



Escola Superior de Ciências do Desporto
Curso de Licenciatura em Ciências do Desporto

Ramo: Gestão Desportiva

**Análise do Plano Estratégico como Modelo de Gestão do Clube de Desportos
Estrela Vermelha da Cidade de Maputo (2022-2025)**

Castigo José Mucacho

Maputo, 9 de Maio de 2025



Escola Superior de Ciências do Desporto
Curso de Licenciatura em Ciências do Desporto

Ramo: Gestão Desportiva

Análise do Plano Estratégico como Modelo de Gestão do Clube de Desportos Estrela Vermelha da Cidade de Maputo (2022-2025)

Monografia submetida à Escola Superior de Ciências do Desporto da Universidade Eduardo Mondlane, para a obtenção do grau de Licenciatura em Ciências do Desporto, Ramo de Gestão Desportiva, sob orientação do Professor doutor Luís Bertot Ortega

Estudante: Castigo José Mucacho

Maputo, 9 de Maio de 2025



APROVAÇÃO DO JÚRI

Este trabalho foi aprovado com 16 valores no dia 09 de Abel
de 2025 por nós, membros do júri examinador da Escola Superior da Ciências do Desporto
da Universidade Eduardo Mondlane.

(Presidente do Júri)

(Arguente)

(Supervisor)

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que este trabalho de conclusão do Curso de Licenciatura em Ciências do Desporto, que submeto a Escola Superior de Ciências do Desporto da Universidade Eduardo Mondlane, em cumprimento dos requisitos para a obtenção do Grau de Licenciatura em Ciências do Desporto, nunca foi apresentado na sua essência, para a obtenção de qualquer outro grau académico e que constitui o resultado da minha investigação pessoal, constando dos textos a indicação da bibliografia e das fontes científicas utilizadas para a realização do mesmo.

Maputo, 9 de Maio de 2025

O Candidato

Castigo José Mucacho

(Castigo José Mucacho)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho com imenso amor e gratidão aos meus pais, José Jemuca Mucacho e Rita Damiro Manuel. Mesmo em sua ausência física, a força de seus ensinamentos, o amor incondicional e os valores que me transmitiram foram as âncoras que sustentaram minha jornada acadêmica. A memória de seu apoio e sabedoria continua a iluminar meu caminho e a inspirar cada conquista.

.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, meu mais sincero agradecimento a Deus, cuja majestade e orientação divina foram a base de minha força e determinação ao longo desta jornada. Sua presença constante e infinita sabedoria iluminaram meu caminho e fortaleceram meu espírito em cada desafio enfrentado. Sou eternamente grato por sua graça e pela orientação que sempre me guiou, mesmo nos momentos mais difíceis.

À meus pais, José Jemuce Mucacho e Rita Damiro Manuel, que, mesmo ausentes, sempre estiveram em meu coração e inspiraram cada passo que dei. Aos meus irmãos, pelo amor e apoio incondicional.

Aos meus colegas do curso Ciências do Desporto de 2019, em especial aos de Gestão Desportiva- Amahoro Lins, Xeron Nhaca, Salvador Massango e Deizy Justino, pelo companheirismo, incentivo e amizade durante este período. A convivência com vocês foi essencial para o meu crescimento acadêmico e pessoal.

Agradeço também a todos os doutores que contribuíram para o meu crescimento ao longo dos quatro anos de licenciatura, em especial ao Dr. Ortega e ao Mestre Zimba, por sua orientação e suporte valiosos, ao Clube Desportivo de Estrela Vermelha, pela oportunidade dada para elaboração do estudo e todo aquele de forma directa e indirecta torceu por me e apoio.

A todos vocês, meu sincero obrigado.

RESUMO

Na contemporaneidade, há necessidade das organizações desportivas à semelhança de outros tipos de organizações, estejam ligadas às dinâmicas e à modernização na sua forma de atuar no mercado, que é extremamente competitivo na busca por recursos para o alcance dos seus objectivos. O tema é de extrema relevância, porque permite avaliar o funcionamento e situação das organizações desportivas no país e de certa forma adotar estratégias para ajudar no seu desempenho. Este estudo analisa o papel do plano estratégico enquanto instrumento de gestão no Clube de Desportos Estrela Vermelha da Cidade de Maputo (CDEVCM) no ciclo(2022-2025). Através de uma metodologia de estudo de caso com abordagem qualitativa, a pesquisa explora a relevância do planeamento estratégico em clubes desportivos, especialmente no contexto moçambicano. Para recolha de dados aplicou-se um questionário e recorreu-se também a análise documental. Para o processamento de dados estatístico dos dados usou-se o programa *Microsoft Office 2016*, para produção de gráficos, tabelas e quadros. Sobre a percepção dos colaboradores em relação aos procedimentos para a elaboração do plano estratégico na instituição, todos foram perentórios, os resultados revelam que, embora o CDEVCM possua um plano estratégico, a sua aplicação enfrenta desafios como a falta de acompanhamento e avaliação contínua, e a necessidade de adaptação a um ambiente desportivo incerto. O estudo propõe a adopção de modelos de planeamento estratégico adaptativo ou por cenários, que se ajustem melhor à realidade do clube e do desporto em Moçambique.

Palavras-chave: Planeamento Estratégico; Modelos de planeamento Clube de Desporto Estrela Vermelha.

ABSTRACT

In contemporary times, it has become essential for sports organisations, like other types of organisations, to adapt to dynamic changes and modernisation in the way they operate in an extremely competitive market, where the pursuit of resources is constant in order to achieve their objectives. This topic is of great relevance as it allows for an assessment of the functioning and current situation of sports organisations in the country, thus enabling the adoption of strategies that contribute to improving their performance. This study analyses the role of the strategic plan as a management tool within the Clube de Desportos Estrela Vermelha da Cidade de Maputo (CDEVCM). Using a case study methodology with a qualitative approach, the research explores the importance of strategic planning in sports clubs, particularly within the Mozambican context. Data collection was carried out through a questionnaire and document analysis. Statistical data processing was performed using Microsoft Office 2016, which enabled the production of graphs, tables, and charts. Regarding the employees' perception of the procedures for drafting the strategic plan within the institution, all were assertive. The results reveal that, although CDEVCM has a strategic plan, its implementation faces challenges, such as the lack of continuous monitoring and evaluation, and the need to adapt to an uncertain sporting environment. The study therefore proposes the adoption of adaptive or scenario-based strategic planning models, which are better suited to the reality of the club and the sports context in Mozambique.

Keywords: Strategic Planning; planning models, Sports Club Estrela Vermelha.

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE HONRA.....	i
DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO.....	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS & ILUSTRAÇÃO	x
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	xi
CAPITULO I – INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema	2
1.2 Objectivos	4
1.2.1 Objectivo Geral.....	4
1.2.1 Objectivos específicos:.....	4
1.3 Perguntas de Pesquisa.....	4
1.4 Justificativa	5
1.5. Estrutura da pesquisa	6
CAPITULO II – REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1 Planeamento	7
2.1.1 Tipos de planeamento.....	7
2.2 Planeamento Estratégico	8
2.2.1 Características do Planeamento Estratégico.....	9
2.2.2 Importância do planeamento estratégico	10
2.2.3 Fases para elaboração e implementação do planeamento estratégico.....	11
2.2.4 Elementos Fundamentais do Plano Estratégico	15
2.3 Modelos de Plano Estratégico	24
2.3.1 Modelo de Planeamento Tradicional ou Clássico.....	24
2.3.2 Modelo de Planeamento por Cenários	25

2.3.3 Modelo de Planeamento Estratégico Integrado	26
2.3.4 Modelo Balanced Scorecard (BSC)	26
2.3.5 Modelo de Planeamento Estratégico Adaptativo	27
2.4 A relevância do Planeamento Estratégico no Clube Desportivo.....	28
2.4.1 Plano Estratégico em Clubes Desportivos.....	29
2.2.3. Desafios do Planeamento Estratégico em Clubes Desportivos de Moçambique	30
2.2.4. Impacto do Planeamento Estratégico no Desenvolvimento dos Clubes...	32
CAPITULO III – METODOLOGIA.....	36
3.1 Tipo de Pesquisa.....	36
3.2 Tipo de Abordagem	36
3.3 Métodos de procedimento.....	37
3.4 Técnicas e instrumentos de recolha de dados	37
3.5 População e Amostra	38
3.6 Processamento e análise de dados	39
3.7 Procedimentos éticos	40
CAPITULO IV – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	41
4.1 Clube de Desportos Estrela Vermelha da Cidade de Maputo	41
4.2 Plano Estratégico do Clube Estrela Vermelha da Cidade de Maputo	42
4.2.1 Elementos Permanente	43
4.2.3 Resultados esperados na aplicação do PE	47
4.3 Modelo de Planeamento Estratégico	48
CAPÍTULO V- DISCUSSÃO DE RESULTADOS	49
5.1. Elaboração do Plano Estratégico do Clube Estrela Vermelha da Cidade de Maputo.....	49
5.2. Elementos Permanente	49
a) Objectivos.....	49
b) Missão	49

c) Visão	50
d) Valores	50
5.3. Análise de Ambiente.....	50
5.4. Resultados esperados na aplicação do PE	50
5.5. Modelo de Planeamento Estratégico.....	51
CAPITULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	53
6.1 Conclusões	53
6.2 Recomendações	53
CAPITULO VII - BIBLIOGRAFIA	55
ANEXOS E APENDICES.....	58

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Características do planeamento estratégico, tático e operacional.....	10
Tabela 2: fases e etapas do Planeamento estratégico.....	14
Tabela 3: matriz SWOT (FOFA).....	18
Tabela 4: Dados sociodemográficos dos participantes	38
Tabela 5: Análise SWOT dos grupos de trabalho do CDEVCM	45
Tabela 6: Resultados esperados da aplicação do plano estratégico no CDEVCM.....	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS & ILUSTRAÇÃO

Gráfico 1: Participação no processo de elaboração do Plano Estratégico do Clube Estrela Vermelha da Cidade de Maputo	42
Gráfico 2: classificação da eficácia do plano estratégico no CDECVM	43
Ilustração 1: Tipos de planeamento.....	7

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CDECVM- Clube Desportivo Estrela Vermelha da Cidade de Maputo;

ESCIDE- Escola Superior de Ciências do Desporto;

FOFA-Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças;

FPD- Fundo de Promoção Desportiva;

KPIs- Indicadores-chave de desempenho;

MJD- Ministério da Juventude e Desporto;

ODS-Objectivos de desenvolvimento sustentável

PDCA - Plan, Do Check and Act;

PE- Planeamento Estratégico;

RH-Recursos Humanos;

SWOT- Strenght, Weakness, Opportunities, Threats.

CAPITULO I – INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, há necessidade das organizações desportivas à semelhança de outros tipos de organizações, estarem ligadas a dinâmicas e modernização na sua forma de estar e actuar no mercado que é extremamente competitivo na busca por recursos para o alcance dos seus objectivos. Para o efeito, as organizações são compelidas a projetar as suas metas e os meios que irão adoptar para alcançá-las por meio do planeamento.

No contexto desportivo, como forma de estarem conectados com mesma dinâmica, as organizações desportivas devem avaliar e adoptar mecanismos que visam auxiliar e direccionar a gestão das suas instituições desportivas, através do planeamento estratégico.

Segundo Wiklicky (2011), o planeamento estratégico é constituído pela definição de uma missão, seus valores e uma visão de curto, médio e longo prazo sobre a situação da empresa perante o ambiente, os pontos fortes e fracos da empresa sob análise interna, em busca das metas definidas na missão da empresa. Através dos objectivos estratégicos, a organização busca as metas anteriormente definidas.

É evidente que numa visão global o plano estratégico é visto como um documento que descreve a missão de uma organização, os seus objectivos e as ações que a levarão a obter sucesso no futuro, planeado tipicamente para um prazo de 4 a 5 anos. Entretanto há necessidade que o planeamento seja entendido como um processo cíclico e prático na determinação do plano, o que garante continuidade, havendo uma constante realimentação de situações, propostas, resultados e soluções, conferindo-lhe assim dinamismo.

O planeamento estratégico é essencial para a gestão eficaz dos clubes desportivos, oferecendo uma estrutura que alinha objectivos institucionais com acções práticas. Segundo consentino *et. al.* (2011), o planeamento estratégico ajuda as organizações a ter um senso claro de direcção, concentrando esforços e orientando a tomada de decisões para avaliar o progresso contínuo.

O planeamento estratégico tem sido amplamente reconhecido como um componente essencial para a gestão de organizações desportivas, corroborando com Slack e Parent (2021), que referem a

capacidade de formular e executar estratégias eficazes é determinante para que os clubes desportivos alcancem a sustentabilidade a longo prazo.

Em contextos de elevada competitividade, especialmente em mercados desportivos desenvolvidos, a aplicação de modelos estratégicos rigorosos tem demonstrado impactos positivos no desempenho institucional e na criação de valor para *stakeholders* (BAYLE & MADELLA, 2020).

Contudo, a aplicação destas práticas em África enfrenta desafios únicos, devido a factores como limitações de infraestrutura, dependência de apoios governamentais e estruturas de gestão menos desenvolvidas, (Cornelissen, 2011). Apesar dessas dificuldades, alguns estudos destacam que o planeamento estratégico está a ganhar relevância no continente, à medida que os clubes e federações desportivas procuram adaptar-se às exigências do ambiente global e maximizar o seu potencial desportivo e económico (NJORORAI, 2019).

Em Moçambique, o cenário é ainda mais desafiante. O desporto tem um papel social significativo, mas a gestão estratégica dos clubes desportivos continua a ser um aspecto relativamente negligenciado (Chalwe & Munthali, (2018). No caso específico do Clube de Desporto Estrela Vermelha da Cidade de Maputo (CDEVCM), a ausência de estudos prévios sobre o seu modelo de gestão representa uma oportunidade valiosa para uma análise do planeamento estratégico e que impacto este tem na gestão do clube. Além disso, considerando a importância social do desporto no contexto moçambicano, uma gestão mais eficiente poderá ter impactos positivos, não só no clube, mas também na comunidade envolvente.

1.1 Problema

O nosso país tem enfrentado problemas de várias ordens, com destaque para questões económicas, políticos, sociais, saúde, entre outros que tem trazido grandes impactos negativos em vários sectores da sociedade e o desporto não fica imune a essas crises.

Em um contexto em que, nos últimos anos, tem se observado que o processo de gestão nos clubes nacionais tem um papel fundamental para os resultados desportivos que estes apresentam nas diversas modalidades que movimentam, destacam-se os clubes que, de alguma forma estão integrados em empresas do estado e/ou privadas apresentando na sua maioria, bons resultados

desportivos, considerando aqueles que são os seus objectivos a curto, médio e longo prazo. De forma conjuntural, os clubes que não têm a integração ou participação financeira de empresas do estado e/ou privadas, apresentam dificuldades de âmbito financeiro e de gestão, adoptando modelos de gestão amadores, improvisação e imediatistas.

Considerando que o desporto nas últimas décadas adoptou uma imagem empresarial, onde os ganhos financeiros que advém de patrocínios, *merchadising*, venda de produtos e serviços, capitalização de activos, etc., tem um impacto nos resultados desportivos, Roche (2002), aponta que as organizações desportivas se veem obrigadas, a reflectir sobre que direcção tomar no futuro.

Apesar da crescente relevância do desporto em Moçambique e da necessidade de clubes desportivos se profissionalizarem e se desenvolverem de forma sustentável, muitos clubes ainda não implementam modelos de gestão com base de planos estratégicos, destacando-se o clube Associação Black Bulls que apesar de ter sido criado recentemente apresenta uma estrutura de gestão e funcionamento baseada em modelos profissionais e sustentáveis onde destacam-se a análise SWOT; objectivos claros; principais activos a comercializar e valores indicativos (CORREIA, 2020).

A falta de um plano estratégico adequado tem resultado em deficiências nas áreas de gestão financeira, captação de recursos, gestão de talentos e desempenho desportivo. Esse cenário é preocupante, pois a ausência de uma visão estratégica compromete a longevidade e o sucesso dos clubes, que, por sua vez, impactam negativamente o desenvolvimento desportivo do país. Vários clubes desportivos em Moçambique enfrentam desafios significativos, como a instabilidade financeira, a falta de infraestruturas adequadas, a baixa capacidade de atração de patrocinadores e a falta de uma cultura de gestão profissional. Essas deficiências indicam a necessidade urgente de aplicação de instrumentos de gestão estratégica para garantir a sustentabilidade e o crescimento dos clubes.

Moura (2020), destaca que "a falta de uma abordagem estratégica nos clubes desportivos contribui diretamente para a sua vulnerabilidade financeira e operacional, afectando não apenas o seu desempenho, mas também o impacto social e cultural do desporto na comunidade. Diante destes factores, é evidente que a ausência de planeamento estratégico não se trata apenas de um problema de gestão, mas de uma questão crítica que afeta todos os aspectos do funcionamento dos clubes

desportivos, para garantir a sustentabilidade e o desenvolvimento dos clubes em Moçambique, daí que, para nortear o presente estudo surge a seguinte pergunta de partida: ***Como a aplicação de um plano estratégico impacta na gestão do Clube de Desportos do Estrela Vermelha da Cidade de Maputo?***

1.2 Objectivos

1.2.1 Objectivo Geral

Analisar o Plano Estratégico como Modelo de Gestão do Clube de Desportos Estrela Vermelha da Cidade de Maputo.

1.2.1 Objectivos específicos:

1. Sistematizar os referentes teóricos e metodológicos sobre a aplicação de plano estratégico na gestão em clubes desportivos;
2. Descrever o plano estratégico do Clube de Desportos do Estrela Vermelha da Cidade de Maputo;
3. Caracterizar o processo de aplicação do plano estratégico na gestão do Clube de Desportos do Estrela Vermelha da Cidade de Maputo;

1.3 Perguntas de Pesquisa

1. Quais são os referentes teóricos e metodológicos sobre a aplicação de plano estratégico na gestão em clubes desportivos;
2. Como está estruturado o plano estratégico do Clube de Desportos do Estrela Vermelha da Cidade de Maputo;
3. Que avaliação pode ser feita da aplicação do plano estratégico na gestão do Clube de Desportos do Estrela Vermelha da Cidade de Maputo;

1.4 Justificativa

A relevância de uma pesquisa sobre a Análise do Plano Estratégico como Modelo de Gestão do Clube de Desportos Estrela Vermelha da Cidade de Maputo é evidenciada sob diferentes perspectivas, sendo estas: social, académica e pessoal.

No contexto **social**, o desporto desempenha um papel essencial na promoção de valores como disciplina, cooperação e superação, além de contribuir para a saúde e bem-estar da população. Os clubes desportivos, como pontos de encontro e prática para a comunidade, são actores fundamentais para o fomento desses valores e para a criação de oportunidades para jovens atletas. Segundo Santos (2020), “um clube bem estruturado e estrategicamente organizado pode ampliar sua capacidade de inclusão social, proporcionando um ambiente propício para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus membros e da comunidade ao redor”. Dessa forma, compreender como o planeamento estratégico pode fortalecer a estrutura e a sustentabilidade dos clubes beneficia diretamente o seu impacto social.

No campo **académico**, o estudo sobre o planeamento estratégico no desporto tem ganhado destaque, pois os métodos e estratégias utilizadas para gerir organizações desportivas são cada vez mais valorizados. O avanço deste conhecimento pode proporcionar uma melhor compreensão de como o planeamento estratégico, aplicado corretamente, impacta o crescimento e a performance das organizações. Como aponta Almeida (2019), “a pesquisa sobre a gestão estratégica no desporto é ainda limitada, principalmente quando consideramos contextos como o de clubes desportivos”. Assim, esta pesquisa contribui para a expansão do conhecimento científico na área da gestão desportiva, gerando insights que podem auxiliar futuros gestores e investigadores a aprimorar suas práticas e estudos.

A nível **pessoal**, o interesse pelo planeamento estratégico no desporto surge da experiência do pesquisador no contexto desportivo e da percepção de que muitos clubes enfrentam dificuldades em maximizar seu potencial por falta de um direcionamento estratégico adequado. A realização desta pesquisa representa uma oportunidade de aprofundamento no tema e de contribuição prática, fornecendo ferramentas e conhecimento que possam ser aplicados para o desenvolvimento dos clubes desportivos, incentivando uma gestão mais eficaz e sustentável.

1.5. Estrutura da pesquisa

O trabalho está estruturado em sete (7) capítulos, organizados da seguinte sequência: Capítulo I faz-se a introdução do trabalho, especificamente a delimitação do tema, definição do problema, justificativa, objectivos, e por último as perguntas de pesquisa; no Capítulo II faz-se o enquadramento teórico, onde esta presente a revisão da literatura, os conceitos relacionados ao tema em questão, sob ponto de vista dos vários autores; o Capítulo III tratar-se-á da metodologia aplicada para realização do estudo; o Capítulo IV é referente a apresentação dos resultados; e o Capítulo V é referente a discussão dos resultados, o Capítulo VI reserva-se às conclusões e sugestões. Por último o VI capítulo com as referências bibliográficas e anexos.

CAPITULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Planeamento

Do ponto de vista de Chiavenato (2007), o planeamento implica fundamentalmente em traçar o futuro e alcançá-lo, sua essência está em identificar oportunidades e desafios futuros, explorando-os ou enfrentando-os conforme necessário. O planeamento é um processo que começa com a determinação de objectivos; define estratégias, políticas e detalha planos para consegui-los; estabelece um sistema de decisões e inclui uma revisão dos objectivos para alimentar um novo ciclo de planificação.

2.1.1 Tipos de planeamento

Como caracteriza Porto (2014), são três os tipos de planeamento existentes, considerando os grandes níveis hierárquicos: planeamento estratégico, planeamento tático e planeamento operacional. Em conformidade com a figura a seguir, podemos observar a hierarquia do planeamento.

Ilustração 1: Tipos de planeamento



Fonte: Adaptado de DAFT (1999).

a) Planeamento Estratégico

É o processo de gestão que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando um rumo amplo e generalizado para organização. De forma geral, possui um horizonte de tempo longo e sua elaboração é responsabilidade de níveis mais altos da empresa, embora a participação de outros níveis seja fundamental para que o plano

se torne condizente com a realidade da organização e, ainda, para que este envolvimento diminua a resistência à sua implementação.

b) Planeamento Tático

Pressupõe um período de tempo mais curto que o PE e seu objectivo é examinar mais especificamente determinadas áreas de resultado, como principais divisões e funções empresariais. O processo de planeamento tático realiza-se dentro da estrutura do plano estratégico e se desenvolve em um nível organizacional inferior.

c) Planeamento Operacional

Tem como resultado cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, envolvendo gerentes de cada unidade onde são desenvolvidos os planos. Seu horizonte de tempo é mais curto que o do planeamento tático, podendo ser mensal, semanal ou até mesmo diário.

2.2 Planeamento Estratégico

Segundo o Oliveira (1996) citado por Elias & Ruiz (2016), o planeamento estratégico pode ser conceituado como um processo de gestão que possibilita aos administradores estabelecerem o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de melhoria contínua na relação da empresa com seu ambiente.

O planeamento estratégico é uma ferramenta utilizada para auxiliar os negócios diagnosticando o melhor caminho para se alcançar os objectivos. Essa ferramenta poderá analisar melhor o ambiente externo da empresa, identificando as oportunidades e ameaças, assim como o ambiente interno, observando os pontos fortes e fracos da mesma, além de interpretar o mercado e seu comportamento para que se possa escolher o melhor caminho para se destacar frente aos concorrentes (BRAGA & DOMINGUES, 2018).

O plano estratégico é o documento formal que contém os dados, as informações e as actividades necessárias para que os envolvidos entendam as razões das ações, como e quando será realizada cada fase, ou seja, o plano de acção em si. Com esse documento, é possível estabelecer o início, o

desenvolvimento e o final do processo de implementação do planeamento estratégico, apresentando o resultado esperado de cada fase (FISCHMANN, 2018).

Nguenha (2024) citando Rasmussen (1990), refere que o planeamento estratégico tem um conceito complexo pois é susceptível à variadas conceituações:

- É uma metodologia científica para alocar recursos escassos da instituição de forma racional para apoiar uma continuidade do empreendimento em um macro-ambiente turbulento e incerto;
- É a única área das ciências administrativas onde existem possibilidades de ganhar vantagens competitivas para aumentar o lucro operacional do empreendimento, apesar das dinâmicas alterações no macro-ambiente e das suas variáveis específicas;
- Planeamento estratégico serve para a transição do hoje para o amanhã na área comportamental e cultural da organização;
- É o único método para analisar as complexidades do ambiente externo da organização e preparar medidas eficazes para controlar ameaças, inovações 17 tecnológicas e táticas de sobrevivência perante o dinâmico desenvolvimento tecnológico;
- É um método eficaz para se manipular as complexidades da demanda interna da organização, com as ferramentas estratégicas organizacionais de consolidação.

Para elaborar um planeamento estratégico, é necessário um levantamento profundo de uma série de informações, que passa por um diagnóstico principalmente do ambiente organizacional interno, projetando a elaboração de objectivos e desafios em termos administrativos, sociais e desportivos (ROCCO JUNIOR, 2012 *apud* ARAUJO, YAMANAKA & MAZZEI, 2020).

2.2.1 Características do Planeamento Estratégico

Quanto às características do planeamento estratégico Barbalho (1995), apresenta: focar, a partir do relacionamento da organização, a missão em concordância com o meio no qual está inserida; estabelecer decisões e implicações a longo prazo; necessitar do envolvimento de todos os dirigentes da organização; ter impacto sobre toda a organização; preocupar-se com a definição dos fins organizacionais, bem como os meios para atingi-los, com a forma de execução e controle, a ponto de poder implicar na redefinição e/ou estruturação da própria organização.

Tabela 1: Características do planeamento estratégico, tático e operacional

Características	Estratégico	Tático	Operacional
Prazo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Análise básica	Ramo de actividade e mercado de actuação	Principais componentes de actividades e áreas específicas	Tarefas específicas
Responsáveis pelo processo	Alta administração: directores, equipas e consultores de administração	Envolvimento de executivos que formularam o planeamento estratégico e gerentes	Chefes de divisões que participaram do processo de planeamento tático
Complexidade	Alta. Existem muitas variáveis, pois analisa o ambiente interno e externo e os pontos fortes e fracos.	Alta ou média, mas com um número menor de variáveis, considerando o retorno financeiro, as condições de mercado e os recursos organizacionais	Baixa. Considera variáveis como previsão de mercado para cada produto, orçamento, recursos necessários para produção, etc.
Resultados	Declaração genérica que afirma o propósito básica da organização e define seus ramos de actividade.	Directrizes que envolvem as áreas: objectivos financeiros, oportunidades de mercado, organizações físicas, período de tempo para a próxima revisão	Previsões para o período; mudanças internas; produção e cronogramas; responsabilidades e orçamento.

Fonte: Terrence (2002).

2.2.2 Importância do planeamento estratégico

A importância do PE reside na capacidade de ajudar a tornar uma instituição/organização menos susceptível e vulnerável aos movimentos do mercado. Pode ser definido como a função determinante que antecipa o que a organização deve fazer e quais objectivos que devem ser atingidos, uma actividade para a continuidade das instituições. Segundo Paiva et al. (s/d), o PE é importante no auxílio da administração em instituições/organizações e tem por principal objectivo nortear as acções gerenciais da empresa, baseado em um plano previamente estabelecido com metas e estratégias visando evitar tomadas de decisões equivocadas, já que o mercado é extremamente competitivo e sem margem de erro, e é importante ressaltar que se deve planejar, porque quem não sabe para onde ir qualquer caminho serve.

O PE é importante porque estabelece a melhor direcção a ser seguida, buscando sempre a interacção com os factores externos, não controláveis, visando inovar e ser um diferencial no

mercado, quando se traça os objectivos e observa a instituição como um todo, olhando o presente com os olhos do futuro. E assim, observa-se que a importância do PE para as instituições reside no auxílio que pode prestar à administração, pois trata-se de um processo de planeamento formalizado e de longo alcance, para a definição das metas e dos objectivos institucionais.

2.2.3 Fases para elaboração e implementação do planeamento estratégico

Ao elaborar um PE, o administrador ou gestor terá consciência de que o plano deverá ser flexível, pois ao longo do processo de implementação, se for necessário, deve realizar readequações de acordo com as necessidades e condições internas e externas da instituição. Conforme Porto (2006), o PE desenvolve-se em quatro distintas fases, a saber:

a) Fase I – Diagnóstico estratégico. Nesta fase é estabelecido como se encontra a organização, a partir de análises de informações sobre seu ambiente interno e externo. Esta fase é dividida em quatro etapas, a seguir:

- ✓ Identificação da visão: etapa em que são identificadas as expectativas dos conselheiros, alta administração e accionistas, proporcionando o esboço do PE, pois a visão consiste nos limites que os principais responsáveis pela organização visualizam dentro de uma faixa de tempo mais longa;
- ✓ Análise externa: etapa em que são verificadas as ameaças e oportunidades dos ambientes da organização e as alternativas para coibir ou aproveitar tais circunstâncias, a partir da análise da organização, de uma forma sistémica;
- ✓ Análise interna: etapa em que é efectuada a verificação dos pontos fortes, fracos e neutros da organização;
- ✓ Análise da concorrência: refere-se à etapa da análise externa, que permite a identificação não só de suas próprias vantagens competitivas, como também a dos concorrentes, para assim poder se posicionar adequadamente em relação à concorrência.

b) Fase II – Definição da missão. Fase em que há definição da missão e o posicionamento estratégico da organização. Esta fase se desenvolve em quatro etapas:

- ✓ Definição da missão implica na fixação da razão do PE da organização;

- ✓ Determinação dos propósitos actuais e potenciais, significa tornar claros os sectores em que actua ou pretende actuar, de acordo com sua missão;
- ✓ Estruturação e debates de cenários: os cenários estratégicos significam as medidas e os critérios para planejar o futuro da organização;
- ✓ Estabelecimento da postura estratégica: nesta fase, a organização deverá considerar seu posicionamento em relação a seu ambiente.
- ✓ Isto é feito através de um diagnóstico institucional, em que são identificados seus pontos fortes e fracos, de modo a qualificar a instituição e, assim, habilitá-la para aproveitar as oportunidades e combater as ameaças.

c) Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos. Nesta fase, a análise visa atingir a situação desejada. Isto é feito por meio de dois instrumentos:

- ✓ Instrumentos prescritivos: proporcionam a explicitação do que a organização deve fazer, no sentido de alcançar os propósitos fixados dentro da missão. Esses instrumentos são: estabelecimento de objectivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas funcionais; e estabelecimento de projectos e planos de acção.
- ✓ Instrumentos quantitativos: projecções económico-financeiras do planeamento orçamentário, associadas à estrutura da organização, necessárias ao desenvolvimento dos planos de acção, projectos e actividades previstas. Etapa em que se analisam os recursos necessários e as expectativas de retorno para atingir os objectivos, desafios e metas da organização.

d) Fase IV – Controle e avaliação. Nesta fase é verificado o funcionamento da organização que tem como objectivo atingir a situação desejada. Esta verificação é feita através dos seguintes processos:

- ✓ Avaliação de desempenho – comparação entre o desempenho real e os objectivos, desafios, metas e projectos estabelecidos, por meio da análise dos desvios, com tomadas de acção visando corrigi-los, seguidas de acompanhamento, no sentido de avaliar a eficiência da correcção; finalmente, a incorporação de informações ao processo de planeamento para desenvolver os ciclos futuros da actividade administrativa.

Em face do exposto, observa-se que as fases do PE podem ser distintas de uma organização para outra, porém devem ser revistas anualmente, no sentido de adequá-lo às alterações ambientais que ocorreram no período, para que os resultados deste planeamento alcancem o que foi definido pela organização. A implementação do PE gera mudanças na cultura organizacional, pois resulta, muitas vezes, em mudanças de conceitos, técnicas, controle e avaliação de planeamento (Porto, 2006).

Roche (2002) citado por Carmo (2009), divide um plano estratégico de uma organização em três fases:

- a) **Planeamento propriamente dito:** É a fase analítica, onde se reflecte sobre o que nos envolve, estabelecendo-se assim objectivos e estratégias a médio/longo prazo e se expõem os projectos que deverão ser desenvolvidos a curto prazo. Todas estas decisões deverão ser tomadas pelas equipas de directores da organização.
- b) **Execução (Programação), através do plano operacional anual:** corresponde à elaboração e desenvolvimento do plano operacional anual. Este plano afigura todos os projectos que deverão ser concluídos a curto prazo, ou seja, a um ano ou época desportiva, com a finalidade de alcançar, total ou parcialmente, os objectivos e estratégias propostas pelo PE (Roche, 2002). É importante compreender que apesar de temporalmente serem diferentes, o plano estratégico e o plano operacional anual são indissociáveis.
- c) **Acompanhamento e Avaliação:** corresponde à fase que deverá analisar o impacto do plano operacional, fazendo também uma avaliação do desenvolvimento do PE. Sem esta fase o PE de nada serve, já que assim não se poderia perceber os êxitos e fracasso dos projectos desenvolvidos anteriormente. Para Pinto (2006) "esta fase do plano é muitas vezes negligenciada, o que nos faz perguntar como é que se pode gerir o que quer que seja se não o podemos avaliar".

Após esta última fase, surge então a actualização do PE permitindo a adaptação anual deste às mudanças ocorridas, quer pela mutação das sociedades quer pela avaliação anteriormente feita.

Em uma outra abordagem, Oliveira (2018) citado por Nguenha (2024), apresenta duas etapas que servem de base para orientar o desenvolvimento do planeamento estratégico:

- a) **Análise do ambiente:** por um lado, analisa-se os pontos fortes, o diferencial que irá proporcionar vantagens no ambiente organizacional e, por outro lado, analisar também os pontos fracos que são os inadequados, as desvantagens que poderão afectar seu desenvolvimento. Por outro lado, analisa-se as oportunidades externas também merecem atenção, usufruí-las da melhor maneira para que as estratégias aplicadas sejam favorecidas, bem como as ameaças é fundamental, pois são os obstáculos que a organização terá que superá-los para não atrapalhar seu desempenho.
- b) **Estabelecer um plano de actividade:** Este deverá conter os objectivos esperados pela organização, as expectativas almejadas, os caminhos a serem seguidos, onde buscar recursos actuais e futuros para a organização, como alcançar os resultados, quem irá realizá-los, o que irá ser feito, qual o custo, a razão da realização destes planos e onde a organização quer chegar em um determinado período.

Oliveira (2018), destaca que o Planeamento Estratégico necessita de uma estrutura metodológica para seu desenvolvimento e implementação. A metodologia desse autor sugere as seguintes fases e etapas:

Tabela 2: fases e etapas do Planeamento estratégico

1ª Fase: Delineamento das grandes questões Estratégicas	Etapa 1.1: Identificação da visão e dos valores das pessoas representativas da organização. Etapa 1.2: Estabelecimento das macro estratégias e macropolíticas da organização.
2ª Fase: Análise interna e externa da organização	Etapa 2.1: Análise interna da organização Etapa 2.2: Análise externa da organização. Etapa 2.3: Análise dos concorrentes e estabelecimentos das vantagens competitivas.
3ª Fase: Estabelecimento da amplitude e da abordagem dos negócios da organização.	Etapa 3.1: Estabelecimento da missão da organização. Etapa 3.2: Estabelecimento dos propósitos actuais e potenciais da organização. Etapa 3.3: Estruturação e debate de cenários.

	Etapa 3.4: Estabelecimento da postura estratégica da organização.
4ª Fase: Estabelecimento das acções e dos resultados estratégicos	Etapa 4.1: Estabelecimento de objectivos, desafios e metas da organização. Etapa 4.2: Estabelecimento de estratégias e políticas da organização.
5ª Fase: Aplicação das decisões estratégicas	Etapa 5.1: Estabelecimento dos projetos e planos de acção da organização. Etapa 5.2: Interligação com orçamento e outros instrumentos administrativos.
6ª Fase: Acompanhamento, Avaliação e aprimoramento do plano estratégico	Etapa 6.1: Interação com os indicadores de desempenho. Etapa 6.2: Plano estruturado para a melhoria contínua do processo estratégico nas organizações.

Fonte: Oliveira (2028)

2.2.4 Elementos Fundamentais do Plano Estratégico

Carmo (2009), postulou os seguintes elementos como fundamentais para elaboração de um plano estratégico:

- Análise do Ambiente;
- Visão, Missão e Objectivos Gerais;
- Discussão Pública;
- Formulação e Selecção de Estratégias;
- Projectos numa Entidade Desportiva;
- Plano Operacional Anual;
- Avaliação e Acompanhamento do Plano Estratégico.

a) Análise do Ambiente

A análise de ambiente ou de situação "corresponde ao processo de obtenção, tratamento e de colocar em interacção toda a informação necessária para fundamentar toda a decisão estratégica" (Pinto, 2006). Na fase analítica, a análise do ambiente visa oferecer uma visão geral das forças, pressões e conjunturas que condicionam o desenvolvimento da organização e seu meio de actuação. Para esta análise há que reflectir sobre a situação interna da entidade e sobre os factores externos que a influenciam, quer na actualidade quer no futuro.

A Análise Externa, é definida por Roche (2002), como o "conjunto de forças, acções, comportamentos ou tendências externas à própria organização que incidem, ou podem incidir no futuro, directa ou indirectamente, sobre ela". O mesmo autor refere quatro grandes factores de influência sobre a análise externa:

- **Factor normativo jurídico:** corresponde às mutações normativas e legais, produzidas fora da organização, influenciando-a directamente através dos limites legais do sistema desportivo e indirectamente pela forma como afectam as actividades;
- **Factores políticos** - diz respeito às previsões governamentais, influenciando a organização de acordo com os programas políticos. No caso de organizações desportivas de carácter público, a influência deste factor é fortemente sentida;
- **Factor sociológico** - abrange aspectos sociodemográficos, os hábitos de comportamentos, estilo de vida, que influenciam a actividade da organização. Este factor permite conhecer aspectos e características da sociedade envolvente, possibilitando que se estabeleça objectivos concretizáveis;
- **Opinião dos usuários** - ainda que pudesse ser inserido no factor anterior, deve ser analisado separadamente, já que a organização necessita de ir ao encontro das necessidades e expectativas dos usuários e destinatários, influenciando assim qualquer tomada de decisão.

A Análise Interna, para este autor, permite à organização voltar os "olhos para dentro", conhecendo-se assim as limitações e possibilidades da mesma. Os principais aspectos internos que se devem analisar, antes de definir objectivos e estratégias, são:

- **Recursos humanos** - dizem respeito à equipa humana que forma a organização, independentemente de serem profissionais ou não. Os recursos humanos são a base essencial para o sucesso da organização, condicionando o futuro da mesma;
- **Estrutura organizacional e procedimentos de uma entidade** - é a capacidade de funcionamento da organização, sendo que esta define a melhor forma de abordar a realização dos seus objectivos, execução dos seus programas, na tentativa de agilizar os seus procedimentos;
- **Recursos financeiros** - aludem à capacidade económica actual e futura, que condiciona a definição dos objectivos por parte da organização.

Para uma análise eficaz do ambiente as organizações aplicam a Análise SWOT (Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats) também conhecida como análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças), que segundo Cruz (2017) citado por Nguenha (2024), a Análise SWOT (FOFA) é uma ferramenta de diagnóstico organizacional que, a partir da análise do ambiente interno e externo da organização, mais contribui para a etapa do processo de criação do planeamento estratégico.

De acordo com Abdala *et al.* (2019), na avaliação de factores internos e externos como concorrência, economia e tecnologia, possibilita uma conclusão mais alicerçada sobre as consequências da estratégia adoptada, e sua posição perante o ambiente em que se encontra:

- A presença de pontos fracos e ameaças indicam que a organização terá dificuldades na gestão de seu negócio, sendo o preparo de uma estratégia de sobrevivência a mais indicada.
- A presença de pontos fortes e ameaças representam que a organização pode passar por um período de instabilidades e, portanto, a estratégia de manutenção é a mais indicada.
- A presença de pontos fracos e oportunidades representam a possibilidade de que a organização deve se valer das estratégias de crescimento, se tais oportunidades forem devidamente reconhecidas e aproveitadas.
- A presença de pontos fortes e oportunidades representam a melhor situação para a organização, indicando a utilização das estratégias de desenvolvimento.

Carmo (2009) citando Rodrigues (2009) sintetiza a matriz SWOT (FOFA) da seguinte forma:

Tabela 3: matriz SWOT (FOFA)

		Factores Intemos	
		Forças Internas (F) <i>Strengths</i>	Fraquezas Internas (R) <i>Weaknesses</i>
Factores Externos	Oportunidades Externas (O) <i>Opportunities</i>	Estratégias (FO)	Estratégias (RO)
	Ameaças Extêrnas (A) <i>Threats</i>	Estratégias (FA)	Estratégias (RA)

Fonte: Carmo (2009)

Nesta tabela deve-se definir as estratégias:

- Forças face às Ameaças (FA) - as forças da organização são mais fortes e conseguem responder através de actos de repelência;
- Forças face às oportunidades (FO) - as forças e vantagens que a organização dispõem respondem positivamente às oportunidades que surgem e promovem a evolução e o desenvolvimento;
- Ameaças face às fraquezas (RA) - a organização é seriamente ameaçada e é necessário criar mecanismos de resistência ou de retirada para que esta possa sobreviver;
- Fraquezas face às oportunidades (RO) é necessário, para responder positivamente às oportunidades de efectuar alianças, partilhar algo com mais alguém que possa ser complementar na resposta aos desafios colocados.

b) Missão, Visão, Valores e Objectivos

O conjunto formado pela Missão, Visão e Valores representa a Identidade Organizacional.

- **Missão**

Para Andrade (2002), "a missão de uma organização deve ser definida para satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não simplesmente para oferecer um serviço ou produto". Para

definir a missão de uma organização devem ser respondidas algumas perguntas como: Qual o nosso negócio? Quem é o nosso cliente? Que pretende ao comprar o nosso produto?

Segundo Pinto (2007), o conceito de Missão assume no sector público uma grande importância, já que "os serviços públicos são organizações totalmente orientadas para a missão". Para o mesmo autor, a Missão de uma organização e a razão de ser da mesma, orientando-a e às pessoas, focalizando-as na acção.

Já Porto (2008), define que "a missão representa a razão de existência de uma organização. Para isso a missão deve abranger o propósito básico da organização e a transmitir seus valores a funcionários, clientes, fornecedores e a sociedade".

- **Visão**

Andrade (2002), define que visão de uma organização deve ser a "situação futura desejada a longo prazo, deve ser uma meta ambiciosa, e servir como um guia para a definição dos objectivos e realização da missão".

Por sua vez, Pinto (2007), define que a Visão de uma organização deve ser construída após a definição da Missão e proclamação dos Valores. A Visão é então uma imagem que a organização pensa poder representar no seu futuro, respondendo à questão "para onde queremos ir?"

Segundo Jesus (2008), a visão deve ser um "conjunto de convicções e compreensões para onde dever seguir a organização, e como serão tratados os recursos materiais e humanos nessa trajetória. É a visão que determina os objectivos de investimento, desenvolvimento, trabalho, estratégias para alcançar o sucesso da organização".

- **Valores**

Os Valores de uma organização representam os princípios éticos que norteiam todas as suas ações. Normalmente, os valores compõem-se de regras morais que simbolizam os actos de seus fundadores, administradores e colaboradores em geral. É importante destacar que os valores devem realmente fazer parte da cultura organizacional da instituição, isto é, devem ser percebidos por todos. Em síntese, podemos dizer que os valores são o "ar que se respira" na organização, aquilo

que é imediatamente percebido de forma tácita por um visitante ao manter contato com a instituição (CARMO, 2009).

Os Valores são, para Pinto (2007), princípios intemporais que guiam uma organização, representando crenças enraizadas, constituindo assim uma proclamação pública do que a organização espera dos seus colaboradores.

- **Objectivos**

Definir objectivos é essencial para uma organização. Os objectivos reforçam a união e a confiança entre os agentes desportivos e permitem uma orientação para a acção. No entanto, nem sempre são os mesmos ao longo do tempo e variam permanentemente em função das circunstâncias e da época histórica.

Na maioria das organizações desportivas a inexistência de objectivos é um facto e as que têm objectivos formulados são do conhecimento da quase totalidade das pessoas que lá trabalham e por vezes confundem-se até tarefas básicas com objectivos.

Os objectivos podem ser genéricos, para todo o clube, ou específicos para uma determinada secção ou modalidade, sendo necessário, para tal, que tenham uma lógica vertical e horizontal para as diferentes estruturas do clube.

d) Discussão Pública

Para Pinto (2006), é "importante que todos os interessados participem e contribuam para a escolha dos indicadores que nos vão permitir aferir os progressos que se vão conseguindo". Para este mesmo autor a informação conseguida, através da análise estratégica do sistema local, vai originar partilhas, sugerindo que a concepção de desenvolvimento desportivo será partilhada e levada a cabo pela comunidade.

e) Formulação e Selecção de Estratégias

A estratégia é o rumo que devemos tomar para atingir os objectivos desejados e definidos (Roche, 2002). Os termos objectivos e estratégia estão intimamente ligados, nunca devendo ser

confundidos, já que a definição de objectivos corresponde aos desejos ou interesse da organização, sendo que a sua formulação não causa problemas, e a formulação e escolha de estratégias é uma tarefa mais complicada, dado existir, para atingir o mesmo fim, diferentes caminhos. As estratégias devem ser específicas e concretas, podendo ser mensuráveis e avaliáveis, tentando chegar a todos os elementos da organização motivando-os, pela sua simplicidade e adequadas à realidade (Roche, 2002).

Segundo Rodrigues (2009), deve-se ter em conta três aspectos fundamentais quando formulamos e seleccionamos as estratégias a aplicar:

- Calcular os possíveis resultados;
- Calcular os riscos;
- Dispor de recursos para concluir a estratégia.

f) Projectos

De acordo com Roche (2002), "os projectos são os elementos sobre os quais gira o funcionamento de uma organização". Segundo este autor, os projectos a desenvolver pela organização permitem potenciar as estratégias definidas, de modo a poder-se atingir os objectivos gerais. Os projectos de uma organização desportiva surgem por isso como factores de ligação entre o plano estratégico e o plano operacional anual. Os projectos deverão ser constantemente actualizados e revistos, podendo estar enunciados no plano estratégico, sendo fundamentais no plano operacional. Para Trigo (2005) os projectos "servem para classificar as muitas actividades que se desenvolvem na organização desportiva".

Roche (2002), menciona que os projectos devem ter as seguintes características:

- Ser claros e bem definidos – evitando enunciados complicados e extensos, preferindo formas simples que associem directamente ao seu teor;
- Ser avaliáveis - e de forma objectiva, em relação à qualidade (ex.: o que se previu foi melhor ou pior) ou ao desempenho (foi exequível, sim ou não);
- Ter sempre um orçamento associado - de modo a integrar consequentemente o orçamento geral da organização;

- Ter alguém responsável - com capacidade necessária e autonomia para poder decidir;
- Ter a sua duração temporal definida - e que podemos subdividir em três tipos: projectos pontuais; projectos permanentes; e projectos cíclicos.

g) Plano Operacional Anual

Uma das grandes dificuldades no processo do planeamento estratégico surge quando o tentamos aplicar, com a tentativa da aplicação dos projectos seguindo os objectivos propostos. O plano operacional anual surge assim como elemento fundamental para a aplicação e concretização do planeamento estratégico.

Segundo Roche (2002), o plano operacional faz com que consiga conduzir "o dia-a-dia da nossa organização de acordo com os objectivos e estratégias definidas".

Como já referido, o plano operacional anual e o planeamento estratégico são indissociáveis, um não tem sentido sem o outro e vice-versa. O plano operacional anual deve ter uma ligação estreita com aspectos como os orçamentos e recursos humanos, tomando-se numa ferramenta útil de gestão e administração de uma organização desportiva (TRIGO, 2005).

Roche (2002), define que a construção de um plano operacional anual deve ter em conta os seguintes elementos:

- Título do Projecto - deve ser claro e conciso, reflectindo o seu conteúdo;
- Responsável e colaboradores - Cada projecto deverá possuir um responsável, bem como os seus colaboradores;
- Início e término do projecto - deve ser atribuído um carácter temporal ao projecto;
- Recursos financeiros - decidir sobre o orçamento necessário para o progresso do projecto;
- Potenciar o projecto - dividir o projecto em "marcos", detalhando-o em acções concretas. Os marcos (que devem rondar entre seis e doze) devem ilustrar passos nítidos no desenvolvimento do projecto, sendo que cada um deve definida a sua acção temporal.

h) Indicadores

Uma das características do planeamento estratégico é a sua capacidade e necessidade de adaptação constante. Esta flexibilidade é fruto da indispensabilidade de conhecer o grau de realização dos objectivos propostos, sendo imprescindível o uso de indicadores que dêem a informação desejada.

Segundo Rodrigues (2009), os indicadores surgem como "as ferramentas necessárias ao controlo e avaliação da implementação e desenvolvimento do planeamento estratégico".

De acordo com Roche (2002), podemos encontrar dois tipos de indicadores:

- Qualitativos - as suas referências são uma determinada quantidade, percentagem ou número de algo;
- Qualitativos - são determinados sobre a qualidade ou sobre a situação a ser alcançada ou mantida, ou em termos de sim/não.

i) Acompanhamento e Avaliação do Plano Estratégico

De acordo com Silva (2008) citado por Rodrigues (2009), "o acompanhamento e avaliação de cada etapa do plano operacional anual e do plano estratégico são uma forma de conhecer e estabelecer uma comparação entre os resultados obtidos e as intenções iniciais".

Roche (2002), define dois níveis de intervenção no acompanhamento do plano estratégico de uma organização desportiva:

- Nível operacional - com a avaliação permanente do plano operacional anual;
- Nível estratégico - com a avaliação anual do plano estratégico;

O mesmo autor especifica ainda que a avaliação constante do plano operacional anual tem como finalidade:

- Identificar o grau de execução dos projectos da organização, verificando se estes estão a ser desenvolvidos como inicialmente previstos.
- Analisar os percalços que possam ocorrer na organização, evitando o cumprimento dos objectivos do plano estratégico;

- Identificar e examinar os atrasos que possam advir e executar os meios para corrigir; d) Antecipar os diversos problemas que possam acontecer na gestão diária;

Para a avaliação anual do plano estratégico, Roche (2002) define dois elementos:

- A avaliação final do plano operacional, no seu todo;
- O grau de realização dos indicadores estabelecidos no plano estratégico.

Para Roche (2002) e Pires & Colago (2005) cit. por Rodrigues (2009), o grande objectivo do processo de avaliação e acompanhamento é a retroalimentação, que permite estabelecer os sistemas de informação necessários a todos os níveis para modernizar constantemente, os objectivos e as estratégias da organização desportiva. Segundo os referidos autores, a retroalimentação possui as seguintes funções no processo de planeamento estratégico de uma organização desportiva: ao nível geral, com vista a modificar objectivos e estratégias, reforçar actuações, corrigir indicadores e métodos; e ao nível da unidade específica, com a finalidade de corrigir objectivos, delinear prioridades e dificuldades, e motivar.

2.3 Modelos de Plano Estratégico

O plano estratégico é uma ferramenta de gestão essencial para organizações em diversos setores, incluindo clubes desportivos. Segundo Porter (2006), diferentes modelos de planeamento estratégico são utilizados para atender às necessidades e especificidades das organizações, ajudando a traçar objectivos e a alcançar metas.

2.3.1 Modelo de Planeamento Tradicional ou Clássico

O modelo tradicional de planeamento estratégico segue uma abordagem linear e estruturada, onde a análise do ambiente externo e interno leva à definição de metas e a formulação de estratégias para alcançá-las. Este modelo tem como base uma análise profunda das forças e fraquezas internas da organização, bem como das oportunidades e ameaças externas, (PORTER, 2006).

a) Características:

- **Análise SWOT:** A análise SWOT é a ferramenta central neste modelo, permitindo identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização (PORTER, 2006).
- **Objectivos de Longo Prazo:** O foco principal está na definição de metas claras para o futuro da organização.
- **Desenvolvimento de Estratégias:** as estratégias são formuladas com base na análise do ambiente e na identificação dos objectivos.

b) Aplicação em Clubes Desportivos:

O modelo tradicional pode ser utilizado por clubes desportivos que têm uma estrutura organizacional definida e objectivos de longo prazo. Segundo Oliveira e Tralhão (2015), a análise SWOT é essencial para os clubes identificarem suas vantagens competitivas e ameaças externas, o que é fundamental para a elaboração de estratégias eficazes.

2.3.2 Modelo de Planeamento por Cenários

O modelo de planeamento por cenários busca explorar diferentes futuros possíveis, permitindo à organização se preparar para várias situações e adaptar suas estratégias conforme as mudanças do ambiente. (Mintzberg, 2000). É uma abordagem útil em contextos instáveis e de alta incerteza, como o desporto.

a) Características:

- **Exploração de Cenários:** Este modelo não visa prever um único futuro, mas sim analisar várias possibilidades para o futuro da organização (Mintzberg, 2000).
- **Flexibilidade:** As estratégias devem ser ajustadas conforme os cenários se desenrolam, com foco na adaptação contínua.
- **Preparação para Riscos:** Este modelo ajuda a identificar riscos e desenvolver planos alternativos.

b) Aplicação em Clubes Desportivos:

No contexto dos clubes desportivos, o planeamento por cenários permite que os clubes se preparem para diferentes resultados de competições ou mudanças nas receitas de patrocínio. Pereira (2019), sugere que a antecipação de cenários pode minimizar os impactos de crises financeiras ou mudanças inesperadas nos resultados desportivos.

2.3.3 Modelo de Planeamento Estratégico Integrado

O modelo integrado é uma abordagem holística que considera a organização como um sistema interligado. Aqui, todas as áreas da organização são analisadas em conjunto, o que permite que a estratégia seja formulada de maneira integrada e que todos os setores da organização trabalhem em direção a um objectivo comum. unificada (BARROSO, 2018).

a) Características

- **Visão Sistêmica:** Este modelo foca na interdependência das diversas áreas da organização, como finanças, marketing, recursos humanos e operações. (OLIVEIRA & TRALHÃO, 2015).
- **Alinhamento de Cultura e Estratégia:** A cultura organizacional é alinhada com os objectivos e as estratégias formuladas.
- **Execução e Monitoramento:** Além da formulação das estratégias, o modelo integrado garante que a execução seja monitorada de forma contínua. (DAVID, 2011).

b) Aplicação em Clubes Desportivos

No âmbito desportivo, o modelo integrado é relevante para clubes que precisam alinhar sua performance desportiva com sua gestão financeira e estratégias de marketing. Barroso (2018), destaca que os clubes devem integrar todas as áreas da organização para garantir não apenas o sucesso desportivo, mas também a saúde financeira e a imagem de marca.

2.3.4 Modelo Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC) é um modelo que visa equilibrar indicadores de desempenho em várias áreas-chave da organização. A metodologia do BSC considera quatro perspectivas:

financeira, clientes (torcedores, no caso dos clubes desportivos), processos internos e aprendizado e crescimento (KAPLAN & NORTON, 1996).

a) Características:

- **Perspectivas balanceadas:** A organização é analisada sob diferentes aspectos para garantir que todas as áreas estejam alinhadas e contribuindo para os objectivos estratégicos (KAPLAN & NORTON, 1996).
- **Medição de Desempenho:** O BSC utiliza indicadores-chave de desempenho (KPIs) para medir o progresso em cada uma das perspectivas. (BARROSO, 2018).
- **Alinhamento com a Visão Estratégica:** A metodologia conecta a visão estratégica da organização com as acções do dia-a-dia. (KAPLAN & NORTON, 1996).

b) Aplicação em Clubes Desportivos:

O BSC é eficaz para clubes desportivos que buscam medir sua performance não apenas no campo, mas também nas áreas financeiras e de marketing. Kaplan e Norton (1996), sugerem que clubes podem utilizar o BSC para monitorar o impacto financeiro de suas decisões e avaliar a satisfação dos torcedores.

2.3.5 Modelo de Planeamento Estratégico Adaptativo

O modelo adaptativo é uma abordagem flexível, que permite que a organização ajuste suas estratégias conforme o ambiente de negócios e a concorrência mudam. (Moura, 2020). Este modelo é particularmente útil em sectores como o desporto, onde o desempenho pode ser altamente variável.

a) Características:

- **Ajustes Contínuos:** A estratégia é constantemente revisada e adaptada às novas circunstâncias (Moura, 2020).

- **Foco na Inovação:** As organizações devem estar em constante busca por inovações para se manterem competitivas,
- **Resiliência Organizacional:** A capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças é fundamental,

b) Aplicação em Clubes Desportivos:

O modelo adaptativo é fundamental para clubes que enfrentam incertezas, como flutuações nos resultados das competições ou mudanças no mercado de patrocinadores. Moura (2020) argumenta que os clubes desportivos devem ser resilientes e capazes de adaptar suas estratégias rapidamente para manter a competitividade.

2.4 A relevância do Planeamento Estratégico no Clube Desportivo

O plano estratégico é um instrumento indispensável para a gestão eficiente de qualquer organização, incluindo clubes desportivos. Ele proporciona uma visão clara dos objectivos da instituição, permitindo a implementação de ações que visam alcançar esses objectivos de maneira estruturada. No contexto desportivo, a relevância do plano estratégico reside na sua capacidade de orientar a gestão para a otimização dos recursos e a melhoria contínua do desempenho, tanto dentro como fora do campo. Segundo Mintzberg (1994), o planeamento estratégico oferece uma base para a organização estabelecer diretrizes claras e práticas para alcançar suas metas, enquanto ajusta as suas estratégias em resposta às mudanças do ambiente competitivo.

Em clubes desportivos, o plano estratégico permite que os gestores identifiquem e analisem os fatores internos e externos que podem influenciar o desempenho da organização. Mendes (2008), afirma que a utilização de técnicas de planeamento estruturado é essencial para alinhar as decisões organizacionais com as necessidades do clube e do mercado. Ele destaca que o processo de planeamento estratégico não deve se limitar à extrapolação de tendências passadas, mas deve ser um processo contínuo de adaptação e refinamento, considerando tanto os desafios internos quanto externos. Esse alinhamento estratégico é crucial para o sucesso a longo prazo, especialmente em ambientes desportivos altamente competitivos.

Para clubes desportivos como o Clube Desportivo Estrela Vermelha de Maputo, o plano estratégico pode impactar diretamente a gestão financeira, administrativa e operacional. Pontes (2014), salienta que o planeamento estratégico, ao estabelecer uma visão clara de futuro, permite que os clubes ajustem suas práticas de gestão de acordo com as metas estabelecidas, sendo uma ferramenta essencial para a sustentabilidade organizacional. Além disso, Pontes destaca que o desporto, em países africanos, deve ser entendido em um contexto de desenvolvimento local e global, adaptando as práticas de planeamento às realidades específicas da região, sem simplesmente replicar modelos europeus ou americanos.

A importância do planeamento estratégico também se revela no fortalecimento da liderança e no engajamento das equipes dentro da organização desportiva. Segundo Consentino et al. (2011), ao delinear claramente os objectivos e as metas do clube, o plano estratégico serve como um guia para todas as áreas da organização, promovendo uma maior coesão entre os membros da equipe. Ele estabelece um senso de direção que facilita a tomada de decisões e o alinhamento das atividades cotidianas com a visão global da organização. Isso resulta em uma melhoria no desempenho coletivo, uma vez que todos os colaboradores passam a trabalhar de forma sincronizada em prol dos mesmos objectivos.

2.4.1 Plano Estratégico em Clubes Desportivos

Moura (2020), ressalta que os clubes desportivos, em muitos casos, carecem de um plano estratégico bem estruturado, o que pode comprometer sua sustentabilidade a longo prazo. A implementação de um plano estratégico eficaz permite que o clube equilibre os resultados desportivos e a saúde financeira, através da otimização de recursos e do engajamento com os torcedores.

De acordo com Barroso (2018), os clubes desportivos devem adoptar um planeamento estratégico flexível, que leve em consideração não só as condições internas (como estrutura organizacional e recursos humanos), mas também o cenário desportivo e a competitividade externa. Oliveira e Tralhão (2015), acrescentam que, além da performance desportiva, a atração de patrocínios e o aumento da base de fãs são aspectos cruciais para o sucesso de um clube desportivo.

2.2.3. Desafios do Planeamento Estratégico em Clubes Desportivos de Moçambique

O desenvolvimento de um planeamento estratégico eficaz enfrenta vários desafios no contexto de Moçambique. Entre eles estão a falta de financiamento adequado, limitações em infraestrutura, falta de profissionalização na gestão desportiva e as políticas governamentais que nem sempre priorizam o desporto como vetor de desenvolvimento social. Segundo Santos e Oliveira (2019), a ausência de políticas governamentais sólidas e o acesso limitado a recursos financeiros constituem barreiras significativas para a implementação de estratégias eficazes em clubes desportivos africanos, incluindo Moçambique.

Além disso, há um défice de qualificação em gestão estratégica entre os gestores de clubes, o que limita a capacidade de implementar e monitorar planos estratégicos. Almeida e Costa (2021), afirmam que “a falta de formação em gestão desportiva afecta diretamente a qualidade do planeamento estratégico, pois sem conhecimento técnico, as decisões acabam por ser tomadas de forma reativa e sem uma visão de longo prazo”.

A gestão desportiva em Moçambique enfrenta diversos desafios que impactam o desenvolvimento e a sustentabilidade do desporto no país. A seguir, apresentam-se os principais obstáculos identificados:

Falta de Gestores Profissionais

A ausência de profissionais qualificados em gestão desportiva é um dos principais entraves ao progresso do desporto moçambicano. Aníbal Manave, Presidente do Comité Olímpico de Moçambique, destacou que a gestão desportiva no país ainda é realizada de forma primitiva, sem a devida valorização dos quadros formados nas universidades locais. Ele enfatiza que, sem gestores e técnicos de qualidade em clubes, federações e associações, é difícil alcançar níveis superiores de desempenho (MANAVE, 2024).

Infraestruturas Desportivas e sua Manutenção

A construção de infraestruturas desportivas, como o Estádio Nacional e a Piscina Olímpica do Zimpeto, trouxe à tona desafios significativos relacionados à sua manutenção. A incapacidade

técnica e financeira das entidades responsáveis, como o Fundo de Promoção Desportiva (FPD), tem dificultado a conservação adequada desses espaços. A falta de um plano contínuo de formação técnica para o pessoal encarregado da manutenção é um dos principais obstáculos identificados.

Políticas Públicas Desportivas e Gestão Municipal

A implementação de políticas públicas eficazes no setor desportivo enfrenta desafios consideráveis. Estudos indicam que os municípios moçambicanos ainda estão distantes de responder adequadamente às necessidades do desporto, apesar de haver uma indicação significativa de interesse e potencial.

Impacto da Pandemia de COVID-19

A pandemia de COVID-19 afetou profundamente o setor desportivo em Moçambique. Em janeiro de 2021, devido ao aumento contínuo de novos casos de infecção e à pressão sobre o Sistema Nacional de Saúde, o governo implementou medidas restritivas, incluindo a suspensão de treinos e competições desportivas, como o Moçambola, e a introdução de recolher obrigatório no período noturno na Área Metropolitana de Maputo.

Formação e Capacitação de Recursos Humanos

A necessidade de formação específica e experiência em gestão desportiva é evidente. A Liga Moçambicana de Futebol, por exemplo, enfrenta desafios que exigem profissionais qualificados para implementar padrões mínimos de organização nos clubes e definir claramente as regras de conduta. A aposta em profissionais qualificados e no uso do marketing desportivo são ferramentas essenciais para resolver esses problemas e tornar o desporto um produto atrativo ao investimento privado (DUVANE, 2018).

Sustentabilidade das Infraestruturas Desportivas

A manutenção de infraestruturas desportivas, como o Estádio Nacional do Zimpeto, representa um desafio constante. A falta de um plano antecipado e contínuo de formação técnica para o pessoal encarregado da manutenção tem sido um obstáculo significativo. A dependência excessiva de

assistência técnica estrangeira destaca a importância do desenvolvimento de capacidades locais para garantir a autonomia na gestão e manutenção dessas infraestruturas (PIRES & LOPES, 2024).

Complexidade das Práticas Desportivas

A crescente complexidade das práticas desportivas exige uma sistematização das teorias de gestão contextualizadas ao mundo do desporto. O surgimento de várias organizações relacionadas de diversas maneiras com a gestão desportiva permite a institucionalização não só de uma área do conhecimento, mas também de intervenção profissional. A existência de investigação científica na área é determinante para o desenvolvimento da gestão desportiva.

A superação dos desafios na gestão desportiva em Moçambique requer uma abordagem integrada que inclua a formação de gestores profissionais, a implementação de políticas públicas eficazes, a manutenção adequada das infraestruturas desportivas e a adaptação às complexidades das práticas desportivas modernas. Investir na capacitação de recursos humanos e no desenvolvimento de políticas sustentáveis é essencial para o progresso do desporto no país.

2.2.4. Impacto do Planeamento Estratégico no Desenvolvimento dos Clubes

Estudos indicam que os clubes que investem em planeamento estratégico apresentam melhor performance financeira e desportiva, além de maior resiliência diante de crises. Silva (2020), ressalta que “o planeamento estratégico não só melhora o desempenho dentro do campo, mas também auxilia no fortalecimento da marca do clube, atraindo patrocinadores e construindo uma base de apoio mais robusta”. Em Moçambique, onde o desporto é visto como uma forma de inclusão social, os clubes desportivos que adotam práticas estratégicas podem maximizar seu impacto nas comunidades, ampliando sua capacidade de formar atletas e promover o bem-estar social.

No contexto moçambicano, Cordeiro (2018), destaca que as organizações desportivas ainda enfrentam desafios significativos no que diz respeito à implementação de estratégias eficazes de planeamento. Ele menciona que o Estatuto Orgânico do Fundo de Promoção Desportiva, aprovado em 2012, visava a regulamentação do planeamento estratégico em Moçambique, incentivando a elaboração de estudos que contribuíssem para a gestão eficiente do desporto. No entanto, apesar

da existência de tais regulamentos, ainda há lacunas consideráveis na aplicação prática desse tipo de gestão estratégica, devido à insuficiência de recursos e à falta de capacitação dos gestores.

Outro ponto relevante é a contribuição do plano estratégico para a sustentabilidade financeira dos clubes desportivos. Mendes (2008), enfatiza que o planeamento estratégico ajuda os clubes a identificar fontes de receita, otimizar a utilização dos recursos existentes e planejar investimentos de maneira mais eficaz. Dessa forma, o plano estratégico não só contribui para o desempenho desportivo, mas também para a sustentabilidade financeira e a longevidade da organização.

Em Moçambique, os planos estratégicos de desenvolvimento desportivo têm procurado alinhar-se com os objectivos de desenvolvimento sustentável (ODS), utilizando o desporto como ferramenta para alcançar a inclusão social, combater a pobreza e melhorar a saúde pública (Martins & Leite, 2021). O governo moçambicano e organizações não-governamentais têm trabalhado juntos para desenvolver planos estratégicos que buscam capacitar os gestores desportivos, formar treinadores e apoiar o desenvolvimento da infraestrutura desportiva (HENRIQUES, 2020).

O planeamento estratégico é uma prática essencial para qualquer organização que deseja alcançar objectivos de longo prazo de forma estruturada e adaptada ao ambiente competitivo em que actua. No sector desportivo, essa prática é especialmente relevante devido ao impacto crescente do desporto na economia e na sociedade, bem como à necessidade de clubes desportivos se adaptarem a desafios financeiros, tecnológicos e sociais. Segundo Gonçalves (2018), “o planeamento estratégico no desporto permite que os clubes desenvolvam uma visão de futuro, definindo estratégias que orientam a gestão eficiente dos seus recursos e a promoção de vantagens competitivas”.

Nos clubes desportivos de Moçambique, o planeamento estratégico é particularmente importante para enfrentar o contexto socioeconómico e a limitação de recursos. A implementação eficaz de estratégias possibilita um maior crescimento desportivo e a sustentabilidade financeira dos clubes. Como explica Faria (2020), “em países onde o financiamento desportivo é escasso, o planeamento estratégico pode ser a chave para a sobrevivência e o sucesso a longo prazo.

A análise dos dados financeiros dos clubes de futebol moçambicanos revela desafios significativos quando comparados a clubes de outros países africanos. A falta de informações financeiras

detalhadas e publicamente disponíveis sobre os clubes moçambicanos dificulta uma comparação precisa. No entanto, é possível contextualizar a situação através de dados disponíveis de clubes de outras nações africanas.

Situação dos Clubes Moçambicanos

O Campeonato Moçambicano de Futebol, conhecido como Moçambola, tem enfrentado dificuldades financeiras nos últimos anos. A edição de 2023 foi disputada por apenas 12 equipas, uma redução atribuída a questões financeiras. Essa redução no número de participantes indica desafios econômicos que afetam a sustentabilidade e a competitividade dos clubes no país.

Clubes Africanos com Maior Poder Financeiro

Em contraste, clubes de outros países africanos têm demonstrado maior robustez financeira. Por exemplo, na África do Sul, clubes como o Mamelodi Sundowns FC têm um valor de mercado estimado em €9,59 milhões em 2023, tornando-se um dos clubes mais valiosos do continente. Essa capacidade financeira permite investimentos significativos em infraestrutura, contratação de jogadores de alto nível e desenvolvimento de academias de formação.

Iniciativas para Fortalecimento Financeiro no Futebol Africano

Para melhorar a situação financeira dos clubes africanos, a Confederação Africana de Futebol (CAF) lançou a African Football League (AFL) em outubro de 2023. A competição visa gerar receitas superiores a US\$ 100 milhões, que serão utilizadas para desenvolver e melhorar estádios, infraestrutura e promover o futebol no continente. Cada clube participante recebe uma injeção inicial de US\$ 2,5 milhões, e o vencedor da competição recebe US\$ 11,5 milhões. Esses valores representam um impulso significativo para os clubes participantes, permitindo-lhes investir em áreas críticas para o desenvolvimento sustentável.

Desafios Específicos dos Clubes Moçambicanos

Os clubes moçambicanos enfrentam desafios específicos que limitam seu crescimento financeiro:

- **Infraestrutura Limitada:** A falta de instalações desportivas modernas e bem mantidas dificulta a atração de patrocinadores e a geração de receitas através de bilheteiras e eventos.
- **Mercado de Patrocínios Restrito:** A economia local limitada reduz as oportunidades de patrocínios lucrativos, afetando diretamente as finanças dos clubes.
- **Gestão Profissional:** A ausência de gestores desportivos qualificados impede a implementação de estratégias eficazes de marketing, gestão financeira e desenvolvimento de talentos.

A comparação dos dados financeiros disponíveis indica que os clubes moçambicanos enfrentam desafios significativos em relação aos seus homólogos de outros países africanos. Para melhorar essa situação, é essencial investir em infraestrutura, capacitação de gestores e criação de políticas públicas que incentivem o desenvolvimento sustentável do futebol em Moçambique. A participação em iniciativas continentais, como a African Football League, pode oferecer oportunidades financeiras e de exposição que beneficiem os clubes moçambicanos a longo prazo.

CAPITULO III – METODOLOGIA

O presente capítulo descreve os aspectos metodológicos que guiaram a nossa pesquisa. Apresentamos nesta secção o tipo de estudo, a caracterização da amostra, as variáveis do estudo, o instrumento de colecta de dados, os procedimentos estatísticos e procedimentos éticos.

3.1 Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa foi conduzida como um estudo de caso, uma abordagem que analisa situações específicas, permitindo possíveis generalizações, baseado no facto de que o estudo de caso representa situações singulares e únicas, mas que podem ser passíveis de generalizações, mesmo que este não seja o principal objectivo deste tipo de estudo, assim como não é objectivo do pesquisador qualitativo propor teorias e leis generalizantes das situações investigadas, corroborando com o enunciado de Goldenberg (2011), que destaca que o estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objectivo de compreendê-los em seus próprios termos.

No que concerne ao tipo de estudo aplicado na presente pesquisa é transversal, baseado no facto de que os dados podem ser coletados através de fontes diretas também chamadas de primárias ou a partir de fontes secundárias (FREIRE & PATTUSSI, 2018).

Quanto ao modelo é descritivo com vista a descrever características de determinada população ou fenómeno, ou estabelecer relações entre variáveis. O estudo qualitativo deseja entender melhores opiniões, atitudes, comportamentos a respeito de uma temática, não se atendo a estatísticas e gráficos, mas sim em tudo que é vivenciado e transmitido ao pesquisador, preocupando-se com os significados e motivos pelos quais algo ocorre (LAURINDO & SILVA, 2017; JORDAN, 2018).

3.2 Tipo de Abordagem

A abordagem da pesquisa é qualitativa na medida em que se preocupa com o nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, de motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes (MINAYO, 2014).

3.3 Métodos de procedimento

Os Métodos de procedimentos foram na sua totalidade teóricos, baseado no facto de o presente estudo fazer uma análise aos dados teóricos através da revisão da literatura sobre a temática em estudo, resumir todos os conceitos relacionados com a qualidade do ensino oferecido aos egressos.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolha de dados

O instrumento de pesquisa foi uma entrevista semiestruturada e um questionário complementar. Ambos os instrumentos foram projetados para coletar dados sobre as práticas de planeamento estratégico, bem como as percepções dos participantes sobre o impacto dessas práticas no desenvolvimento do clube.

- **Entrevista Semi-estruturada:** foi utilizada para explorar em maior profundidade as experiências, opiniões e percepções dos gestores e outros envolvidos no processo de planeamento estratégico do clube. A entrevista será composta por questões abertas, permitindo que os entrevistados expressem livremente suas opiniões e experiências.
- **Questionário:** foi utilizado para coletar dados mais estruturados sobre práticas específicas de planeamento estratégico, como a definição de metas, alocação de recursos e monitoramento de resultados. O questionário foi composto por questões fechadas, com escalas de Likert para medir o grau de concordância ou importância atribuída a diferentes aspectos do planeamento estratégico.

a) Procedimento de colecta de dados

1. **Entrevistas:** realizaram-se entrevistas presenciais com os gestores do clube selecionado.
2. **Aplicação de Questionários:** os questionários foram entregues presencialmente aos participantes que não foram entrevistados. O objectivo foi complementar os dados qualitativos com informações quantitativas.

Durante a coleta de dados, será garantido que os participantes tenham um entendimento claro sobre os objectivos da pesquisa, e o consentimento informado será obtido de todos os participantes.

Os questionários foram aplicados nas instalações do Clube Estrela Vermelha de Maputo, porém eles responderam as perguntas de forma independente e individual, onde ofereceremos o tempo necessário para os participantes ouvirem, perceberem e responderem as questões.

3.5 População e Amostra

Assim, a população do presente estudo foi composta pelos colaboradores do CDEVIM que participam na elaboração do plano estratégico, um número de 10 funcionários na razão de 100%, dos quais 66,7% são do sexo Masculino e 33,3% são do sexo Feminino. Quanto à amostra como um subconjunto da população, se definiu uma amostra total de 6 indivíduos a nível do CDEVIM, que corresponde a 60% da população em estudo, sendo esses 6 responsáveis pelos diferentes departamentos que participam de forma directa e activa nos processos por detrás do Plano Estratégico do CDEVIM.

Tabela 4: Dados sociodemográficos dos participantes

Número	Sector de Trabalho	Género	Cargo	Nível académico	Tempo de trabalho
1	Futebol	Masculino	Chefe do departamento	Superior	13 anos
2	Planificação e RH	Masculino	Director	Superior	19 anos
3	Finanças	Feminino	Técnica	Superior	5 anos
4	Gabinete Técnico	Feminino	Directora	Superior	7 anos
5	Futebol	Masculino	Técnico Sénior	Médio	10 anos
6	Finanças	Masculino	Director adjunto	Básico	Anos

Fonte: Autor (2025)

O número de participantes (6) pode ser considerado suficiente para obter resultados representativos em um estudo sobre planeamento estratégico de uma organização desportiva com 10 colaboradores devido a vários fatores metodológicos:

Seis participantes representam **60% do total de colaboradores**, o que é uma proporção significativa dentro do universo da organização. Quanto maior a percentagem da amostra em relação ao total, maior a representatividade dos dados coletados.

Em organizações de pequeno porte, a necessidade de grandes amostras diminui. Como há apenas 10 colaboradores, ouvir 6 deles já cobre diferentes perspectivas internas, tornando os resultados válidos para análise estratégica.

Na pesquisa qualitativa, o conceito de **saturação** indica que, quando os mesmos padrões começam a surgir repetidamente nas respostas, coletar mais dados pode não acrescentar informações novas. Com 6 participantes, é provável que as principais ideias e percepções já estejam bem representadas.

Os 6 participantes foram escolhidos estrategicamente para incluir diferentes áreas e níveis hierárquicos dentro da organização, a amostra refletiu a realidade do planeamento estratégico de forma ampla.

3.6 Processamento e análise de dados

Para o processamento de dados foi usado o programa estatístico *SPSS* versão 22, que permitiu-nos estruturar os dados e realizar o cálculo das médias, percentagens e elaboração das tabelas e gráficos. Tendo-se auxiliado também no Pacote Microsoft Office para a elaboração dos gráficos.

O **SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)** é uma ferramenta estatística amplamente utilizada para a análise de dados quantitativos, mas também pode ser usada para processar e interpretar dados qualitativos, especialmente quando há elementos estruturados no questionário semiestruturado. Para uma pesquisa com **6 participantes** em um **questionário semiestruturado**, o SPSS pode auxiliar na organização, categorização e análise dos resultados de diversas maneiras

3.7 Procedimentos éticos

Para a realização do trabalho de campo foi primeiramente solicitada uma credencial junto ao registro académico da ESCIDE, que foi submetida na secretaria do Clube Desportivo Estrela Vermelha de Maputo. Após a aceitação da Direcção do clube, reuniu-se com os dirigentes e o respectivo Staff por forma a expor as suas pretensões sobre os objectivos do estudo, o procedimento a ser usado no preenchimento e recolha das informações, bem como a importância que o estudo poderá trazer para o desporto na vertente gestão desportiva.

A pesquisa seguiu todas as normas éticas para a condução de estudos com seres humanos. Isso inclui o consentimento informado dos participantes, a confidencialidade das informações fornecidas e o direito de desistência a qualquer momento durante o processo de coleta de dados, quanto aos dados dos entrevistados serão utilizados exclusivamente para fins académicos.

CAPITULO IV – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1 Clube de Desportos Estrela Vermelha da Cidade de Maputo

O Clube Desportivo Estrela Vermelha de Maputo, surgiu da fusão de dois Clubes Desportivos nomeadamente, Indo-português e o Clube Desportivo da Malhangalene. A ideia de unir os dois Clubes, surge pelo facto de ambos estarem próximo um do outro no Bairro da Malhangalene. No entanto, surgiu a necessidade de se criar único Clube, daí que no dia 5 de Dezembro de 1979 é fundado o Clube Desportivo Estrela Vermelha sob a égide das Forças de Defesa e Segurança.

Sempre foi um Clube eclético, movimenta actualmente, as seguintes modalidades: Futebol onze, Hóquei em Patins, Boxe e Karaté.

Ao longo da sua fundação o Clube movimentava outras modalidades nomeadamente; Basquetebol, Andebol, Voleibol, Atletismo, Natação, Badmínton e Ginástica, foram paralisados devido a falta de suporte financeiro, pois, as instituições das Forças de Defesa e Segurança, deixaram de apoiar o Clube reduzindo assim os recursos financeiros à sua disposição.

Nos 40 anos de sua existência logrou vários títulos Nacionais, Regionais e Mundiais.

O Clube tem uma Academia de Formação para o Futebol, Karaté e Hóquei em Patins, assim como pretende introduzir a Escola de Basquetebol a partir das escolas como forma de garantir futuro das suas equipas e das seleções nacionais.

Como qualquer Clube precisa recursos financeiros para a realização das suas actividades, o Clube Desportivo Estrela Vermelha sobrevive de receitas próprias provenientes dos seus activos, arrendamento das suas infra-estruturas e de apoio dos seus parceiros.

Ao longo da sua história viu-se na necessidade de adaptar-se as novas dinâmicas da sociedade e que o contexto desportivo impunha, muito por conta das questões económicas outrora referenciadas, o CDEVCM elaborou o seu primeiro plano estratégico em 2005 que fora aplicado e foi actualizado de acordo com as necessidades e contingências do momento.

No ano de 2022, um novo plano estratégico foi elaborado com o objectivo de vislumbrar caminhos que possam ser percorridos e que levem ao sucesso. Isto quer dizer que o nível estratégico da

gestão teve como objectivo prever onde o Clube pretende chegar, e seleccionar caminhos viáveis para o desenvolvimento das acções necessárias para o Clube chegue lá.

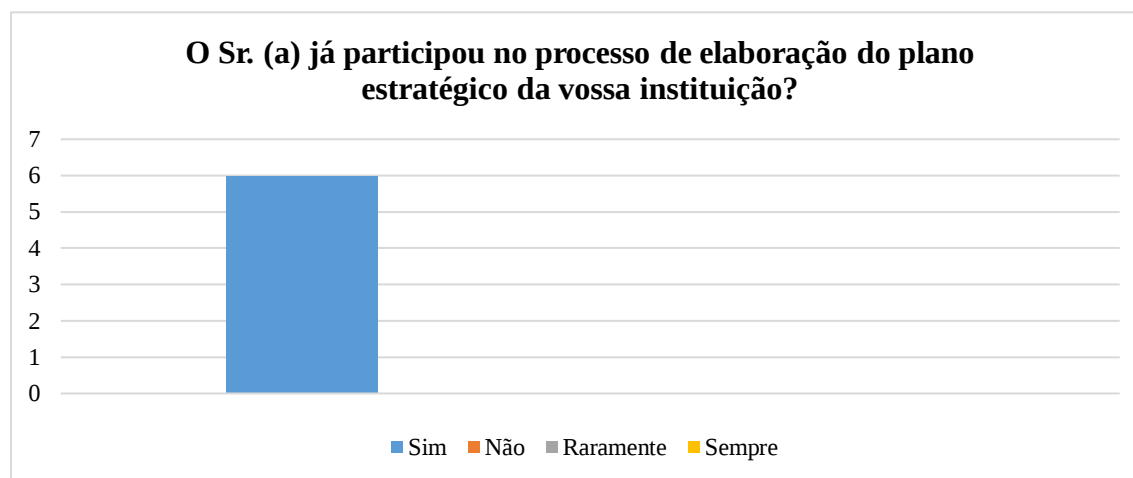
4.2 Plano Estratégico do Clube Estrela Vermelha da Cidade de Maputo

A elaboração do PE do CDEVCM foi chefiada por um dos nossos entrevistados, que fez referência ao facto de o presente plano estratégico ter surgido na necessidade de responder aos desafios que o sector enfrenta, mas também para encaminhar o clube para o alcance dos objectivos aos quais o clube se propõe alcançar.

Segundo o nosso interlocutor o processo de planeamento estratégico iniciou-se pela revisão do plano anterior, com objectivo de entender quais aspectos positivos podiam ser retirados do mesmo e que aspectos negativos deviam servir de lições para a produção do presente PE. Esta análise não foi feita de forma individual, mas contou com a participação dos colaboradores do CDEVCM.

Estes que preencheram o inquérito que lhes foi aplicado onde, em relação a sua participação no processo de elaboração do PE do CDEVCM, estes responderam o seguinte:

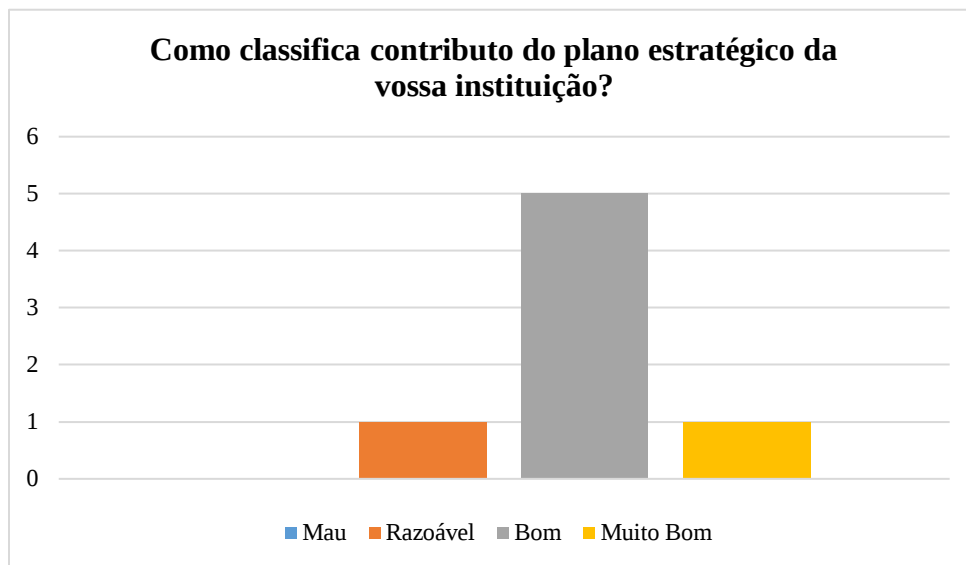
Gráfico 1: Participação no processo de elaboração do Plano Estratégico do Clube Estrela Vermelha da Cidade de Maputo



Fonte: Autor (2025)

Por outro lado, podemos colher dos colaboradores a ideia de que o PE do CDEVCM consideram a eficácia da aplicação do PE é boa conforme ilustra o gráfico nº: 2.

Gráfico 2: Classificação da contributo do plano estratégico no CDECVM



Fonte: Autor (2025)

4.2.1 Elementos Permanente

De acordo com o PE de 2022, o CDEVCM definiu como linhas orientadoras permanentes os seguintes elementos:

a) Objectivos

- **Geral:** Devolver o Clube Desportivo Estrela Vermelha no seu lugar de destaque no Panorama Desportivo Nacional.
- **Específicos:**
 - Implantação do Plano de Desenvolvimento estratégico no Clube Desportivo Estrela Vermelha; e
 - Descrever as acções a serem implementadas no Plano de Desenvolvimento Estratégico do Clube Desportivo Estrela Vermelha.

b) Missão

Tornar o CDEVCM uma referência Nacional na formação integral do atleta e ser humano na sua plenitude, para participar na actividade desportiva, desenvolvendo competências comportamentais, sociais e emocionais, em valores da família por meio do Desporto.

c) Visão

Centralizada no desporto contemporâneo, nas qualidades de liderança para ser reconhecida como Clube de Excelência, com prática desportiva de Formação e Alto Rendimento, participação pela liberdade lúdica dos seus praticantes.

d) Valores

Primazia pela moçambicanidade, dinamismo, dedicação, solidariedade, liderança e profissionalismo.

Em um outro ponto, o plano estratégico nos apresenta os seguintes valores de orientação:

- Respeito a si mesmo, ao outro e ao ambiente;
- Criatividade nas acções e nas escolhas;
- Compartilhar objectivos e trabalhar em grupo;
- Ser um atleta responsável pelo próprio comportamento;
- Se divertir quando estiver a jogar;
- Ser exemplo para os outros;
- Ter a ambição de se desenvolver de forma optimizada;
- Sempre tomar a iniciativa;
- Trabalhar para o desenvolvimento técnico, táctico, físico e mental;
- Ser disciplinado dentro e fora de campo;
- E sempre querer vencer e dar o seu melhor.

4.2.2 Análise de Ambiente

Depois de um estudo realizado pela equipa responsável pela elaboração do PE, ficaram definidos os cenários internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) que sustentam as acções a serem implementadas.

Segundo o nosso interlocutor com base na análise do ambiente interno proporcionou uma visualização e compreensão de aspectos importantes dentro do clube com maior atenção para suas forças e fraquezas.

No que concerne a análise do ambiente externo permitiu identificar variáveis incontroláveis encontradas no ambiente sociopolítico do clube.

Na tabela nº 5 pode-se visualizar a análise realizada a quando da elaboração do PE pelos grupos de trabalho do clube.

Tabela 5: Análise SWOT dos grupos de trabalho do CDEVCM

Ambiente Interno	Ambiente Externo
Força	Oportunidades
➤ Infra-estruturas adequadas para a prática desportiva. ➤ Talentos. ➤ Material desportivo adequado. ➤ Treinadores qualificados. ➤ Estabilidade financeira	➤ Óptima localização. ➤ Avanço tecnológico. ➤ Políticos desportivas
Fraquezas	Ameaças
➤ Falta de posto médico. ➤ Falta de base de dados.	➤ Instabilidade Económica. ➤ Pandemia.

Fonte: Autor (2025)

Da análise SWOT (FOFA) realizada, podemos perceber que análise feita para além de superficial é apresenta alguns aspectos mal-enquadrados como é o caso da **óptima localização** como uma oportunidade e não uma força. Por outro entendemos ainda que mais aspectos poderiam ser levados em conta como:

Forças:

- *Estabilidade da estrutura administrativa;*
- *Recursos humanos capacitados;*
- *Desejo de mudança e alcançar resultados positivos;*
- *Forte presença nas redes sociais;*

Fraquezas:

- *Incapacidade técnica para ascender ao Moçambola;*
- *Baixo aproveitamento da marca do clube;*
- *Descontinuidade na formação de atletas de qualidade;*
- *Fraca base de adeptos do clube;*

Oportunidades:

- *Presença do clube em zonas de expansão (Marracuene);*
- *Parceria com instituições de ensino superior;*
- *Crescente interesse das empresas em patrocinar o desporto;*
- *Elevado número de jogos nos escalões de formação;*

Ameaça

- *Não aplicação da lei do mecenato;*
- *Modelo de qualificação para o Moçambola difícil,*
- *Estrutura do desporto e do futebol nacional profissionalizado e não profissional;*
- *Modalidades de interesse do clube com desorganização estrutural e funcional.*

4.2.3 Resultados esperados na aplicação do PE

No que respeita aos resultados esperados da aplicação do plano estratégico estes estão divididos em dos grupos, sendo eles específicos e esperados como apresenta a tabela a seguir:

Tabela 6: Resultados esperados da aplicação do plano estratégico no CDEVCM

Resultados	
Específicos	Esperados
Formação: ➤ Académia vs Escola e Comunidade; ➤ Centro de Dados (FIFA CONNET); ➤ Princípios.	Resultados Desportivos: Formação (Formação técnica e humana); Futebol Seniores (Ascensão ao Moçambola em 2023 e título em 2026); Futebol Feminino (Escalão do Júnior em 2022 e sénior em 2024); Hóquei em patins (Conquista dos Campeonatos da Cidade de 2022 à 2026); Boxe (Reestruturação da modalidade); Karaté (Reestruturação da modalidade); Basquetebol (reativação dos escalões de formação).
Estrutura Desportiva: ➤ Gabinete Técnico: ❖ Director Técnico; ❖ Treinadores; ❖ Fisioterapeuta; ❖ Médico;	

❖ Massagista; ❖ Nutricionista; ❖ Psicólogo.	
---	--

4.3 Modelo de Planeamento Estratégico

A adopção de qualquer modelo de PE é determinada por diversos factores entre eles: *tipo de organização, objectivo do PE, prazo do PE, contexto em que está inserido, etc.* Daí que é fundamental colocar diversos factores em análise e estar constante ajuste de acordo com os resultados que vão se alcançando.

CAPÍTULO V- DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5.1. Elaboração do Plano Estratégico do Clube Estrela Vermelha da Cidade de Maputo

Os resultados deste estudo corroboram com o que foi postulado por Carmo (2009), onde referencia que todas estas decisões inerentes a elaboração do PE deve ser tomada pelas equipas de directores da organização.

Sobre a classificação da eficácia do plano estratégico no CDECVM, nos remete a visão de que as actividades curto e longo prazo estão em concordância com os objectivos e metas traçadas no PE, estando o clube preparado para enfrentar qualquer situação adversa que surja conforme destacou Paiva et al. (s/d), o PE é importante no auxílio da administração em instituições/organizações e tem por principal objectivo nortear as acções gerenciais da empresa, baseado em um plano previamente estabelecido com metas e estratégias visando evitar tomadas de decisões equivocadas, já que o mercado é extremamente competitivo e sem margem de erro, e é importante ressaltar que se deve planejar, porque quem não sabe para aonde ir qualquer caminho serve.

5.2. Elementos Permanente

a) Objectivos

Segundo Carmo (2009), os objectivos definidos no PE podem ser genéricos para a organização e ou específicos para cada sector ou modalidade do clube. Os objectivos propostos no PE do CDECVM não apresentam uma ligação entre o geral e os específicos pois os últimos não servem de balizadores para o alcance do objectivo geral.

b) Missão

A missão apresentada no PE do CDECVM não apresenta uma clareza sob ponto de vista do que o clube pretende oferecer a sociedade, limitando-se apenas em tornar-se uma referência nacional na formação de atletas. Andrade (2002), destaca que a missão de uma organização deve ser definida para satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não simplesmente para oferecer um

serviço ou produto, o que não se vê refletido na missão do CDEVCM. Este autor destaca ainda que para definir a missão de uma organização devem ser respondidas algumas perguntas como: Qual o nosso negócio? Quem é o nosso cliente? Que pretende ao comprar o nosso produto?

c) Visão

A visão que o PE do CDEVCM nos apresenta está assente na perspectiva de se tornar um clube de excelência na formação, alto rendimento e participação lúdica dos praticantes, visão esta que está assente ao objectivo geral e reflecte um rumo pelo qual o clube deve trilhar o seu caminho. Jesus (2008), corrobora com aspecto destacando que a visão deve ser um "conjunto de convicções e compreensões para onde dever seguir a organização, e como serão tratados os recursos materiais e humanos nessa trajetória. É a visão que determina os objectivos de investimento, desenvolvimento, trabalho, estratégias para alcançar o sucesso da organização".

d) Valores

O PE apresenta-nos valores que corroboram com a literatura da especialidade que faz referência que estes são princípios intemporais que guiam uma organização, representando crenças enraizadas, constituindo assim uma proclamação pública do que a organização espera dos seus colaboradores (Pinto, 2007). Por outro lado, apresenta-nos valores de orientação para os seus colaboradores e atletas no seu dia-a-dia.

5.3. Análise de Ambiente

Assim dificilmente o clube pode identificar as melhores estratégias para o alcance dos seus objectivos, visto que segundo Abdala (2019), a análise FOFA possibilita uma conclusão mais alicerçada sobre as consequências da estratégia adoptada, e sua posição perante o ambiente em que se encontra. Por outro lado, só com uma análise exaustiva do ambiente do clube pode-se elaborar a matriz FOFA apresentada por Carmo (2009) e melhor elaboração dos pilares estratégicos.

5.4. Resultados esperados na aplicação do PE

Os resultados que o PE se propõe alcançar em termos estruturais e cronológicos não só são inalcançáveis como também já estão fora dos prazos programados. Isto deve-se muito pelo facto do PE não possuir um plano operacional anual que segundo Roche (2002), este faz com que

consiga conduzir "o dia-a-dia da nossa organização de acordo com os objectivos e estratégias definidas.

Outro aspecto que dificulta o alcance dos resultados é a falta de acompanhamento e avaliação do plano estratégico, visto que apesar de haver uma colaboração geral dos sectores na elaboração do PE, pode-se entender que a elaboração do plano de actividades e a apresentação do relatório das mesmas não é baseado no PE o que dificulta o processo de avaliação do PE, sendo que para Rodrigues (2009), o grande objectivo do processo de avaliação e acompanhamento é a retroalimentação, que permite estabelecer os sistemas de informação necessários a todos os níveis para modernizar constantemente, os objectivos e as estratégias da organização desportiva.

As deficiências apresentadas pelo PE do CDEVCM estão também relacionadas ao que foi referenciado no estudo de Almeida e Costa (2021), que referenciam a falta de formação em gestão desportiva como factor que afecta directamente a qualidade do planeamento estratégico, pois sem conhecimento técnico, as decisões acabam por ser tomadas de forma reactiva e sem uma visão de longo prazo.

Por outro lado, Santos e Oliveira (2019), referem que a ausência de políticas governamentais sólidas e o acesso limitado a recursos financeiros constituem barreiras significativas para a implementação de estratégias eficazes em clubes desportivos africanos, incluindo Moçambique.

5.5. Modelo de Planeamento Estratégico

Depois de analisado o PE do CDEVCM e observado o contexto do desporto moçambicano entendemos que independentemente do modelo é fundamental que estas estratégias a serem adoptadas devem ser baseadas na análise do ambiente dentro que foi descrito por Pinto (2006), que corresponde ao processo de obtenção, tratamento e de colocar em interacção toda a informação necessária para fundamentar toda a decisão estratégica.

Deste modo, considerando o contexto desportivo cujos resultados a serem alcançados não dependam apenas de factores internos a organização, mas também dos concorrentes directos deste, onde é fundamental considerar diversos cenários para projecção e definição de estratégias e para o contexto em estudo definimos dois modelos de planeamento estratégico nomeadamente:

- **Modelo de Planeamento de Cenários**
- **Modelo de Planeamento Estratégico Adaptativo**

Este modelo assenta ao contexto do CDEVCM visto que o contexto em que este encontra-se inserido e os objectivos que o clube se propõe a alcançar remete a explorar diferentes futuros (no futebol sénior, é importante considerar um futuro na primeira divisão e segunda divisão do futebol nacional).

Com o andar do tempo e de acordo com os resultados alcançados pela organização, a flexibilidade deste modelo implica ajustes constantes para o sucesso da aplicação deste PE. Este cenário pode ser observado no contexto da instabilidade registada na Associação de Hóquei e Patins da Cidade de Maputo culminou com a não realização de provas nos últimos anos, daí que todos objectivos definidos para esta modalidade estão sujeitos a ajustes pontuais.

CAPITULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

Dos resultados apresentados, em função dos objectivos anteriormente definidos, passa-se a apresentar as conclusões da presente pesquisa:

- A literatura destaca que a gestão das organizações desportivas baseada na aplicação de um Plano Estratégico tem a capacidade de alocar os escassos recursos (humanos, financeiros, materiais, infra-estruturas, etc.) existentes de forma racional, considerando as análises feitas as complexidades do ambiente (interno e externo) organizacional, em um período (longo, médio e curto) de tempo devidamente definido;
- O Plano Estratégico do CDEVCM, cuja a sua elaboração contou com a participação dos colaboradores dos diversos departamentos do clube, apresenta uma estrutura que vai ao encontro dos modelos definidos por diversos autores da especialidade com destaque para: os elementos permanentes (missão, visão valores, objectivos), análise do ambiente, análise estratégica e resultados. Embora a estrutura siga os padrões mínimos exigidos, muitos aspectos precisam ser melhorados para que os resultados propostos sejam alcançados;
- A aplicação do Plano Estratégico no CDEVCM tem impactado positivamente na gestão do clube, embora tenhamos observado que o plano de atividades anual não tem como base os objetivos definidos no Plano Estratégico, o que faz com que não se alcancem as metas definidas e enfrentar também a instabilidade do meio (desporto) em que o clube esta inserido;

6.2 Recomendações

Em função dos resultados encontrados e após a sua avaliação, sugere-se as seguintes acções com objectivo de melhorar não só a estrutura do Plano Estratégico do CDEVCM mas também a sua aplicabilidade no contexto do desporto nacional:

- Estudos sobre a especialidade devem ser feitos pela Escola Superior de Ciências do Desporto em outros clubes nacionais de forma a se obter maior embasamento teórico-

científico sobre a matéria e melhor assessorar não só os clubes, mas diversas organizações desportivas nacionais;

- O Plano Estratégico do CDEVCM deve ser reestruturado tendo como base os modelos sugeridos e obedecerem-se todos os processos inerentes a sua estrutura e seus princípios básicos com destaque para os indicadores de forma a que o mesmo tenha a qualidade necessária e que os objectivos e resultados definidos sejam alcançados;
- Instrumentos que viabilizem a implementação do Plano Estratégico do CDEVCM sejam elaborados como o Plano Anual de Actividades devem ser elaborados e sirvam de base para avaliação contante da aplicação do Plano Estratégico no CDEVCM.

CAPITULO VII - BIBLIOGRAFIA

1. ALMEIDA, J. *Análise da gestão desportiva no contexto nacional*. Universidade de Coimbra. 2019.
2. BARBALHO, S. *Gestão desportiva: Teoria e prática*. Editora Brasiliense. 1995.
3. BARROSO, C. *Gestão Estratégica no Desporto: Princípios e Práticas*. Lisboa: Editora Desporto & Gestão. 2018.
4. BAYLE, E., & MADELLA, A. *Strategic Management in Sports Organizations: From Theory to Practice*. New York: Routledge. 2020.
5. BRAGA, R., & DOMINGUES, C. *Gestão do desporto: Teorias e práticas*. Editora UFMG. 2018.
6. CHALWE, M., & MUNTHALI, S. "Sports Management Challenges in Southern Africa." *African Journal of Physical Activity and Health Sciences*, 24(1), 45-60. 2018.
7. CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier. 2007.
8. CONSENTINO, A., SILVA, P., & RAMOS, M. *Gestão estratégica em organizações desportivas*. Editora Desporto Global. 2011.
9. CORNELISSEN, J. *Corporate communication: A guide to theory and practice*. Sage. 2011.
10. CORNELISSEN, S. *Sport and Development in Africa: Critical Perspectives*. London: Routledge. 2011.
11. CORREIA, M. *Gestão estratégica em organizações desportivas*. Universidade de Lisboa. 2020.
12. CRESWELL, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2014.
13. DAFT, R. L. *Organization theory and design*. South-Western College Publishing. 1999.
14. DAVID, F. R. *Strategic management: Concepts and cases*. Pearson. 2011.
15. Desafios na manutenção das infraestruturas desportivas: O caso do Estádio Nacional e Piscina Olímpica do Zimpeto. 2021.
16. DUVANE, N. M. A gestão da Liga Moçambicana de Futebol, caso de estudo: Moçambola. X Conferência Científica 2018 "UEM fortalecendo a investigação e a extensão para o desenvolvimento". 2018.

17. ELIAS, S., & RUIZ, L. *Gestão estratégica e inovação no desporto*. Editorial Universidade de Coimbra. 2016.
18. FARIA, L. *Inovação e gestão estratégica no desporto*. Editora Unilab. 2020.
19. FREIRE, Adriano. *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo. 1997.
20. GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas. 2010.
21. GONÇALVES, J. *Gestão e inovação no desporto*. Universidade de Lisboa. 2018.
22. HENRIQUES, R. *Gestão no desporto: Desafios contemporâneos*. Edições Almedina. 2020.
23. KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press. 1996.
24. LAKATOS, E. M., & MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica* (8ª ed.). São Paulo: Atlas. 2017.
25. LARA, A. *Gestão Estratégica: Teorias, Processos e Práticas*. São Paulo: Editora FGV. 2018.
26. MACHADO, T. "Desafios da Gestão Desportiva em Moçambique." *Revista Moçambicana de Educação Física*, 15(2), 89-102. 2020.
27. MANAVE, A. Falta de gestores profissionais é o calcanhar de Aquiles do desporto moçambicano. *Lance*. 2024.
28. MENDES, Eliana Lopez. *Planejamento Estratégico e Gestão de Custos: Um Estudo no Laboratório Central de Saúde Pública*. Salvador. 2008.
29. MINTZBERG, H. *A Estratégia Como Plano: Uma Perspectiva das Organizações*. São Paulo: Editora Atlas. 2000.
30. MOURA, L. *Gestão e estratégia no desporto*. Editora Acadêmica. 2020.
31. MOURA, P. *Gestão de Clubes Desportivos: Estratégias e Desafios*. São Paulo: Editora Esportiva. 2020.
32. NJORORAI, W. "The Strategic Management of Sport in Africa: An Overview." *International Journal of Sport Management and Marketing*, 15(2), 134-148. 2019.
33. OLIVEIRA, J., & TRALHÃO, L. *Planeamento Estratégico em Clubes Desportivos*. Porto: Edições Desportivas. 2015.
34. PAIVA, S., SILVA, A., & PEREIRA, P. *Gestão e estratégia no desporto*. Universidade de Lisboa. (s/d).
35. Pandemia de COVID-19 em Moçambique. Wikipédia.

36. PARENT, M. M. *Understanding sport organizations: The application of management theory*. Human Kinetics. 2021.
37. PEREIRA, M. "O Impacto Social do Desporto em Moçambique." *Revista Desporto e Sociedade*, 10(1), 45-58. 2019..
38. PIRES, G. M. V. S., & LOPES, J. P. S. R.. Conceito de gestão do desporto: Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 88–103. 2001.
39. PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campus. 2006.
40. PORTO, Maria A. G. *O Planejamento estratégico como forma de otimizar o gerenciamento nas organizações*. São Paulo: Bauru. 2014.
41. ROCCO JUNIOR, L. *Gestão e liderança no contexto desportivo*. Editora FGV. 2012.
42. ROCHE, M. *Sport and society: A critical sociological approach*. Routledge. 2002.
43. SANTOS, E. *Gestão estratégica: Princípios e práticas*. Editora FGV. 2008.
44. SANTOS, P. *Gestão desportiva: Desafios e oportunidades*. Editora Atlas. 2020.
45. SLACK, T., & PARENT, M. *Understanding Sport Organizations: Applications for Sport Managers (4th ed.)*. Champaign: Human Kinetics. 2021.
46. TERRENCE, B. Strategic management in sport. *Journal of Sport Management*, 16(3), 191-202. 2002.
47. WIKLICKY, J. *Análise do planejamento estratégico como modelo de gestão do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense*. Editora. 2011.
48. YIN, R. K. *Estudo de caso: Planejamento e métodos (5ª ed.)*. Porto Alegre: Bookman. 2015.

ANEXOS E APENDICES



Universidade Eduardo Mondlane
Escola Superior de Ciências do Desporto
Licenciatura em Ciências do Desporto

O presente inquérito é a parte integrante do processo de recolha de dados para a elaboração do trabalho do fim de curso (Monografia) com o tema: **O planeamento estratégico e seu impacto na Gestão da do Clube Estrela Vermelha de Maputo**. As respostas que serão dadas terão apenas fins académicos. E o autor é responsável pelo sigilo das informações que aqui forem dadas.

Guião de Entrevista para os Técnicos e Gestores do Clube Estrela Vermelha de Maputo.

I. Perfil do entrevistado

1. Nome: _____
2. Sector de Trabalho: _____
3. Género: _____
4. Cargo: _____
5. Nível de formação académica: _____
6. Tempo de trabalho no CDEV: _____

II. Inquérito

Marque com X a melhor opção e responde as questões que se seguem:

1. O Sr. (a) tem conhecimento da existência de um plano estratégico da vossa instituição?

a) Sim ____ b) Não ____

2. O Sr. (a) já participou no processo de elaboração do plano estratégico da vossa instituição?

a) Sempre ____ b) Raramente ____ c) Sim ____ Não ____

(Porquê?) _____

3. Como classifica eficácia do plano estratégico da vossa instituição?

a). Mau ____ b). Razoável ____ c) Bom ____ d) muito bom ____

4. Como é que o Sr. (a) vê os procedimentos pelos quais é elaborado o plano estratégico nesta instituição?

a) transparentes ____ b) Não transparentes ____ c) pouco transparentes ____ d) Outros ____ (Justifique) _____

5. Será que a organização consegue alcançar os seus objectivos traçados de maneira satisfatória?

6. O planeamento estratégico é importante para o desenvolvimento da vossa instituição?

a) Sim ____ b) Não ____

7. Quais são os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da instituição a nível interno e externo?

Muito obrigado pela colaboração!



Clube Desportivo Estrela Vermelha

Fundado em 05 de Dezembro de 1979

INSTITUIÇÃO DE UTILIDADE PÚBLICA

Por despacho do Ministro da Justiça de 14 de Abril de 2004

Exmo Senhor

Castigo Mucacho

Ref nr 037/CDEVCM/DPA/2024

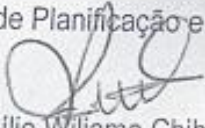
Assunto: **Resposta a Vossa carta**

Acusamos a recepção da sua missiva data da de 23.07.2024, na qual solicita permissão de recolha de dados para o projecto de conclusão de curso, através de um inquérito e mereceu a seguinte resposta:

Esta devidamente autorizado para efectuar a recolha de dados na quarta feira dia 31.07.2024 pelas 11h com o Director de Planificação.

Cordialmente.

O Director de Planificação e Administração



Abílio William Chibanga

Maputo, 29 de Julho de 2024

Contacto: 845712117 ou 828823040