



O papel das capacidades organizacionais nos clubes de futebol não profissionais

Diogo Rocha Quintino

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientação

Professor Doutor Pedro Mota Veiga



Universidade da Maia
Departamento de Ciências Empresariais

**O papel das capacidades organizacionais nos clubes de futebol não
profissionais**

Dissertação
Mestrado em Gestão Empresas

Diogo Rocha Quintino
Orientador: Prof. Dr. Pedro Mota Veiga

Outubro de 2025

Agradecimentos:

Gostaria de manifestar a minha mais profunda gratidão a todas as pessoas e instituições que contribuíram para a realização desta Dissertação de Mestrado.

À Universidade da Maia e ao meu Orientador, Pedro Mota Veiga, pela constante ajuda e monitorização com opiniões enriquecedoras para o crescimento desta Dissertação de Mestrado, e por me tornar uma pessoa mais exigente comigo mesmo na prática profissional.

À minha família, nomeadamente ao meu pai e à minha mãe, por demonstrarem sempre a sua ajuda, disponibilidade, dedicação e compreensão durante todo este processo.

A todos os docentes que me fizeram adquirir conhecimentos e competências ao nível da gestão e a nível pessoal.

A todos os meus amigos, que me incentivaram e ajudaram a finalizar este Curso, através do seu apoio incondicional e compreensão.

O papel das capacidades organizacionais nos clubes de futebol não profissionais

RESUMO

O futebol não profissional constitui uma componente essencial do ecossistema desportivo, desempenhando um papel relevante na inclusão social, no desenvolvimento comunitário e na promoção do bem-estar. No entanto, os clubes de futebol não profissionais enfrentam inúmeros desafios organizacionais, como a escassez de recursos financeiros e humanos, a necessidade de planeamento estratégico e a adaptação a um ambiente marcado por profundas transformações tecnológicas, sociais e institucionais. Neste contexto, a presente investigação tem como objetivo analisar o papel das capacidades organizacionais, em particular das capacidades dinâmicas, na adaptação e no desempenho dos clubes de futebol não profissionais.

Partindo de um enquadramento teórico que integra a Teoria da Capacidade Organizacional e a perspetiva das Capacidades Dinâmicas, o estudo centra-se na forma como estas organizações desenvolvem e aplicam quatro dimensões-chave: capacidade adaptativa, capacidade de absorção, capacidade de inovação e capacidade de mobilização de recursos. A investigação procura, assim, compreender de que modo estas capacidades contribuem para o desempenho financeiro, desportivo e estratégico dos clubes, tendo em vista a sua sustentabilidade e competitividade num ambiente em constante mudança.

Com base numa análise crítica da literatura e na formulação de hipóteses, é proposto um modelo conceptual que relaciona as capacidades dinâmicas com os diferentes domínios de desempenho organizacional. Este estudo pretende colmatar uma lacuna na investigação existente, que tende a privilegiar o contexto dos clubes profissionais, oferecendo um contributo relevante para o avanço do conhecimento sobre a gestão estratégica no desporto comunitário. As conclusões poderão apoiar dirigentes e

responsáveis pela gestão dos clubes na formulação de práticas mais eficazes, orientadas para a inovação, a resiliência organizacional e a criação de valor social e desportivo a longo prazo.

Palavras-chave:

Capacidades Organizacionais, Capacidades Dinâmicas, Desempenho Organizacional, Desempenho Estratégico, Clubes de Futebol não Profissional

The role of organizational capabilities in non-professional football clubs

ABSTRACT

Non-professional football plays a vital role within the sports ecosystem, contributing significantly to social inclusion, community development, and the promotion of well-being. However, non-professional football clubs face numerous organisational challenges, such as limited financial and human resources, the need for strategic planning, and the pressure to adapt to a rapidly changing technological, social, and institutional environment. In this context, the present study aims to analyse the role of organisational capabilities—particularly dynamic capabilities—in supporting the adaptation and performance of non-professional football clubs.

Grounded in the theoretical frameworks of Organisational Capacity and Dynamic Capabilities, the research focuses on how clubs develop and apply four key dimensions: adaptive capacity, absorptive capacity, innovative capacity, and resource mobilisation capacity. The study seeks to understand how these capabilities contribute to financial, sporting, and strategic performance, ultimately promoting the sustainability and competitiveness of clubs operating in uncertain and demanding environments.

Based on a critical review of the literature and the formulation of research hypotheses, a conceptual model is proposed that links dynamic capabilities to various dimensions of organisational performance. This study addresses a significant gap in the existing research, which tends to focus predominantly on professional clubs, and offers a meaningful contribution to the understanding of strategic management in grassroots and community-based sport. The findings aim to support club leaders and managers in developing more effective practices centred on innovation, organisational resilience, and long-term social and sporting impact.

Keywords:

Dynamic Capabilities, Non-Professional Football Clubs, Organizational Capabilities, Organizational Performance, Strategic Performance

Índice

Índice	
RESUMO	IV
ABSTRACT	VI
Índice	VIII
Índice de Tabelas	IX
Índice de Figuras	X
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1. Contexto e desafios dos clubes de futebol não profissionais	4
2.2. Principais abordagens teóricas aplicadas à gestão desportiva	4
2.3. Teoria das Capacidades Dinâmicas	5
2.4. Capacidades Dinâmicas e desempenho organizacional	8
3. METODOLOGIA	10
3.1. População e Amostra	10
3.2. Instrumentos de Recolha de Dados	13
3.3. Análise de Dados	14
4. RESULTADOS	16
5. DISCUSSÃO	19
5.1. Implicações teóricas	20
5.2. Implicações práticas	20
6. CONCLUSÃO	22
6.1. Limitações do estudo	23
6.2. Futuras linhas de investigação	24
REFERÊNCIAS	25
Apêndice	28

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização sociodemográfica da amostra	12
Tabela 2 – Fiabilidade e consistência interna das escalas.....	16
Tabela 3 – Estatísticas descritivas das capacidades dinâmicas e do desempenho nos clubes de futebol não profissionais.....	17
Tabela 3 – Regressões lineares múltiplas das capacidades dinâmicas sobre o desempenho desportivo, financeiro e estratégico nos clubes de futebol não profissionais	18

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo conceptual.....	9
-----------------------------------	---

1. INTRODUÇÃO

O futebol não profissional desempenha um papel essencial no desenvolvimento desportivo e comunitário, promovendo a inclusão, a prática desportiva e o bem-estar social. No entanto, os clubes de futebol não profissionais enfrentam desafios constantes, tais como dificuldades na gestão de recursos financeiros e humanos, a crescente exigência de planeamento estratégico e a necessidade de adaptação a um ambiente competitivo em transformação. Além disso, a evolução tecnológica e digital impõe novas dinâmicas ao setor, influenciando a forma como os clubes se estruturam e operam (Ehnold et al., 2023). A gestão desportiva tem destacado a importância da capacidade organizacional como um fator determinante para a eficiência e o desempenho dos clubes desportivos sem fins lucrativos (Nordin et al., 2024). Estudos recentes indicam que a profissionalização da gestão, a implementação de estratégias eficazes de captação de recursos e a adoção de boas práticas de planeamento estratégico podem aumentar significativamente a resiliência destas organizações (Morrison & Misener, 2024). Além disso, investigações sobre qualidade operacional em clubes desportivos sugerem que a melhoria das infraestruturas, o envolvimento de stakeholders e o desenvolvimento de competências de liderança são aspetos essenciais para o crescimento sustentável dos clubes (Ricour et al., 2024). Ainda assim, a forma como estas capacidades são desenvolvidas e aplicadas no contexto dos clubes de futebol não profissionais permanece pouco estudada. Torna-se, por isso, essencial identificar os fatores que favorecem a sustentabilidade e o sucesso organizacional destes clubes, em particular através do fortalecimento e da consolidação das suas capacidades organizacionais.

Deste modo, esta investigação propõe-se a analisar o papel das capacidades organizacionais nos clubes de futebol não profissionais, explorando a sua influência na adaptação e no desempenho organizacional num ambiente em constante mudança. Estudos prévios apontam que a implementação de modelos de gestão mais eficientes e a colaboração entre organizações desportivas podem desempenhar um papel determinante na superação dos desafios enfrentados pelos clubes (Seippel et al., 2023). Além disso, evidências sugerem que fatores como a capacidade de inovação, a

digitalização e a otimização da gestão financeira estão diretamente ligados ao sucesso organizacional no desporto não profissional (Koenigstorfer & Wemmer, 2022). Assim, este estudo procura contribuir para a compreensão da forma como os clubes de futebol não profissionais desenvolvem e utilizam as suas capacidades organizacionais para garantir a sua sustentabilidade e competitividade.

A presente investigação procura responder à seguinte questão de investigação: De que forma as capacidades dinâmicas explicam a adaptação e o desempenho organizacional de clubes de futebol não profissionais num ambiente em mudança? Para tal, os objetivos específicos deste estudo são:

- Avaliar o nível de desenvolvimento das capacidades dinâmicas nos clubes de futebol não profissionais.
- Analisar de que forma o nível das capacidades dinâmicas se relaciona com o desempenho global dos clubes de futebol não profissionais.
- Explorar como as diferentes dimensões das capacidades dinâmicas contribuem, de forma diferenciada, para explicar o desempenho financeiro, desportivo e estratégico dos clubes.

A relevância desta investigação prende-se com a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre a gestão dos clubes de futebol não profissionais, uma vez que a maioria dos estudos se foca em clubes profissionais ou federações desportivas (Misener et al., 2024). Enquanto a literatura existente demonstra a importância da capacidade organizacional na melhoria do desempenho das organizações desportivas, o seu impacto em clubes de menor dimensão continua pouco explorado (Wegner et al., 2023). Assim, este estudo pretende colmatar essa lacuna, oferecendo um contributo significativo para a formulação de estratégias eficazes de gestão e sustentabilidade no setor do futebol não profissional.

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma: inicialmente será apresentado o enquadramento teórico, explorando os conceitos de capacidades organizacionais, capacidades dinâmicas e gestão estratégica no desporto. De seguida, será descrita a metodologia adotada, incluindo o desenho do estudo, os instrumentos de recolha de dados e a abordagem analítica utilizada. Após a recolha e análise analítica utilizada,

serão discutidos os resultados obtidos, analisando as implicações das capacidades organizacionais no desempenho dos clubes de futebol não profissionais. Por fim, serão apresentadas as conclusões, as implicações práticas e sugestões para futuras investigações.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Contexto e desafios dos clubes de futebol não profissionais

A literatura sobre a gestão de clubes desportivos não profissionais tem-se tornado cada vez mais relevante, dada a crescente necessidade destas organizações se adaptarem a ambientes complexos e em constante mudança. De acordo com Seippel et al (2023), os clubes de futebol não profissionais, desde a sua origem, têm desempenhado um papel central na inclusão social, no desenvolvimento comunitário (Nordin et al., 2024), na formação desportiva de jovens e na promoção da saúde e do bem-estar social (Welty Peachey et al., 2018). No entanto, enfrentam desafios notórios ao nível da gestão financeira, da captação e retenção de recursos humanos qualificados, da modernização de infraestruturas, da limitação de tempo dos voluntários e da dificuldade em assegurar práticas de gestão estratégica adequadas à sua realidade (Welty Peachey et al., 2018). Svensson et al (2020) evidenciam ainda os obstáculos relacionados com a adaptação às crescentes pressões sociais. A necessidade de adaptação a novas dinâmicas tecnológicas e digitais reforça ainda mais a importância da gestão estratégica e da construção de capacidades organizacionais robustas (Svensson et al., 2020). Por sua vez Enhold et al (2023) chamam a atenção para a digitalização como fator de transformação organizacional. Já Nordin et al (2024) e Koenigstorfer & Wemmer (2022) abordam também os desafios da profissionalização da gestão e da resposta às exigências dos stakeholders.

2.2. Principais abordagens teóricas aplicadas à gestão desportiva

A Teoria da Capacidade Organizacional, que é central nesta análise e complementada por outras abordagens teóricas relevantes, é uma das principais referências para o estudo destas organizações, abordando cinco dimensões fundamentais: recursos humanos, capacidade financeira, infraestruturas, planeamento, desenvolvimento e redes colaborativas (Millar & Doherty, 2016). Esta teoria contribui para compreender como as organizações desportivas não profissionais estruturam a sua base organizacional para responder a desafios e alcançar objetivos. Complementarmente, a Teoria Institucional e o Modelo de Pettigrew, que abordam a mudança estratégica num

contexto específico, são fundamentais para compreender o planeamento estratégico nas organizações desportivas comunitárias, explicando a forma como o ambiente institucional influencia as práticas de gestão e a tomada de decisão (Morrison & Misener, 2021). A abordagem designada por Strategy-as-Practice (SAP) dá especial atenção à forma como as práticas, os praticantes e a práxis moldam o planeamento estratégico e o funcionamento organizacional, mostrando que a estratégia não é apenas formulada, mas vivida e executada por membros da organização em situações concretas (Morrison & Misener, 2024).

2.3. Teoria das Capacidades Dinâmicas

As capacidades dinâmicas referem-se à habilidade das organizações para integrar, construir e reconfigurar competências e recursos internos e externos, de modo a responder eficazmente a mudanças no ambiente envolvente. Esta abordagem, que emerge da visão baseada em recursos (RBV) e é amplamente explorada na literatura organizacional contemporânea, tem vindo a ser aplicada ao contexto do desporto não profissional, o que tem permitido compreender como estes clubes desportivos, mesmo com recursos limitados, conseguem adaptar-se e inovar através da reconfiguração contínua das suas capacidades (Nordin et al., 2024). Nesse sentido, de acordo com Svensson et al (2020), as capacidades dinâmicas assumem um papel estratégico ao articular os diferentes componentes da capacidade organizacional e transformá-los em vantagem competitiva sustentável. Este enquadramento teórico é essencial para esta investigação, pois oferece uma visão adequada para analisar a forma como os clubes de futebol não profissionais respondem às exigências externas através de mecanismos de adaptação estratégica. A complementaridade entre a teoria da capacidade organizacional e a teoria das capacidades dinâmicas sustenta a hipótese de que a construção e o fortalecimento destas capacidades são determinantes para o desempenho organizacional em ambientes instáveis e exigentes.

Os conceitos chave para esta investigação incluem a capacidade organizacional, que se refere aos recursos e práticas essenciais para atingir objetivos e concretizar a missão social, abrangendo dimensões como recursos humanos qualificados, capacidade

financeira, infraestruturas adequadas, um planeamento estratégico bem adequado e redes colaborativas (Nordin et al., 2024) ; as capacidades dinâmicas, que representam a habilidade de modificar e reconfigurar recursos em resposta às mudanças externas, permitindo que os clubes se adaptem rapidamente a novos desafios e oportunidades (Svensson, Andersson, & Faulk, 2020); o planeamento estratégico, que é entendido como um processo sistemático de definição de objetivos e estratégias que orienta a ação e a tomada de decisão de forma estruturada e adaptativa (Morrison & Misener, 2021); a inovação social, que se traduz na implementação de novas práticas ou serviços com impacto positivo na comunidade impulsionando a relevância social das organizações (Svensson, Andersson, Mahoney, et al., 2020); e por fim a digitalização, entendida como o uso de tecnologias digitais para melhorar processos administrativos, comunicação interna e externa, e otimizar a eficiência organizacional (Ehnold et al., 2023). De acordo com Svensson et al (2020) & Nordin et al (2024) as capacidades dinâmicas distinguem-se das capacidades organizacionais pela sua orientação adaptativa, permitindo às organizações responder proativamente às mudanças externas e às exigências de um ambiente em constante transformação, sendo por isso cruciais para a sustentabilidade e competitividade dos clubes de futebol não profissionais.

Entre as investigações mais relevantes, destaca-se o estudo de Seippel et al (2023), que demonstra que a profissionalização e o planeamento estratégico contribuem para reforçar a legitimidade e o desempenho dos clubes, mostrando também as práticas concretas adotadas por clubes europeus para enfrentar dificuldades financeiras e de gestão; de Nordin et al (2024), que enfatiza a importância das capacidades organizacionais para o desempenho social das instituições e sublinha o papel da inovação social na sustentabilidade destas organizações; de Ricour et al (2024), que salienta a importância da qualidade operacional e da interação positiva entre treinadores, atletas e famílias, destacando ainda a influência do ambiente organizacional no desempenho desportivo e social; e de Ehnold et al (2023) que aborda o impacto da digitalização na estrutura e cultura organizacional dos clubes desportivos, referindo as práticas mais eficazes e inovadoras que contribuem para melhorar processos internos. Em conjunto, estes estudos evidenciam que os clubes com maior

capacidade de adaptação às mudanças, por meio da reconfiguração de recursos, inovação nos processos e resposta proativa ao contexto — refletem o uso efetivo de capacidades dinâmicas. Assim, estas investigações reforçam a relevância de tais capacidades como fatores fundamentais para o desempenho sustentável em ambientes desafiantes.

A hipótese central desta investigação, que propõe que as capacidades organizacionais explicam a adaptação e o desempenho organizacional dos clubes de futebol não profissionais, é corroborada por diversos estudos. Seippel et al (2023) destaca o papel crucial da capacidade organizacional na resposta a pressões externas, detalhando como diferentes clubes adaptam a sua gestão para superar limitações financeiras e desafios contextuais. Enhold et al (2023) analisa os efeitos positivos da digitalização e da inovação, demonstrando como estas práticas favorecem a flexibilidade e a modernização dos processos internos e aumento da eficiência administrativa. Além disso, Koenigstorfer & Wemmer (2022) identifica a qualidade do serviço, a inovação e a confiança como fatores determinantes para o sucesso organizacional, evidenciando que a capacidade de responder às necessidades dos associados influencia diretamente a retenção e crescimento dos clubes. Estes estudos reforçam a relevância das capacidades organizacionais como base estrutural, mas também sublinham a importância das capacidades dinâmicas, como a reconfiguração e adaptação contínua de recursos, para responder proativamente a um contexto em constante transformação. Assim, a construção e a aplicação coordenada destas capacidades são fundamentais para garantir a sustentabilidade, a legitimidade e a competitividade dos clubes de futebol não profissionais.

Existem diversas abordagens teóricas às capacidades dinâmicas (Wang, C. L., & Ahmed, 2007) sendo que, no presente estudo, se adota uma perspectiva que as subdivide em quatro dimensões essenciais: capacidade adaptativa, capacidade de absorção, capacidade de inovação e capacidade de mobilização. A capacidade adaptativa refere-se à aptidão das organizações para se ajustarem continuamente às mudanças do ambiente externo, reconfigurando processos e práticas para responder a novas exigências e oportunidades emergentes, segundo Teece, D. et al., (1977). A capacidade

de absorção corresponde à habilidade de identificar, adquirir e aplicar conhecimento, tanto interno como externo, potenciando a aprendizagem organizacional e a incorporação de novos saberes em projetos e serviços (Cohen, W. M., & Levinthal, 1990). A capacidade de inovação foca-se na utilização de estratégias e comportamentos inovadores para desenvolver novos serviços, práticas ou projetos, permitindo às organizações criar valor e manter a sua relevância junto dos seus públicos (Wang, C. L., & Ahmed, 2007). Por fim, a capacidade de mobilização está relacionada com a aptidão para captar, gerir e alocar recursos de forma eficaz, garantindo a sustentabilidade das operações e o cumprimento da missão organizacional, de acordo com Martinatto da Costa, L., et al., (2020).

2.4. Capacidades Dinâmicas e desempenho organizacional

O estudo de Delshab et al., (2020) mostra que as capacidades dinâmicas, ao permitirem a integração e reconfiguração de recursos de forma adaptativa e inovadora, contribuem de forma significativa para o desempenho dos clubes desportivos sem fins lucrativos. Este desempenho contempla diferentes áreas essenciais, nomeadamente os aspetos financeiros, desportivos e estratégicos. Clubes que desenvolvem estas capacidades conseguem implementar inovações de forma consistente, o que favorece a sua eficiência, estabilidade financeira e relevância social e desportiva. Deste modo, as capacidades dinâmicas assumem um papel central no reforço da resiliência dos clubes, possibilitando que alinhem a inovação com a sua missão social e a melhoria contínua das suas operações, mesmo em contextos exigentes.

Tendo em consideração a relevância das capacidades dinâmicas para a adaptação e sustentabilidade dos clubes desportivos sem fins lucrativos, e alinhando com a análise multidimensional do desempenho (financeiro, desportivo e estratégico), formulam-se as seguintes hipóteses que visam explorar o impacto de cada uma das dimensões das capacidades dinâmicas nestas áreas de desempenho:

H1: A capacidade adaptativa tem um impacto positivo no desempenho a) financeiro, b) desportivo e c) estratégico dos clubes desportivos sem fins lucrativos.

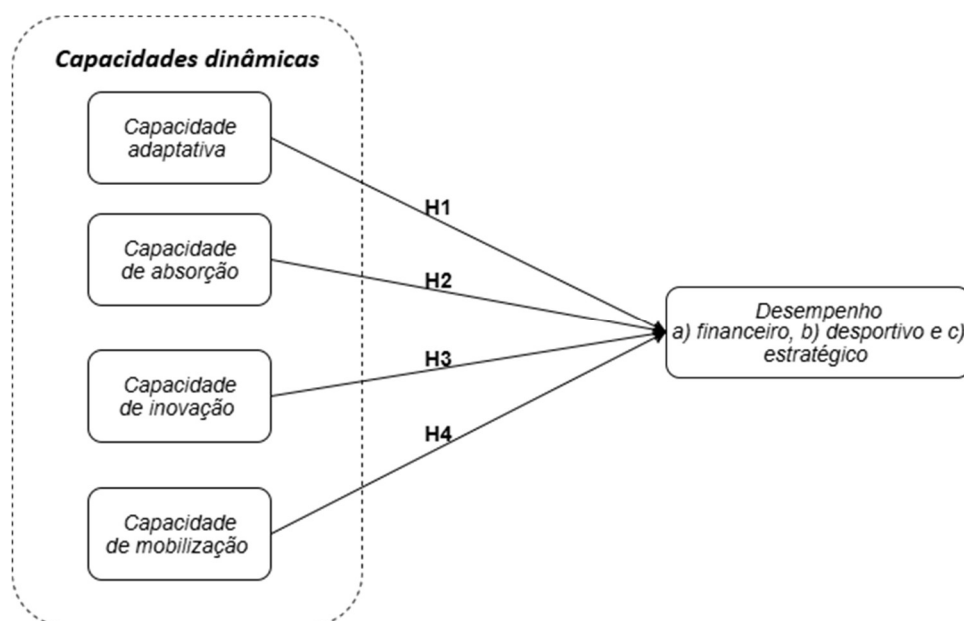
H2: A capacidade de absorção tem um impacto positivo no desempenho a) financeiro, b) desportivo e c) estratégico dos clubes desportivos sem fins lucrativos.

H3: A capacidade de inovação tem um impacto positivo no desempenho a) financeiro, b) desportivo e c) estratégico dos clubes desportivos sem fins lucrativos.

H4: A capacidade de mobilização tem um impacto positivo no desempenho a) financeiro, b) desportivo e c) estratégico dos clubes desportivos sem fins lucrativos.

Neste contexto, o modelo conceptual proposto (Figura 1) sustenta que as capacidades dinâmicas, nomeadamente a capacidade adaptativa, de absorção, de inovação e de mobilização, exercem um impacto positivo nas diferentes dimensões de desempenho dos clubes de futebol não profissionais. Em particular, estas capacidades são consideradas fatores determinantes para o desempenho financeiro, desportivo e estratégico destas organizações, refletindo a sua capacidade de se ajustarem, de incorporarem novos conhecimentos, de inovarem nos seus processos e de mobilizarem eficazmente os recursos necessários para a sua sustentabilidade e crescimento.

Figura 1 – Modelo conceptual



3. METODOLOGIA

O presente estudo adota uma abordagem metodológica de natureza quantitativa, recorrendo à aplicação de um questionário. Esta escolha fundamenta-se no objetivo de captar, de forma abrangente e realista, os níveis das diferentes dimensões das capacidades dinâmicas (capacidade adaptativa, de absorção, de inovação e de mobilização) e analisar a sua relação com o desempenho financeiro, desportivo e estratégico dos clubes de futebol não profissionais. A vertente quantitativa permite obter indicadores estatísticos objetivos sobre o nível de desenvolvimento destas capacidades nos clubes, garantindo consistência para análise comparativa e identificação de relações estatisticamente significativas entre variáveis.

3.1. População e Amostra

A população-alvo desta investigação compreende dirigentes, treinadores e outros responsáveis de clubes de futebol não profissionais em Portugal. Esta escolha reflete a intenção de captar uma visão plural e representativa sobre o nível de desenvolvimento das capacidades dinâmicas e o desempenho destes clubes, em diferentes contextos e realidades regionais.

Em Portugal, os clubes de futebol não profissionais desempenham um papel estruturante no tecido desportivo nacional, estando profundamente enraizados nas comunidades locais. Estes clubes representam a base da pirâmide do futebol português, contribuindo significativamente para a formação de atletas, a promoção da atividade física e o desenvolvimento social e comunitário. De acordo com o Instituto Português do Desporto e Juventude (2025), o universo do futebol não profissional português envolve 2151 clubes desportivos, que mobilizam cerca de 238 441 praticantes, apoiados por 6261 treinadores, 6261 dirigentes e 5923 árbitros.

Estes números evidenciam a ampla dimensão e relevância do setor, mesmo fora do contexto profissional. De um modo geral, os clubes de futebol não profissionais operam fora das principais competições profissionais (Liga Portugal 1 e Liga Portugal 2), estando inseridos em competições distritais e nacionais de carácter amador ou semi-profissional,

organizadas pela Federação Portuguesa de Futebol (FPF) e pelas associações distritais. A sua principal atuação verifica-se em três níveis:

1. Futebol sénior masculino não profissional – Participam em competições como o Campeonato de Portugal (nível nacional, mas não profissional) e os campeonatos distritais (organizados pelas associações de futebol distritais e regionais).
2. Futebol de formação – Desenvolvem projetos formativos para jovens atletas, desde os escalões de petizes até juniores, promovendo o desenvolvimento técnico, físico e social.
3. Programas de inclusão social – Muitos clubes assumem um papel ativo na promoção da coesão social, dinamizando iniciativas culturais, educativas e desportivas nas suas localidades.

Estes clubes enfrentam desafios significativos, nomeadamente ao nível: do financiamento limitado, assente em patrocínios locais, quotas de sócios, subsídios públicos e voluntariado; das infraestruturas desportivas muitas vezes desatualizadas ou com manutenção insuficiente; da necessidade de profissionalização da gestão, muitas vezes exercida por voluntários sem formação específica; da dificuldade na retenção de talentos, dada a migração dos melhores atletas para clubes profissionais ou com melhores condições. Apesar destes constrangimentos, os clubes de futebol não profissionais mantêm-se como pilares essenciais do desporto em Portugal, não apenas pela sua função desportiva, mas também pelo impacto social que promovem diariamente nas suas comunidades.

Apesar das limitações, os clubes não profissionais continuam a ser um pilar fundamental do futebol português, funcionando como uma escola de valores, cidadania e talento desportivo. Em muitos casos, são o primeiro contacto de jovens com o desporto organizado e desempenham um papel crucial na deteção e promoção de talentos que mais tarde ascendem a patamares profissionais.

Foi elaborado um questionário eletrónico para garantir a recolha de dados de forma organizada, segura e eficiente junto dos participantes. O questionário foi disseminado de forma remota, sendo partilhado através de redes sociais, e-mails institucionais, grupos profissionais ligados ao desporto e contactos pessoais dos participantes iniciais,

em alinhamento com a estratégia de *snowball*. Este procedimento visou maximizar o alcance do inquérito e promover a participação de indivíduos com diferentes trajetórias e responsabilidades nos clubes de futebol não profissionais. O período de recolha de dados decorreu ao longo das quatro semanas de junho, garantindo tempo suficiente para uma participação voluntária e refletida dos respondentes. Todo o processo respeitou os princípios éticos da investigação em ciências sociais, assegurando a confidencialidade, o anonimato e o consentimento informado dos participantes.

A amostra do estudo é composta por 89 participantes ligados a clubes de futebol não profissionais em Portugal (Tabela 1). Quanto à função, 39,3% são presidentes, 25,8% vice-presidentes, 18,0% treinadores e 16,9% diretores desportivos. Relativamente ao tempo de ligação ao clube, 50,6% referiram ter entre 4 a 6 anos, 32,6% entre 7 a 10 anos, 9,0% entre 1 a 3 anos e 7,9% mais de 10 anos. A média de idades dos participantes é de 45,1 anos, variando entre 27 e 65 anos, sendo que 10,1% são do sexo feminino e 89,9% do sexo masculino. No que respeita à associação, 39,3% pertencem à AF Porto, 34,8% à AF Braga, 10,1% à AF Coimbra, 10,1% à AF Viseu e 5,6% à AF Lisboa. Relativamente ao escalão em que atuam, destacam-se os seniores (71,9%), seguidos dos iniciados (38,2%), juvenis (33,7%), juniores (31,5%), infantis (28,1%), benjamins e veteranos (20,2% cada), traquinas (10,1%) e petizes (7,9%).

Tabela 1 – Caracterização sociodemográfica da amostra

		N	%
Função	Presidente	35	39,3%
	Vice-presidente	23	25,8%
	Treinador	16	18,0%
	Diretor desportivo	15	16,9%
Tempo Ligação ao clube	1 a 3 anos	8	9,0%
	4 a 6 anos	45	50,6%
	7 a 10 anos	29	32,6%
	Mais de 10 anos	7	7,9%
Idade, Média (Amplitude)		45,1 (27 - 65)	
Sexo	Feminino	9	10,1%
	Masculino	80	89,9%
Associação	AF Porto	35	39,3%
	AF Braga	31	34,8%

	AF Coimbra	9	10,1%
	AF Viseu	9	10,1%
	AF Lisboa	5	5,6%
Escalão	Petizes (Sub-5 / Sub-6)	7	7,9%
	Traquinas (Sub-7 / Sub-8)	9	10,1%
	Benjamins (Sub-9 / Sub-10)	18	20,2%
	Infantis (Sub-11 / Sub-12)	25	28,1%
	Iniciados (Sub-13 / Sub-14 / Sub-15)	34	38,2%
	Juvenis (Sub-16 / Sub-17)	30	33,7%
	Juniores (Sub-18 / Sub-19)	28	31,5%
	Seniores	64	71,9%
	Veteranos	18	20,2%

3.2. Instrumentos de Recolha de Dados

O instrumento de recolha de dados utilizado neste estudo consistiu num questionário estruturado, desenvolvido com base em literatura recente sobre capacidades dinâmicas e desempenho organizacional em clubes desportivos não profissionais, garantindo validade de conteúdo e alinhamento teórico com os estudos de referência (Delshab et al, 2020; Nordin et al., 2024; Svensson et al., 2020; Millar & Doherty, 2016).

O questionário foi composto por quatro secções principais. A primeira incluía o consentimento informado, a segunda secção incluiu questões sociodemográficas e de caracterização dos participantes (função, tempo de ligação ao clube, idade, sexo, associação distrital a que o clube pertence e escalão em que atua). A terceira secção foi dedicada à avaliação do nível de desenvolvimento das capacidades dinâmicas nos clubes, utilizando escalas tipo Likert de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Foram consideradas quatro dimensões essenciais, de acordo com a literatura:

- Capacidade adaptativa, avaliada através de itens que medem a capacidade do clube de ajustar processos, estruturas e práticas face a mudanças do ambiente externo (Teece, D. et al., 1977; Svensson et al., 2020)
- Capacidade de absorção, medida por itens que analisam a habilidade de identificar, adquirir e aplicar novos conhecimentos no desenvolvimento de atividades e processos do clube (Cohen, W. M., & Levinthal, 1990; Delshab et al, 2020).

- Capacidade de inovação, avaliada por itens relacionados com a criação e implementação de novas práticas, serviços ou projetos dentro do clube, potenciando a sua relevância e capacidade de resposta aos desafios (Wang, C. L., & Ahmed, 2007; Svensson et al., 2020).
- Capacidade de mobilização, medida por itens que analisam a aptidão do clube em captar, gerir e alocar recursos de forma eficaz, assegurando a sustentabilidade e a continuidade das suas atividades (Martinatto da Costa, L., et al, 2020)

Cada uma destas dimensões foi operacionalizada através de um conjunto de itens adaptados de instrumentos validados em investigações anteriores, garantindo consistência interna e comparabilidade com estudos prévios.

A quarta secção do questionário visou a avaliação do desempenho dos clubes de futebol não profissionais, considerando as dimensões financeira, desportiva e estratégica, conforme proposto por Delshab et al (2020). Os participantes foram convidados a avaliar o desempenho do clube nas seguintes áreas:

- Desempenho financeiro, relacionado com a capacidade do clube em gerar receitas, gerir despesas e manter a sua sustentabilidade económica.
- Desempenho desportivo, associado ao cumprimento de objetivos desportivos e ao desenvolvimento técnico dos atletas.
- Desempenho estratégico, referente à capacidade do clube em planear e implementar estratégias de desenvolvimento de médio e longo prazo.

Tal como nas capacidades dinâmicas, os itens de desempenho foram avaliados através de escalas tipo Likert de 1 a 5, permitindo captar a perceção dos participantes relativamente ao desempenho atual do clube em cada uma das dimensões. As questões incluídas no questionário são apresentadas em Apêndice.

3.3. Análise de Dados

De forma a responder aos objetivos definidos, procedeu-se, numa primeira fase, à avaliação da fiabilidade e da consistência interna das escalas utilizadas para medir o nível das capacidades dinâmicas (capacidade adaptativa, de absorção, de inovação e de

mobilização) e o desempenho financeiro, desportivo e estratégico dos clubes de futebol não profissionais. Para tal, calcularam-se os coeficientes de Alfa de Cronbach, assegurando a robustez dos instrumentos de medição.

Posteriormente, foram realizadas análises estatísticas descritivas, permitindo caracterizar o nível das capacidades dinâmicas nos clubes e descrever as perceções dos participantes relativamente ao desempenho organizacional. De seguida, regressões lineares múltiplas, com o objetivo de identificar e quantificar a relação entre o nível das diferentes dimensões das capacidades dinâmicas e as dimensões de desempenho consideradas, permitindo avaliar de que forma estas capacidades contribuem para explicar o desempenho financeiro, desportivo e estratégico dos clubes de futebol não profissionais.

4. RESULTADOS

Para aferir a consistência interna das escalas utilizadas no estudo, foram calculados os valores do Alfa de Cronbach para cada uma das dimensões analisadas (Tabela 2). Os resultados demonstraram níveis elevados de fiabilidade, assegurando a robustez das medidas aplicadas. No que respeita às capacidades dinâmicas, a Capacidade Adaptativa apresentou um nível de consistência interna elevado (0,856), assim como a Capacidade de Inovação (0,841) e a Capacidade de Absorção (0,808), enquanto a Capacidade de Mobilização revelou um nível de fiabilidade adequado (0,771).

Relativamente ao desempenho organizacional, observaram-se valores de fiabilidade muito elevados nas dimensões analisadas, com o Desempenho Financeiro a apresentar um valor de Alfa de Cronbach de 0,908, o Desempenho Desportivo de 0,899 e o Desempenho Estratégico de 0,890. Estes resultados confirmam que os instrumentos utilizados possuem uma consistência interna satisfatória, garantindo a qualidade dos dados recolhidos e a sua adequação para as análises subsequentes.

Tabela 2 – Fiabilidade e consistência interna das escalas

Escala	Nº de Itens	Alpha de Cronbach
Capacidade Adaptativa	7	0,856
Capacidade de Absorção	9	0,808
Capacidade de Inovação	8	0,841
Capacidade de Mobilização	6	0,771
Desempenho Desportivo	4	0,899
Desempenho Financeiro	4	0,908
Desempenho Estratégico	4	0,890

As pontuações médias das dimensões analisadas situam-se num intervalo entre 1 e 5 (Tabela 3), sendo os valores observados indicativos de níveis moderados nos clubes de futebol não profissionais. As capacidades dinâmicas apresentam médias entre 2,8 (Capacidade de Inovação) e 3,1 (Capacidade Adaptativa e Capacidade de Absorção), evidenciando que os clubes reconhecem ter um nível de desenvolvimento razoável nestas dimensões, ainda que com espaço para evolução.

Relativamente ao desempenho, as médias variam entre 2,6 (Desempenho Desportivo e com os Membros) e 2,9 (Desempenho Financeiro), sugerindo uma perceção de desempenho moderado por parte dos participantes, com particular destaque para a dimensão financeira.

Tabela 3 – Estatísticas descritivas das capacidades dinâmicas e do desempenho nos clubes de futebol não profissionais

Dimensão	Média	Mínimo	Máximo
Capacidade Adaptativa	3,1	2,0	4,3
Capacidade de Absorção	3,1	2,3	4,0
Capacidade de Inovação	2,8	1,9	3,9
Capacidade de Mobilização	3,0	2,3	4,0
Desempenho Desportivo	2,6	1,0	3,5
Desempenho com os Membros	2,6	1,0	4,0
Desempenho Financeiro	2,9	1,8	4,3
Desempenho Estratégico	2,7	1,5	4,3

Os resultados apresentados na Tabela 3 mostram que as capacidades dinâmicas explicam de forma diferenciada o desempenho desportivo, financeiro e estratégico nos clubes de futebol não profissionais. No desempenho desportivo (a), o modelo apresenta um R^2 ajustado baixo (0,042), indicando uma capacidade explicativa limitada das capacidades dinâmicas nesta dimensão. No entanto, a Capacidade de Mobilização surge próxima do limiar de significância ($B = 0,31$; $p = 0,052$), sugerindo que uma maior capacidade dos clubes em captar e gerir recursos pode ter um papel relevante na melhoria do desempenho desportivo. A Capacidade de Absorção também se aproxima da significância ($B = 0,30$; $p = 0,085$), indicando que a capacidade de incorporar novos conhecimentos poderá contribuir para melhores resultados nesta dimensão.

No desempenho financeiro (b), os resultados evidenciam um modelo com maior capacidade explicativa (R^2 ajustado = 0,284). A Capacidade Adaptativa apresenta uma relação positiva e significativa com o desempenho financeiro ($B = 0,71$; $p < 0,001$), destacando o papel da adaptação às mudanças como um fator central para a sustentabilidade financeira dos clubes. A Capacidade de Absorção ($B = 0,34$; $p = 0,046$) e a Capacidade de Mobilização ($B = 0,42$; $p = 0,008$) também apresentam efeitos

positivos e significativos, indicando que a aquisição e aplicação de novos conhecimentos e a gestão eficaz de recursos contribuem de forma significativa para o desempenho financeiro dos clubes. A Capacidade de Inovação, por sua vez, não apresentou relevância nesta dimensão ($p = 0,945$).

No que respeita ao desempenho estratégico (c), o modelo revela um R^2 ajustado de 0,076, indicando uma explicação moderada. A Capacidade de Absorção apresenta um efeito positivo e significativo ($B = 0,54$; $p = 0,004$), sugerindo que a incorporação de novos conhecimentos e aprendizagens é determinante para o desenvolvimento de estratégias nos clubes. A Capacidade de Mobilização aproxima-se da significância ($B = 0,30$; $p = 0,081$), sinalizando a importância da gestão de recursos na construção estratégica. As capacidades Adaptativa e de Inovação não mostraram relação significativa com o desempenho estratégico ($p = 0,817$ e $p = 0,654$, respetivamente).

Tabela 4 – Regressões lineares múltiplas das capacidades dinâmicas sobre o desempenho desportivo, financeiro e estratégico nos clubes de futebol não profissionais

Variável	Desempenho Desportivo (a)		Desempenho Financeiro (b)		Desempenho Estratégico (c)	
	B (EP)	p	B (EP)	p	B (EP)	p
Constante	0,05 (0,95)	0,960	-1,71 (0,93)	0,071	0,23 (1,02)	0,823
Capacidade Adaptativa (H1)	0,13 (0,13)	0,315	0,71 (0,13)	0,000**	0,03 (0,14)	0,817
Capacidade de Absorção (H2)	0,30 (0,17)	0,085	0,34 (0,17)	0,046*	0,54 (0,19)	0,004**
Capacidade de Inovação (H3)	0,09 (0,15)	0,557	0,01 (0,15)	0,945	-0,08 (0,17)	0,654
Capacidade de Mobilização (H4)	0,31 (0,16)	0,052	0,42 (0,16)	0,008	0,30 (0,17)	0,081
R^2	0,086		0,316		0,118	
R^2 ajustado	0,042		0,284		0,076	

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

5. DISCUSSÃO

Os resultados obtidos nesta investigação evidenciam que as capacidades dinâmicas exercem um papel diferenciado no desempenho financeiro, desportivo e estratégico dos clubes de futebol não profissionais. Verificou-se que estas capacidades estão mais associadas ao desempenho financeiro e estratégico, sendo menos expressivas no desempenho desportivo, embora existam indícios de que possam contribuir positivamente nesta dimensão.

No desempenho financeiro, as capacidades de adaptação, de absorção e de mobilização revelaram-se particularmente relevantes. Este resultado demonstra que os clubes que conseguem ajustar-se a mudanças, adquirir e aplicar novos conhecimentos e gerir eficazmente os seus recursos têm melhores condições para assegurar a sua sustentabilidade financeira (Svensson et al., 2020; Delshab et al., 2020). Esta constatação reforça os argumentos de que a adaptação, a aprendizagem organizacional e a gestão de recursos são pilares fundamentais para a resiliência financeira no contexto desportivo (Koenigstorfer & Wemmer, 2022).

Relativamente ao desempenho estratégico, destaca-se a importância da capacidade de absorver e aplicar novos conhecimentos, evidenciando que os clubes que promovem a aprendizagem interna estão mais aptos a planear e implementar estratégias de médio e longo prazo (Millar & Doherty, 2016; Nordin et al., 2024). Este resultado sublinha que a construção de capacidades dinâmicas permite aos clubes não apenas responderem aos desafios externos, mas também estruturarem estratégias de crescimento alinhadas às exigências do seu ambiente.

No que concerne ao desempenho desportivo, os resultados indicam um impacto mais modesto das capacidades dinâmicas, embora a mobilização de recursos e a absorção de conhecimento possam contribuir para melhorias nesta dimensão (Ricour et al., 2024). Este resultado pode refletir as limitações dos clubes não profissionais ao nível dos recursos disponíveis para o desenvolvimento desportivo, indicando que estas capacidades devem ser articuladas com outros fatores, como o envolvimento de stakeholders e o reforço das infraestruturas, para maximizar os resultados desportivos (Welty Peachey et al., 2018).

5.1. Implicações teóricas

Esta investigação contribui para aprofundar o conhecimento sobre a relevância das capacidades dinâmicas em clubes de futebol não profissionais, um setor ainda pouco explorado na literatura (Misener et al., 2024; Wegner et al., 2023). Demonstra-se que o desenvolvimento e a aplicação destas capacidades são essenciais para fortalecer a sustentabilidade financeira e a capacidade estratégica dos clubes, validando o enquadramento teórico das capacidades dinâmicas como uma lente adequada para compreender a adaptação organizacional no desporto não profissional (Teece, D. et al., 1977; Wang, C. L., & Ahmed, 2007).

Além disso, ao evidenciar o impacto diferenciado das várias dimensões das capacidades dinâmicas nas diferentes dimensões de desempenho, este estudo complementa a literatura existente e abre novas possibilidades para investigações futuras que explorem, em profundidade, os mecanismos de operacionalização destas capacidades em clubes de menor dimensão (Seippel et al., 2023; Ehnold et al., 2023).

5.2. Implicações práticas

Os resultados obtidos oferecem recomendações práticas relevantes para dirigentes e gestores de clubes de futebol não profissionais:

- Investir no desenvolvimento das capacidades de adaptação e de absorção de conhecimento deve ser uma prioridade para reforçar a sustentabilidade financeira e estratégica dos clubes (Nordin et al., 2024).
- A mobilização eficaz de recursos humanos e financeiros surge como um fator determinante para a estabilidade e a implementação de estratégias de crescimento sustentado (Delshab et al., 2020).
- Apesar do impacto mais discreto no desempenho desportivo, o fortalecimento destas capacidades poderá contribuir para a melhoria da organização interna dos clubes, criando condições para potenciar resultados desportivos a médio prazo (Ricour et al., 2024).
- Recomenda-se a implementação de ações de formação e capacitação para dirigentes e treinadores, centradas em planeamento estratégico, inovação e

mobilização de recursos, como forma de potenciar o impacto positivo destas capacidades nos clubes (Morrison & Misener, 2021).

De forma geral, esta investigação evidencia que os clubes de futebol não profissionais podem reforçar a sua sustentabilidade e competitividade através do desenvolvimento estruturado das suas capacidades dinâmicas, permitindo-lhes adaptar-se de forma eficaz a um ambiente em constante mudança e responder de forma proativa aos desafios do setor desportivo.

6. CONCLUSÃO

Esta investigação procurou responder à questão: *De que forma as capacidades dinâmicas explicam a adaptação e o desempenho organizacional de clubes de futebol não profissionais num ambiente em mudança?*

Para tal, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Avaliar o nível de desenvolvimento das capacidades dinâmicas nos clubes de futebol não profissionais.
- Analisar de que forma o nível das capacidades dinâmicas se relaciona com o desempenho global dos clubes de futebol não profissionais.
- Explorar como as diferentes dimensões das capacidades dinâmicas contribuem, de forma diferenciada, para explicar o desempenho financeiro, desportivo e estratégico dos clubes.

Relativamente ao primeiro objetivo, os resultados demonstraram que os clubes de futebol não profissionais apresentam níveis moderados de desenvolvimento nas suas capacidades dinâmicas, com destaque para as dimensões adaptativa e de absorção, que registaram médias superiores a 3 em escalas de 1 a 5, evidenciando consciência e investimento gradual nestas áreas.

Quanto ao segundo objetivo, identificou-se que existe uma relação positiva entre o nível de desenvolvimento das capacidades dinâmicas e o desempenho organizacional dos clubes, sendo esta relação mais expressiva nas dimensões financeira e estratégica. Este resultado indica que clubes que desenvolvem capacidades dinâmicas apresentam maior capacidade de adaptação às mudanças e melhor desempenho, corroborando a relevância destas capacidades no contexto não profissional.

Relativamente ao terceiro objetivo, os resultados demonstraram que:

- A capacidade adaptativa, de absorção e de mobilização contribuem significativamente para o desempenho financeiro, reforçando a importância da adaptação, aprendizagem organizacional e gestão de recursos para a sustentabilidade económica dos clubes.

- A capacidade de absorção destaca-se como variável explicativa do desempenho estratégico, demonstrando a relevância da incorporação de novos conhecimentos no planeamento e implementação de estratégias.
- No desempenho desportivo, os efeitos foram mais moderados, com a mobilização de recursos e a absorção de conhecimento a revelarem tendências positivas, ainda que sem significância estatística robusta.

Assim, a investigação reafirma que as capacidades dinâmicas desempenham um papel central na explicação do desempenho organizacional em clubes de futebol não profissionais, especialmente no reforço da sustentabilidade financeira e no desenvolvimento de estratégias adaptativas.

6.1. Limitações do estudo

Apesar dos contributos que este estudo oferece para a compreensão do papel das capacidades dinâmicas no desempenho dos clubes de futebol não profissionais, importa reconhecer algumas limitações. Em primeiro lugar, o facto de ter sido utilizado um desenho transversal limita a possibilidade de se estabelecerem relações de causalidade entre as capacidades dinâmicas e o desempenho organizacional, não sendo possível aferir de que forma estas capacidades contribuem para alterações no desempenho ao longo do tempo. Em segundo lugar, a recolha de dados foi realizada com base nas perceções de dirigentes e técnicos dos clubes, o que pode ter introduzido enviesamentos de resposta associados a interpretações individuais ou à perceção subjetiva dos participantes sobre a realidade organizacional. Em terceiro lugar, a amostra, apesar de apresentar diversidade ao nível das funções, do tempo de ligação ao clube e das associações distritais representadas, está circunscrita ao contexto português, o que poderá restringir a generalização dos resultados obtidos para outros contextos culturais e desportivos. Por último, importa referir que a dimensão de inovação, apesar da sua relevância teórica, não apresentou impactos significativos no desempenho organizacional nos clubes analisados, o que indica a necessidade de uma investigação mais aprofundada, de carácter qualitativo, para compreender as barreiras e os condicionantes à aplicação prática de práticas inovadoras nestes contextos.

6.2. Futuras linhas de investigação

Para aprofundar o estudo das capacidades dinâmicas no setor do futebol não profissional, sugere-se que futuras investigações realizem estudos longitudinais que permitam monitorizar a evolução destas capacidades e o seu impacto no desempenho dos clubes ao longo do tempo. Recomenda-se também que sejam utilizadas abordagens mistas, articulando métodos quantitativos e qualitativos, de forma a permitir uma compreensão mais aprofundada dos processos de desenvolvimento, implementação e consolidação das capacidades dinâmicas nos clubes. Será igualmente pertinente explorar, de forma específica, a influência da capacidade de inovação no desempenho organizacional, identificando os fatores que limitam ou potenciam a sua aplicação prática no contexto do futebol não profissional. Adicionalmente, será relevante realizar estudos comparativos entre diferentes associações distritais e entre diferentes países, permitindo identificar boas práticas, diferenças contextuais e fatores externos que influenciem o desenvolvimento organizacional e o reforço das capacidades dinâmicas nos clubes. Por fim, sugere-se que seja investigado o papel dos stakeholders, nomeadamente dos atletas, das famílias e das comunidades locais, no desenvolvimento das capacidades dinâmicas dos clubes, contribuindo para uma compreensão mais holística da gestão desportiva não profissional e para o delineamento de estratégias de gestão mais eficazes e participadas.

REFERÊNCIAS

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Delshab, V., Winand, M., Sadeghi Boroujerdi, S., Hoeber, L., & Mahmoudian, A. (2020). The impact of knowledge management on performance in nonprofit sports clubs: The mediating role of attitude toward innovation, open innovation, and innovativeness. *European Sport Management Quarterly*, 22(2), 139–160.
- Ehnold, P., Steinbach, D., & Schlesinger, T. (2023). Categorisation of digitalisation practises in voluntary sports clubs. *Managing Sport and Leisure*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/23750472.2023.2224343>
- Instituto Português do Desporto e Juventude. (2025). *Estatísticas do Desporto. Contribuir para o conhecimento do sistema desportivo*. IPDJ (Instituto Português Do Desporto e Juventude). <https://ipdj.gov.pt/estatisticas>
- Koenigstorfer, J., & Wemmer, F. (2022). What Makes Sports Clubs Successful at Recruiting and Retaining Members from the Perspective of Managers? Results from a Random Forest Analysis. *Journal of Global Sport Management*, 7(4), 644–663. <https://doi.org/10.1080/24704067.2019.1701952>
- Martinatto da Costa, L., Tondolo, V. A. G., Tondolo, R. R. P., Longaray, A. A., & Guimarães, J. C. F. (2020). Dynamic capabilities and organizational performance in the nonprofit sector. *Latin American Business Review*, 21(4), 393–415. <https://doi.org/10.1080/10978526.2020.1768540>
- Millar, P., & Doherty, A. (2016). Capacity building in nonprofit sport organizations: Development of a process model. *Sport Management Review*, 19(4), 365–377. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.01.002>
- Misener, K. E., Kihl, L. A., Wicker, P., & Cuskelly, G. (2024). Sounding the alarm: Occurrences of fraud in nonprofit community sport organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 34(4), 901–925. <https://doi.org/10.1002/nml.21597>
- Morrison, K. A., & Misener, K. E. (2021). Exploring the conditions for strategic planning

- in nonprofit community sport. *Sport Management Review*, 24(5), 747–769.
<https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1906054>
- Morrison, K. A., & Misener, K. E. (2024). Strategy practitioners and the procedural legitimacy of strategic planning in nonprofit community sport. *Sport Management Review*, 27(4), 572–594. <https://doi.org/10.1080/14413523.2024.2329827>
- Nordin, N., Khatibi, A., & Azam, S. M. F. (2024). Nonprofit capacity and social performance: mapping the field and future directions. In *Management Review Quarterly* (Vol. 74, Issue 1). Springer International Publishing.
<https://doi.org/10.1007/s11301-022-00297-2>
- Ricour, M., De Bosscher, V., & Van Hoecke, J. (2024). Operational quality in youth sport clubs: towards a conceptual model. *Sport Management Review*, 27(3), 409–431.
<https://doi.org/10.1080/14413523.2023.2292904>
- Seippel, Ø., Breuer, C., Elmoose-Østerlund, K., Feiler, S., Perényi, S., Piątkowska, M., & Scheerder, J. (2023). In Troubled Water? European Sports Clubs: Their Problems, Capacities and Opportunities. *Journal of Global Sport Management*, 8(1), 203–225. <https://doi.org/10.1080/24704067.2020.1806493>
- Svensson, P. G., Andersson, F. O., & Faulk, L. (2020). Organizational capacity and entrepreneurial behavior. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(4), 693–707. <https://doi.org/10.1002/nml.21407>
- Svensson, P. G., Andersson, F. O., Mahoney, T. Q., & Ha, J. P. (2020). Antecedents and outcomes of social innovation: A global study of sport for development and peace organizations. *Sport Management Review*, 23(4), 657–670.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.08.001>
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1977). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>

Wegner, C. E., Millar, P., Bopp, T., & Kerwin, S. (2023). Understanding experiences with capacity building in the sport for development context. *Sport Management Review*, 26(3), 426–447. <https://doi.org/10.1080/14413523.2022.2106722>

Welty Peachey, J., Cohen, A., Shin, N., & Fusaro, B. (2018). Challenges and strategies of building and sustaining inter-organizational partnerships in sport for development and peace. *Sport Management Review*, 21(2), 160–175. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.06.002>

Apêndice

QUESTIONÁRIO

O presente questionário integra um estudo académico desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas da Universidade da Maia (UMAIA). O objetivo do estudo é caracterizar os clubes desportivos não profissionais em Portugal, com particular enfoque na sua organização, estrutura e dinâmica de funcionamento.

A participação é voluntária e os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos, tratados com confidencialidade e anonimato.

O tempo estimado de resposta é de cerca de 10 minutos. Caso tenha alguma dúvida ou pretenda algum esclarecimento adicional, pode entrar em contacto através do seguinte e-mail: Diogo Rocha Quintino: A038419@umaia.pt

- Função no clube (Presidente; Vice-presidente; Treinador; Diretor desportivo; Outros)
- Tempo de ligação ao clube (1 a 3 anos; 4 a 6 anos; 7 a 10 anos; Mais de 10 anos)
- Idade (anos)
- Sexo (Feminino; Masculino)
- Associação distrital (campo aberto)
- Escalões (Petizes [Sub-5/Sub-6]; Traquinas [Sub-7/Sub-8]; Benjamins [Sub-9/Sub-10]; Infantis [Sub-11/Sub-12]; Iniciados [Sub-13/Sub-14/Sub-15]; Juvenis [Sub-16/Sub-17]; Juniores [Sub-18/Sub-19]; Seniores; Veteranos)
- Qual o seu nível de concordância com as seguintes afirmações sobre as capacidades da organização (1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Não concordo nem discordo, 4 – Concordo, 5 – Concordo totalmente):

Ítems
1. O clube procura obter resultados desportivos relevantes.
2. O clube aumenta a participação dos seus atletas em competições nacionais/internacionais.
3. O clube melhora os serviços de apoio aos atletas.
4. O clube aumenta a oferta de actividades desportivas.
5. O clube procura captar recursos financeiros.
6. O clube gere de forma adequada as despesas.
7. O clube desenvolve a capacidade de autofinanciamento.

8. O clube gere a sua autonomia face a apoios públicos.
9. O clube investe nas competências da equipa técnica e administrativa.
10. O clube investe na formação dos voluntários.
11. O clube melhora o funcionamento das suas instalações.
12. O clube promove um bom ambiente organizacional.

- Qual o seu nível de concordância com as seguintes afirmações sobre o desempenho da organização (1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Não concordo nem discordo, 4 – Concordo, 5 – Concordo totalmente):

Itens
1. No nosso clube, incentivamos as pessoas a procurar práticas inovadoras no futebol.
2. No nosso clube, conseguimos responder rapidamente às mudanças nas necessidades dos atletas.
3. No nosso clube, desenvolvemos respostas rápidas a alterações nos regulamentos ou contexto desportivo.
4. No nosso clube, conseguimos adaptar-nos a mudanças no ambiente desportivo e social.
5. No nosso clube, aplicamos competências existentes em novas áreas ou atividades.
6. No nosso clube, conseguimos responder às expectativas e necessidades dos nossos atletas.
7. No nosso clube, adaptamos atividades e serviços para melhor responder às necessidades da comunidade.
8. No nosso clube, investimos no desenvolvimento das competências dos treinadores, dirigentes e voluntários.
9. No nosso clube, identificamos e adquirimos conhecimento relevante (ex.: boas práticas, experiências de outros clubes).
10. No nosso clube, conseguimos colocar em prática o novo conhecimento adquirido.
11. No nosso clube, aplicamos novas aprendizagens nas nossas atividades.
12. No nosso clube, integramos conhecimento de parceiros e outras organizações.
13. No nosso clube, assimilamos novas tecnologias e inovações úteis para a gestão e o treino.
14. No nosso clube, temos rotinas que facilitam a incorporação de novos conhecimentos.
15. No nosso clube, aplicamos com sucesso novos conhecimentos em projetos e atividades.
16. No nosso clube, utilizamos novos conhecimentos no desenvolvimento de atividades e serviços desportivos.
17. No nosso clube, introduzimos melhorias e inovações no nosso funcionamento.
18. No nosso clube, promovemos a criatividade nas atividades.
19. No nosso clube, procuramos novas formas de desenvolver as atividades.
20. No nosso clube, apoiamos novas abordagens e métodos no treino e gestão.
21. No nosso clube, lançamos novos projetos ou serviços.
22. No nosso clube, temos processos para aprovar e implementar novas ideias.
23. No nosso clube, valorizamos a capacidade de inovação dos treinadores e dirigentes.
24. No nosso clube, oferecemos uma gama diversificada de atividades aos nossos membros.

25. No nosso clube, partilhamos recursos e experiências com outros clubes e parceiros.
26. No nosso clube, mobilizamos contactos para obter recursos financeiros.
27. No nosso clube, mobilizamos contactos para atrair voluntários.
28. No nosso clube, mobilizamos contactos para obter outros recursos.
29. No nosso clube, manter boas relações com patrocinadores e parceiros ajuda-nos a adaptar às mudanças.
30. No nosso clube, procuramos novos parceiros para potenciar novas atividades.