



A influência do planeamento estratégico nos clubes
de futebol não profissional

Beatriz Cunha Almeida Freire

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientação

Professor Doutor Pedro Mota Veiga



Universidade da Maia
Departamento de Ciências Empresariais

A influência do planeamento estratégico nos clubes de futebol não profissional

Nome: Beatriz Cunha Almeida Freire

Nº 38086

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor Pedro Miguel Lopes Mota Veiga

outubro, 2025

Beatriz Cunha Almeida Freire
Nº 38086

A influência do planeamento estratégico nos clubes de futebol não profissional

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação do
Prof. Doutor Pedro Miguel Lopes Mota Veiga
Universidade da Maia

outubro, 2025

Agradecimentos:

A conclusão desta dissertação representa o fim de uma etapa importante e o culminar de um percurso cheio de aprendizagens, desafios e conquistas. Expresso a minha sincera gratidão a todos os que, de alguma forma, contribuíram para este momento e para o meu crescimento pessoal e profissional.

Primeiramente, agradecer à Universidade da Maia pelos conhecimentos transmitidos e pelas oportunidades que me permitiram alcançar este objetivo. Ao meu Professor e Orientador, Doutor Pedro Mota Veiga, agradeço a orientação, a disponibilidade e os valiosos contributos que tornaram possível a concretização deste trabalho.

Um agradecimento muito especial aos meus pais, ao meu irmão e ao meu namorado, pelo amor incondicional, pela compreensão e por estarem sempre ao meu lado, mesmo nos momentos mais desafiantes. Foram o meu alicerce, a minha força e o meu refúgio ao longo de toda esta caminhada. Sem o vosso apoio, esta conquista não teria o mesmo significado. Cada conquista minha é, na verdade, também vossa.

Aos meus amigos, pela amizade genuína, pelas partilhas, pelas gargalhadas e pelos momentos de descontração que tornaram estes dois anos mais leves, alegres e inesquecíveis.

A todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para esta etapa, deixo o meu mais sincero e sentido obrigado.

A influência do planeamento estratégico nos clubes de futebol não profissional

RESUMO

Este estudo analisou de que forma o planeamento estratégico contribui para o desempenho financeiro, desportivo e relacional com os membros nos clubes de futebol não profissionais em Portugal, num ambiente em constante mudança. Partindo do reconhecimento do planeamento estratégico como ferramenta essencial para a sustentabilidade e crescimento organizacional, investigaram-se três dimensões principais (estrutura e definição estratégica; implementação e monitorização; comunicação e gestão de recursos), analisando o seu nível de desenvolvimento e a sua relação com o desempenho global dos clubes. Foi utilizado um questionário aplicado a 89 dirigentes e técnicos de clubes, garantindo a representatividade de diferentes regiões e escalões. Os resultados revelaram níveis moderados de desenvolvimento do planeamento estratégico, com maior destaque para a comunicação e gestão de recursos e para a estrutura e definição estratégica, sendo a implementação e monitorização identificada como a dimensão mais desafiante. Verificou-se que o planeamento estratégico contribui para reforçar a sustentabilidade financeira e melhorar o relacionamento com os membros dos clubes, ainda que o impacto direto no desempenho desportivo seja condicionado por fatores técnicos e operacionais específicos. Em particular, a clarificação de missão, visão e objetivos revelou-se essencial para a eficiência financeira, enquanto a implementação e monitorização se associaram positivamente ao envolvimento e satisfação dos membros. Já as práticas de comunicação e gestão de recursos mostraram ser relevantes na captação de apoios e na eficiência da gestão financeira dos clubes. Este estudo contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre a gestão estratégica em clubes de futebol não profissionais,

destacando o planeamento estratégico como motor de alinhamento, eficiência e adaptação. Recomenda-se a realização de estudos longitudinais e a inclusão de abordagens mistas que permitam aprofundar a compreensão dos processos e das barreiras na implementação do planeamento estratégico, assim como a análise do impacto de fatores contextuais e da perspectiva de outros stakeholders, reforçando a utilidade do planeamento estratégico para a sustentabilidade e relevância comunitária dos clubes.

Palavras-chave: Clubes de futebol não profissionais, Desempenho desportivo, Desempenho financeiro, Desempenho organizacional, Desempenho relacional, Planeamento estratégico

The influence of strategic planning on non-professional soccer clubs

ABSTRACT

This study examined how strategic planning contributes to financial, sporting, and member-related performance in non-professional football clubs in Portugal within a constantly changing environment. Recognising strategic planning as an essential tool for organisational sustainability and growth, the research investigated three main dimensions (structure and strategic definition; implementation and monitoring; communication and resource management), analysing their level of development and their relationship with the overall performance of the clubs. A questionnaire was administered to 89 club managers and coaches, ensuring representation from different regions and competitive levels. The results revealed moderate levels of strategic planning development, with greater emphasis on communication and resource management, as well as on structure and strategic definition, while implementation and monitoring appeared as the most challenging dimension. Strategic planning was found to contribute to strengthening financial sustainability and improving relationships with club members, although its direct impact on sporting performance is influenced by specific technical and operational factors. In particular, the clarification of mission, vision, and aims proved essential for financial efficiency, while implementation and monitoring were positively associated with member engagement and satisfaction. Practices related to communication and resource management were also found to be relevant for securing support and enhancing the financial management efficiency of the clubs. This study contributes to advancing knowledge on strategic management within non-professional football clubs, highlighting strategic planning as a driver of alignment, efficiency, and adaptability. It is recommended that future research conduct longitudinal studies and incorporate mixed method approaches to deepen the understanding of processes and barriers in the implementation of strategic planning, as

well as to analyse the impact of contextual factors and the perspectives of other stakeholders, thereby reinforcing the usefulness of strategic planning for the sustainability and community relevance of football clubs.

Keywords: Financial performance, Football clubs, Organizational performance, Relational performance, Sports performance, Strategic planning

Índice

RESUMO.....	III
ABSTRACT	V
Índice de Tabelas	VIII
Índice de Figuras.....	IX
1. INTRODUÇÃO.....	1
2.1 REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1 O planeamento estratégico nas organizações.....	4
2.2. O planeamento estratégico no setor desportivo	5
2.3. O impacto do planeamento estratégico no desempenho organizacional	8
2.4. Desenvolvimento de Hipóteses e Modelo Conceptual	10
3. METODOLOGIA.....	12
3.1. População e Amostra	12
3.2. Instrumentos de Recolha de Dados.....	15
3.3. Análise de Dados.....	17
4. RESULTADOS.....	17
5. DISCUSSÃO.....	22
5.1. Implicações teóricas.....	24
5.2. Implicações práticas.....	25
6. CONCLUSÃO.....	26
6.1. Limitações do estudo	26
6.2. Futuras linhas de investigação.....	27
REFERÊNCIAS	29
APÊNDICE.....	31

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Caraterização sociodemográfica da amostra.....	14
Tabela 2 – Fiabilidade e consistência interna das escalas.....	18
Tabela 3 – Estatísticas descritivas do planeamento estratégico e do desempenho nos clubes de futebol não profissionais.....	19
Tabela 3 – Regressões lineares múltiplas do planeamento estratégico sobre o desempenho desportivo, financeiro e com os membros nos clubes de futebol não profissionais.....	21

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo conceptual	11
Figura 2 Estrutura do Futebol em Portugal (2024/25)	13

1. INTRODUÇÃO

O planeamento estratégico tem sido amplamente reconhecido como uma ferramenta essencial para a gestão organizacional, permitindo às organizações definir objetivos, determinar recursos de forma eficiente e adaptar-se a um ambiente em constante mudança. No setor desportivo, o planeamento estratégico assume um papel crítico na sustentabilidade e crescimento das organizações, incluindo os clubes de futebol não profissional, que enfrentam desafios específicos como a dependência de financiamento externo, a necessidade de envolvimento comunitário e a gestão de infraestruturas e recursos limitados. Apesar da sua importância, a adoção do planeamento estratégico nestas organizações pode ser condicionada por múltiplos fatores internos e externos, exigindo uma análise detalhada das suas implicações para a gestão e o desempenho organizacional.

A literatura sobre planeamento estratégico em organizações desportivas sem fins lucrativos tem evidenciado a influência de fatores contextuais na sua implementação. Estudos indicam que as pressões ambientais, incluindo a regulamentação governamental, a concorrência entre clubes e as expectativas das entidades reguladoras, afetam significativamente o desenvolvimento de estratégias organizacionais (K. A. Morrison & Misener, 2021). Além disso, a estrutura de liderança pode impactar a autenticidade processual do planeamento estratégico, determinando a eficácia das decisões estratégicas tomadas pelos gestores do desporto (K. A. Morrison & Misener, 2024). Tendo em conta fatores organizacionais, como a cultura do clube, os recursos financeiros disponíveis e a presença de lideranças capacitadas, também influenciam diretamente o sucesso da implementação de estratégias de longo prazo (Wicker & Breuer, 2013).

De acordo com Morrison & Misener (2021), apesar da crescente investigação sobre o papel do planeamento estratégico em organizações desportivas, ainda existem lacunas no entendimento do seu impacto específico nos clubes de futebol não profissional. Embora estudos anteriores tenham explorado como os fatores institucionais e organizacionais moldam a estratégia em clubes desportivos não profissionais, a relação entre práticas estratégicas e desempenho organizacional continua pouco estudada (K.

A. Morrison & Misener, 2021). Além disso, a forma como diferentes tipos de liderança influenciam a adoção do planeamento estratégico nos clubes de futebol não profissional permanece uma questão em aberto (K. A. Morrison & Misener, 2024). Este estudo propõe aprofundar a análise sobre os fatores contextuais que condicionam a utilização do planeamento estratégico e avaliar as suas consequências para a gestão e desempenho organizacional destes clubes.

A presente investigação procura responder à seguinte questão de investigação:

De que forma o planeamento estratégico contribui para o desempenho dos clubes de futebol não profissionais num ambiente em constante mudança?

Para tal, os objetivos específicos deste estudo são:

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

A relevância desta investigação reside na sua contribuição para a compreensão detalhada da gestão estratégica em clubes de futebol não profissional, uma área que ainda carece de estudo empírico aprofundado. De acordo com Wicker & Breuer (2013), enquanto algumas pesquisas abordam o impacto do planeamento estratégico em organizações desportivas sem fins lucrativos de forma geral, a relação específica entre estratégia e desempenho organizacional em clubes de futebol não profissional permanece pouco explorada. Além disso, a influência de fatores institucionais e organizacionais na adoção do planeamento estratégico em clubes comunitários sugere que há uma necessidade de diretrizes mais claras para a gestão eficaz desses clubes. Assim, este estudo pretende fornecer insights valiosos para gestores desportivos, ajudando-os a implementar estratégias eficazes e a melhorar a sustentabilidade dos seus clubes (K. A. Morrison & Misener, 2024).

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma: a próxima seção apresenta uma revisão da literatura, explorando os conceitos fundamentais sobre planeamento estratégico e sua aplicação em organizações desportivas sem fins lucrativos. Em seguida, a seção de metodologia descreve o desenho da pesquisa, detalhando os métodos de recolha e análise de dados. Posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados obtidos e implicações. Por fim, a última seção com as conclusões, limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

2.1 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O planeamento estratégico nas organizações

O planeamento estratégico no contexto organizacional pode ser entendido como um processo estruturado de definição de objetivos e delineamento de estratégias que orientam a tomada de decisão e a ação, assegurando o alinhamento entre os recursos internos e as exigências do ambiente externo (George et al., 2019a; Grant, 2003). Este processo visa preparar as organizações para enfrentar mudanças e incertezas, permitindo-lhes identificar oportunidades e ameaças e desenvolver respostas adequadas de forma proativa (Rau et al., 2024; Schmitt, A., Barker, V. L., Raisch, S., & Whetten, 2025). O planeamento estratégico, ao ser aplicado de forma dinâmica, reforça a capacidade de adaptação organizacional e contribui para a construção de uma direção clara e partilhada entre os membros da organização (Grant, 2003).

A relevância do planeamento estratégico para a sustentabilidade e crescimento das organizações é amplamente reconhecida, sendo considerado um elemento central para reforçar a eficácia e o desempenho organizacional (George et al., 2019a; Rudd et al., 2008). Este processo facilita o alinhamento dos recursos disponíveis com os objetivos definidos, aumentando a capacidade das organizações para reagirem de forma eficiente às mudanças do ambiente e para aproveitarem oportunidades de desenvolvimento (Rau et al., 2024; Zanoni & Janssens, 2007). Além disso, o planeamento estratégico contribui para melhorar a qualidade das decisões, a coordenação interna e a capacidade de resposta rápida em momentos de crise, aspetos essenciais num ambiente organizacional caracterizado por elevada complexidade e imprevisibilidade (Schmitt, A., Barker, V. L., Raisch, S., & Whetten, 2025). No caso das empresas familiares, por exemplo, o planeamento estratégico tem mostrado ser um fator facilitador na ligação entre recursos e desempenho, permitindo alcançar vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo (Zanoni & Janssens, 2007).

Os processos e etapas do planeamento estratégico em contextos gerais envolvem um conjunto de fases interligadas que incluem a análise do ambiente interno e externo, a definição da missão e visão, a formulação de objetivos estratégicos claros e

mensuráveis, a implementação das estratégias delineadas e a monitorização contínua dos resultados (George et al., 2019a; Grant, 2003). Este ciclo requer acompanhamento sistemático, assegurando que as estratégias são ajustadas sempre que necessário, de modo a garantir a relevância e a eficácia das ações implementadas (Rau et al., 2024; Rudd et al., 2008). A capacidade de resposta estratégica e de ajuste rápido é particularmente relevante em contextos de crise, onde as organizações necessitam de uma estrutura de planeamento flexível para se adaptarem às exigências de ambientes instáveis (Schmitt, A., Barker, V. L., Raisch, S., & Whetten, 2025). A participação dos diferentes níveis da organização no processo de planeamento e o acompanhamento de indicadores de desempenho são aspetos essenciais que contribuem para a eficácia do planeamento estratégico, tornando-o um instrumento indispensável para a sustentabilidade, inovação e crescimento das organizações num ambiente em constante transformação.

2.2. O planeamento estratégico no setor desportivo

A investigação sobre organizações desportivas sem fins lucrativos tem evidenciado, de forma crescente, a importância de fatores como o planeamento estratégico, a capacidade de organização, a legitimidade institucional, a qualidade da governação e a adoção de práticas inovadoras para garantir a eficácia e a sustentabilidade destas entidades (Jones et al., 2018). O planeamento estratégico é conceptualizado como um processo sistemático no qual os principais stakeholders definem prioridades, alinham recursos com a missão organizacional e respondem às condições do ambiente externo (Jones et al., 2018). Esta abordagem tem demonstrado estar associada a melhorias na tomada de decisão, no desempenho organizacional e na legitimação social, sendo particularmente relevante em clubes de futebol não profissional, os quais operam num contexto de grande incerteza, recursos escassos e forte dependência de voluntários.

A capacidade organizacional, por sua vez, tem sido amplamente estudada como um conceito multidimensional, fundamental para o desempenho e evolução das organizações. De acordo com Hall et al (2003), esta capacidade compreende os recursos humanos, financeiros, infraestruturais, relacionais e culturais, sendo necessária para

que uma organização desempenhe as suas funções de forma eficaz, eficiente e sustentável. Estudos como os de Wicker & Breuer (2013) e Misener & Doherty (2009) demonstram que clubes com níveis elevados de capacidade organizacional apresentam menor incidência de problemas internos e maior eficácia na gestão e na prossecução da sua missão. Além disso, recursos como a participação dos membros em eventos sociais e a liderança voluntária com elevada diversidade (incluindo de género) têm sido identificados como fatores críticos para a coesão interna e bom funcionamento das entidades.

A literatura também destaca a relevância da legitimidade organizacional, entendida como a perceção social de que as ações de uma organização são desejáveis, apropriadas e conformes com normas e valores partilhados (Suchman, 1995). No contexto dos clubes comunitários, a legitimidade procedimental, que diz respeito à perceção de que os processos internos são justos, transparentes e éticos (Lock et al., 2015), revela-se especialmente importante para a construção de confiança junto de stakeholders como membros, voluntários, patrocinadores e autoridades locais. O envolvimento de stakeholders no planeamento estratégico, bem como a adoção de práticas colaborativas e inclusivas, são formas eficazes de reforçar essa legitimidade.

A abordagem da estratégia como prática, proposta por Whittington (2006), fornece um quadro conceptual para compreender como a estratégia é construída no dia a dia organizacional, através das interações entre atores, ferramentas e contextos. Nesta perspetiva, a estratégia não é apenas um plano, mas o resultado das práticas (procedimentos, documentos, ferramentas), da práxis (ações e processos) e dos praticantes (atores internos e externos que a constroem). A integração desta abordagem com a teoria do trabalho institucional (institutional work), proposta por Lawrence & Suddaby (2006), permite compreender como os líderes e gestores, mesmo condicionados pelas normas e instituições do setor, conseguem criar, manter ou transformar práticas organizacionais. A agência dos praticantes é, assim, fundamental na construção da legitimidade e na adaptação estratégica das organizações.

A teoria institucional, nomeadamente através do conceito de isomorfismo DiMaggio & Powell (1983), tem sido utilizada para explicar como os clubes desportivos tendem a

adotar práticas semelhantes devido a pressões normativas (exigências dos stakeholders), coercivas (obrigações legais e regulatórias) ou miméticas (imitação de modelos percebidos como bem-sucedidos). Estas pressões podem influenciar a adoção de práticas de planeamento estratégico e de avaliação, mesmo que, por vezes, tais práticas sejam adotadas mais pela busca de legitimidade do que por uma motivação de eficácia.

Outro aspeto central na literatura é a importância da avaliação de programas como prática que contribui não só para a melhoria dos serviços e a tomada de decisão, mas também para a prestação de contas junto de financiadores e comunidade. A avaliação é reconhecida como parte integrante da capacidade de planeamento e desenvolvimento das organizações, mas a sua implementação eficaz depende da capacidade avaliativa da entidade, que inclui liderança, formação, recursos e apoio externo (Bourgeois, 2016). A pandemia de COVID-19 destacou ainda mais esta necessidade, ao obrigar as organizações a reconfigurarem os seus serviços e a avaliarem o impacto de novas modalidades de intervenção, muitas vezes virtuais ou adaptadas às restrições sanitárias (Kelly et al., 2022).

A inovação, por sua vez, tem sido analisada como elemento crítico de adaptação e diferenciação estratégica. A literatura distingue entre diferentes arquétipos de inovação em serviços Helkkula et al (2018), desde abordagens centradas nos resultados (output-based), nos processos, nas experiências dos utilizadores, até modelos sistémicos que integram recursos públicos, privados e sociais. Em organizações sem fins lucrativos, a inovação está muitas vezes associada à necessidade de responder a contextos complexos, à escassez de recursos e à procura por maior impacto social. Estudos indicam que práticas de inovação são mais eficazes quando envolvem múltiplos stakeholders, promovem aprendizagem organizacional e refletem uma cultura de experimentação e melhoria contínua.

As parcerias interorganizacionais também ocupam um lugar de destaque na literatura, sendo apontadas como uma via para reforçar a capacidade organizacional, partilhar recursos e gerar conhecimento. No setor do Desporto para o Desenvolvimento e a Paz (SDP), onde muitas organizações operam em contextos frágeis e com poucos recursos,

as redes colaborativas permitem não só alcançar maior escala, mas também sustentar as suas atividades a longo prazo. No entanto, essas relações nem sempre são simétricas ou duradouras, sendo comum a existência de desequilíbrios de poder, falta de confiança ou competição por recursos. O estudo das redes sociais interorganizacionais permite mapear a densidade, centralização e qualidade destas relações, ajudando a identificar estratégias para fortalecer a agência coletiva.

Por fim, a governação organizacional, especialmente o papel dos conselhos de administração, é referida como determinante para o desempenho das organizações sem fins lucrativos. A literatura mostra que características como o tamanho do conselho, a diversidade (nomeadamente de género) e a ligação à entidade-mãe (no caso de fundações corporativas) influenciam diretamente a capacidade de angariação de fundos e a orientação estratégica (Bethmann & von Schnurbein, 2015; Callen et al., 2003). A composição e liderança do conselho podem reforçar ou comprometer a autonomia, a missão e os resultados organizacionais.

2.3. O impacto do planeamento estratégico no desempenho organizacional

O planeamento estratégico constitui uma ferramenta fundamental para o reforço do desempenho organizacional, sendo particularmente relevante nas organizações desportivas sem fins lucrativos, como os clubes de futebol não profissionais, que enfrentam desafios de sustentabilidade, gestão de recursos limitados e necessidade de adaptação a contextos em constante mudança (K. A. Morrison & Misener, 2021, 2024). Este processo contribui para clarificar a missão, estabelecer prioridades e alinhar as práticas internas com objetivos estratégicos, permitindo que os clubes respondam de forma proativa a pressões externas e internas, assegurando uma atuação mais consistente e focada (Mabagala, 2025).

A relação entre práticas de planeamento estratégico e o desempenho organizacional nas organizações desportivas tem sido destacada na literatura como um elemento crítico para a eficácia e sustentabilidade destas entidades (George et al., 2019b; K. Morrison & Misener, 2021). Ao estruturar a tomada de decisão, o planeamento estratégico permite que os clubes articulem as suas capacidades internas com as

oportunidades e desafios do ambiente externo, reforçando a sua capacidade de adaptação e de inovação (Grant, 2003; Rau et al., 2024). Nos clubes desportivos, o envolvimento de dirigentes, treinadores e outros stakeholders no processo de planeamento estratégico contribui para aumentar a legitimidade procedimental e a coesão interna, aspetos que impactam positivamente a capacidade de mobilização de recursos e a reputação organizacional (K. A. Morrison & Misener, 2024).

Os efeitos do planeamento estratégico manifestam-se em diferentes dimensões de desempenho nas organizações desportivas. No plano financeiro, contribui para uma gestão rigorosa dos recursos, otimização de despesas e diversificação de fontes de financiamento, elementos essenciais para a sustentabilidade dos clubes (George et al., 2019b; K. A. Morrison & Misener, 2021). No desempenho desportivo, o planeamento estratégico favorece a definição de objetivos claros e alinhados com a missão do clube, facilitando a implementação de programas de treino e competição que potenciam o desenvolvimento técnico dos atletas e a reputação desportiva da organização (K. A. Morrison & Misener, 2024). Na dimensão social, o planeamento estratégico reforça o papel comunitário dos clubes e outras organizações desportivas, promovendo a inclusão, a coesão social e o bem-estar das comunidades onde se inserem, e contribuindo para a sua legitimidade como agentes de desenvolvimento local (Mabagala, 2025).

Adicionalmente, o planeamento estratégico, ao estruturar as ações e decisões das organizações desportivas, contribui para a monitorização do desempenho e o ajustamento das estratégias face às mudanças do contexto, fortalecendo a sua capacidade de resiliência (Grant, 2003; Rudd et al., 2008). Este alinhamento entre o planeamento e a prática organizacional permite que os clubes desportivos sem fins lucrativos maximizem os seus recursos, potenciem a inovação e reforcem a sua competitividade e relevância num ambiente desportivo em transformação (Rau, S. B., Eddleston, K. A., & Crittenden, 2025; Zanoni & Janssens, 2007).

2.4. Desenvolvimento de Hipóteses e Modelo Conceptual

O planeamento estratégico é fundamental para a sustentabilidade e competitividade dos clubes desportivos sem fins lucrativos, permitindo alinhar recursos e práticas com os desafios do ambiente (George et al., 2019b; K. A. Morrison & Misener, 2024). Além de reforçar a capacidade de resposta, contribui para processos internos mais eficientes, mobilização de recursos e maior legitimidade junto dos stakeholders (Grant, 2003; Mabagala, 2025).

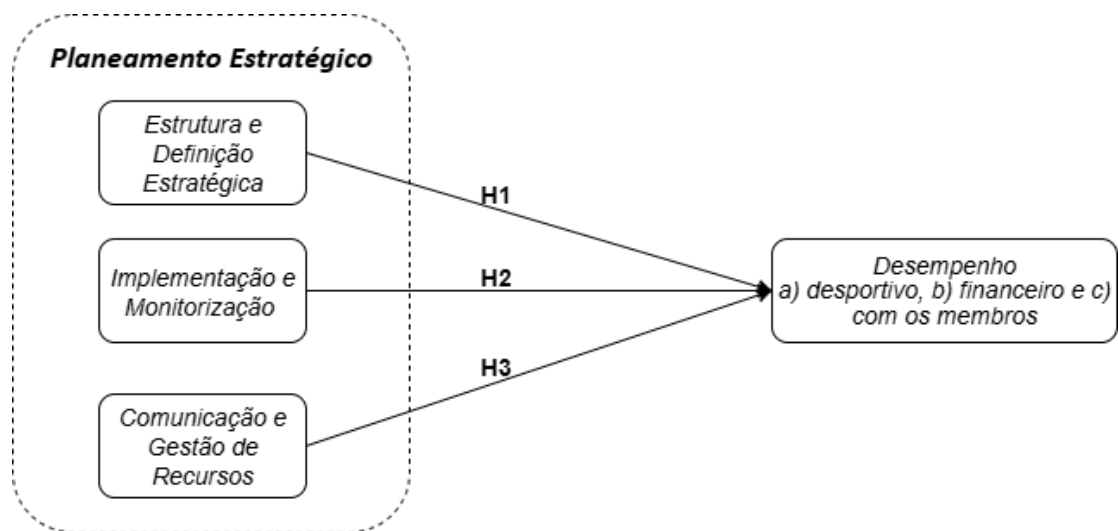
Neste estudo, o planeamento estratégico é analisado em três dimensões. A Estrutura e Definição Estratégica envolve a formalização de missão, visão e valores, análise do ambiente e definição de objetivos e metas claras, alinhando a identidade do clube com o contexto e orientando a ação (George et al., 2019b; Grant, 2003). A Implementação e Monitorização refere-se ao envolvimento dos stakeholders, uso de indicadores de desempenho e revisão contínua do planeamento, assegurando a sua adaptação e utilidade prática (K. A. Morrison & Misener, 2024; Schmitt, A., Barker, V. L., Raisch, S., & Whetten, 2025). Por fim, a Comunicação e Gestão de Recursos inclui a comunicação dos resultados aos stakeholders e a alocação de recursos necessários, fundamentais para a execução eficaz das estratégias (Mabagala, 2025; Rau, S. B., Eddleston, K. A., & Crittenden, 2025; Zaroni & Janssens, 2007).

Considera-se que estas dimensões influenciam positivamente o desempenho desportivo, financeiro e estratégico dos clubes de futebol não profissionais. Assim, propõem-se as seguintes hipóteses:

- *H1: A dimensão Estrutura e Definição Estratégica tem um impacto positivo no desempenho a) desportivo, b) financeiro e c) com os membros dos clubes.*
- *H2: A dimensão Implementação e Monitorização tem um impacto positivo no desempenho a) desportivo, b) financeiro e c) com os membros dos clubes.*
- *H3: A dimensão Comunicação e Gestão de Recursos tem um impacto positivo no desempenho a) desportivo, b) financeiro e c) com os membros dos clubes.*

Neste enquadramento, o modelo conceptual delineado (Figura 1) propõe que o planeamento estratégico, através das suas dimensões Estrutura e Definição Estratégica, Implementação e Monitorização e Comunicação e Gestão de Recursos, contribui para potenciar o desempenho dos clubes de futebol não profissionais em três áreas fundamentais: desportivo, financeiro e relacional com os membros. Estas dimensões permitem aos clubes definir orientações claras, monitorizar e ajustar as suas práticas e garantir a alocação de recursos essenciais, fortalecendo a capacidade de alcançar os seus objetivos desportivos, assegurar sustentabilidade financeira e promover relações positivas com os seus membros. Assim, o modelo conceptual ilustra a forma como o planeamento estratégico atua como motor de desenvolvimento e consolidação dos clubes, criando bases sólidas para a sua continuidade e relevância no contexto comunitário.

Figura 1 – Modelo conceptual



3. METODOLOGIA

3.1. População e Amostra

A presente investigação incidiu sobre dirigentes, treinadores e demais responsáveis de clubes de futebol não profissionais em Portugal, de forma a obter uma perspetiva abrangente e representativa acerca do grau de desenvolvimento do planeamento estratégico e do desempenho destes clubes, considerando as suas diferentes realidades regionais e contextuais.

Em Portugal, o futebol não profissional constitui um pilar fundamental da estrutura desportiva nacional, representando a base do desenvolvimento do talento, da participação comunitária e da sustentabilidade da modalidade. Estes clubes, que integram o universo associativo liderado pela Federação Portuguesa de Futebol (FPF) e pelas vinte e duas Associações Distritais e Regionais, caracterizam-se, essencialmente, por um funcionamento assente no voluntariado e na entreaajuda, por recursos financeiros limitados e por uma forte ligação às comunidades locais. Os clubes de futebol não profissional não são, por isso, meras entidades, são fundamentais na formação de jovens atletas, na promoção dos valores desportivos e na coesão social.

Em termos competitivos, os clubes não profissionais estão inseridos num sistema hierárquico que garante a mobilidade desportiva através de promoções e descidas de divisão. No topo deste sistema hierárquico encontram-se as duas ligas profissionais – Liga Portugal Betclic (1ª Divisão) e Liga Portugal 2 Meu Super (2ª Divisão) – ambas geridas pela Liga Portugal e constituídas por clubes de natureza profissional. Segue-se a Liga 3, criada pela Federação Portuguesa de Futebol (FPF), que funciona como um patamar semiprofissional, servindo de transição entre o futebol profissional e o amador. Abaixo desta, o Campeonato de Portugal representa o principal escalão não profissional de âmbito nacional. Na base da pirâmide encontram-se os Campeonatos Distritais e Regionais organizados pelas 22 Associações de Futebol.

Estrutura do Futebol em Portugal (2024/2025)



Figura 2 Estrutura do Futebol em Portugal (2024/25)

Tendo em conta os dados do Instituto Português do Desporto e Juventude (2025), o futebol atingiu no ano homologo 238 441 atletas federados, tendo sido a modalidade com maior número de atletas em Portugal, registando um crescimento de 11% face a 2023. Quanto ao número de treinadores de futebol, este situou-se em 6261 treinadores oficialmente registados, valor esse ligeiramente inferior ao de 2023. Atualmente, o número total de clubes federados de futebol ronda os 1883. Por fim, no que diz respeito aos dirigentes desportivos, os relatórios indicam que o futebol continua a representar a maior fração do universo dirigente, estimando-se cerca de 9000 a 10000 dirigentes ativos em clubes federados.

Para a recolha de dados, foi desenvolvido um questionário online que permitiu uma recolha estruturada, segura e eficiente da informação necessária. O inquérito foi distribuído por via digital, utilizando redes sociais, e-mails institucionais e grupos profissionais ligados ao setor desportivo, bem como contactos pessoais dos primeiros participantes, seguindo uma estratégia de amostragem em bola de neve (snowball) para ampliar o alcance e diversificar os perfis dos respondentes. Este processo teve a duração de quatro semanas, ao longo do mês de junho de 2025. Durante todo o processo de

recolha de dados, foram respeitados os princípios éticos inerentes à investigação em ciências sociais, garantindo-se a confidencialidade, o anonimato e o consentimento informado dos participantes.

No total, participaram neste estudo 89 indivíduos com responsabilidades em clubes de futebol não profissionais em Portugal, conforme apresentado na Tabela 1. A análise das funções desempenhadas revela que a maioria dos participantes ocupa cargos de liderança, sendo 39,3% presidentes e 25,8% vice-presidentes, enquanto 18,0% são treinadores e 16,9% exercem funções como diretores desportivos.

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%
Escalaço	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%	

Relativamente ao tempo de ligação ao clube, observa-se que mais de metade dos inquiridos (50,6%) colabora com o clube entre 4 a 6 anos, seguindo-se 32,6% com 7 a 10 anos, 9,0% com 1 a 3 anos e 7,9% com mais de 10 anos de vínculo. A média de idades dos participantes é de 45,1 anos, com idades compreendidas entre os 27 e os 65 anos, sendo a maioria do sexo masculino (89,9%), enquanto 10,1% são do sexo feminino.

No que se refere à distribuição geográfica, 39,3% dos participantes estão associados à AF Porto e 34,8% à AF Braga, enquanto 10,1% pertencem à AF Coimbra e outros 10,1% à AF Viseu, sendo que 5,6% estão ligados à AF Lisboa. Quanto ao escalão em que desempenham funções, a maioria atua no escalão sénior (71,9%), seguindo-se os iniciados (38,2%), juvenis (33,7%), juniores (31,5%) e infantis (28,1%). Registam-se ainda participações nos escalões de benjamins e veteranos (20,2% cada), traquinas (10,1%) e petizes (7,9%).

3.2. Instrumentos de Recolha de Dados

O presente estudo utilizou como instrumento de recolha de dados um questionário estruturado, elaborado com base na literatura atual sobre planeamento estratégico em organizações desportivas sem fins lucrativos, assegurando validade de conteúdo e alinhamento com referências académicas relevantes (George et al., 2019b; Mabagala, 2025; K. A. Morrison & Misener, 2021).

O questionário organizou-se em quatro secções principais. A primeira consistiu na apresentação do consentimento informado, garantindo a adesão voluntária e consciente dos participantes. A segunda secção foi dedicada à recolha de informações sociodemográficas e de caracterização dos respondentes, incluindo dados sobre a função desempenhada no clube, tempo de ligação ao clube, idade, sexo, associação distrital a que pertencem e escalão em que atuam.

A terceira secção centrou-se na aferição do nível de desenvolvimento do planeamento estratégico nos clubes de futebol não profissionais, utilizando uma escala de concordância tipo Likert de 5 pontos (1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = nem concordo nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente). Esta escala permitiu recolher de forma gradual as perceções dos participantes, garantindo rigor na análise

quantitativa dos dados recolhidos. O planeamento estratégico foi operacionalizado em três dimensões essenciais:

- Estrutura e Definição Estratégica, que inclui a formalização da missão, visão e valores do clube, a análise do ambiente interno e externo, e a definição de objetivos e metas específicas (George et al., 2019b; Grant, 2003);
- Implementação e Monitorização, referente à participação dos stakeholders no planeamento, utilização de indicadores de desempenho e revisão periódica das estratégias implementadas (K. A. Morrison & Misener, 2024; Schmitt, A., Barker, V. L., Raisch, S., & Whetten, 2025);
- Comunicação e Gestão de Recursos, relativa à comunicação dos resultados estratégicos aos stakeholders e à alocação de recursos necessários à execução do planeamento (Rau, S. B., Eddleston, K. A., & Crittenden, 2025; Zanoni & Janssens, 2007).

Cada uma destas dimensões foi medida através de um conjunto de itens adaptados de instrumentos utilizados 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., 2022). Os participantes foram convidados a avaliar o desempenho do clube nas seguintes áreas:

- Desempenho desportivo, associado ao cumprimento de objetivos desportivos e ao desenvolvimento técnico dos atletas.
- Desempenho financeiro, relacionado com a capacidade do clube em gerar receitas, gerir despesas e manter a sua sustentabilidade económica.
- Desempenho com os Membros, que contempla o relacionamento do clube com os seus atletas, famílias e comunidade, bem como a capacidade de resposta às necessidades e expectativas dos seus stakeholders.

A recolha de dados sobre estas dimensões foi realizada através de uma escala de concordância tipo Likert de 5 pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente). 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 avaliar a qualidade das escalas utilizadas neste estudo, foram calculados os valores do Alfa de Cronbach para cada dimensão em análise, apresentando-se os resultados na Tabela 2. De um modo geral, os valores obtidos demonstram bons níveis de consistência interna, assegurando a fiabilidade dos instrumentos utilizados para medir as práticas de planeamento estratégico e o desempenho nos clubes de futebol não profissionais.

No que se refere ao planeamento estratégico, a dimensão Estrutura e Definição Estratégica registou um alfa de 0,800, evidenciando uma consistência interna sólida. A Implementação e Monitorização apresentou um valor de 0,768, demonstrando uma fiabilidade adequada, enquanto a Comunicação e Gestão de Recursos, ainda que com apenas dois itens, obteve um alfa de 0,686, considerado aceitável em estudos exploratórios.

Relativamente ao desempenho organizacional, os resultados apontam para níveis elevados de fiabilidade nas dimensões analisadas. O Desempenho Financeiro apresentou um alfa de 0,908, o Desempenho Desportivo um valor de 0,899 e o Desempenho com Membros um valor de 0,887, refletindo uma consistência interna muito satisfatória, adequada para análises comparativas e inferenciais subsequentes.

Tabela 2 – Fiabilidade e consistência interna das escalas

Escola	Nº de Itens	Alpha de Cronbach
Estrutura e Definição Estratégica	4	0,800
Implementação e Monitorização	3	0,768
Comunicação e Gestão de Recursos	2	0,686
Desempenho Desportivo	4	0,899
Desempenho Financeiro	4	0,908
Desempenho com Membros	4	0,887

Os resultados apresentados na Tabela 3 revelam que os clubes de futebol não profissionais inquiridos apresentam níveis moderados de desenvolvimento nas dimensões de planeamento estratégico analisadas. A dimensão Comunicação e Gestão de Recursos registou a média mais elevada (3,1), indicando que os clubes tendem a comunicar os resultados estratégicos e a alocar recursos de forma relativamente adequada, apesar de haver margem para evolução. A dimensão Estrutura e Definição Estratégica apresenta uma média de 3,0, refletindo que muitos clubes possuem missão, visão, valores e objetivos definidos, mas que este alinhamento estratégico pode ainda ser reforçado. A dimensão Implementação e Monitorização obteve a média mais baixa (2,8), sugerindo que os clubes enfrentam maiores desafios na monitorização contínua do planeamento estratégico e no envolvimento regular de stakeholders no processo. Relativamente ao desempenho, os valores médios situam-se entre 2,6 e 2,9, indicando perceções de desempenho moderado entre os participantes, com destaque para o desempenho financeiro (2,9), superior ao desempenho desportivo (2,6) e ao desempenho com os membros (2,6). Estes resultados sugerem que, embora os clubes consigam manter alguma sustentabilidade financeira, existe espaço para melhorar a

performance desportiva e o relacionamento com os membros, aspetos essenciais para a sua sustentabilidade e relevância comunitária.

Tabela 3 – Estatísticas descritivas do planeamento estratégico e do desempenho nos clubes de futebol não profissionais

Dimensão	Média	Mínimo	Máximo
Estrutura e Definição Estratégica	3,0	2,0	4,3
Implementação e Monitorização	2,8	1,7	4,0
Comunicação e Gestão de Recursos	3,1	2,0	4,5
Desempenho Desportivo	2,6	1,0	3,5
Desempenho Financeiro	2,9	1,8	4,3
Desempenho com os Membros	2,6	1,0	4,0

Na Tabela 3 são apresentados os resultados das regressões lineares múltiplas realizadas para avaliar o impacto das três dimensões do planeamento estratégico (Estrutura e Definição Estratégica, Implementação e Monitorização, e Comunicação e Gestão de Recursos) nas três dimensões de desempenho dos clubes de futebol não profissionais: desempenho desportivo, desempenho financeiro e desempenho com os membros.

Relativamente ao impacto da Estrutura e Definição Estratégica, os resultados mostram um contributo positivo mas não estatisticamente significativo para o desempenho desportivo ($B = 0,19$; $p = 0,123$), indicando que a definição clara de missão, objetivos e metas pode ter alguma influência no desempenho desportivo, mas sem evidência robusta neste estudo. No desempenho financeiro, observa-se um impacto positivo e estatisticamente significativo ($B = 0,56$; $p < 0,001$), revelando que clubes que possuem estrutura estratégica definida apresentam melhores resultados financeiros, provavelmente devido a uma maior capacidade de alinhar recursos com objetivos e otimizar processos financeiros. No desempenho com os membros, o efeito é positivo mas não significativo ($B = 0,18$; $p = 0,131$), sugerindo que a estrutura estratégica pode contribuir para o relacionamento e satisfação dos membros, embora sem confirmação estatística. Deste modo, apenas a hipótese H1b é validada, confirmando que a Estrutura e Definição Estratégica tem um impacto positivo no desempenho financeiro dos clubes

de futebol não profissionais. As hipóteses H1a (desempenho desportivo) e H1c (desempenho com os membros) não foram validadas.

No que respeita à Implementação e Monitorização, os resultados mostram um impacto positivo, mas não significativo, no desempenho desportivo ($B = 0,11$; $p = 0,425$), sugerindo uma relação fraca entre a monitorização e o ajustamento estratégico com os resultados desportivos. No desempenho financeiro, o efeito é nulo ($B = -0,00$; $p = 0,994$), indicando ausência total de relação estatística entre esta dimensão e os resultados financeiros dos clubes. Contudo, no desempenho com os membros, a Implementação e Monitorização apresenta um impacto positivo e significativo ($B = 0,36$; $p = 0,006$), evidenciando que práticas de acompanhamento e ajustamento estratégico contínuos contribuem de forma clara para o fortalecimento do envolvimento e satisfação dos membros nos clubes. Assim, a hipótese H2c é validada, confirmando que a Implementação e Monitorização tem um impacto positivo no desempenho com os membros dos clubes de futebol não profissionais. As hipóteses H2a (desempenho desportivo) e H2b (desempenho financeiro) não foram validadas.

Relativamente à Comunicação e Gestão de Recursos, os resultados mostram um impacto positivo próximo da significância no desempenho desportivo ($B = 0,21$; $p = 0,086$), sugerindo que uma comunicação eficaz e uma boa gestão de recursos podem influenciar positivamente o desempenho desportivo, embora sem confirmação estatística neste estudo. No desempenho financeiro, observa-se um impacto positivo e significativo ($B = 0,26$; $p = 0,035$), indicando que práticas de comunicação regular e alocação adequada de recursos contribuem para a melhoria dos resultados financeiros dos clubes. No desempenho com os membros, o efeito é negativo e não significativo ($B = -0,07$; $p = 0,573$), não se observando qualquer relação relevante nesta dimensão. Assim, a hipótese H3b é validada, confirmando que a Comunicação e Gestão de Recursos tem um impacto positivo no desempenho financeiro dos clubes de futebol não profissionais. As hipóteses H3a (desempenho desportivo) e H3c (desempenho com os membros) não foram validadas.

Tabela 4 – Regressões lineares múltiplas do planeamento estratégico sobre o desempenho desportivo, financeiro e com os membros nos clubes de futebol não profissionais

Variável	Desempenho Desportivo (a)		Desempenho Financeiro (b)		Desempenho com os Membros (c)	
	B (EP)	p	B (EP)	p	B (EP)	p
Constante	1,09 (0,63)	0,090	0,33 (0,65)	0,611	1,25 (0,62)	0,047
Estrutura e Definição Estratégica (H1)	0,19 (0,12)	0,123	0,56 (0,13)	0,000**	0,18 (0,12)	0,131
Implementação e Monitorização (H2)	0,11 (0,13)	0,425	-0,00 (0,14)	0,994	0,36 (0,13)	0,006**
Comunicação e Gestão de Recursos (H3)	0,21 (0,12)	0,086	0,26 (0,12)	0,035*	-0,07 (0,12)	0,573
R ²			0,070			
R ² ajustado			0,037			

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

5. DISCUSSÃO

Os resultados desta investigação reforçam a relevância do planeamento estratégico para o desempenho dos clubes de futebol não profissionais, corroborando a literatura que destaca esta prática como essencial para a sustentabilidade e adaptação das organizações em contextos desafiantes (George et al., 2019b; Mabagala, 2025; K. A. Morrison & Misener, 2024). A dimensão Estrutura e Definição Estratégica revelou uma relação positiva com o desempenho financeiro, mostrando que a definição clara de missão, visão e objetivos estratégicos contribui para uma melhor gestão dos recursos e para o alinhamento das atividades com os objetivos do clube, facilitando a captação de fundos e a eficiência na alocação de recursos (Grant, 2003; Rau, S. B., Eddleston, K. A., & Crittenden, 2025). Este resultado está em linha com estudos que demonstram que clubes com estratégias bem definidas conseguem estabelecer prioridades de forma clara, responder de forma proativa aos desafios e fortalecer a sua sustentabilidade financeira (Rudd et al., 2008; Zanoni & Janssens, 2007).

Contudo, o impacto desta dimensão no desempenho desportivo e na relação com os membros foi menos evidente, sugerindo que a formalização estratégica, embora relevante para a gestão global, pode não ser suficiente para impulsionar diretamente a performance desportiva ou a proximidade com os stakeholders sem estar articulada com outras dimensões operacionais e relacionais (K. A. Morrison & Misener, 2021). Esta constatação indica a necessidade de os clubes complementarem o planeamento estratégico com práticas técnicas de treino e programas de proximidade comunitária para maximizar o impacto em áreas desportivas e relacionais (Schmitt, A., Barker, V. L., Raisch, S., & Whetten, 2025).

A dimensão Implementação e Monitorização revelou especial relevância na melhoria das relações com os membros, evidenciando que práticas de acompanhamento, revisão estratégica e envolvimento ativo dos stakeholders no planeamento contribuem para aumentar a satisfação, o sentido de pertença e o compromisso dos membros com o clube (K. A. Morrison & Misener, 2024). Este resultado está em consonância com os argumentos de que a implementação prática e o acompanhamento contínuo são fundamentais para garantir a utilidade e relevância do planeamento estratégico,

permitindo ajustamentos face às mudanças do contexto (George et al., 2019b; Schmitt, A., Barker, V. L., Raisch, S., & Whetten, 2025). No entanto, esta dimensão apresentou uma relação limitada com o desempenho financeiro e desportivo, indicando que, por si só, a monitorização e revisão contínua carecem de ser integradas com estratégias técnicas e de captação de recursos para potenciar resultados nestas áreas.

Relativamente à dimensão Comunicação e Gestão de Recursos, verificou-se um contributo positivo para o desempenho financeiro, reforçando a importância da comunicação clara com stakeholders e da mobilização eficaz de recursos para a sustentabilidade dos clubes (Rau, S. B., Eddleston, K. A., & Crittenden, 2025; Zanoni & Janssens, 2007). Este resultado sustenta a perspetiva de que práticas de comunicação e de alocação de recursos facilitam a angariação de apoios e a eficiência financeira, aspetos críticos em clubes que operam com recursos limitados (Grant, 2003). Por outro lado, o impacto desta dimensão no desempenho desportivo foi apenas indicativo, e não se verificaram efeitos relevantes na dimensão relacional com os membros, sugerindo que estas práticas necessitam de ser acompanhadas por estratégias de proximidade e envolvimento direto para gerar impacto positivo nestas dimensões (Mabagala, 2025).

Globalmente, os resultados sublinham que o planeamento estratégico é uma ferramenta prática e necessária para reforçar a sustentabilidade financeira e para melhorar a relação com os membros nos clubes de futebol não profissionais, sendo igualmente importante como base para o alinhamento interno e a clarificação de objetivos estratégicos (K. A. Morrison & Misener, 2024). No entanto, o impacto direto no desempenho desportivo é condicionado por outros fatores operacionais e técnicos, sendo necessário que os clubes integrem o planeamento estratégico com práticas específicas de gestão desportiva e de desenvolvimento técnico para potenciar resultados nesta área (George et al., 2019b). Estes achados reforçam a necessidade de os clubes investirem não apenas na formalização de estratégias, mas também na sua implementação prática, monitorização contínua e comunicação eficaz com os stakeholders, consolidando o planeamento estratégico como motor de sustentabilidade e competitividade no contexto comunitário desportivo em constante transformação.

5.1. Implicações teóricas

Os resultados desta investigação oferecem contributos relevantes para o aprofundamento teórico sobre o planeamento estratégico em clubes de futebol não profissionais, um campo ainda pouco explorado na literatura de gestão desportiva (Mabagala, 2025; K. A. Morrison & Misener, 2021, 2024). Primeiramente, este estudo reforça a utilidade do enquadramento das dimensões do planeamento estratégico (estrutura e definição estratégica; implementação e monitorização; comunicação e gestão de recursos) como constructos multidimensionais capazes de explicar de forma diferenciada o desempenho organizacional (George et al., 2019b; Grant, 2003). Esta operacionalização contribui para a clarificação conceptual do planeamento estratégico em organizações desportivas, permitindo a análise integrada do seu impacto em dimensões específicas de desempenho, nomeadamente financeiro, desportivo e relacional com os membros.

De igual forma, os resultados mostram que a dimensão estrutura e definição estratégica tem particular relevância para o desempenho financeiro, corroborando a teoria que sustenta que a clarificação de missão, visão e objetivos facilita a captação de recursos e a sustentabilidade financeira dos clubes (Rau, S. B., Eddleston, K. A., & Crittenden, 2025; Rudd et al., 2008). Por outro lado, a implementação e monitorização, mostraram-se especialmente relevante para o desempenho relacional com os membros, destacando a importância das práticas de acompanhamento, avaliação e envolvimento de stakeholders na legitimação e coesão organizacional, alinhando-se com os pressupostos da abordagem Strategy-as-Practice (K. A. Morrison & Misener, 2024; Schmitt, A., Barker, V. L., Raisch, S., & Whetten, 2025).

Este estudo também evidencia que a comunicação e gestão de recursos têm um papel crucial na melhoria da sustentabilidade financeira, reforçando a necessidade de considerar a dimensão comunicacional e a capacidade de mobilização de recursos como elementos integrantes do planeamento estratégico em organizações desportivas sem fins lucrativos (Grant, 2003; Zanoni & Janssens, 2007).

5.2. Implicações práticas

Os resultados deste estudo oferecem implicações práticas relevantes para dirigentes, treinadores e gestores de clubes de futebol não profissionais que procuram reforçar a sua sustentabilidade e impacto comunitário através do planeamento estratégico. Primeiramente, destaca-se a importância de formalizar a missão, visão e objetivos do clube, garantindo clareza estratégica que possibilite alinhar recursos financeiros e humanos com as prioridades definidas, melhorando a capacidade de angariação de apoios e patrocínios (George et al., 2019b; Grant, 2003).

A relevância da implementação e monitorização constante no reforço do relacionamento com os membros indica que os clubes devem envolver os stakeholders no processo de planeamento estratégico, promover momentos regulares de auscultação e utilizar indicadores para monitorizar o progresso. Esta prática não só fortalece a confiança dos membros e voluntários como potencia a coesão interna, criando condições para maior participação e compromisso dos stakeholders (K. A. Morrison & Misener, 2024; Schmitt, A., Barker, V. L., Raisch, S., & Whetten, 2025).

Os resultados também revelam que a comunicação regular e a gestão eficaz de recursos contribuem para a melhoria do desempenho financeiro dos clubes, salientando a necessidade de os gestores reforçarem as práticas de comunicação interna e externa, partilhando os resultados alcançados com os membros, patrocinadores e comunidade. Este aspeto contribui para o aumento da transparência e legitimação social dos clubes, potenciando a captação de apoios e consolidando relações de confiança com a comunidade (Mabagala, 2025; Zaroni & Janssens, 2007).

De forma prática, os clubes podem utilizar estas evidências para planear estrategicamente os seus ciclos de atividade, alinhando objetivos e estratégias com os seus recursos disponíveis, garantindo uma revisão periódica e a capacidade de adaptação às mudanças no ambiente desportivo e comunitário. Para além disso, estas práticas de planeamento contribuem para a profissionalização da gestão dos clubes, possibilitando a sua diferenciação e sustentabilidade em contextos competitivos, e para o fortalecimento do seu papel enquanto agentes de desenvolvimento local (Rau, S. B., Eddleston, K. A., & Crittenden, 2025).

6. CONCLUSÃO

Este estudo procurou responder à questão de investigação “De que forma o planeamento estratégico contribui para o desempenho dos clubes de futebol não profissionais num ambiente em constante mudança?”, analisando de forma empírica o impacto das dimensões do planeamento estratégico no desempenho financeiro, desportivo e relacional dos clubes. Para tal, foram definidos os objetivos de avaliar o nível de desenvolvimento do planeamento estratégico, analisar a sua relação com o desempenho global e explorar o contributo das suas dimensões (estrutura e definição estratégica, implementação e monitorização, comunicação e gestão de recursos) para diferentes áreas de desempenho.

Os resultados alcançados permitem afirmar que os clubes de futebol não profissionais apresentam níveis moderados de desenvolvimento do planeamento estratégico, com maior evidência nas dimensões de comunicação e gestão de recursos e estrutura e definição estratégica, sendo a implementação e monitorização a área mais desafiante para os clubes. Verificou-se que o planeamento estratégico se relaciona de forma diferenciada com as dimensões de desempenho, tendo sido identificado um impacto positivo da estrutura estratégica e da comunicação e gestão de recursos no desempenho financeiro, e da implementação e monitorização no relacionamento com os membros. Estes resultados confirmam a relevância do planeamento estratégico como ferramenta de gestão que potencia a sustentabilidade financeira, fortalece as relações com os stakeholders e contribui para uma gestão mais eficiente e orientada dos clubes de futebol não profissionais.

6.1. Limitações do estudo

Apesar dos contributos significativos para o avanço do conhecimento sobre o impacto do planeamento estratégico no desempenho de clubes de futebol não profissionais, este estudo apresenta diversas limitações que devem ser reconhecidas. O desenho transversal do estudo limita a possibilidade de estabelecer relações de causalidade entre o planeamento estratégico e o desempenho, permitindo apenas identificar associações

que podem ser influenciadas por variáveis externas não consideradas. Além disso, a utilização de dados auto-reportados por dirigentes e técnicos, embora útil para captar percepções internas, pode conter enviesamentos e desejabilidade social, levando a uma possível sobrevalorização das práticas ou dos resultados, sobretudo em áreas como a monitorização e a comunicação. Relativamente à amostra, embora composta por 89 participantes de várias regiões de Portugal, pode não refletir totalmente a diversidade existente nos clubes de futebol não profissionais, em termos de dimensão, orçamento, condições de infraestruturas e níveis de profissionalização. A ausência de percepções de outros stakeholders, como atletas e famílias, limita também a compreensão do impacto do planeamento estratégico. Por fim, não foram analisados fatores contextuais como liderança, dependência do voluntariado ou fase de desenvolvimento organizacional, que podem influenciar a relação entre planeamento estratégico e desempenho.

6.2. Futuras linhas de investigação

Este estudo abre diversas oportunidades para investigações futuras que aprofundem a compreensão sobre o papel do planeamento estratégico nos clubes de futebol não profissionais. Em primeiro lugar, recomenda-se a realização de estudos longitudinais, que permitam acompanhar ao longo do tempo a evolução do planeamento estratégico e a sua relação com o desempenho, superando as limitações do desenho transversal e permitindo inferências causais mais robustas (George et al., 2019b; K. A. Morrison & Misener, 2024). Em segundo lugar, sugere-se a integração de abordagens mistas, combinando métodos quantitativos com entrevistas ou *focus groups*, de modo a captar de forma mais aprofundada os processos, barreiras e facilitadores na implementação do planeamento estratégico nos clubes (Mabagala, 2025). Este enfoque permitiria compreender não apenas o “quanto” mas também o “como” e o “porquê” da aplicação destas práticas em contextos associativos. Além disso, futuros estudos poderão explorar a influência de fatores contextuais e contingenciais, como o tipo de liderança, estrutura de governação, grau de dependência do voluntariado e a fase de desenvolvimento organizacional dos clubes, analisando de que forma estes elementos moderam ou mediam a relação entre planeamento estratégico e desempenho (K. A. Morrison &

Misener, 2024). Outra linha de investigação pertinente consiste em comparar diferentes realidades regionais ou nacionais, identificando práticas eficazes de planeamento estratégico em clubes de diferentes escalas e contextos económicos e culturais, de forma a contribuir para a construção de diretrizes de gestão ajustadas às especificidades locais (Wicker & Breuer, 2013). Por fim, será relevante incluir a perspetiva de outros stakeholders, como atletas, famílias e parceiros comunitários, para avaliar o impacto do planeamento estratégico de forma mais abrangente, reforçando a compreensão do seu papel na coesão comunitária, no reforço da legitimidade institucional e no aumento da sustentabilidade dos clubes de futebol não profissionais.

REFERÊNCIAS

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019a). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810–819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019b). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810–819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491–517. <https://doi.org/10.1002/smj.314>
- Hall, M. H., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., de Wit, M., Embuldeniya, D., Jolin, L., Lasby, D., & Levesque, B. (2003). *The Capacity to Serve: A Qualitative Study of the Challenges Facing Canada's Nonprofit and Voluntary Organizations*. Canadian Centre for Philanthropy.
- Jones, G. J., Edwards, M. B., Bocarro, J. N., Bunds, K. S., & Smith, J. W. (2018). A structural perspective of cross-sector partnerships involving youth sport nonprofit organizations. *European Sport Management Quarterly*, 18(2), 133–155. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1322625>
- Juventude, I. P. do D. e. (2025). *Estatísticas do Desporto*. <https://ipdj.gov.pt/estatísticas>
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *The SAGE Handbook of Organization Studies* (2nd ed., pp. 215–254). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781848608030.n7>
- Lock, D., Filo, K., Kunkel, T., & Skinner, J. L. (2015). The development of a framework to capture perceptions of sport organizations' legitimacy. *Journal of Sport Management*, 29(4), 362–379. <https://doi.org/10.1123/JSM.2014-0005>
- Mabagala, S. (2025). A Literature Review on Strategic Planning for Reforming Sport Sector Toward Sustainable Development. *International Journal of Educational Reform*. <https://doi.org/10.1177/10567879251318734>
- Misener, K., & Doherty, A. (2009). A case study of organizational capacity in nonprofit community sport. *Journal of Sport Management*, 23(4), 457–482. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.4.457>

- 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>
- Morrison, K., & Misener, K. (2021). Exploring the conditions for strategic planning in nonprofit community sport. *Sport Management Review*, 24, 1–23. <https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1906054>
- Rau, D., Flores, L., & Simha, A. (2024). Strategic planning best practices: strengthening the planning-performance relationship. *Management Decision*, 63(3), 1100–1119. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2024-0386>
- Rau, S. B., Eddleston, K. A., & Crittenden, W. F. (2025). Strategy-as-practice and resource orchestration in family firms: Linking strategic planning and resources to performance. *Journal of Family Business Strategy*.
- Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., & Lings, I. N. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate. *Journal of Business Research*, 61(2), 99–108. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.014>
- Schmitt, A., Barker, V. L., Raisch, S., & Whetten, D. A. (2025). Strategic responses to crises: A review and research agenda. *Journal of Management Studies*, 51, 345–376.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Wicker, P., & Breuer, C. (2013). Understanding the Importance of Organizational Resources to Explain Organizational Problems: Evidence from Nonprofit Sport Clubs in Germany. *Voluntas*, 24(2), 461–484. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9272-2>
- Zanoni, P., & Janssens, M. (2007). Minority employees engaging with (diversity) management: An analysis of control, agency, and micro-emancipation. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1371–1397. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00700.x>

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: Beatriz Cunha Almeida Freire (A038086@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 o planeamento estratégico da organização (1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Não concordo nem discordo, 4 – Concordo, 5 – Concordo totalmente):
- O clube possui missão, visão e valores formalmente definidos e divulgados.
- O clube realiza periodicamente uma análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças).
- Os objetivos estratégicos do clube são claros, específicos e mensuráveis.
- Existem metas detalhadas e com prazos definidos para o alcance dos objetivos estratégicos.
- Há participação ativa dos principais stakeholders (membros, voluntários, comunidade) no processo de planeamento estratégico.
- O clube utiliza indicadores de desempenho para monitorar o progresso das ações estratégicas.
- O planeamento estratégico é revisto e ajustado periodicamente com base nos resultados obtidos e mudanças no ambiente.
- O clube comunica regularmente os resultados do planeamento estratégico com todos os envolvidos.

- Os recursos (humanos, financeiros, materiais) necessários para a execução do planeamento estratégico são devidamente alocados.
- 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):
- O clube procura obter resultados desportivos relevantes.
- O clube aumenta a participação dos seus atletas em competições nacionais/internacionais.
- O clube melhora os serviços de apoio aos atletas.
- O clube aumenta a oferta de atividades desportivas.
- O clube procura captar recursos financeiros.
- O clube gere de forma adequada as despesas.
- O clube desenvolve a capacidade de autofinanciamento.
- O clube gere a sua autonomia face a apoios públicos.
- O clube promove os valores desportivos e sociais do futebol.
- O clube melhora os serviços não desportivos para os membros.
- O clube atrai novos membros.
- O clube fideliza os seus membros.