal
		16) O futebol americano é um desporto de interesse público em Portugal? Quais benefícios sociais podem ser difundidos através do desenvolvimento deste desporto?	Identificar qual o melhor modelo de gestão federativa para o desenvolvimento do futebol americano em Portugal
		17) Existe algum modelo de federação europeia de futebol americano que possa ser adaptado para realidade portuguesa?	Reconhecer as adaptações necessárias para que o futebol americano se encaixe na realidade portuguesa
		18) Levando em consideração o propósito constitucional da generalização da prática desportiva (desenvolvimento do desporto de base e do desporto de elite), como é que uma federação de futebol americano deve distribuir a sua receita para alcançar um nível desportivo adequado? Explique.	Identificar o impacto das federações no desenvolvimento do desporto

### 1.3.2. Participantes

Os participantes desta etapa do estudo foram:

1. Presidentes ou gestores das equipas de futebol americano de Portugal;
2. Treinadores das equipas de futebol americano de Portugal;
3. O presidente da associação de futebol americano de Portugal.

A seleção desses participantes para as entrevistas foi realizada por meio de um método de conveniência e não probabilístico (Skinner et al., 2015). A amostragem por conveniência é uma estratégia comum nesse contexto, pois os participantes selecionados estão inseridos no desporto estudado, enquanto a abordagem não probabilística é amplamente empregada em pesquisas qualitativas quando o objetivo principal é obter uma compreensão aprofundada da experiência dos indivíduos, em vez de garantir a representatividade da amostra (Skinner & Edwards, 2010).

Para a realização das entrevistas, foram contactados oito indivíduos, porém um deles optou por não participar. Dessa forma, foram conduzidas sete entrevistas no total, sendo seis com gestores e treinadores das equipas e um com o dirigente da associação de clubes. A escolha desses participantes se justifica pelo fato de que, ao longo dos últimos dez anos, o desenvolvimento do futebol americano em Portugal tem ocorrido principalmente por meio dessas equipas, havendo pouca variação no número de equipas ativas.

Na seleção dos gestores e treinadores entrevistados, foi solicitado, preferencialmente, que o representante de cada equipa fosse o presidente ou gestor da organização correspondente. Nos casos em que o presidente ou gestor não pudesse comparecer ou a equipa não contasse com essa função específica, o convite foi estendido aos treinadores, por serem considerados a maior autoridade dentro da equipa. A inclusão do presidente da associação se deve à sua responsabilidade na condução dos processos voltados à criação da federação, o que lhe confere uma visão mais ampla sobre o panorama da Liga Portuguesa de Futebol Americano.

Entre os sete entrevistados, todos eram do sexo masculino, com nacionalidades portuguesas ou brasileiras e idades entre 25 e 40 anos. Além disso, possuíam mais de dez anos de experiência na modalidade, atuando como atletas, treinadores, árbitros ou dirigentes. Alguns acumulavam experiência em mais de um papel dentro do desporto, exercendo, por exemplo, as funções de jogador e treinador, jogador e árbitro ou treinador e dirigente.

### **1.3.3. Procedimentos**

Após a definição dos entrevistados, os representantes legais das equipas foram contactados por e-mail. Com o retorno positivo dos representantes das organizações, o investigador apresentou as finalidades e as contribuições do estudo, além de abrir espaço para que eventuais dúvidas sobre os procedimentos fossem sanadas. Durante essa etapa, também foram discutidos os participantes das entrevistas e coletadas informações sobre sua disponibilidade de data e horário para participação.

Os entrevistados puderam optar entre realizar a entrevista presencialmente ou de forma remota, utilizando a plataforma Zoom. A escolha do formato levou em consideração a localização do entrevistado e sua disponibilidade de horário. Para as entrevistas presenciais, foram selecionados locais na região de Lisboa, de modo a minimizar deslocamentos do pesquisador entre sua residência e o ponto de encontro.

Após os gestores manifestarem interesse em contribuir voluntariamente para o estudo, buscou-se definir a data, o horário e, no caso das entrevistas presenciais, um local apropriado para sua realização. O ambiente escolhido seguiu as recomendações de Skinner et al. (2015, p. 56), sendo um local com poucas distrações, que favoreça a comunicação entre os envolvidos, ofereça conforto e segurança e seja de fácil acesso para os participantes.

Antes do início de cada entrevista, foi apresentado aos participantes a pesquisa e a identidade do responsável pela condução do estudo. Nesse momento, também foi solicitada a autorização para a gravação da conversa, além de ser reforçado que a participação era voluntária e que poderiam desistir a qualquer momento.

Após esses esclarecimentos iniciais, o entrevistador apresentou o roteiro da entrevista, permitindo que o participante analisasse as perguntas e esclarecesse qualquer dúvida. Apenas após a confirmação do entrevistado, a gravação foi iniciada. Durante as entrevistas presenciais, o dispositivo de gravação permaneceu fixo à frente do entrevistado, evitando-se qualquer problema ao longo da conversa.

As entrevistas foram conduzidas entre novembro e dezembro de 2024, com duração variando entre 30 e 80 minutos. Após a coleta dos dados, as gravações foram transcritas para protocolos escritos para posterior análise.

### **1.4. Análise dos dados**

Após a conclusão da fase de recolha de dados, deu-se início ao processo de tratamento e análise das informações com o propósito de identificar e interpretar padrões emergentes

tanto nas entrevistas quanto nos documentos examinados. Para isso, optou-se pela análise temática como estratégia metodológica, uma vez que essa abordagem permite compreender, de maneira aprofundada, a estrutura e o funcionamento das federações desportivas, objetivo central da primeira etapa deste estudo.

A análise temática adotada seguiu o modelo proposto por Braun e Clarke (2006), que a definem como um método voltado para a identificação, análise e interpretação de padrões de significado—denominados temas—em dados qualitativos, sejam eles verbais ou não verbais. Esse método caracteriza-se por sua flexibilidade e acessibilidade, permitindo que o pesquisador gere códigos, ou seja, pequenas unidades de significado que destacam elementos relevantes para a questão investigada. A organização desses códigos resulta na construção de temas que, em conjunto, estruturam uma visão sistemática e coerente dos dados analisados (Terry et al., 2017).

Neste estudo, a abordagem temática adotada foi a dedutiva, o que significa que a análise foi conduzida com base em uma estrutura teórica previamente definida, alinhando-se ao foco do pesquisador (Braun & Clarke, 2006). Essa escolha se justifica pela intenção de aplicar conceitos e princípios amplamente utilizados em diferentes contextos desportivos à realidade específica das federações de futebol americano. Dessa forma, os dados coletados foram organizados em códigos que refletem a temática dos objetivos estabelecidos para esta investigação. As categorias geradas se enquadram nos três antecedentes do modelo de análise proposto: desenvolvimento do desporto, futebol americano e federações, resultando nos seis objetivos indicados pelo estudo.

**CAPÍTULO VII.**  
**APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO**  
**DOS RESULTADOS**

Qual o impacto das federações no desenvolvimento do desporto? Esta é a pergunta de partida desta tese que tem como objetivo avaliar o impacto das federações no desenvolvimento do desporto, especificamente do futebol americano em Portugal. O desporto que em suas diferentes formas, competitiva ou de lazer, deve desenvolver valores socialmente aceites, seguindo objetivos orientados para uma melhoria da qualidade de vida das pessoas. Entende-se que o desporto deve ser trabalhado com um verdadeiro bem público e social, sendo gerido com base em critérios de racionalidade e de benefícios sociais e culturais (Hoye & Cuskelly, 2003; Soares et al., 2016).

Para isso, viu-se necessário avaliar o nível desportivo do futebol americano em Portugal, quais as posturas e estratégias atuais para o desenvolvimento deste desporto, quais medidas e adaptações necessárias para a evolução do futebol americano na realidade portuguesa e qual o melhor modelo de gestão para o contexto específico da federação portuguesa de futebol americano.

Para alcançar esses objetivos, foram analisados documentos institucionais, como legislação, estatutos, regulamentos e informações disponibilizadas em sites oficiais, além das entrevistas realizadas com o presidente da associação e os gestores das equipas de futebol americano em Portugal. Inicialmente, o material coletado passou por leituras que foram conduzidas a fim de organizar os dados de forma coerente com os objetivos pesquisados. Em seguida, procedeu-se à exploração e sistematização do conteúdo, utilizando as temáticas previamente definidas.

Os resultados obtidos ao longo destas etapas da pesquisa, bem como discussão desses resultados foram fundamentadas na literatura existente sobre o tema e serão apresentados em seis temáticas.

### **Fases da análise qualitativa**

Na primeira fase da análise qualitativa buscou-se organizar o conceito de desporto, de desenvolvimento do desportivo e de nível desportivo através de pesquisa em livros e artigos científicos enquadrados na biblioteca da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa, bem como em sites de pesquisa científica (B-ON, EBESCO e Biblioteca da FMH).

A segunda fase da pesquisa teve como propósito examinar a estrutura e a gestão das federações desportivas em Portugal. Para isso, iniciou-se a análise da legislação vigente, incluindo a Lei de bases da atividade física e do desporto (Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro) e o Regime jurídico das federações desportivas (Decreto-Lei n.º 93/2014, de 23 de junho),

além de obras científicas sobre o tema. Em um segundo momento, foi investigado o modelo desportivo dos Estados Unidos, com ênfase no futebol americano, buscando compreender sua estrutura organizacional e modelo de gestão. Para tal, foram consultadas as páginas oficiais das entidades responsáveis, analisando-se estatutos, documentos institucionais de acesso público, bem como livros e estudos relacionados ao desporto.

Essas três etapas possibilitaram uma visão ampla sobre as diretrizes legais que influenciam a organização e administração das federações, além de contribuírem para a compreensão do desenvolvimento do futebol americano em diferentes contextos.

Na quarta fase, realizaram-se sete entrevistas, com o presidente da federação e gestores das equipas de futebol americano de Portugal, com o objetivo de identificar como os sujeitos envolvidos com o desporto, futebol americano, percebem e interpretam a gestão e a estrutura para o desenvolvimento deste desporto em Portugal.

A entrevista semiestruturada foi composta por 18 perguntas. Dentre as perguntas, seis eram voltadas para a dimensão do desenvolvimento do desporto, seis para a dimensão do futebol americano e seis para o contexto das federações desportivas. Todas as perguntas foram organizadas de maneira que respondessem aos objetivos do trabalho.

A apresentação e discussão dos resultados está organizada a seguir em seis tópicos, cada um deles representando um dos objetivos propostos pelo estudo.

### **1- O nível desportivo do futebol americano em Portugal**

A percepção do nível desportivo de um local, clube ou país é de extrema importância para entendermos em que ponto do desenvolvimento desportivo estamos. Quando mais próximo de um nível desportivo de excelência, menores serão os ajustes necessários para um desenvolvimento satisfatório. Como nosso objeto de estudo é o futebol americano, um desporto amador e em crescimento, faz-se necessário elaborar um ponto de partida para o desenvolvimento desde desporto.

Segundo Paz (1973) o nível desportivo é um índice que nos possibilita ter uma visão global do mundo do desporto, através de uma relação, expressa pela razão entre o número de praticantes de base e o número de praticantes de elite. Entretanto, para avaliarmos o nível de um desporto dentro de uma comunidade específica, precisamos utilizar valores relativos à região ou local pretendido. Desta forma, os cálculos para o nível desportivo do futebol americano em Portugal não contêm números absolutos, ou seja, não comparam o número de praticantes do desporto com o valor demográfico de Portugal. Os cálculos utilizados neste estudo foram realizados com valores relativos, pois são os que podem trazer

resultados mais próximos sobre o futebol americano na realidade portuguesa. O cálculo para avaliarmos o índice de nível desportivo utiliza somente o número de praticantes reais e praticantes ideais, dos jogadores de base e jogadores de elite, deixando de contabilizar diversas variáveis para facilitar a compreensão do índice por se tratar de um desporto amador.

No modelo de cálculo deste estudo, utilizaremos os valores de praticantes reais sobre os praticantes ideais em duas dimensões, sendo elas: dos jogadores de base e dos jogadores de elite. A distância obtida entre um e outro revela a situação atual do futebol americano em Portugal.

Diante desse panorama, as primeiras perguntas da entrevista serviram para que pudéssemos definir o nível do futebol americano em Portugal. As respostas apresentaram valores variados, porém todos os valores indicados foram muito próximos entre os entrevistados, indicando uma percepção semelhante do número médio de praticantes.

A maior parte dos entrevistados analisou uma quantidade de jogadores reais acima dos 300 atletas. A média obtida foi de 330 jogadores reais. Entretanto, quando se fala em jogadores ideais, grande parte dos entrevistados estipulou aproximadamente o dobro do que se obteve em jogadores reais. A média obtida de jogadores ideais foi de 610 jogadores. Esses valores foram pensados com base nas equipas atuais sem acréscimos de outras equipas. Alguns entrevistados falaram sobre uma maior quantidade de atletas caso o número de equipas aumentasse. Podendo chegar até 800 atletas de base.

*“Diria que anda entre os 350... diria que anda entre os 300 e os 350, mais ou menos, atletas. Olha, eu acho que no mínimo dos mínimos nós teríamos que duplicar o número de equipas. Ou seja, sensivelmente 600, 700 só de futebol americano para um caminho ideal.” (Entrevista nº3)*

Na avaliação dos entrevistados, os jogadores de elite do futebol americano português têm uma média parecida com os jogadores de base. Pois, todos os atletas que participam do campeonato nacional foram considerados como os jogadores de elite do futebol americano português. Em Portugal, a maioria dos atletas que treina com equipas de *tackle-football*, está apto a participar da Liga Nacional. A média obtida para jogadores de elite reais foi de 290 atletas. Em contrapartida, a média de jogadores de elite ideais foi de 450 atletas.

*“(…) estamos a falar à volta de 250 praticantes, 250, 300, talvez mais perto dos 300.” (Entrevista nº3)*

*“(…) o ideal era ter mais equipas. Mas na situação que nós temos era 7 x 45, dá ali perto dos 400 e alguma coisa de atletas.” (Entrevista nº7)*

Em resumo, os dados utilizados para os cálculos de nível desportivo são: 330 para praticantes reais (PR), 610 para praticantes ideais (PI), 290 para elite real (ER) e 450 para elite ideal (EI). Demonstrados nas equações a seguir:

$$\sqrt{\left(1 - \frac{330}{610}\right)^2 + \left(1 - \frac{290}{450}\right)^2} = 0,585$$

Figura 8 - Cálculo nível desportivo (valor da distância).

A primeira equação faz um conjunto com os praticantes de base e os praticantes de elite para que o cálculo contemple os atletas da modalidade em todos os cenários desportivos. Sabendo que a situação desportiva ideal é representada através do valor de 1, o valor obtido nesta equação representa a distância entre situação desportiva real (situação atual) e a situação desportiva ideal.

A segunda equação utiliza a distância entre a situação desportiva real e a situação desportiva ideal para calcular o nível desportivo do futebol americano em Portugal. Se o resultado deste cálculo obtém o valor de 0, ou próximo de 0, considera-se que o desporto é inexistente em Portugal, em contrapartida, quanto mais próximo o resultado for do valor de 100, o desporto estará mais próximo do desenvolvimento ideal.

$$\left(1 - \frac{0,585}{\sqrt{2}}\right) \times 100 = 58,6$$

Figura 9 - Cálculo nível desportivo (valor final).

Conforme Pires (2005), um bom nível desportivo de um país, pode significar desde um bom sistema educativo, ou de saúde, até um quadro cultural alargado à generalidade da população através de uma boa, variada e criativa utilização do tempo livre. Porém, como podemos perceber, o valor obtido pelo cálculo do nível desportivo fica abaixo dos 60. Indicando que, após aproximadamente 10 anos de desenvolvimento do desporto em

Portugal, o nível desportivo do futebol americano português está próximo dos 50% da sua capacidade ideal.

Conforme o que foi visto durante a entrevista, existindo a possibilidade do aumento de equipas espalhadas pelo território português, a maior parte dos gestores informou que possivelmente dobrariam os números citados anteriormente. Fazendo com que esse índice seja ainda mais baixo, mostrando um nível desportivo abaixo dos 50% da capacidade desejável. Isso deixa evidente que serão necessários uma boa gestão e diferentes estratégias ao longo do tempo para que o desenvolvimento do desporto alcance um nível satisfatório.

*“(...) se calhar diria que o número assim residual deveria ser volta de 1500 que seria já com várias ligas, com várias divisões.” (Entrevista nº2)*

*“(...) se houvesse 20 equipas, esse número seria o dobro ou quase o dobro.” (Entrevista nº6)*

Dito isto, sabendo-se da situação atual do nível desportivo e a situação idealizada pelos gestores de futebol americano em território português. Este índice de nível desportivo serve como base e ponto de partida para que a organização possa desenvolver uma visão estratégica de conjunto, coordenar de forma eficaz diferentes objetivos e integrar a política de desenvolvimento do desporto com a política de desenvolvimento global (Paz, 1973).

## **2- Posturas e estratégias para o desenvolvimento do futebol americano atualmente**

Atualmente o futebol americano português gerenciado por uma associação que leva o nome de federação. Esta associação de clubes organiza o desporto há mais de 10 anos. Como instituição, uma das estratégias para o desenvolvimento do futebol americano em Portugal é transformar esta associação em uma federação. Para isso, primeiro faz-se necessário a obtenção do estatuto de utilidade pública para que num futuro se possa adquirir o estatuto de federação.

*“(...) já houve várias tentativas para termos este Estatuto de utilidade Pública Desportiva, mas, no entanto, acabou por nunca acontecer, e pronto, esse é um dos principais objetivos que eu e a minha direção temos, é de obtermos este Estatuto o mais rapidamente possível, para, obviamente, termos uma federação a sério.” (Entrevista nº3)*

No contexto de estratégia e organizações desportivas, diversos autores (Ramanantsoa et al., 1989; Thibault et al., 1993; Wittock et al., 1994; Pires, 1995) afirmam que não há tradição na formulação de estratégias, pois a atenção se concentra na participação e organização diária dos quadros competitivos. Entretanto, pensando no desporto futebol americano, podemos perceber e destacar as posturas atuais em alguns tópicos: A formação de jogadores, as atividades de promoção e competição, as fontes de financiamento e as estratégias para o desenvolvimento do futebol americano em Portugal.

Quanto a formação de jogadores, a maioria dos gestores afirma que os jogadores são formados diretamente nas equipas em que estão inseridos. Poucos jovens chegam as equipas com alguma instrução prévia sobre o desporto. Assim, adquirem todo conhecimento sobre o futebol americano no treino junto com a equipa principal do seu clube. A grande diferença entre os atletas considerados de elite para os atletas iniciados é o tempo de prática, pois ambos têm o mesmo treino e participam dos mesmos jogos. Cada clube tem seu modelo de treino para formação de atletas, mas poucas equipas têm treinos separados para iniciantes e para atletas do campeonato nacional. A evolução dos jogadores vem do tempo de treino, do estudo de jogadas em grupo e da troca de informações entre jogadores mais experientes com os jogadores mais jovens. Neste último ano, o *flag-football* teve um crescimento exponencial, passando de 4 equipas para 16. Os gestores das equipas de *tackle-football* acreditam que isso poderá oportunizar uma maior e melhor formação de atletas, pois as habilidades básicas e características do jogo serão aprendidas no *flag-football*. Com isso, a base de atletas, a qualidade técnica e tática dos jogadores que quiserem transacionar para o *tackle-football* serão mais elevadas.

*“Vêm através de captações realizadas pelas equipas e, por norma, depois, a partir daí, dão seguimento à sua formação dentro das próprias equipas. Sendo que, apesar do nível que se apresenta até em campo em Portugal, não temos, penso eu, nenhum treinador especializado na modalidade ou com alguma formação oficial na modalidade.” (Entrevista nº4)*

*“Eu diria que a formação está dividida em dois patamares. Um primeiro patamar, num primeiro inicial, que tem muito a ver com componentes de regras, regulamentos e alguma componente técnica. E depois, quando se atinge um jogador de elite, aí se atinge um jogador com conhecimento a nível de regras, a nível de técnica e com um grande conhecimento também tático.” (Entrevista nº4)*

As atividades de promoção do desporto são realizadas basicamente através das redes sociais das equipas e da associação (Instagram, Facebook e sites oficiais). Algumas

equipas utilizam eventos de Portugal como oportunidade para divulgar o desporto, participando ativamente de algumas feiras e eventos desportivos ao ar livre. O evento do Superbowl também é utilizado como oportunidade para divulgação do futebol americano português, pois consegue captar pessoas que já acompanham o desporto, mas ainda não conhecem o desporto português. No entendimento dos gestores, o desporto enfrenta dificuldades na promoção pelo fato de ainda não ser um desporto reconhecidamente federado, diminuindo sua credibilidade com possíveis patrocinadores.

*“Em termos de promoção, neste momento, temos só aquilo que são as redes sociais das equipas e da própria federação a fazer a promoção do desporto.” (Entrevista nº4)*

Em relação as atividades competitivas, atualmente, o futebol americano conta somente com uma competição - o campeonato nacional. Uma das competições de preparação e divulgação do desporto, a Taça Fundadores, foi retirada do calendário. Os jogos realizados antes do campeonato nacional são combinados entre as equipas e são considerados jogos-treino de preparação para a Liga Nacional anual. A retirada deste campeonato abriu espaço para as competições do *flag-football*, que tem recebido maior atenção devido ao seu aumento de atletas e sua maior facilidade de organização e execução.

*“Ano passado ainda teve o torneio anterior, que é o Torneio Fundadores, mas agora só tem um que é a Liga. Esse ano foi decidido que o Torneio Fundadores não ia existir mais e que os times já iam organizar seus próprios campeonatos secundários.” (Entrevista nº7)*

Nos últimos anos a maior fonte de financiamento para o desenvolvimento do desporto advém dos atletas que o praticam. Cada equipa estipula uma taxa para inscrição e manutenção de equipamentos e atletas na equipa. Este valor pode variar dependendo de cada equipa, mas todos os gestores mencionaram que a maior fonte de financiamento se refere as cotas dos atletas. Em segundo lugar, alguns stakeholders participam como patrocinadores do desporto, mas na maioria das vezes o patrocínio é feito através de permutas, ou seja, a troca de divulgação da marca por equipamentos para treinos, deslocamentos para competições ou descontos em lojas desportivas. Porém, os patrocinadores ainda são uma parcela muito baixa do financiamento do futebol americano em Portugal.

*“Há equipas que podem ter um ou mais patrocinadores, em que, pronto, às vezes nem é só o monetário, mas ajudam o clube com isto ou com aquilo. Mas acho que, se calhar, 80% do financiamento de quase todas as equipas passará, entre os 80% e 90%, passará pelas cotas dos atletas.” (Entrevista nº1)*

Neste contexto, as estratégias atuais para o desenvolvimento do futebol americano passam por aumentar o número de atletas praticantes de *flag-football* e *tackle-football*, aumentar o número de equipas pelo país, estruturar a federação de futebol americano portuguesa e consolidar a liga nacional transformando num campeonato com maior visibilidade no país. Além de possibilitar a participação em eventos internacionais como os jogos olímpicos.

O ponto mais importante exposto pelos entrevistados foi de trazer maior profissionalismo para o desporto, fazendo com que todos os setores do desporto tenham gestores especializados em suas áreas de atuação. Isso passa principalmente pela estruturação da federação como entidade máxima e reconhecida pelo governo. A partir desse momento, os jogos e, principalmente, a arbitragem podem ter uma estrutura padrão FPFA, deixando as competições mais dinâmicas, padronizadas e interessantes ao público.

*“(…) os clubes têm que se começar a tentar profissionalizar. Então eu acho que seria bom tanto para as equipas se organizarem internamente e tentarem ser, dentro do seu amadorismo, tentarem ser profissionais, como para a Liga e como para a Federação.” (Entrevista nº1)*

*“(…) acredito que a FPFA, a Entidade Federal do Futebol Americano em Portugal, esteja a focar nesse ponto, que a arbitragem é muito importante para haver jogos de qualidade e jogos de qualidade atraem mais atenção.” (Entrevista nº6)*

O foco dos gestores é tornar o produto futebol americano mais atrativo aos olhos dos *stakeholders*. Para melhorar o produto *tackle-football* é necessário uma série de transformações. Desde o desporto de base, podendo ser implementado em escolas, até a liga principal desenvolvendo melhor as capacidades técnicas e táticas dos jogadores, e a melhor organização dos eventos, passando por uma arbitragem padrão e melhores transmissões de vídeo para o público.

*“A nível geral, acho que deveria haver mais um sentimento de vender o futebol americano. O que é que isto quer dizer? De como vender um produto, de como vender a modalidade.” (Entrevista nº2)*

### 3- A adaptação do futebol americano à realidade portuguesa

A abordagem do sistema português tem como característica o desporto não ser encarado como um negócio, sob influência principal do modelo não profissional e com utilização de recursos humanos voluntários para afirmar o seu papel social. Na realidade, o desporto na Europa tem um papel social importante, nomeadamente como forma de identidade e de união das pessoas, seja esta ao nível local, regional ou nacional (Godinho, 2023).

Seguindo essa premissa, a estratégia deste modelo é desenvolvida através do contato e da troca com a sociedade, onde a federação incorpora os interesses da sociedade na sua estrutura de gestão, ou seja, existe um processo social nas decisões organizacionais.

Neste sentido, o padrão de desenvolvimento do *tackle-football* nos Estados Unidos é dificilmente adaptado a outra realidade do mundo. Principalmente quando se pensa na atratividade do programa e a na posição competitiva que são, respectivamente, a capacidade da organização em captar recursos para desenvolver seus programas e a capacidade de atrair e manter novos membros (Thibault et al., 1993). Quando se busca alguma comparação, gestores e atletas conseguem buscar alguma inspiração somente nas ligas universitárias e escolares dos Estados Unidos. A adaptação do futebol americano a realidade portuguesa não é diferente. Os gestores, treinadores e atletas deste desporto preferem utilizar comparações com países que compartilham a realidade europeia de desporto.

*“(...) eu acho que não vale a pena, e muitas vezes as pessoas comparam, não vale a pena compararmos aos Estados Unidos. acho que podíamos nos comparar, por exemplo, aqui a Espanha, que tem várias, digamos assim, várias divisões, que já tem alguma qualidade boa.” (Entrevista nº2)*

O padrão europeu de futebol americano ainda está em fase de desenvolvimento, mas já existem diversas ligas profissionais em todo continente, como: a liga alemã, a liga espanhola e a liga italiana. Os países que são considerados com desenvolvimento mais avançado neste desporto são os que detêm títulos internacionais mais expressivos, um grande número de adeptos e grandes ligas nacionais compostas por muitas equipas, diante disso, acabam por servir de modelo para os outros países da Europa.

Dito isto, apesar de mais de 10 anos de desenvolvimento do *tackle-football* em Portugal, as organizações ainda são consideradas com baixa atratividade e posição competitiva fraca. Sendo assim, Thibault et al., (1993) sugerem que a melhor estratégia a ser adotada é a de exploração, desenvolvendo novas formas para o aumento do financiamento, do

número de adeptos, da visibilidade do programa e diminuir os custos dos equipamentos e de afiliação.

Este estudo trouxe algumas perguntas com teor de comparações e de sugestões para o desenvolvimento do futebol americano em Portugal através da entrevista com os sujeitos da pesquisa. Quando o assunto é o desporto de base e o desporto profissional, os gestores trazem diferentes ideias e sugestões, mas algumas são comuns entre todos eles.

A possibilidade da implementação do futebol americano no desporto escolar, trabalhando com o *flag-football* inicialmente. Este processo é bem-visto pela maioria dos gestores por ser uma introdução das crianças ao desporto futebol americano. Com isso, ampliando o conhecimento e o interesse pelo desporto. O desporto escolar faz com que as categorias de base do desporto cresçam podendo gerar novos atletas para o *flag-football* e para o *tackle-football*.

A introdução ao *tackle-football* é sempre administrada através das variações do desporto sem contato físico. O *flag-football* é um ótimo exemplo por aplicar as valências físicas e as movimentações táticas e técnicas do futebol americano. Com isso, todos os jogadores que futuramente quiserem aderir ao *tackle-football* estarão em um nível muito maior de qualidade técnica e tática dentro do futebol americano.

*“(...) passaria por começarem a incluir nas escolas o flag de futebol e explicar as regras, fazer alusões ao futebol americano, para se começar a ter uma base sobre isso.” (Entrevista nº1)*

*“(..) começar numa oferta de pelo menos dois escalões de formação, sub-14 e sub-18, ou sub-13 e sub-18. Esses escalões, pelo menos os sub-13, têm que ser um escalão sem contacto, tem que ser um escalão que inicie só por parte técnica, e depois o escalão sub-18 poderá ser um escalão misto, onde existe algum contacto.” (Entrevista nº4)*

Outro ponto importante é o intercâmbio entre treinadores americanos e portugueses. Onde os treinadores americanos trazem informações e aprendizados que favorecem o crescimento dos treinadores portugueses. A associação de clubes portuguesa está trabalhando para que exista um certificado para os treinadores de futebol americano. Este certificado será estruturado com a ajuda do presidente dos treinadores do *high-school* americano, garantindo uma maior qualidade técnica e tática dos treinadores da Liga portuguesa de futebol americano.

*“O head coach que lidera o grupo de treinadores que vem foi, por exemplo, agora eleito presidente de todos os treinadores, de todas as modalidades do high-school, de todo o Estado do Texas. E, portanto, temos uma pessoa com este know-how a vir a Portugal todos os anos, digamos, nós só temos é de aproveitar este know-how. E, por acaso, o nome dele é Drew Sanders, o coach Drew, vai nos ajudar neste processo de certificação de treinadores em Portugal.” (Entrevista nº3)*

A maior parte das estratégias americanas de desenvolvimento do desporto ainda são vistas como um sonho distante para os gestores entrevistados. Muito se deve a diferença de cultura desportiva entre os países. Nos Estados Unidos, o futebol americano ganha destaque como produto, pois o financiamento para o seu desenvolvimento vem totalmente do setor privado. Os jogos, as marcas, os jogadores, as equipas, os espetáculos e as transmissões são trabalhados de forma que possam gerar valor e atrair investimentos para o desporto de base e profissional.

Neste contexto, os gestores portugueses acreditam que uma das estratégias a serem adaptadas para nossa realidade seja melhoria do produto futebol americano, sendo essa uma maneira de revitalização económica juntamente com o crescimento do desporto (Davies, 2002). Para melhorar o produto são necessários alguns pontos, dentre eles: melhorar a qualidade técnica dos jogadores deixando o jogo visualmente mais atrativo, melhorar a arbitragem dos jogos para que o jogo seja mais fluido e sem longas pausas, e, melhorar e padronizar a exibição dos jogos, presencialmente e nas médias, para o que o público tenha melhor entendimento do jogo. Os entrevistados ressaltam que uma qualidade melhor na exibição do desporto traria maior visibilidade e interesse do público, o que provavelmente pode trazer mais *stakeholders* para patrocinar o desporto. Apesar do futebol americano ainda ser um desporto amador em Portugal, vê-se como importante um maior profissionalismo na gestão desse desporto.

*“O primeiro passo passa por uma organização federativa mais forte, uma organização em termos de federação oficial, que depois também fará com que os clubes se obriguem a profissionalizar e que se obriguem a atingir níveis de organização bastante maiores do que aquilo que têm atualmente. Porém, não acredito que haja profissionalização do futebol americano em Portugal. Acho que antes da profissionalização será primeiro a consolidação enquanto desporto amador, regular e competitivo.” (Entrevista nº4)*

As ligas profissionais de futebol americano em Portugal ainda são uma realidade distante, porém, existem alguns caminhos que podem influenciar positivamente neste processo. Na

visão dos gestores, a aproximação das equipas de *tackle-football* com os clubes de futebol, como Benfica, Sporting, Braga e Porto, pode impactar positivamente no desenvolvimento do futebol americano. O futebol é o desporto com maior visibilidade em Portugal e suas marcas têm reconhecimento mundial. As marcas das equipas de futebol também são utilizadas para diferentes desportos e é neste contexto que o futebol americano pode se encaixar.

*“eu acho que o futebol americano e o flag football só passarão a ter uma grande visibilidade em Portugal quando eventualmente começemos a ter equipas associadas a estes grandes clubes portugueses. Porque, quer dizer, eu diria que nunca haverá clubes em Portugal maior que o Braga, o Sporting, o Porto ou o Benfica. E, portanto, um clube de flag football americano associado a um destes clubes, obviamente, passa a ter uma grande visibilidade.” (Entrevista nº3)*

Ao vincular as equipas de futebol americano às marcas de futebol portuguesas, pode-se compartilhar o sentimento de pertencimento da marca, além de poder usufruir das estruturas desportivas e do marketing já estruturado anteriormente por elas. Com isso, se poderá alcançar outros públicos e difundir o desporto para pessoas que ainda não o conhecem.

#### **4- Medidas para evolução do futebol americano em Portugal**

Em um primeiro momento, percebe-se que a evolução do futebol americano em Portugal passa por diferentes medidas. Dentre elas estão: Uma federação forte e estruturada, o fortalecimento das equipas existentes e a criação de novas equipas, a estruturação e organização das categorias de base, e uma melhoria na liga nacional de *tackle-football* com a possível criação de novos campeonatos.

Os gestores do futebol americano português almejam uma federação estruturada em suas várias camadas e áreas de trabalho. Desde o setor de *marketing*, visando novos *stakeholders* para o desporto, até a organização do desporto de elite estabelecendo possibilidades para a participação das seleções nacionais em eventos internacionais.

*“(...) trazer para a Federação uma estrutura sólida de pessoas realmente competentes nas várias áreas. Melhorar aqui um pouco a comunicação com os clubes e acho que isso também temos vindo a fazer, através também de Assembleias Gerais.” (Entrevista nº3)*

Para isso, é necessário que a federação seja aberta ao diálogo com as equipas de futebol americano em funcionalidade atualmente para possíveis resoluções de problemas em conjunto e um melhor desenvolvimento do desporto pelo país. Como corrobora Rich et al. (2023), A instituição vai determinar como adaptar uma prática organizacional existente gerando significado para a própria organização, desempenhando um papel fundamental na facilitação do processo de troca de ideias entre instituição e sociedade.

A partir do diálogo, poder estruturar vias para formação de jogadores e de equipas técnicas, como árbitros e treinadores. A formação contínua desses sujeitos deve impactar diretamente na qualidade do *tackle-football*. O impacto positivo pode influenciar em questões de marketing e divulgação do desporto, atraindo mais adeptos aos eventos de competição e promoção do *tackle-football*, assim, possibilitando maiores parcerias e patrocínios.

*“Depois, obviamente, temos de trabalhar, como eu já falei, nos aspectos da formação, divulgação das nossas competições, aumentar o número de parcerias, porque a verdade é que há uma série enorme de empresas e de organizações que poderão ajudar o futebol americano a crescer.” (Entrevista nº3)*

As parcerias e patrocínios estabelecidas pela federação e pelas equipas é considerada um fator importante no desenvolvimento do desporto. O futebol americano é considerado um desporto de alto custo pela quantidade de equipamentos exigidos. As parcerias podem facilitar na aquisição de equipamentos para as equipas, diminuindo custos e favorecendo a evolução dos clubes. Os novos jogadores podem iniciar seus trajetos dentro do desporto sem um custo elevado, facilitando na permanência do atleta. E os jogadores mais antigos podem ter equipamentos melhores, elevando o nível das competições.

*“O futebol americano é um desporto caro, quer seja a nível de material, quer seja a nível de seguro, que hoje em dia está muito caro, e uma das coisas que é preciso para que haja pessoas a fazerem o esporte é garantir que haja financiamento para ajudar nessas áreas.” (Entrevista nº6)*

Enquanto os patrocínios podem trazer estabilidade financeira para os clubes, fazendo com que atletas possam parar de pagar cotas e seguros para poderem participar das diferentes competições. Essa estabilidade financeira concede uma maior segurança para as equipas e pode gerar uma melhor estrutura para formação de treinadores e jogadores.

A formação dos jogadores deve resultar na criação de diferentes escalões de faixa etária dentro do desporto. Percebe-se que a criação de competições ao longo do ano e treinos específicos para jovens entre 12 e 18 anos deve acelerar o processo de formação de jogadores de base. Com a federação garantindo que a base tenha campeonatos regulares e de qualidade, é possível alavancar o número de praticantes e ter um projeto contínuo até o desporto adulto. Implementar o *flag-football* nas escolas pode ser o ponto inicial para a curiosidade sobre o *tackle-football*. A partir disso, proporcionar à jovens atletas, das camadas sub-14, sub-16 e sub-18, a possibilidade de testarem e aderirem a modalidade do futebol americano com contato físico.

*“Acho que o primeiro passo seria, pelo menos, a introdução da modalidade ao nível do desporto escolar ou da base de formação de desporto escolar, não na modalidade de contacto, a modalidade sem contacto, e depois a partir daí tentar cultivar um pouco mais a curiosidade dos mais novos para a modalidade.”*  
(Entrevista nº4)

Por fim, com uma melhor formação de jogadores e diferentes parcerias e patrocínios dando suporte a federação e as equipas, uma transformação na Liga Nacional e, até mesmo, uma organização de Ligas menores para jovens atletas é um ponto a ser trabalhado. A Liga sendo realizada através da FPPA faz com que as transmissões dos jogos, os árbitros e o campeonato sejam padronizados e dinâmicos. A conservação dos campos, a venda de ingressos, a promoção dos campeonatos e toda estrutura ao redor dos jogos da Liga nacional fazem com que o produto futebol americano seja mais atrativo, culminando em mais expectores para o futebol americano.

*“Como eu já falei, melhorar a questão técnica, melhorar a questão da arbitragem para a gente ter um produto melhor. Depois, uma forma de vender o produto que é uma forma de melhor transmissão. E por último, atacar diretamente as pessoas que querem comprar esse produto.”* (Entrevista nº 7)

## **5- Modelo de gestão federativa para o futebol americano em Portugal**

Quando se pensa em um modelo de estrutura para o futebol americano, logo pensamos nos Estados Unidos com sua grande cultura desportiva desde a base até o desporto profissional, porém, para o desporto português é mais fácil considerarmos modelos federativos europeus. A FPPA precisará adaptar os modelos europeus a realidade e cultura portuguesa, entretanto, países com o desenvolvimento do futebol americano em um nível mais avançado e competitivo como: Espanha, Itália e Alemanha; podem servir como

exemplos de gestão e organização para o *tackle-football* português. Mesmo que exista uma grande distância em termos de desenvolvimento, algumas estratégias utilizadas anteriormente por eles, podem ser adaptadas e utilizadas de forma mais efetiva para a estruturação e organização do futebol americano em Portugal.

*“(...) temos em países como na Alemanha, na Áustria, França, Polónia, Itália até mesmo aqui ao lado de Espanha, onde o futebol americano está muito mais bem organizado e estruturado. Lá está, este trabalho também já veio de há muito mais tempo atrás, mas realmente eles estão num nível muito acima do nosso. Portanto, o nosso plano é obviamente chegar a esse nível.” (Entrevista nº3)*

A criação de uma federação desportiva exige um planeamento estratégico cuidadoso para garantir sua consolidação e impacto positivo na modalidade que representa. De acordo com Drucker (1990) as organizações devem refletir sobre a especificidade de sua existência e clarificar seus objetivos. A definição de metas concretas orienta a ação diária, tornando claro o que se espera de cada indivíduo.

Segundo Soares et al. (2019) em Portugal, o desporto federado assemelha-se a uma pirâmide com 3 níveis. Os clubes são a base da pirâmide, enquanto as associações desportivas são um conjunto de clubes que fazem a ligação com o meio da pirâmide, ou seja, com a federação Nacional. Por fim, a federação nacional responde a federação internacional que está situada no topo da pirâmide. Atualmente, o futebol americano conta com uma associação desportiva no seu gerenciamento. Isso configura que o futebol americano ainda está na base da pirâmide do desporto federado, tendo muitos passos evolutivos a frente.

O primeiro passo é estruturar a federação legal e administrativamente, formalizando seu registo jurídico, definindo um estatuto claro e estabelecendo sua missão, visão e objetivos. Para funcionar de maneira eficiente, é essencial criar uma estrutura organizacional bem definida, com departamentos técnicos, administrativos, financeiros e de comunicação, além de obter o reconhecimento de órgãos desportivos nacionais e internacionais, bem como registos em entidades governamentais.

A FPFA se encaixa no modelo das federações unidesportivas, pois são as federações dedicadas à prática de uma modalidade desportiva, incluindo modalidades associadas como no caso do futebol americano e suas variações: *tackle-football* e o *flag-football*.

As federações portuguesas são organizadas a partir de uma vocação e uma missão. A vocação nos proporciona saber o que a federação deve ser para seu público e a missão é

o que a federação se propõe a fazer para o seu público. Pires (1995) corrobora dizendo que esse entendimento é crucial para que, a partir disso, se possibilite dimensionar em qual direção a federação deve trabalhar e para onde deverão ser alocados seus maiores esforços.

A instituição pode focar seus esforços em diferentes pontos, dentre eles: o desporto de elite, o aumento de praticantes, o desporto de base ou ser uma instituição híbrida, dividindo seus esforços em várias vertentes. Slack (1997) afirma que a formulação do plano estratégico de uma organização desportiva exige uma reflexão que permita definir os objetivos, o negócio específico e quem são os principais clientes. Em um primeiro momento, acredita-se que o modelo híbrido é o mais favorável para o planeamento da FPFA, porém, vê-se necessário que a maior parte do investimento seja voltado para a formação da base do desporto e a organização de estruturas.

*“(...) diria que 65% a 70% da aposta deve ir naturalmente para o esporte de base, para o esporte de formação e para a melhoria daquilo que é, as condições em termos envolventes não só das equipas, mas envolventes do esporte, campos, arbitragens, treinadores, passar não só nos atletas e os outros 35%, 40%, deve ser canalizado para as equipas de elite, equipas sêniores, equipas principais, sendo que neste momento em Portugal temos a pirâmide invertida, começou-se pelo topo e está-se a tentar escalar para a base.” (Entrevista nº4)*

Os gestores das equipas de futebol americano de Portugal puderam se posicionar e opinar em relação a vocação e a missão da FPFA. Um modelo de gestão que possa beneficiar no desenvolvimento e na evolução do desporto no país é o desafio da atual presidência da associação de futebol americano de Portugal. Os indicadores de missão e vocação devem estar definidos para que a federação possa começar o seu trabalho como instituição máxima do futebol americano no país.

Quanto ao que a federação deve ser, ou seja, sua vocação, os entrevistados enfatizaram o fato de a federação ser uma instituição neutra, imparcial, sem fins lucrativos e que possa ser o pilar de desenvolvimento do futebol americano, sendo o organismo central de gestão do desporto. Ela deve elevar o desporto e fazer com que o nome do futebol americano alcance todo país e seja reconhecido fora dele como uma potência portuguesa.

*“(...) devia ser uma instituição, que devia ser imparcial e que devia trabalhar, ou que o foco dela fosse trabalhar em prol do desporto. Tem que tentar ser, ou tem que querer ser, um pilar da comunidade do futebol americano em Portugal.”*  
(Entrevista nº1)

A missão de uma federação vai estipular quais são os principais objetivos da atual gestão, e, vai direcionar os próximos passos e estratégias a serem desenvolvidas para a realização desses objetivos. Ao considerarmos os principais objetivos da FPFA, diferentes missões são abordadas pelos diferentes gestores. Algumas são evidentes para a maioria e podem se tornar a base do processo estratégico para o desenvolvimento da modalidade.

O objetivo proposto majoritariamente é: promover a modalidade. Portanto, a missão passa por algumas temáticas, dentre elas: aumentar o número de praticantes, organizar a formação de atletas, de treinadores e da arbitragem, auxiliar no desenvolvimento de novas equipas e das equipas existentes, estruturar as competições e melhorar o nível competitivo em Portugal, e, por fim, representar Portugal em competições internacionais.

*“O nosso objetivo é, obviamente, promover a modalidade, neste caso específico, do futebol americano e do flag football. Portanto, essa acaba por ser a nossa missão. É aumentar o número de praticantes, é aumentar o número de formações, é melhorar o nível competitivo em Portugal e, obviamente, representar Portugal nas várias competições internacionais que possam existir.”*  
(Entrevista nº3)

Para que a promoção da modalidade seja viável é importante que existam fontes financiamentos adequadas, sejam elas públicas ou privadas. Em um possível modelo de gestão para a FPFA, percebeu-se que o financiamento do governo, as subvenções públicas, serviriam como base para o funcionamento da federação. As subvenções públicas são utilizadas para apoiar a estrutura e o funcionamento das atividades desportivas dos clubes, associações e das federações. Uma vez que o estado não consegue assegurar a promoção da atividade física e desportiva, concede apoios financeiros aos clubes e demais associações para o desenvolvimento de serviço público desportivo (Soares et al., 2019). Seguindo este princípio, esta base serviria para manter a estabilidade financeira da federação e auxiliar da organização de competições e na formação técnica dos praticantes e árbitros do desporto.

A longo prazo, os gestores acreditam que o financiamento privado será mais importante para o desenvolvimento do desporto. O Impacto de diferentes *stakeholders* deve afetar de

forma significativa neste processo. Os patrocinadores podem trazer maiores autonomia, dinamicidade e legitimidade para os processos evolutivos utilizados pela federação e pelos clubes que a compuserem.

*“A aposta tem de ser maioritariamente naquilo que é o investimento privado, o desenvolvimento do desporto, a possibilidade de marcas aparecerem no panorama do futebol americano, associar o futebol americano a próprias marcas americanas que queiram entrar no mercado português. Acho que passa muito por aí e obviamente depois as receitas também, que são as inscrições dos atletas e as inscrições dos próprios clubes na federação. (Entrevista nº4)*

## **6- O impacto da federação no desenvolvimento do desporto**

Ao longo deste estudo, percebemos que a federação desempenha um papel importante no desenvolvimento do desporto. As federações desportivas atuam como entidades organizadoras, reguladoras e promotoras das modalidades que representam. Seu impacto pode ser analisado sob diversas perspectivas, como a estruturação e a profissionalização do desporto (qualificação dos gestores), a formação de atletas, a organização de competições e a democratização do acesso à prática desportiva.

A prioridade dos gestores é definida em melhorar a qualidade do produto futebol americano, ou seja, melhorar os bens tangíveis e intangíveis que oferecem valor ao consumidor (Singh, 2012). Acredita-se que a federação possa ser a estrutura responsável pelo aumento da qualidade, da visibilidade e da confiabilidade neste produto, porém existem alguns processos a serem desenvolvidos para que se alcance o produto ideal. São nestes processos que a federação deve causar maior impacto.

O primeiro passo para uma federação é garantir o estatuto de utilidade pública. Sendo assim, uma federação somente é validada a partir do momento em que comprova a existência de interesse público no desporto. Segundo Soares et al. (2019), uma organização presta ou desenvolve um serviço de interesse público quando contribui para o bem social da população, tornando-o acessível e generalizável a uma grande parte da população. Seguindo este princípio, este estatuto é conquistado a partir do momento que uma associação garante requisitos mínimos para o desenvolvimento do desporto. A associação de futebol americano português vem trabalhando para alcançar esse objetivo e no último ano contribuiu para um aumento considerável de clubes e competições do *flag-football*, que vão contribuir para a conclusão desta etapa. A partir deste momento, a instituição começa a impactar o desporto como o órgão máximo de gestão do futebol americano, trazendo impactos nas diferentes perspectivas citadas anteriormente.

“A federação é responsável pela regulamentação das competições, pela divulgação e promoção a nível nacional, pela criação das seleções nacionais, pela parte de formação de todos os agentes esportivos.” (Entrevista nº3)

Como base da estrutura da federação, ela deve regulamentar e normatizar a modalidade, criando regras específicas alinhadas a padrões nacionais e internacionais, definindo critérios para a filiação de clubes e atletas e estabelecendo diretrizes para a realização de competições oficiais. Essa padronização afeta diretamente as equipas atualmente existentes e as que futuramente queiram aderir ao desporto pois sugere que elas deverão ter uma melhor organização para conseguir cumprir as regras da federação. Isso pode dificultar alguns processos para pequenos clubes, mas ao mesmo tempo, proporciona um equilíbrio a todos os clubes que aderirem a modalidade.

Um dos principais papéis da federação é fomentar a formação de atletas desde a base até o alto rendimento. Isso envolve a criação de categorias de base, o suporte a clubes e escolinhas e a implementação de programas de treino. Esse processo deve suprir as necessidades dos clubes de *tackle-football* de Portugal, ajudando sistematicamente na organização das categorias de base e novos praticantes para a modalidade.

*“(...) a camada base, as camadas jovens, devem ser sem dúvida a grande prioridade a nível do futuro. Como já disse, a criação de pelo menos um escalão sub-14, sub-18, com alguma competição, não preciso dizer uma competição ao longo do ano, mas com alguma competição, irá promover muito a curiosidade e a entrada da juventude no futebol americano.” (Entrevista nº4)*

Além disso, elas organizam cursos e certificações para treinadores, árbitros e dirigentes, contribuindo para a qualificação profissional no setor desportivo. A capacitação desses técnicos, árbitros e gestores desportivos é essencial para garantir o crescimento qualitativo da modalidade. Somente com uma maior capacitação de treinadores que podemos pensar na formação de jogadores em diferentes níveis. Quanto mais treinadores, mais lugares estarão preparados para fornecer a modalidade e, assim, atender diferentes públicos.

*“Acho que realmente a única coisa que falta é o número de treinadores. E, por isso, diria que este é o grande passo para os clubes passarem a ter mais atletas e se começarem a focar mais nestes escalões de base.” (Entrevista nº3)*

A federação deve estruturar e promover competições em diversos níveis, desde os campeonatos estaduais e nacionais até eventos internacionais. Deste modo, a FPPA deve fazer com que as competições alcancem uma melhor qualidade em todos os aspectos, buscando um padrão de produto que seja mais bem aceito no país. A organização de competições e eventos desportivos deve ser planeada para fomentar a modalidade, garantindo a acessibilidade do serviço ao consumidor em diversos canais (Martin, 2014). Para isso, deve estabelecer um calendário consistente que atraia o público, a mídia e os patrocinadores. Paralelamente, essas competições são fundamentais para o desenvolvimento dos atletas, proporcionando visibilidade, experiência e a possibilidade de ascensão no cenário desportivo.

*“Garantimos, obviamente, que regras claras, equitativas, pronto. E obviamente que isto garante a realização de campeonatos bem estruturados. Obviamente vamos tentar elevar o nível e incentivar mais equipas a participarem. A federação é responsável pela regulamentação das competições, pela divulgação e promoção a nível nacional, pela criação das seleções nacionais, pela parte de formação de todos os agentes desportivos.” (Entrevista nº3)*

A promoção da modalidade e o engajamento do público são fatores determinantes para o sucesso do desporto e a federação tem um papel importante na facilitação deste processo. O fortalecimento das estratégias de marketing e de publicidade são indispensáveis, pois desempenham um papel crucial na expansão da audiência e na fidelização do público (Išoraitė, 2016). A utilização de redes sociais, sites oficiais e outros meios de comunicação devem atrair novos praticantes e fortalecer a imagem do desporto. A construção de uma identidade forte e bem comunicada pode aumentar a visibilidade e gerar maior apoio institucional e financeiro.

*“(…) as nossas redes sociais aumentaram, aumentamos em mais de 30% o nosso número de seguidores em apenas 5 meses, são contas que já estão ativas há mais de 10 anos, portanto nós em 5 meses aumentamos 30%, portanto obviamente temos muito trabalho a fazer na divulgação, na consolidação dos projetos que temos vindo a fazer, trabalhar na estrutura da federação, apoiar os clubes da forma que pudermos.” (Entrevista nº3)*

A captação de recursos é outro ponto fundamental e o mais discutido entre os gestores entrevistados. Acredita-se que por meio de parcerias com o setor privado e captação de recursos públicos, além de desenvolver estratégias de arrecadação, como taxas de filiação, inscrições em eventos e programas para associação dos adeptos. A federação,

como uma instituição máxima do desporto, traz maior legitimidade e confiança para os *stakeholders* e, por isso, deve desempenhar um papel essencial na viabilização financeira do desporto. Ela pode atrair diferentes patrocínios, negociar direitos de transmissão e buscar incentivos governamentais para fomentar o desenvolvimento das modalidades que representam: o *tackle-football* e o *flag-football*.

*“(...) se houver dinheiro vamos conseguir obter, fazer mais publicidade, fazer jogar outro fundo de dinheiro, contratar melhor serviço, fazer uma transmissão de jogos, obter mais fundos para ter mais árbitros e melhores árbitros.” (Entrevista nº6)*

Apesar da captação de recursos ser um ponto importante na federação, muitos gestores se preocupam com o fato de alguns valores devem ficar mais elevados com essa possível conquista. Acredita-se que, inicialmente, valores como os de seguro-saúde dos atletas e inscrição em campeonatos possa ser incompatível com a realidade dos jogadores, porém, com o tempo, a federação deve intervir nesse processo ajudando os jogadores com diferentes auxílios. Além disso, os jogos ainda não geram receita pois não são atrativos o suficiente para o público-alvo, mas com a evolução do desporto, os ingressos podem vir a ser uma nova fonte de financiamento. Seguindo o pressuposto de Singh (2011), o preço é um fator dinâmico que deverá ser ajustado conforme o mercado e os custos associados.

*“la ter coisas boas e más. Se calhar as coisas más, em termos de seguro, neste momento, ia ser um bocadinho impeditivo o valor, porque a aumentar íamos ser seguros de federação. Por outro lado, conseguiríamos, se calhar, concorrer a apoios, a federação conseguiria concorrer a apoios que só as federações têm direito.” (Entrevista nº1)*

Por fim, para o fortalecimento do desporto e da federação é crucial estabelecer um bom relacionamento com entidades desportivas, órgãos públicos e privados. A FPFA deve buscar obter reconhecimento junto ao Comitê Olímpico e outras federações relevantes para que a legitimação da federação seja efetiva e isso impacte positivamente no crescimento do desporto.

# **CONCLUSÕES**

## 1. Resultados

O presente estudo explorou os impactos das federações no desenvolvimento do desporto, com ênfase no processo de formação da federação portuguesa de futebol americano (FPFA). A partir da análise dos resultados obtidos, foi possível identificar os desafios e oportunidades que envolvem a estruturação de uma federação desportiva e seu impacto no desenvolvimento e na evolução do desporto no país.

Primeiramente, percebeu-se que o contexto do futebol americano em Portugal é marcado por desafios estruturais, incluindo a falta de reconhecimento oficial da modalidade e a necessidade de maior apoio financeiro e institucional. A ausência de uma federação reconhecida tem sido um obstáculo para o crescimento sustentável do desporto, dificultando a captação de recursos e a formalização de competições. Nesta perspectiva, a FPFA deve ser o catalizador para captação de novos recursos, públicos e privados, dando maiores condições para o crescimento do desporto.

O segundo ponto abordado foi o papel das competições na consolidação do desporto. A organização de ligas nacionais e torneios estruturados é essencial para atrair novos jogadores, melhorar a qualidade do jogo e aumentar a visibilidade do futebol americano. A FPFA deve ser o ponto central de desenvolvimento de competições bem estruturadas que podem fortalecer a identidade do desporto e fomentar um público fiel, o que são considerados elementos essenciais para sua expansão.

Em seguida, discutiu-se a necessidade de desenvolvimento de treinadores e atletas. A formação técnica e tática de qualidade é um fator determinante para o crescimento do desporto, sendo fundamental investir na capacitação de treinadores e dirigentes para garantir um padrão elevado de treino e gestão. A FPFA deve facilitar o processo de construção de um programa estruturado de formação que pode contribuir para a criação de um ciclo sustentável de desenvolvimento de atletas desde a base até o nível profissional.

Outro aspecto analisado foi a importância das parcerias e patrocínios no suporte ao desporto. O futebol americano é uma modalidade que exige investimentos elevados, principalmente devido à aquisição de equipamentos e à necessidade de estrutura para treino e competições. Assim, a captação de patrocinadores e parcerias públicas e privadas é essencial para garantir a sustentabilidade financeira dos clubes e da futura federação, reduzindo os custos para os atletas e melhorando a qualidade do desporto. Neste aspecto,

acredita-se que a FPFA trará maior credibilidade para o futebol americano, facilitando a captação de mais patrocinadores e parcerias.

Em todos os aspectos citados a estruturação da FPFA foi identificada como um fator essencial para a evolução do futebol americano no país. A criação de uma entidade reguladora eficiente pode impactar diretamente na organização do desporto, estabelecendo diretrizes claras para competições, arbitragem e desenvolvimento de atletas. Além disso, a federação deve atuar como um elo entre os clubes, promovendo um ambiente colaborativo para a resolução de problemas e o crescimento conjunto da modalidade.

Por fim, analisando o impacto da federação no desenvolvimento do desporto, a perspectiva é de que além da regulamentação e promoção da modalidade, a FPFA possa contribuir significativamente para a democratização do acesso ao futebol americano, incentivando a prática em diferentes regiões do país e fomentando a inclusão de novos praticantes. A implementação de programas escolares, a ampliação das categorias de base e o investimento na divulgação são estratégias essenciais para garantir um crescimento orgânico e duradouro do desporto em Portugal.

O processo de melhoria do produto futebol americano, conforme a percepção mais ampla do produto (Strazdas, 2011), passa por uma federação estruturada que atenda aos requisitos citados anteriormente. A alavancagem do desporto e a estabilidade financeira requerem uma estrutura capaz de valorizar o produto ao qual quer se vender.

Dessa forma, conclui-se que a formalização da federação portuguesa de futebol americano é um passo fundamental para a consolidação da modalidade no país. Os desafios identificados neste estudo demonstram a complexidade do processo, mas também evidenciam as oportunidades que uma federação estruturada pode trazer para o futebol americano. O sucesso dessa iniciativa depende de um esforço conjunto entre clubes, gestores, treinadores, atletas e *stakeholders*, além do reconhecimento e apoio das entidades desportivas e governamentais. Com uma gestão eficiente e planejamento estratégico, a FPFA pode se tornar um agente transformador do desporto em Portugal, promovendo o crescimento sustentável e estruturado do futebol americano no país.

## **2. Limitações do estudo**

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas ao interpretar seus resultados. A primeira limitação refere-se à escassez de referências acadêmicas sobre o desenvolvimento do futebol americano fora dos Estados Unidos. Como a literatura sobre o tema é limitada, a fundamentação teórica do estudo ficou restrita, dificultando comparações diretas com outros contextos internacionais e limitando a capacidade de estabelecer paralelos mais aprofundados.

Além disso, o estudo baseou-se em entrevistas semiestruturadas realizadas com representantes das oito equipas de futebol americano em Portugal e com o futuro presidente da federação. Embora essa abordagem forneça uma visão relevante do cenário nacional, a amostra permanece reduzida e pode não representar todas as perspectivas possíveis. Grupos como atletas, árbitros e potenciais investidores não foram diretamente incluídos na pesquisa, o que pode resultar em uma visão parcial do contexto analisado.

Outra limitação relevante é o foco em percepções individuais. Como os dados foram coletados por meio de entrevistas, os resultados refletem as opiniões dos entrevistados, que podem ser influenciadas por experiências pessoais e não necessariamente representar um consenso amplo sobre o tema. Esse aspecto pode introduzir vieses na interpretação dos desafios e oportunidades do futebol americano em Portugal.

Além disso, o estudo foi conduzido em um período em que a federação portuguesa de futebol americano ainda estava em processo de formação. Esse contexto em transformação implica que algumas das informações coletadas podem rapidamente se tornar obsoletas conforme a federação se desenvolve e implementa novas estratégias. Isso pode impactar a validade de algumas das conclusões apresentadas no longo prazo.

Por fim, a pesquisa concentrou-se exclusivamente no caso português sem uma análise aprofundada de federações de futebol americano em outros países com contextos semelhantes. Uma comparação mais detalhada poderia fornecer insights valiosos, ajudando a identificar melhores práticas e desafios comuns enfrentados em diferentes realidades.

Apesar dessas limitações, o estudo contribui significativamente para a compreensão do papel das federações no desenvolvimento do desporto e pode servir de base para futuras pesquisas mais amplas sobre o tema.

### **3. Sugestões de pesquisa**

Diante das limitações enfrentadas neste estudo, diversas direções futuras podem ser exploradas para aprofundar a compreensão sobre o desenvolvimento do futebol americano em Portugal.

Um dos caminhos possíveis é a análise do interesse do público, investigando o nível de adesão da população portuguesa à modalidade. Esse estudo poderia identificar o perfil dos fãs, os meios de divulgação mais eficazes e as barreiras que dificultam o crescimento da audiência.

Outra vertente relevante é a pesquisa sobre o desenvolvimento das categorias de base, avaliando a viabilidade e os desafios da criação de equipas de formação, como sub-14, sub-16 e sub-18. Esse aspecto é essencial para entender como a estruturação das camadas iniciais pode impactar a evolução do futebol americano no país a longo prazo.

Além disso, um estudo mais aprofundado sobre estratégias de marketing e divulgação poderia contribuir para a expansão da visibilidade do desporto. Seria interessante analisar o papel das redes sociais, transmissões ao vivo e eventos promocionais, identificando as táticas mais eficazes para atrair novos praticantes e ampliar a base de fãs.

Outro estudo essencial seria um acompanhamento longitudinal sobre o impacto da criação da federação portuguesa de futebol americano. A pesquisa poderia avaliar como a oficialização da entidade influencia o crescimento do desporto ao longo dos anos, analisando aspectos como regulamentação, organização de competições e captação de recursos.

Por fim, uma importante linha de investigação seria a integração do futebol americano no sistema escolar e universitário. Explorar a viabilidade de incluir o flag-football ou outras versões adaptadas da modalidade no currículo acadêmico poderia incentivar um aumento significativo no número de praticantes, contribuindo para a consolidação do futebol americano em Portugal.

Essas extensões de pesquisa podem oferecer subsídios valiosos para a continuidade dos estudos sobre a modalidade, auxiliando na formulação de estratégias eficazes para seu crescimento no país.

## Referências

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Carta Europeia do Desporto. (1996). Obtido em 9 de janeiro de 2024, de <https://ipdj.gov.pt/documents/20123/133814/Carta%2BEuropeia%2Bdo%2BDesporto.pdf/69432aa6-e8e2-ae85-24ce-76cc276d3dda?t=1582815203169>
- Confederação do Desporto de Portugal. (2021). *Estratégia Nacional para o Desporto 2021-2025*. Obtido em 9 de janeiro de 2024, de <https://www.cdp.pt/>
- Correia, A. H. L. (1999). *Estratégia das federações desportivas: Estudo das principais federações portuguesas no ciclo olímpico de 1993 a 1996* [Tese de doutoramento, Universidade Técnica de Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana].
- Davies, L. (2002). Sport in the city: Measuring economic significance at the local level. *European Sport Management Quarterly*, 2(2), 83–112.
- Fernandes, F. J. V. (2009). *Desenvolvimento do desporto: O nível desportivo nas regiões insulares da Europa – Desenvolvimento desportivo e autonomia política nas regiões insulares de Portugal, Espanha, Itália, França e Grécia* [Tese de doutoramento, Faculdade de Motricidade Humana].
- Godinho, A. F. E. M. (2023). Apresentação e análise de modelos desportivos. In A. Correia, R. Biscaia, & T. Ribeiro (Eds.), *Lições em gestão do desporto* (pp. 307–338). Quântica Editora - Conteúdos Especializados, Lda.
- Houlihan, B., & White, A. (2002). *The politics of sport development*. Routledge.
- Houlihan, B., Bloyce, D., & Smith, A. (2009). Developing the research agenda in sport policy. *International Journal of Sport Policy*, 1, 1–12.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2003). Board–executive relationships within voluntary sport organizations. *Sport Management Review*, 6(1), 53–74.
- Insoff, H. (1991). Strategic management in a historical perspective. *International Review of Strategic Management*, 2, 3–69.
- International Olympic Committee. (2017). *Olympic charter: Fundamental principles of Olympism*. Obtido em 9 de janeiro de 2024, de <http://comiteolimpicoportugal.pt/movimento-olimpico/carta-olimpica/>

Instituto Português do Desporto e Juventude. (2024). Obtido em 10 de fevereiro de 2024, de <https://ipdj.gov.pt/federacoes-desportivas>

Krücken, G., & Meier, F. (2006). Turning the university into an organizational actor. In G. S. Drori, J. W. Meyer, & H. Hwang (Eds.), *Globalization and organization: World society and organizational change* (pp. 241–257). Oxford University Press.

Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto. (2024). Decreto-Lei n.º 5/2007. Obtido em 9 de janeiro de 2024, de <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2007-58896796>

Işoraité, M. (2016). Marketing mix theoretical aspects. *International Journal of Research – Granthaalayah*, 4(6), 25–37.

Martin, M. (2014). Business, marketing - marketing mix. Obtido de <https://www.cleverism.com/placefour-ps-marketing-mix>

Mendes, A. D. (2019). Objetivos: um sentido para a ação da organização. In A. Correia & R. Biscaia (Eds.), *Gestão do Desporto: Compreender para Gerir* (pp. 101–134). Faculdade de Motricidade Humana.

National Association of Intercollegiate Athletics. (2024). Obtido em 12 de janeiro de 2024, de <https://www.naia.org/sports/index-2023>

National Collegiate Athletic Association. (2024). Obtido em 11 de janeiro de 2024, de <https://www.ncaa.org>

National Federation of State High School Associations. (2024). *NFHS handbook 2024-25*. NFHS Publications.

National Federation of State High School Associations. (2024). Obtido em 10 de janeiro de 2024, de <https://www.nfhs.org>

National Football League. (2024). Obtido em 10 de janeiro de 2024, de <https://www.nfl.com/international/>

Paz, C. (1973). *La rationalization des choix en matière de politique sportive: Esquisse d'une méthodologie les instruments conceptuels*. Conselho da Europa.

Pires, G. (2005). Desporto e desenvolvimento. In *Povos e Culturas, Centro de Estudos dos Povos e Culturas de Expressão Portuguesa*. Universidade Católica Portuguesa.

Pires, G. (2005). *Gestão do desporto: Desenvolvimento organizacional* (2ª ed.). Associação Portuguesa de Gestão de Desporto.

Pires, G., Colaço, C., & Lopes, P. (2004). Cultura e desporto – desporto e desenvolvimento. In *\*Povos e Culturas, Centro de Estudos dos Povos e Culturas de Expressão Portuguesa\** (p. 353). Universidade Católica Portuguesa.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2017). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva Publicações.

Ramanantsoa, B., & Thiéry, B. C. (1989). *Organisations et Fédérations Sportives*. PUF.

Regime Jurídico das Federações Desportivas e as condições de atribuição do estatuto de utilidade pública desportiva. (2008). Decreto-Lei nº 248-B/2008. Obtido em 9 de janeiro de 2024, de <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2008-58897380>

Revista Oeste. (2024). *Receita da NFL é cinco vezes maior do que toda a publicidade no Brasil*. Obtido em 06 de março de 2025, de <https://revistaoeste.com/economia/receita-da-nfl-e-cinco-vezes-maior-do-que-toda-a-publicidade-no-brasil/>

Rich, K. A., Nelson, G., Borgen-Flood, T., & Pegoraro, A. (2023). Regional policy and organizational fields in multi-level sport governance. *European Sport Management Quarterly*, 24(1), 51–71. <https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2257715>

Ridpath, B. (2018). *Alternative models of sports development in America: Solutions to a crisis in education and public health*. Ohio University Press.

Rochet, C. (1995). *Management das associações*. Instituto Piaget.

Samuelson, P. (1981). *Economia*. Fundação Calouste Gulbenkian.

Sérgio, M. (2003). *Um corte epistemológico: Da educação física à motricidade humana* (2ª ed.). Instituto Piaget.

Sérgio, M. (2007). *Algumas teses sobre o desporto*. Coleção Educação Física e Desporto. Edição Compendium.

Singh, M. (2012). Marketing mix of 4p's for competitive advantage. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(6). Obtido de <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/vol3-issue6/G0364045.pdf?id=5454>

Skinner, J., & Edwards, A. (2010). *Qualitative research in sport management*. Routledge.

Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2015). *Research methods for sport management*. Routledge.

Slack, T., Berrett, T., & Mistry, K. (1994). Rational planning systems as a source of organizational conflict. *International Review for the Sociology of Sport*, 29, 317–328.

Soares, J. (2019). Desporto: um projeto humano e social. In A. Correia & R. Biscaia (Eds.), *Gestão do desporto: Compreender para gerir* (pp. 61–81). Faculdade de Motricidade Humana.

Soares, J., Antunes, H., Bárbara, A., Escórcio, C., & Saldanha, P. (2016). O interesse público do desporto das organizações desportivas sem fins lucrativos que são apoiadas pela administração pública. *Revista Brasileira de Educação Física e Desporto*, 30(3), 675–688.

Soares, J., Haas, L., & Nunes, P. (2019). Organizações sem fins lucrativos: Associativismo desportivo. In A. Correia & R. Biscaia (Eds.), *Gestão do Desporto: Compreender para Gerir* (pp. 101–134). Faculdade de Motricidade Humana.

Sparvero, E., Chalip, L., & Green, C. (2008). United States. In B. Houlihan & M. Green (Eds.), *Comparative elite sport development: Systems, structures and public policy* (pp. 242–270). Elsevier.

Strazdas, R. (2011). Produkto inovacijų kūrimas kūrybinių industrijų įmonėse. *Santalka: Filosofija, komunikacija*, 19(2). Obtido de <http://www.cpc.vgtu.lt/index.php/cpc/article/viewFile/coactivity.2011.11/pdf>

Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. In C. Willig & W. Stainton-Rogers (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research in psychology* (2<sup>a</sup> ed., pp. 17–37). Sage.

Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1993). A framework for the analysis of strategy in nonprofit sport organizations. *Journal of Sport Management*, 7, 25–43.

Wittock, H., Bollaert, L., & Knop, P. (1994). The development of an instrument with which sports federations can evaluate and optimize their management. *European Journal for Sport Management*, 1, 90–101.