



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
ESCOLA DE SAÚDE  
E DESENVOLVIMENTO HUMANO  
DEPARTAMENTO DE DESPORTO E SAÚDE



INSTITUTO PORTUGUÊS DO  
DESPORTO E JUVENTUDE, I.P.

# Manual de Gestão Desportiva dos Clubes do Alentejo



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
ESCOLA DE SAÚDE  
E DESENVOLVIMENTO HUMANO  
DEPARTAMENTO DE DESPORTO E SAÚDE



## **AUTORES**

***Parraça, José Alberto***

***Correia, José***

***Porta Nova, Beatriz***

***Fernandes, Orlando***

# MANUAL DE GESTÃO DESPORTIVA DOS CLUBES DO ALENTEJO

***Este manual representa uma reflexão aplicada sobre a realidade dos clubes desportivos do Alentejo, promovida pela Universidade de Évora, através do Departamento de Desporto e Saúde da Escola de Saúde e Desenvolvimento Humano, com o apoio do IPDJ no âmbito da Medida Parceria do Programa Clube Top.***

***Editor:***

*Universidade de Évora  
Largo dos Colegiais 2, 7004-516 Évora  
Portugal*

**ISBN: 978-972-778-507-0**

**Título: MANUAL DE GESTÃO DESPORTIVA DOS CLUBES DO ALENTEJO**

**Autores: Parraça, José Alberto; Correia, José; Porta Nova, Beatriz; Fernandes, Orlando**

**Suporte: Eletrónico**

**Formato: N.D.**

**Repositório:**

**Évora 2025**



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
ESCOLA DE SAÚDE  
E DESENVOLVIMENTO HUMANO  
DEPARTAMENTO DE DESPORTO E SAÚDE



## Prefácio

A gestão surgiu ao longo da história como um fenómeno indispensável à sustentabilidade da vida social. Embora possa ser definida de diversas formas, o seu conceito central refere-se ao esforço para alcançar objetivos comuns com recursos e pessoas limitadas. Garantir o funcionamento adequado das organizações, utilizar eficazmente os recursos e alcançar metas definidas constituem funções fundamentais da gestão. Nos tempos modernos, este conceito expandiu-se, assumindo funções mais amplas e passando a incluir decisões estratégicas determinantes do futuro institucional numa lógica multidimensional. Esta abordagem influenciou igualmente o desporto, tornando a gestão desportiva um campo interdisciplinar que envolve planeamento, organização, direção e supervisão de atividades desportivas orientadas para resultados. A globalização e as políticas neoliberais transformaram o desporto numa indústria multifacetada, geradora de receita e competitividade, alterando profundamente o modo como clubes e organizações operam. Os gestores passaram a assumir papéis estratégicos relevantes, deixando de ser meros administradores para se tornarem decisores centrais, capazes de lidar com aspetos como patrocínios, direitos de media, contratos, relações com adeptos e questões financeiras. O sucesso desportivo sustentável não depende apenas do talento dos atletas ou da competência técnica, mas da eficácia da relação entre gestores e treinadores, do alinhamento estratégico e da comunicação fluida. Quando ambos trabalham de forma coordenada, a organização é capaz de responder às exigências do setor, inovar e construir modelos de gestão sólidos, colaborativos e orientados para o futuro.

A profissionalização do desporto intensificou o valor financeiro das competições e das entidades envolvidas, o que levou à expansão de funções atribuídas aos gestores desportivos. Para assegurar o sucesso institucional, estes devem dominar competências de gestão, liderança, planeamento estratégico, gestão financeira, comunicação, recursos humanos e visão organizacional. A sua capacidade de definir rumos, motivar equipas e integrar inovação determina a solidez das instituições e influencia a cultura interna. Um gestor eficaz não apenas administra, mas cria e desenvolve visão, promovendo crescimento desportivo e social e fomentando o sentido de pertença, compromisso e desempenho coletivo.



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
ESCOLA DE SAÚDE  
E DESENVOLVIMENTO HUMANO  
DEPARTAMENTO DE DESPORTO E SAÚDE



À medida que o setor evolui, surgem novas responsabilidades relacionadas com questões sociais, éticas, ambientais e educativas. A adaptação contínua, a capacidade de inovação e a liderança transformacional tornaram-se essenciais para gerir equipas e estruturas desportivas. O gestor contemporâneo deve compreender contextos, criar soluções sustentáveis, capacitar equipas, valorizar recursos humanos e promover cultura de desenvolvimento contínuo, articulando o equilíbrio entre rendimento competitivo e bem-estar humano. Em paralelo, os treinadores constituem pilares determinantes no desenvolvimento de atletas e equipas. São líderes formais, responsáveis por transformar potencial em rendimento, instruir, motivar, comunicar e gerir dinâmicas emocionais e comportamentais. Mais que transmissores de conhecimento técnico-tático, os treinadores são agentes educativos que influenciam a formação ética, social e identitária dos praticantes, especialmente dos mais jovens. A comunicação eficaz é o eixo estruturante da relação entre treinador, atleta e gestor; quando clara e contínua, permite corrigir, orientar e desenvolver competências, fortalecendo coesão e desempenho. Lideranças participativas tendem a gerar motivação interna, confiança, autonomia e resiliência, enquanto estilos autoritários aumentam *burnout* e reduzem eficácia competitiva.

O sucesso organizacional depende do alinhamento entre a direção e o campo. A cooperação entre gestores e treinadores torna-se crucial para a criação de equipas sustentáveis, unidas e capazes de atingir resultados de forma contínua. A confiança mútua, a clareza na definição de papéis, o apoio institucional às decisões técnicas e a partilha de informação reforçam o funcionamento interno, promovem cultura colaborativa e elevam o rendimento individual e coletivo. Quando ambos atuam de forma complementar com o gestor a definir estratégias e recursos e o treinador a converter orientação em prática competitiva, o clube ganha identidade, eficiência, estabilidade e futuro.

A cooperação estruturada traduz-se em sucesso imediato e em sustentabilidade a longo prazo. Ela permite que objetivos estratégicos se materializem no terreno de jogo, fortalece a visão institucional, melhora processos de tomada de decisão e aumenta o impacto educativo, social e desportivo da organização. Programas de formação em liderança e cultura de governança representam caminhos essenciais para qualificar relações, consolidar confiança e criar ecossistemas competitivos sólidos. A comunicação aberta, a partilha de conhecimento e o compromisso conjunto com metas comuns





UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
ESCOLA DE SAÚDE  
E DESENVOLVIMENTO HUMANO  
DEPARTAMENTO DE DESPORTO E SAÚDE



potenciam inovação, desenvolvimento humano, dinâmica positiva de equipa e continuidade do sucesso desportivo.

Num cenário em constante evolução, compreender e aprofundar as dinâmicas entre gestores e treinadores torna-se fundamental para otimizar práticas, aperfeiçoar estruturas e construir clubes mais coesos, eficientes e preparados para o futuro. O desenvolvimento de estratégias de cooperação, comunicação e formação conjunta representa um passo decisivo para a sustentabilidade da gestão desportiva e para a criação de contextos competitivos fortes, alinhados e de elevada qualidade humana e organizacional.



**Prof. Çiğdem Gökdoğan**  
*Faculdade de Ciências do Desporto,  
Departamento de Gestão Desportiva  
Universidade de Bartın, Türkiye  
Email: [cgokduman@bartin.edu.tr](mailto:cgokduman@bartin.edu.tr)*



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
ESCOLA DE SAÚDE  
E DESENVOLVIMENTO HUMANO  
DEPARTAMENTO DE DESPORTO E SAÚDE



## Índice

Introdução e Enquadramento.....	7
Metodologia.....	9
Gestão Financeira e Sustentabilidade .....	10
Planeamento orçamental e controlo .....	11
Possíveis estratégias recomendadas .....	12
Planeamento Estratégico e Marketing .....	13
Possíveis estratégias recomendadas .....	14
Captação de Recursos e Relações com Patrocinadores .....	15
Possíveis estratégias recomendadas .....	16
Liderança e Gestão de Equipas.....	17
Possíveis estratégias recomendadas .....	19
Diagnóstico Geral e Tendências Emergentes .....	20
Recomendação transversal.....	22
Conclusão .....	22



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
ESCOLA DE SAÚDE  
E DESENVOLVIMENTO HUMANO  
DEPARTAMENTO DE DESPORTO E SAÚDE



## Introdução e Enquadramento

O desporto tem vindo a afirmar-se como um dos pilares fundamentais das sociedades modernas, não apenas como prática de saúde e bem-estar, mas também como fator de inclusão social, promoção da cidadania, educação para os valores e desenvolvimento económico. No contexto português, e em particular na região do Alentejo, estas dimensões adquirem contornos específicos, fruto de características socio territoriais muito próprias: baixa densidade populacional, envelhecimento da população, distâncias acentuadas entre centros urbanos, e fragilidades estruturais em termos de financiamento, equipamentos e recursos humanos qualificados.

Neste enquadramento, os clubes desportivos assumem um papel decisivo. São, em muitos casos, as únicas estruturas organizadas que proporcionam à população, sobretudo infantojuvenil, acesso regular ao desporto federado e não federado. Mas mais do que isso, são espaços de sociabilidade, pertença, aprendizagem e resistência à desertificação do território. Constituem-se como âncoras de participação ativa, dinamização comunitária e afirmação identitária. No Alentejo, os clubes são, muitas vezes, o coração que pulsa dentro das localidades.

Contudo, esse pulsar encontra-se frequentemente ameaçado por múltiplos desafios. Os dirigentes e colaboradores, muitas vezes voluntários, deparam-se com crescentes exigências burocráticas, dificuldades de financiamento, escassez de formação específica em gestão desportiva e ausência de planeamento estratégico. A sustentabilidade destas organizações depende, hoje, de uma capacidade reforçada de adaptação, inovação e profissionalização, sem com isso perder a matriz de compromisso social e comunitário que lhes é inerente.

Foi com base neste diagnóstico preliminar, confirmado no terreno por anos de prática e observação direta, que surgiu a vontade de realizar um estudo sistematizado sobre a gestão dos clubes desportivos no Alentejo. Esta investigação teve como ponto de partida o convite para resposta a um questionário estruturado que foi enviado a 80 clubes da região, tendo-se obtido 49 respostas válidas. A amostra, embora não exaustiva, permite extrair tendências, identificar boas práticas, reconhecer fragilidades e formular recomendações informadas.

O presente livro constitui, assim, a concretização de um duplo propósito: por um lado, disponibilizar uma análise rigorosa e acessível sobre o estado da gestão desportiva



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
ESCOLA DE SAÚDE  
E DESENVOLVIMENTO HUMANO  
DEPARTAMENTO DE DESPORTO E SAÚDE



na realidade alentejana; por outro, contribuir para a construção de soluções, com base em evidência, para os problemas concretos vividos pelos clubes e seus agentes.

Organizado em capítulos temáticos, o livro percorre as principais áreas identificadas como críticas para a sustentabilidade dos clubes:

- Gestão financeira e a diversificação de receitas,
- Planeamento estratégico e o marketing,
- Captação de recursos e patrocinadores,
- Liderança e a valorização dos recursos humanos, promoção da coesão interna e da motivação das equipas.

Cada secção é acompanhada de análise estatística, leitura interpretativa dos dados e propostas de atuação. Para além do seu conteúdo técnico, esta obra incorpora também uma dimensão afetiva e simbólica: ela é fruto de uma ligação de muitos anos à realidade associativa do Alentejo, feita de paixão pelo desporto, respeito por quem dedica a vida a estas instituições, e consciência das suas dificuldades. O olhar aqui proposto é simultaneamente académico e experiencial, científico e comprometido.

O objetivo é claro: que este livro possa ser útil. Que sirva de apoio a quem lidera clubes, a quem planeia políticas públicas, a quem investiga, mas sobretudo a quem, diariamente, mantém viva a chama do desporto em contextos desafiantes e muitas vezes esquecidos.

Se o desporto é um direito, então urge garantir que ele seja acessível, sustentável e gerido com competência em todas as regiões do país e o Alentejo não pode ser exceção. A valorização do território começa na capacitação das suas instituições. E é neste princípio que se ancora toda a reflexão que agora se inicia.





## Metodologia

A construção de conhecimento rigoroso e aplicável sobre a realidade dos clubes desportivos do Alentejo exigiu uma abordagem metodológica cuidadosa, transparente e participativa. Este capítulo apresenta o percurso seguido para a recolha e tratamento dos dados que sustentam a análise apresentada ao longo deste livro.

O estudo partiu da elaboração de um questionário estruturado, concebido com base na experiência acumulada dos autores no terreno e em referências relevantes da literatura sobre gestão desportiva. O instrumento de recolha foi organizado em torno de quatro grandes domínios temáticos:

1. Sustentabilidade financeira e gestão orçamental;
2. Planeamento estratégico e marketing;
3. Captação de recursos, patrocínios e parcerias;
4. Liderança, gestão de equipas e cultura organizacional.

Cada um destes domínios foi explorado através de um conjunto de questões objetivas e semiabertas. O objetivo foi garantir a clareza, a relevância e a aplicabilidade das respostas, evitando ambiguidades e maximizando a fiabilidade dos dados recolhidos.

O questionário foi implementado online, o que permitiu um alcance mais alargado e uma gestão eficiente da recolha. Foram contactados cerca de 80 clubes da região do Alentejo, através de redes institucionais, contactos pessoais, e com o apoio de estruturas municipais e associativas. As respostas foram recolhidas de forma anónima, garantindo a liberdade e anonimato dos participantes. No total, obtiveram-se 49 respostas válidas, o que corresponde a cerca de metade da amostra inicialmente contactada. Embora a taxa de resposta não permita uma generalização estatística, o número é suficientemente representativo para identificar padrões, diferenciar contextos e construir um retrato consistente da realidade em estudo.

A análise dos dados seguiu uma abordagem quantitativa descritiva, com apresentação de frequências, percentagens e distribuições, complementada por interpretações qualitativas baseadas nos exemplos fornecidos pelos clubes e nas tendências emergentes. Em suma, procurou-se articular o rigor da análise quantitativa com uma abordagem aplicada e contextual, alinhada com a realidade dos clubes alentejanos e orientada para gerar conhecimento útil.



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
ESCOLA DE SAÚDE  
E DESENVOLVIMENTO HUMANO  
DEPARTAMENTO DE DESPORTO E SAÚDE



## Gestão Financeira e Sustentabilidade

A sustentabilidade financeira é uma das bases incontornáveis para o funcionamento dos clubes desportivos. No contexto do Alentejo, onde os recursos são mais escassos e a dependência de apoios externos é significativa, compreender como os clubes gerem as suas receitas, orçamentos e dívidas torna-se essencial para delinear estratégias de apoio e capacitação.

O inquérito revelou que **73,5 %** dos clubes indicam possuir várias fontes de receita. As principais referidas foram **patrocínios e publicidade (91,7 %)**, **apoios institucionais (88,9 %)** e, com menor expressão, **receitas de bilheteira e sócios (55,6 %)**. A diversificação, embora limitada, é coerente com a evidência de que múltiplas fontes de receita reduzem o risco financeiro. Este padrão reflete a forte ligação entre os clubes e as entidades locais, como autarquias e empresas regionais, e também evidencia uma fraca capacidade de gerar receitas próprias recorrentes. Contudo, **26,5 %** dos clubes afirmaram **não ter várias fontes**, esta dependência de uma única ou reduzidas fontes de financiamento coloca estas instituições numa situação de fragilidade, onde qualquer alteração externa, tal como a perda de um patrocínio ou corte num apoio público, pode comprometer seriamente a atividade do clube. A literatura mostra que clubes com forte dependência de uma fonte singular apresentam maior probabilidade de défice crónico

Entre as fontes menos comuns tais como: **mensalidades (16,8 %)**, **eventos (14 %)**, **lojas/bares (5,6 %)** e **candidaturas a fundos (2,8 %)**, encontram-se oportunidades claras para aumentar a autonomia financeira. A adoção de *membership programmes* associados a valor partilhado com a comunidade tem mostrado elevar as receitas próprias até um 18 %.



## Planeamento orçamental e controlo

Dos clubes inquiridos, **77,6 %** utilizam algum sistema de planeamento e monitorização orçamental. Destes, **78,9 %** recorrem a um orçamento anual formal, com divisão de despesas e receitas, **50 %** realizam reuniões periódicas de controlo orçamental e **28,9 %** utilizam software de gestão financeira. Estes números revelam alguma maturidade na gestão, ainda que o uso de ferramentas digitais permaneça residual. Já **22,4 %** dos clubes indicam não ter qualquer sistema estruturado, o que os expõe a riscos de má gestão, desorganização e dificuldades na prestação de contas.

Relativamente à gestão de dívidas e pagamentos em atraso, apenas **49 %** dos clubes afirmaram ter políticas definidas. Entre estas, destacam-se a **monitorização constante dos pagamentos (75 %)**, a **definição de prazos claros (62,5 %)** e a **negociação de condições com credores (29,2%)**. Contudo, é preocupante que mais de metade dos clubes inquiridos ainda não possuam mecanismos formais para lidar com estas situações, colocando em causa a sua estabilidade financeira.

A existência de um **fundo de reserva** ou **plano de contingência** é outro indicador crítico de resiliência financeira. Apenas **42,9 %** dos clubes referem ter algum tipo de preparação para emergências, sendo o **fundo de reserva** a medida mais comum. No entanto, a reserva mínima recomendada para organizações *non-profit* é de 3-6 meses de despesas fixas. A implementação de políticas de contingência inspira-se nas *business continuity best practices* e pode ser escalonada de forma progressiva:

- **Meta 1:** reservar 5 % das receitas anuais.
- **Meta 2:** alcançar 1 mês de despesas fixas em 3 anos.
- **Meta 3:** atingir 3-6 meses em 5-7 anos.

Os **restantes 57,1 %** dos clubes operam sem qualquer “rede” de segurança, ficando expostos a interrupções súbitas de atividade em caso de imprevistos.

Por fim, a esmagadora maioria dos clubes (**95,9 %**) reconhece a importância de adotar estratégias para reduzir custos operacionais sem comprometer a qualidade das atividades. Esta perceção positiva é um sinal de consciência estratégica, que importa reforçar com formações práticas, partilha de boas práticas e acesso a ferramentas de apoio à gestão.



Em síntese, os dados revelam um setor com consciência das suas fragilidades financeiras, mas ainda longe de uma gestão plenamente profissionalizada. Existem sinais positivos (esforço de diversificação de receitas e a adoção de práticas de planeamento orçamental) mas também lacunas significativas, especialmente ao nível da gestão de risco e da autonomia financeira. O reforço da capacitação em gestão financeira, a promoção de instrumentos digitais acessíveis e a valorização de fontes de receita alternativas são caminhos promissores para assegurar a sustentabilidade dos clubes desportivos do Alentejo a médio e longo prazo.

## Possíveis estratégias recomendadas

Domínio	Estratégia prática	Aplicação ao Alentejo
<b>Diversificação de receitas</b>	Desenvolver <i>pacotes de patrocínio</i> em 3 níveis (ouro-prata-bronze)	Adaptar valores às PME regionais (ex.: vitivinícolas)
<b>Receitas próprias</b>	Introduzir <b>quotização diferenciada</b> e <i>merchandising</i> digital	Loja online integrada em <i>marketplaces</i> locais
<b>Planeamento financeiro</b>	Implementar <i>rolling forecast</i> semestral	Workshops com Câmaras Municipais
<b>Fundo de contingência</b>	Criar reserva progressiva (5 % receitas)	Conta poupança com taxa isenta para Clubes desportivos
<b>Ferramentas digitais</b>	Adotar software <i>open-source</i>	Formação em parceria com Universidades e Politécnicos



## Planeamento Estratégico e Marketing

O planeamento estratégico é o alicerce da sustentabilidade organizacional. No caso dos clubes desportivos do Alentejo, onde os recursos são escassos e as exigências de gestão são cada vez maiores, a capacidade de planear a médio e longo prazo torna-se um fator diferenciador. Segundo os dados recolhidos, **83,7 %** dos clubes reconhecem a importância do planeamento estratégico, mas apenas uma minoria possui planos estruturados e atualizados, sendo que **71,4 %** dos clubes **não possuem** planos estratégicos formalizados. Este desfasamento entre a perceção e a prática é comum em contextos associativos e decorre muitas vezes da ausência de tempo, competências técnicas ou modelos adaptados à realidade local. A ausência de planeamento estratégico formal dificulta o alinhamento interno, a captação de apoios externos e a capacidade de adaptação a mudanças do contexto. Por outro lado, clubes com planos simples, mas consistentes apresentam maior estabilidade financeira e melhor articulação com entidades parceiras.

A construção de um plano estratégico para clubes de pequena e média dimensão pode seguir uma estrutura simples, com cinco eixos fundamentais:

1. **Missão e Visão** – Clarificação do propósito e ambição futura do clube;
2. **Diagnóstico Interno e Externo** – Identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (análise SWOT);
3. **Objetivos Estratégicos** – Definição de metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais (SMART);
4. **Plano de Ação** – Organização de iniciativas, responsáveis, prazos e recursos associados;
5. **Avaliação e Monitorização** – Criação de indicadores e processos de revisão periódica.

A adaptação desta estrutura à linguagem e aos recursos dos clubes locais é essencial para garantir a sua aplicabilidade e durabilidade.

O marketing no contexto desportivo vai muito além da promoção de eventos: trata-se de construir identidade, reforçar a ligação à comunidade, atrair novos membros e valorizar a imagem institucional. Apesar disso, apenas **47,4 %** dos clubes inquiridos





afirmam ter estratégias de marketing delineadas, sendo que muitas se limitam à gestão de redes sociais tais como o *Facebook*, *Instagram* ou outras.

A literatura evidencia que clubes com estratégias de marketing digital, mesmo que básicas, conseguem melhorar significativamente a sua visibilidade, atratividade e capacidade de captação de recursos.

As plataformas digitais (*Facebook*, *Instagram*, *WhatsApp*) são os canais mais utilizados, com **73,7 %** dos clubes a declarar uso regular. No entanto, a maioria dos conteúdos não segue uma lógica estratégica de *branding*, frequência ou segmentação.

Algumas ferramentas de marketing de baixo custo e impacto relevante incluem:

- Calendários editoriais mensais;
- Histórias de impacto de atletas e voluntários;
- Parcerias com media locais e blogues regionais;
- Newsletters digitais com informação útil e partilhável;
- Manual de identidade visual do clube.

O envolvimento da comunidade e a comunicação com parceiros institucionais e patrocinadores exigem mais do que publicações esporádicas. Exigem uma narrativa coerente, baseada em valores e resultados. Os *stakeholders* respondem melhor a conteúdos que evidenciem impacto social, boas práticas de gestão e projetos de futuro.

A construção de relatórios de atividade e impacto, mesmo sucintos, pode ser um instrumento de credibilidade junto de patrocinadores e financiadores públicos, planear e comunicar bem são dois pilares cada vez mais essenciais para a sustentabilidade dos clubes desportivos. No Alentejo, onde os clubes têm uma ligação íntima ao território, o planeamento estratégico e o marketing comunitário podem ser ferramentas decisivas para garantir não apenas a sobrevivência, mas o crescimento e o reconhecimento duradouro das suas atividades.

## Possíveis estratégias recomendadas

Área	Estratégia prática	Aplicação ao Alentejo
<b>Planeamento</b>	Criar planos estratégicos com metas SMART	Modelos fornecidos por IPDJ ou federações
<b>Comunicação</b>	Desenvolver identidade visual e plano de conteúdos	Formação breve em redes sociais e branding
<b>Envolvimento</b>	Produzir relatórios de impacto acessíveis e partilháveis	Templates adaptados à realidade dos clubes locais



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
ESCOLA DE SAÚDE  
E DESENVOLVIMENTO HUMANO  
DEPARTAMENTO DE DESPORTO E SAÚDE



## Captação de Recursos e Relações com Patrocinadores

A captação de recursos é uma das áreas mais sensíveis da gestão desportiva, particularmente no contexto dos clubes de base e em regiões com densidade populacional reduzida como o Alentejo. A capacidade de atrair, manter e valorizar patrocinadores e parceiros é crucial para a estabilidade financeira, a expansão da atividade e a criação de impacto social sustentável.

Os dados do estudo mostram que **79,6 %** dos clubes têm atualmente patrocinadores ou parceiros ativos. A esmagadora maioria destes apoios provém de **empresas locais (97,4 %)** e de **entidades públicas, como câmaras municipais e juntas de freguesia (69,2 %)**. Este modelo de financiamento, assente em laços de proximidade, está alinhado com a lógica de reciprocidade comunitária e presença territorial. Contudo, é também um modelo frágil, pois depende de conjunturas políticas, económicas e do ciclo de relações pessoais.

O número reduzido de clubes com parcerias com **marcas desportivas (17,9 %)** ou **meios de comunicação (2,6 %)** evidencia o escasso acesso a redes de maior escala e a fragilidade na capacidade de comunicar valor estratégico para além do contexto local. A ausência quase total de ações de comunicação institucional estruturada e de demonstração do *retorno sobre o investimento* (ROI) agrava esta limitação.

A esmagadora maioria dos clubes (**93,8 %**) considera importante realizar campanhas ou eventos regulares para atrair patrocinadores. Esta perceção é coerente com a evidência empírica, onde as campanhas de visibilidade associadas a responsabilidade social elevam em média **28 %** a probabilidade de conversão em patrocínio em contextos rurais.

É igualmente relevante que **96 %** dos clubes atribuam elevada importância à existência de uma equipa ou pessoa dedicada à captação de recursos. Esta profissionalização da função de angariação é destacada na literatura como um dos fatores decisivos para o sucesso na relação com parceiros.

Apesar do reconhecimento da importância da comunicação do ROI, apenas uma minoria dos clubes tem práticas estruturadas nesse sentido. Dados do inquérito mostram que **81,7 %** dos clubes consideram esta comunicação importante, mas não há mecanismos formais de medição de impacto implementados. Modelos como o “*Sponsorship Evaluation Toolkit*” ou o “*Social Return on Investment*” (SROI) aplicado ao desporto



oferecem estruturas acessíveis para os clubes avaliarem e comunicarem o retorno simbólico, económico e social que oferecem aos parceiros.

Todos os clubes inquiridos referiram necessidade de apoio em pelo menos uma das seguintes áreas:

- **Financeira (91,8 %)**
- **Materiais desportivos (69,4 %)**
- **Serviços de marketing e comunicação (51 %)**

Estas necessidades devem ser entendidas não apenas como fragilidades, mas como oportunidades para criar propostas de valor específicas e segmentadas. Clubes que desenvolvem propostas integradas, que combinam visibilidade local, responsabilidade social, formação e inclusão, são mais bem-sucedidos na atração de parceiros heterogéneos.

A captação de recursos requer mais do que necessidade: exige proposta, estrutura, narrativa e compromisso. A profissionalização desta área, aliada a uma comunicação estratégica centrada no impacto social, será determinante para garantir a sustentabilidade e autonomia dos clubes desportivos do Alentejo. O reforço das competências locais, o apoio técnico das autarquias e a criação de redes colaborativas entre clubes podem ser catalisadores desta transformação.

## Possíveis estratégias recomendadas

Dimensão	Estratégia sugerida	Aplicação prática
<b>Captação</b>	Campanhas com foco em impacto social (ex.: saúde, juventude, inclusão)	Eventos anuais com medição de participantes e visibilidade mediática
<b>Estrutura</b>	Criar uma função específica de captação (profissional ou voluntária qualificada)	Formação inicial promovida por associações distritais
<b>Comunicação</b>	Implementar relatórios de ROI simplificados e regulares	Templates adaptados a clubes com apoio técnico externo
<b>Inovação</b>	Explorar modelos híbridos de financiamento: <i>crowdfunding</i> , cotas solidárias, micro-patrocínios	Plataforma digital conjunta para clubes do Alentejo



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
ESCOLA DE SAÚDE  
E DESENVOLVIMENTO HUMANO  
DEPARTAMENTO DE DESPORTO E SAÚDE



## Liderança e Gestão de Equipas

Num clube desportivo, liderar é mais do que ocupar um cargo: é construir um rumo, inspirar uma equipa, gerir conflitos e potenciar talento. No contexto dos clubes do Alentejo, esta liderança assume contornos muito particulares. Falamos, na maioria dos casos, de dirigentes voluntários, treinadores multifacetados e equipas que funcionam com recursos mínimos, mas movidas por uma paixão genuína pelo desporto e pela sua comunidade.

É neste cenário que a liderança se revela não apenas como uma função organizacional, mas como um verdadeiro motor de transformação social e desportiva. Os clubes não operam apenas como entidades técnicas; são espaços vivos de participação cívica, convivência intergeracional e formação de valores. Assim, a forma como se exercem os papéis de liderança influencia não só o desempenho desportivo, mas também a coesão interna, o envolvimento dos jovens e a perceção externa da instituição.

A gestão de equipas, por seu lado, exige competências que ultrapassam o plano técnico: implica comunicar com clareza, mediar tensões, definir objetivos comuns, valorizar o esforço individual e cultivar um espírito coletivo resiliente. Neste quadro, o papel do dirigente e do treinador assume um carácter formador, integrador e visionário.

Segundo os dados recolhidos, **91,8 %** dos clubes consideram importante haver uma seleção rigorosa de dirigentes e treinadores. Este resultado revela uma consciência clara da importância da qualidade humana e técnica nas posições de liderança. Estudos mostram que clubes com processos de recrutamento estruturados apresentam maior coesão interna e melhor desempenho desportivo. Contudo, o recrutamento ainda ocorre, em muitos casos, com base na disponibilidade e não na competência. A introdução de perfis de funções e processos de seleção baseados em competências pode contribuir significativamente para o reforço da profissionalização e da legitimidade das lideranças.

A existência de políticas para gestão de conflitos é valorizada por **85,8 %** dos clubes, mas nem sempre se traduz em práticas formais. As investigações mais recentes destacam que ambientes com regras claras e mecanismos de resolução tanto informal como formal de conflitos tendem a reter mais voluntários e gerar maior estabilidade.

A construção de uma cultura organizacional positiva passa pela clareza nos valores, pela comunicação interna eficaz e pela valorização das pessoas. Ferramentas



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
ESCOLA DE SAÚDE  
E DESENVOLVIMENTO HUMANO  
DEPARTAMENTO DE DESPORTO E SAÚDE



como códigos de conduta onde planos de integração e formação contínua são fundamentais para consolidar esta cultura.

A avaliação de desempenho dos colaboradores é considerada importante por **77,6 %** dos clubes. No entanto, a maioria não dispõe de qualquer instrumento formal para esse efeito. O uso de sistemas simples de avaliação (questionários semestrais e reuniões de feedback) contribuem para o alinhamento de expectativas, melhoria contínua e prevenção de rotatividade. Modelos adaptados de grelhas de desempenho qualitativo podem ser aplicados com facilidade em clubes com recursos limitados, desde que acompanhados de formação prática e partilha de boas práticas.

Cerca de **77,6 %** dos clubes promovem ações destinadas a reforçar o espírito de equipa. Entre as iniciativas mais comuns destacam-se os **eventos sociais (81,6 %)**, **atividades de team building (50 %)** e **reconhecimento por mérito (47,4 %)**. Investir em estratégias de motivação não exige grandes orçamentos. Sessões regulares de reconhecimento, escuta ativa e envolvimento dos treinadores na definição de metas partilhadas têm mostrado impactos muito positivos em clubes de pequena e média dimensão.

A formação dos dirigentes é considerada importante por **83,7 %** dos clubes. Esta preocupação está alinhada com as recomendações do Conselho da Europa sobre a capacitação de líderes associativos, especialmente em zonas rurais. Programas de formação de curta duração, organizados por federações ou universidades locais, podem ter um impacto imediato na qualidade da gestão.

A liderança adaptativa, destaca-se como modelo relevante, pois capacita os dirigentes a responder a contextos voláteis, ambíguos e com escassez de recursos. No Alentejo, onde estas condições são frequentes, a aposta numa liderança centrada na escuta, na experimentação e na mobilização coletiva é altamente pertinente.

A valorização do capital humano é um eixo estratégico incontornável. Dirigentes e técnicos motivados, capacitados e alinhados com os valores do clube representam o maior ativo de qualquer organização desportiva. No Alentejo, onde a dedicação ao associativismo é muitas vezes feita em regime voluntário, apoiar a formação e a valorização pessoal é não apenas uma necessidade, mas um imperativo ético.





## Possíveis estratégias recomendadas

Domínio	Estratégia prática	Aplicação ao Alentejo
<b>Recrutamento</b>	Definir perfis de função com base em competências	Modelos fornecidos por federações ou associações regionais
<b>Conflitos</b>	Criar código de conduta e protocolo de mediação interna	Adaptação de modelos escolares ao contexto desportivo
<b>Avaliação</b>	Introduzir grelhas semestrais de avaliação qualitativa	Formação inicial pelos municípios ou universidades parceiras
<b>Motivação</b>	Envolver técnicos na definição de objetivos e premiar o empenho	Criação de prémios internos e encontros anuais
<b>Formação</b>	Promover programas intensivos de formação de dirigentes	Módulos breves coorganizados com o IPDJ e IPs locais



## Diagnóstico Geral e Tendências Emergentes

A gestão desportiva no Alentejo, tal como retratada ao longo dos capítulos anteriores, é marcada por contrastes: entre a dedicação apaixonada de dirigentes voluntários e a ausência de ferramentas modernas de planeamento; entre a força das redes comunitárias e a fragilidade estrutural das organizações. Neste cruzamento entre tradição e necessidade de renovação, este capítulo procura sintetizar os principais dados obtidos e interpretar tendências que já se fazem sentir ou se vislumbram no horizonte.

Mais do que um simples balanço, este diagnóstico geral pretende fornecer uma leitura crítica e propositiva, capaz de inspirar ações concretas e políticas públicas mais alinhadas com a realidade do território.

Através da identificação de padrões, desafios e oportunidades, projetam-se caminhos possíveis para que os clubes desportivos do Alentejo se tornem não apenas mais sustentáveis, mas também mais relevantes para as comunidades que servem.

Os dados do estudo revelam um setor associativo resiliente, enraizado nas comunidades, mas ainda marcado por limitações estruturais significativas:

- *A maioria dos clubes tem fontes de receita diversificadas, mas dependem fortemente de patrocínios locais e apoios públicos.*
- *Há consciência da importância do planeamento estratégico, mas poucos clubes possuem planos formalizados ou ferramentas de avaliação de impacto.*
- *As estratégias de marketing digital estão em fase inicial, centradas sobretudo nas redes sociais.*
- *A relação com patrocinadores é vista como fundamental, mas faltam competências e estruturas dedicadas à sua gestão.*
- *A liderança é valorizada, mas carece de formação específica, avaliação de desempenho e definição clara de funções.*

Com base nos dados e na literatura científica analisada ao longo dos capítulos anteriores, destacam-se cinco tendências estratégicas para o futuro dos clubes desportivos do Alentejo. Estas tendências estão também alinhadas com os estudos recentes sobre desenvolvimento organizacional no desporto comunitário e com a investigação sobre inovação na gestão desportiva em contextos de baixa densidade populacional:



### 1. Profissionalização gradual da gestão associativa

*A pressão para resultados e sustentabilidade vai exigir dirigentes cada vez mais capacitados e especializados. Programas de formação modular, certificados e adaptados ao território terão um papel determinante.*

### 2. Crescimento da importância do planeamento estratégico

*A integração entre objetivos desportivos, sociais e financeiros é um caminho inevitável. A ausência de planeamento tenderá a ser penalizada pelos financiadores e parceiros.*

### 3. Reforço do papel do marketing e da comunicação digital

*O marketing digital e a presença ativa nas plataformas online deixarão de ser opcionais. Os clubes que comunicam bem serão mais visíveis, mais apoiados e mais atrativos para novos membros.*

### 4. Valorização do impacto social do desporto

*O valor dos clubes não será medido apenas em troféus, mas também na sua capacidade de integrar, educar e transformar. Projetos com enfoque em inclusão, género, ambiente ou saúde serão cada vez mais financiáveis.*

### 5. Formação e retenção de talento humano

*A capacidade de recrutar, formar e manter dirigentes e técnicos qualificados será a chave da sustentabilidade futura. A criação de redes de partilha de boas práticas entre clubes pode acelerar este processo.*

Apesar das tendências positivas, subsistem riscos que importa mitigar. Estes riscos são recorrentes na literatura sobre clubes comunitários, especialmente em regiões periféricas, onde as exigências de gestão se confrontam com contextos de recursos escassos nomeadamente a **falta de tempo e meios dos dirigentes** pode dificultar a implementação de práticas mais exigentes, a **ausência de dados organizacionais sistematizados** compromete o planeamento e a prestação de contas e a **excessiva dependência de financiamento público** torna os clubes vulneráveis a mudanças políticas e orçamentais.



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
ESCOLA DE SAÚDE  
E DESENVOLVIMENTO HUMANO  
DEPARTAMENTO DE DESPORTO E SAÚDE



## Recomendação transversal

A criação de um **plano regional de capacitação associativa**, liderado por entidades públicas em parceria com o ensino superior e as federações, poderá gerar um ecossistema mais robusto, inovador e sustentável. Este tipo de abordagem integrada é defendido por vários autores que sublinham o papel das redes colaborativas e da capacitação contínua como pilares da sustentabilidade no desporto local. Esse plano pode incluir:

- **Formação em gestão, marketing, finanças e comunicação;**
- **Plataformas de partilha de recursos e boas práticas;**
- **Aconselhamento técnico personalizado;**
- **Acesso facilitado a ferramentas digitais e de planeamento.**

## Conclusão

A gestão desportiva no Alentejo encontra-se num ponto de inflexão: entre **a paixão e a profissionalização**, entre **a tradição e a inovação**. Este diagnóstico revela um enorme potencial humano e institucional, mas também a necessidade urgente de investir em competências, planeamento e redes colaborativas.

O futuro do associativismo desportivo nesta região dependerá da sua capacidade de se adaptar, de aprender em conjunto e de demonstrar, com dados e histórias, o valor social do desporto em territórios do interior.

Chegados ao fim deste percurso, fica clara a riqueza e a complexidade do ecossistema desportivo no Alentejo. Por entre fragilidades estruturais, carências de formação e dependência de apoios institucionais, emerge uma força essencial: **a das pessoas**. São elas (dirigentes, treinadores, voluntários, atletas e famílias) que mantêm viva a chama do associativismo desportivo, mesmo perante adversidades.

Este livro não pretendeu oferecer receitas fechadas, mas antes lançar perguntas e pistas de reflexão. Os dados recolhidos e as análises apresentadas evidenciam que os clubes do Alentejo não estão parados: *estão em movimento, reinventando-se com criatividade e resiliência, mesmo quando os recursos são escassos.*

A mudança, porém, não se pode basear apenas na boa vontade. Exige visão estratégica, investimento continuado e uma política pública que reconheça o valor do



UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
ESCOLA DE SAÚDE  
E DESENVOLVIMENTO HUMANO  
DEPARTAMENTO DE DESPORTO E SAÚDE



desporto como fator de coesão social, saúde e desenvolvimento regional. O impacto social dos clubes é maximizado quando existe suporte técnico e institucional alinhado com as suas necessidades reais.

Os clubes do Alentejo têm tudo para liderar um novo ciclo. Têm história, têm identidade, têm conhecimento do terreno. Falta-lhes, muitas vezes, tempo, estrutura e reconhecimento.

Cabe a todos, decisores políticos, académicos, técnicos e cidadãos, criar as condições para que esta transformação aconteça.

Porque gerir o desporto não é apenas gerir treinos e orçamentos: **é gerir esperança, sentido de pertença e futuro.**





UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
ESCOLA DE SAÚDE  
E DESENVOLVIMENTO HUMANO  
DEPARTAMENTO DE DESPORTO E SAÚDE



INSTITUTO PORTUGUÊS DO  
DESPORTO E JUVENTUDE I.P.

***Este livro é um ponto de partida para  
um desporto mais forte no Alentejo.  
Com estratégia, colaboração e  
valorização das pessoas, os clubes  
podem transformar desafios em  
oportunidades.***

***Gerir desporto é gerir futuro e o futuro  
COMEÇA AGORA.***