

MESTRADO
ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Sistemas de Controlo de Gestão no Contexto Federativo: Estudo de Caso

Rafaela Filipe da Silva

M

2025



FACULDADE DE ECONOMIA



Sistemas de Controlo de Gestão no Contexto Federativo: Estudo de Caso

Rafaela Filipe da Silva

Dissertação

Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientado por
Professor Doutor Vítor Manuel da Silva Macedo

2025

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Vítor Manuel da Silva Macedo, agradeço a orientação, a disponibilidade e os conselhos ao longo deste trabalho.

Ao Dr. João Carvalho, agradeço profundamente por me abrir as portas da Federação Portuguesa de Basquetebol e por se mostrar sempre disponível para colaborar em todas as fases do trabalho.

Aos entrevistados, agradeço a generosidade do tempo e a franqueza com que partilharam as suas experiências. Sem a vossa participação, este trabalho não teria sido possível.

Aos meus pais, obrigada pelo amor incondicional, pela paciência e por me lembrarem, nos momentos certos, da importância de persistir.

Aos meus amigos, obrigada por acreditarem que eu conseguiria terminar e por cada palavra de incentivo que me empurrou um pouco mais para a meta.

Resumo

Esta dissertação analisa o funcionamento dos Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) enquanto pacote numa federação desportiva, tomando como estudo de caso a Federação Portuguesa de Basquetebol (FPB). Adota-se o enquadramento de Malmi e Brown (2008), que organiza os controlos em cinco conjuntos — planeamento, cibernético, recompensas e compensações, administrativo e cultural — de modo a avaliar não apenas instrumentos isolados, mas a sua coerência interna e interdependências. Metodologicamente, recorreu-se a um estudo de caso qualitativo com entrevistas semiestruturadas a quatro trabalhadores da FPB, realizadas por videochamada e com duração entre 30 e 60 minutos, complementadas por análise documental. A análise seguiu a codificação temática, alinhada com os cinco *packages* e uma lógica de *pattern-matching*, contrastando evidência e proposições teóricas.

Os resultados mostram um planeamento anual robusto (orçamento por áreas e plano de atividades), mas uma fraca formalização estratégica plurianual e o uso irregular de objetivos SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Time-bound*). O controlo cibernético financeiro revela-se maduro e atempado (aprovações hierárquicas digitais, fechos e reporte mensais), enquanto a integração de indicadores não financeiros (participação/retenção de praticantes, qualificação de treinadores e árbitros, serviço a clubes/associações) é desigual e pouco acompanhada por definição de *targets* e responsabilização. Nos sistemas de recompensas, coexistem avaliação anual, prémios pecuniários limitados e benefícios não monetários, mas a linha de vista para metas por programa permanece parcial. No controlo administrativo, registam-se avanços (manual de procedimentos e sistema de compras com aprovações por alçada), carecendo de clarificação formal de papéis e interfaces entre áreas. O controlo cultural evidencia uma cultura de clã (proximidade, rigor, compromisso) que mobiliza esforço discricionário, mas que pode substituir controlos formais se não for traduzida em princípios e métricas.

O estudo preenche uma lacuna na literatura sobre SCG em federações, oferecendo recomendações: mapa estratégico a 3–4 anos; painel híbrido de indicadores (finanças + missão) com *targets* e cadências; RACI (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*)/ SLAs (*Service Level Agreements*) para processos transversais; e vinculação parcial dos incentivos a metas e comportamentos-chave.

Palavras-chave: Sistemas de controlo de gestão; Federações desportivas; Organizações sem fins lucrativos; Gestão Desportiva

Abstract

This dissertation examines how Management Control Systems (MCS) operate as a package within a sports federation, using the Portuguese Basketball Federation (FPB) as a single qualitative case study. The analysis adopts Malmi and Brown's (2008) framework—planning, cybernetic, rewards/compensation, administrative, and cultural controls—to assess not only individual instruments but also their internal coherence and interdependencies. Empirically, the study relies on semi-structured interviews with four FPB employees, all conducted by videocall and lasting 30–60 minutes, complemented by document analysis. Data were coded thematically by package and interpreted through theory-driven pattern matching.

Findings show robust annual planning (area-based budgeting and activity plans) but limited multi-year strategic formalisation and uneven use of SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Time-bound*) objectives. Financial cybernetic controls are mature and timely (digital approval workflows, monthly closing and reporting), whereas non-financial indicators tied to mission (participation/retention, coach/referee qualification, service to clubs/associations) are inconsistently integrated, often lacking targets and clear accountability. The rewards system combines annual appraisal, modest monetary bonuses, and non-monetary benefits, yet the line-of-sight to programme goals remains partial. On the administrative side, there are notable advances (procedures manual and purchasing system with approval thresholds), alongside a need for clearer roles and interfaces between areas. The cultural control reflects a clan culture (closeness, rigour, commitment) that mobilises discretionary effort but may substitute for formal controls if not translated into principles and metrics.

The study addresses a gap in MCS research on federations and offers actionable recommendations: a light 3–4-year strategy map; a hybrid indicators set (finance + mission) with targets and review cadences; RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed)/SLAs (Service Level Agreements) for cross-functional processes; and partial linkage of incentives to programme goals and key behaviours.

Keywords: Management Control Systems; Sports Federations; Non-profit organizations; Sports Management

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
1. Introdução.....	1
2. Federações Desportivas: Definição e Contextualização	3
2.1 Contextualização e Enquadramento Histórico da FPB	4
3. Revisão da Literatura.....	7
3.1 Gestão Desportiva.....	7
3.2 Controlo de Gestão.....	9
3.3 Sistemas de Controlo de Gestão.....	11
3.3.1 Modelos de SCG	12
3.3.2 Fatores Contextuais nos SCG.....	13
3.3.3 O Modelo de Malmi e Brown (2008) – SCG como “pacote”	15
3.4 Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos	17
3.4.1 Medição de Desempenho e <i>Accountability</i>	18
3.4.2 SCG e a Saliência dos <i>Stakeholders</i>	18
3.4.3 Sustentabilidade Financeira e Práticas de Governação	19
3.4.4 Governança de Processos e Coordenação: RACI e VSM	20
4. Metodologia.....	22
4.1 Objeto de Estudo	22
4.2 Entrevistas Semiestruturadas.....	23
4.3 Amostra.....	24
4.4 Análise de Dados	24
5. Análise de Dados	26
5.1 Controlo de Planeamento	26
5.2 Controlo Cibernético	27
5.3 Sistemas de Recompensas e Compensações	29
5.4 Controlo Administrativo	31
5.5 Controlo Cultural	32
6. Discussão de Resultados	35
6.1 Controlo de Planeamento	35
6.2 Controlo Cibernético	35
6.3 Sistemas de Recompensas e Compensações	36
6.4 Controlo Administrativo	37

6.5 Controlo Cultural	37
6.6 Integração final	38
7. Conclusão.....	39
7.1 Principais conclusões do estudo.....	39
7.2 Contribuições do estudo para a investigação	41
7.3 Limitações e possíveis investigações futuras.....	41
Referências Bibliográficas.....	43
Anexos	49
Anexo 1 – Guião da Entrevista Semiestruturada.....	49
Anexo 2 – Lista de Entrevistas	50

1. Introdução

A escolha do tema "*Sistemas de Controlo de Gestão no Contexto Federativo*" como foco central do meu projeto de dissertação surge da fusão entre a minha formação base em Ciências do Desporto e a minha especialização em Economia e Administração de Empresas. Este estudo visa não apenas ampliar o meu conhecimento sobre a interseção entre desporto e gestão empresarial, mas sobretudo preencher lacunas existentes na literatura referentes aos sistemas de controlo de gestão específicos em organizações desportivas, com ênfase no contexto Federativo.

O setor desportivo tem características únicas que lhe são inerentes, como a sua riqueza histórica, as conexões emocionais estabelecidas com os agentes envolvidos, laços “tribais” e a sua relevância social (Smith & Stewart, 2013; Stewart & Smith, 1999). Vários atores defendem que a compreensão do desporto e das suas características é essencial para desenvolver uma gestão desportiva adequada e maximizar os resultados de gestão ótimos. (Gammelsæter, 2021; Smith & Stewart, 2013; Stewart, 2014; Stewart & Smith, 1999).

Ao contrário de outros setores, no desporto existe uma tensão entre resultados desportivos e rentabilidade financeira. Esta tensão é uma das principais fontes de conflito na gestão das organizações desportivas (Gerrard, 2005; Stewart & Smith, 1999).

Com o crescimento do desporto em Portugal, e sendo as federações as principais responsáveis pela promoção e desenvolvimento das respetivas modalidades, torna-se relevante compreender a gestão implementada pelas Federações e como a mesma vai ao encontro da realização dos objetivos delineados.

O controlo de gestão é uma forma de controlo usada para atingir os objetivos organizacionais. Por sua vez, os sistemas de controlo de gestão (SCG) são todos os processos que permitem à gestão controlar os seus recursos de forma que os objetivos sejam alcançados e as estratégias organizacionais e implementadas (Anthony, 1965). Assim sendo, o domínio do controlo de gestão e dos SCG facilitará aos gestores desportivos a conciliação das duas realidades, podendo contribuir para o alcance dos objetivos desportivos e financeiros.

A investigação ancora-se no quadro “*Management Control Systems as a Package*” de Malmi e Brown (2008), que organiza os controlos em cinco conjuntos (planeamento, cibernético, recompensas e compensações, administrativo e cultural) permitindo avaliar não apenas instrumentos isolados, mas a coerência interna e as interdependências do pacote.

Tendo este enquadramento por base, procura-se responder à questão: “Como operam os Sistemas de Controlo de Gestão, enquanto pacote, na Federação Portuguesa de Basquetebol?”. De forma complementar, explora-se que controlos estão presentes em cada *package*, em que medida se reforçam ou substituem e que implicações decorrem para o alinhamento com a missão e a coordenação entre áreas.

Em suma, com a minha dissertação procurarei desvendar a complexidade da Federação Portuguesa de Basquetebol (FPB), desagregando-a em diferentes áreas de atuação e identificando e analisando o SCG existente.

A presente investigação encontra-se estruturada em 7 capítulos. O Capítulo 2 enquadra o caso e o setor, caracterizando a FPB. O Capítulo 3 revê a literatura sobre sistemas de controlo de gestão, com foco no modelo *Management Control Systems as a Package* (Malmi & Brown, 2008) e nas suas cinco componentes, integrando perspetivas contingenciais e especificidades das organizações desportivas/organizações sem fins lucrativos. O Capítulo 4 descreve a metodologia usada no estudo de caso. O Capítulo 5 apresenta os resultados organizados por *package* e o Capítulo 6 discute esses resultados face à literatura. O Capítulo 7 conclui o estudo, reconhece as suas limitações e propõe linhas de investigação futura.

2. Federações Desportivas: Definição e Contextualização

As federações desportivas, conforme definido no Regime Jurídico das Federações Desportivas (Decreto-Lei n.º 248-B/2008, de 31 de dezembro), são pessoas coletivas constituídas sob a forma de associações sem fins lucrativos. Estas organizações integram clubes, sociedades desportivas, associações de âmbito territorial, ligas profissionais, praticantes, técnicos, juizes, árbitros e outras entidades que promovem ou contribuem para o desenvolvimento de uma modalidade desportiva.

De acordo com o mesmo diploma, estas entidades devem cumprir dois requisitos principais: (a) prosseguir objetivos gerais, como promover, regulamentar e dirigir a prática desportiva a nível nacional, representar os interesses dos seus filiados junto da Administração Pública e assegurar a participação competitiva das seleções nacionais; e (b) obter o estatuto de utilidade pública desportiva, conferido com base em critérios legais e regulamentares (Decreto-Lei n.º 248-B/2008, art. 14.º).

As federações podem ser classificadas como unidesportivas, quando abrangem uma única modalidade ou modalidades afins, ou multidesportivas, no caso de se dedicarem ao desenvolvimento de várias modalidades, particularmente em contextos como o desporto adaptado ou escolar (Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro). Estas entidades são responsáveis exclusivas pela atribuição de títulos desportivos nacionais ou regionais, bem como pela organização de competições e seleções nacionais, desempenhando um papel essencial no desenvolvimento desportivo (Decreto-Lei n.º 248-B/2008, art. 16.º).

A organização e funcionamento das federações desportivas seguem princípios fundamentais como a liberdade, democraticidade, representatividade e transparência, sendo independentes do Estado, partidos políticos e instituições religiosas. Contudo, a fiscalização do cumprimento das regras legais e da boa gestão interna é assegurada pela Administração Pública através de inspeções e auditorias regulares (Decreto-Lei n.º 248-B/2008, art. 21.º).

Em termos de financiamento, as federações desportivas dependem de múltiplas fontes, como subsídios públicos, patrocínios, receitas de eventos e quotas de associados. O financiamento público está frequentemente condicionado ao cumprimento de contratos-programa e de requisitos legais, como a certificação de contas e a manutenção de contabilidade organizada de acordo com normas aplicáveis ao setor desportivo (Decreto-Lei n.º 248-B/2008, arts. 46.º e 47.º). Este regime de supervisão visa garantir a sustentabilidade financeira e a transparência na gestão das atividades desportivas.

Por fim, as federações desempenham um papel central na promoção da ética desportiva, na defesa do espírito desportivo e na luta contra práticas como a dopagem, corrupção e discriminação, alinhando-se com os princípios estabelecidos pela Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (Lei n.º 5/2007, art. 3.º). Estas organizações constituem pilares fundamentais na promoção da prática desportiva em Portugal, sendo agentes-chave no desenvolvimento do desporto a nível nacional e internacional.

As federações desportivas, enquanto organizações sem fins lucrativos, desempenham um papel central na promoção e gestão do desporto em Portugal. Regem-se por estatutos próprios, complementados pelo Regime Jurídico das Federações Desportivas (Decreto-Lei n.º 248-B/2008, de 31 de dezembro), e pela legislação aplicável ao setor associativo, como o Código Civil. O foco destas entidades reside na promoção, regulamentação e organização das práticas desportivas no território nacional, representando os interesses dos seus membros junto da Administração Pública e de organizações congéneres internacionais (Decreto-Lei n.º 248-B/2008).

2.1 Contextualização e Enquadramento Histórico da FPB

A FPB, foi fundada em 17 de agosto de 1927, no Porto, e tem como missão afirmar o basquetebol como uma modalidade de referência no panorama desportivo nacional, projetando-o como a principal modalidade de pavilhão e dignificando a modalidade e os seus principais representantes (FPB, 2023a).

A visão da FPB orienta-se para a excelência, a inovação e a preservação do legado da modalidade, refletindo o compromisso em honrar o passado e enfrentar os desafios do presente, com foco num futuro sustentável e profícuo para o basquetebol (FPB, 2023a).

Os valores orientadores da FPB incluem ética, transparência, trabalho coletivo, diálogo e respeito. Estes princípios servem de base para as decisões e ações da organização, promovendo uma gestão inclusiva, responsável e comprometida com a excelência desportiva. O respeito pela diversidade de opiniões, a promoção de relações sólidas e a clareza das ações refletem a aposta em práticas que fomentam a confiança entre os diversos *stakeholders* da modalidade, incluindo atletas, clubes e parceiros institucionais (FPB, 2023b).

Ao longo da sua história, a FPB contribuiu significativamente para o desenvolvimento do basquetebol em Portugal, tendo organizado eventos internacionais, como o Campeonato do Mundo de Júniores em 1999, e nos últimos anos 10 campeonatos europeus dos escalões de

formação, conquistado marcos históricos, como a presença de equipas nacionais em competições internacionais de alto nível. Entre os destaques estão participação das seleções seniores masculina e feminina nas fases finais dos respetivos europeus em 2025, com classificações muito honrosas e de uma seleção de sub-19 femininos no respetivo mundial, uma novidade, a ascensão das seleções jovens às divisões A europeias e a participação de atletas portugueses na WNBA, como Ticha Penicheiro e Mery Andrade (FPB, 2023c). Mais recentemente, Nemias Queta passou a integrar a NBA, tendo inclusivamente conquistado uma Liga na época 2023-2024 ao serviço dos Boston Celtics.

A estrutura organizacional da FPB é composta por órgãos definidos estatutariamente, como a Assembleia Geral, a Direção e conselhos especializados, que asseguram a governação e supervisão das atividades financeiras e desportivas. No caso da FPB, esses órgãos são responsáveis por garantir a boa administração, a organização de competições nacionais e internacionais, e a formação de agentes desportivos, sempre em alinhamento com os princípios de liberdade, transparência e responsabilidade (Decreto-Lei n.º 248-B/2008; FPB, 2023d).

Em termos financeiros, as federações desportivas dependem de fontes diversificadas, como contratos-programa com o Estado, patrocínios, receitas de competições e quotas dos seus associados. No caso concreto da FPB as receitas provenientes das apostas desportivas constituem uma das principais fontes de receita. O apoio estatal está condicionado à certificação de contas e ao cumprimento de critérios legais rigorosos, como estipulado pelo Regime Jurídico das Federações Desportivas (Decreto-Lei n.º 248-B/2008, art. 46.º). A FPB, por exemplo, complementa estas receitas com iniciativas como a venda de produtos promocionais e a organização de eventos, garantindo a sustentabilidade das suas atividades (FPB, 2023d). Este modelo permite à FPB garantir a sustentabilidade das suas operações e promover o basquetebol em várias frentes.

Além da gestão financeira e organizacional, as federações têm uma responsabilidade social significativa, assumindo um papel ativo na promoção de valores como a ética, a transparência e o trabalho coletivo. Para a FPB, esses valores são pilares fundamentais na construção de relações de confiança com os diversos *stakeholders*, incluindo atletas, clubes, as Associações Regionais e a sociedade em geral. Princípios como o respeito e o compromisso são integrados na atuação diária da organização, com o objetivo de criar um ambiente inclusivo e sustentável para o desenvolvimento da modalidade (FPB, 2023d).

Além disso, a FPB destaca-se pelo papel ativo na formação e desenvolvimento de agentes desportivos, bem como pela promoção de valores éticos e pela luta contra práticas como a dopagem e a corrupção (FPB, 2023d). Estes aspetos reforçam a relevância das federações desportivas como pilares fundamentais no ecossistema do desporto português.

A singularidade das federações desportivas, como a FPB, reside na complexidade de equilibrar interesses financeiros, desportivos e sociais. Este contexto reforça a necessidade de sistemas de controlo de gestão robustos, capazes de alinhar objetivos estratégicos e operacionais, promovendo a eficácia e a transparência das suas atividades. Como tal, estudar estas organizações oferece uma oportunidade única para compreender os desafios e as práticas de gestão em instituições do setor desportivo.

3. Revisão da Literatura

O desporto hoje reflete a própria modernidade, assumindo papéis diversos, como lazer, educação, manutenção da saúde, recuperação e reeducação, além de espetáculo e profissionalismo. O desporto é um fenómeno social que advém de há muitos séculos com os jogos olímpicos. Apenas no século passado é que este fenómeno deixou de ser algo exclusivo para uma minoria e passou a integrar o estilo de vida de qualquer classe social. (de Carvalho, 1994)

Após a revolução industrial criaram-se condições para o desenvolvimento económico e social e consequentemente o desenvolvimento do desporto. Após a Segunda Guerra Mundial impulsionou-se o crescimento e desenvolvimento do desporto com as primeiras políticas de “desporto para todos” (Pires, 2007). É neste período que a gestão do desporto começa a tomar relevância como área de estudo académico face a sua importância para suportar o crescimento que o desporto começou a ter com estas políticas.

Stewart e Smith (1999) identificaram duas linhas de pensamento da forma como é vista a gestão do desporto: autores que consideram o desporto uma instituição cultural única, com características especiais e que, por isso, requer uma gestão distinta, e outros que argumentam que o desporto é um negócio como os outros e deve ser gerido como qualquer outra empresa. No entanto, os autores nesse mesmo estudo identificam algumas características inerentes ao setor desportivo que o distingue dos demais. Essas características incluem a sua riqueza histórica, as conexões emocionais estabelecidas com os agentes envolvidos, laços tribais e a sua relevância social (Smith & Stewart, 2013; Stewart & Smith, 1999).

Outro fator identificado por Stewart e Smith (1999) e Smith e Stewart (2013) foi a tensão entre resultados desportivos e a rentabilidade financeira. Outros autores identificaram também a dicotomia vitórias vs. rentabilidade como fonte de conflito na gestão dos clubes desportivos (Gerrard, 2005).

Tal como mencionado por Pereira (2021) e Oliveira (2023) torna-se evidente a importância de se desenvolver sistemas de controlo de gestão que permitam aos gestores desportivos conciliar estas duas realidades e que os ajudem a alcançar tanto os objetivos desportivos como financeiros.

3.1 Gestão Desportiva

A Gestão Desportiva é uma subárea relativamente recente da Gestão, na medida em que, segundo a literatura existente, o primeiro programa de gestão é iniciado na Universidade de

Ohio, Estados Unidos, em 1968. Após este marco, só em 1986 é fundada a primeira sociedade de Gestão do Desporto, também esta nos Estados Unidos – *North American Society for Sport Management* (NASSM), seguindo-se, em 1993 da *European Association for Sport Management* (EASM).

Com o crescimento do interesse nesta área, seja a nível académico ou de investigação, foram surgindo várias definições que tentam no seu todo definir o conceito de Gestão Desportiva. Em 2002, Pitts e Stotlar definem Gestão Desportiva como todas as pessoas, atividades, negócios e organizações envolvidas em produzir, auxiliar, promover ou organizar produtos desportivos, de *fitness* e de recreação.

Na abordagem de Pires (2007), a gestão do desporto é concebida como um instrumento para o desenvolvimento organizacional e social, envolvendo procedimentos intrincados com as realidades física, biológica e social das práticas desportivas. Esta perspetiva destaca a gestão do desporto como parte integrante de um processo contínuo de adaptação dos sistemas, organizações e pessoas ao ambiente em constante evolução.

A gestão do desporto é, essencialmente, a coordenação das atividades que ocorrem dentro das organizações desportivas. De maneira geral, a gestão do desporto pode ser entendida como a aplicação dos princípios de gestão a organizações desportivas (Rocha & Bastos, 2011). De uma forma mais simplificada, a Gestão do Desporto pode ser definida como a utilização e aplicação de diferentes conhecimentos oriundos principalmente das Ciências do Desporto e da Administração, na gestão das diferentes atividades e organizações existentes e que envolvem o fenómeno Desporto (Mazzei & Rocco Junior, 2017).

No entanto, para que se possa gerir eficazmente as organizações desportivas é importante que exista uma abordagem adaptada à gestão desportiva em que se procure compreender as características que lhes são inerentes e únicas (Stewart & Smith, 1999).

Na última década têm surgido algumas críticas sobre a forma como a gestão desportiva está a ser conduzida. Smith e Stewart (2013) afirmam que com a recente corporatização e diversificação do desporto tem feito diminuir o seu *status* único, uma vez que cada vez mais é difícil enumerar as características que o tornam especial e singular, de forma que se adequem a todos os desportos. Os autores referem que estas proposições conflitantes em torno de suas características especiais exigem um exame crítico de seu status atual na prática contemporânea da gestão desportiva.

Em 2014, Stewart volta a crítica a influência do neoliberalismo na gestão desportiva moderna, que levou à mercantilização excessiva do desporto e procura desenfreada pelos lucros, resultando em problemas como a marginalização dos desportos tradicionais e a priorização dos interesses corporativos por parte da gestão desportiva em detrimento dos interesses comunitários, afastando-se do desporto do ideal de “desporto para todos”.

Na mesma linha de pensamento, Gammelsæter (2021) sugere que há uma tendência para aceitar acriticamente princípios e práticas de gestão padronizados, sem uma reflexão sobre a sua adequação ao contexto desportivo. O autor questiona se o desporto está a ser tratado como apenas mais uma indústria ou se é uma atividade social organizada única, merecedora de uma disciplina de gestão adaptada às suas características inerentes para maximizar os benefícios do desporto.

Smith e Stewart (2013) reforçam a ideia que reconhecer o desporto como um negócio e entender suas características especiais são cruciais para resultados de gestão ótimos. Gammelsæter (2021) reforça que é imperativo refletir e debater sobre missão e direção desta disciplina.

No seguimento destas críticas, Stewart (2014) diz-nos que a gestão desportiva ideal deve reconhecer as características únicas e culturais do desporto, promovendo a inclusividade, o prazer e a energia, afastando-se da estrutura de mercado que tem sido dominante. A gestão desportiva deveria abraçar uma abordagem mais holística, levando em consideração as necessidades das comunidades, a diversidade social e histórica do desporto, e proporcionando experiências desportivas mais autênticas e significativas para todos os participantes.

3.2 Controlo de Gestão

Os estudos sobre o controlo de gestão começaram a surgir e ganhar relevância na segunda metade do século passado. A Harvard Business School (HBS) desempenhou um papel proeminente na influência sobre o campo de controlo de gestão, principalmente devido às contribuições significativas de figuras como Ross Walker e Robert Anthony.

Anthony (1965, p. 17) definiu controlo de gestão como *“o processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e usados de forma eficaz e eficiente no alcance dos objetivos da organização”*.

Na mesma linha de pensamento Fiol (1991) identifica o controlo de gestão como uma das formas de controlo responsáveis por garantir a convergência de objetivos dentro das organizações. O controlo de gestão é, portanto, uma forma de controlo usada para atingir os

objetivos organizacionais.

Pereira (2013), no seu livro, define o controlo de gestão como os mecanismos ou sistemas, também designados por Sistemas de Controlo de Gestão, que são utilizados de forma a garantir que as ações e decisões dos indivíduos estão alinhadas com os objetivos e estratégias da organização.

Löning et al. (2016) encara o controlo de gestão como forma de alinhar e implementar a estratégia de uma organização e diz que o objetivo do controlo de gestão é criar e desenvolver coerência organizacional, tomada de decisão consistente e convergência entre os objetivos das diferentes unidades de negócio. Simplificando, o controlo de gestão tem como objetivo assegurar que todos os indivíduos da organização cumprem com a sua parte para alcançarem os objetivos.

O controlo organizacional é essencial para alinhar os esforços individuais com os objetivos organizacionais, integrando pessoas e tarefas. Sem um sistema adequado, indivíduos podem priorizar interesses próprios em vez das metas da organização. (Flamholtz, 1996).

O autor refere ainda no seu artigo quatro funções do controlo, sendo estas:

- **Motivação:** Influenciar comportamentos alinhados às metas organizacionais;
- **Integração:** Coordenar esforços em diferentes partes da organização;
- **Informação:** Avaliar operações e desempenho;
- **Implementação de Planeamento Estratégico:** Apoiar a execução de planos estratégicos.

Pereira (2013) ressalta a importância da descentralização para a evolução do controlo de gestão, uma vez que se torna cada vez mais difícil para os gestores de topo conseguirem analisar toda a informação relevante e terem tempo para definir detalhadamente os planos de ação para as diferentes áreas.

Por esta razão, foram criados os centros de responsabilidade, cujo objetivo central é promover a descentralização de competências, atribuindo a cada gestor intermédio a responsabilidade pelos resultados da sua área/“unidade de negócio”. Os centros de responsabilidade podem ser definidos como partes, subunidades ou segmentos de uma organização cujos gestores são responsáveis por determinada atividade ou conjunto específico de atividades (Melumad et al., 1992; Merchant & Van der Stede, 2003; Pereira, 2013).

Eles são eficazes na criação de incentivos para os agentes, pois permitem que o principal monitore o desempenho financeiro do centro e crie incentivos para os gestores. Os centros de responsabilidade também ajudam a economizar nos custos de agência ao delegar decisões de contratação e coordenação de atividades (Melumad et al., 1992).

Também Löning et al. (2016) falam da importância dos centros de responsabilidade para acelerar as tomadas de decisão dentro das organizações, para estas não estarem todas dependentes dos gestores de topo.

Existem quatro tipos de centros de responsabilidade: investimento, resultados, proveitos e custos (Melumad et al., 1992; Merchant & Van der Stede, 2003; Pereira, 2013; Löning et al., 2016). Os centros de investimento são responsáveis pelo retorno dos investimentos, a sua *performance* pode ser medida por indicadores como o ROCE, ROI e EVA[®]. Os centros de resultados são responsáveis pelos resultados alcançados, ou seja, a diferença entre os proveitos e os custos. Centros de proveitos são responsáveis pelos proveitos/receitas da empresa (como, por exemplo departamento comerciais). Os centros de custos são responsáveis pelos custos, que podem ser divididos em duas categorias: custos de produção e custos não industriais (administrativos, de distribuição/vendas e outros) (Pereira, 2013; Löning et al., 2016).

3.3 Sistemas de Controlo de Gestão

Regressando ao controlo de gestão, especificamente aos Sistemas de Controlo de Gestão, Anthony (1965) define-os como a totalidade de processos que permitem à gestão controlar os seus recursos de forma que os objetivos e estratégias organizacionais sejam alcançados e implementadas.

Hornigren et al. (1993) definiram SCG como o processo de identificação, medição, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações que auxiliam os executivos no cumprimento dos objetivos organizacionais. Eles são parte integrante dos sistemas de governação das organizações, corporações e sociedades mundiais e que tentam garantir a sua sobrevivência (Macintosh & Quattrone, 2010).

Para Pereira (2013), a aplicação de SCG tem como objetivo diminuir os problemas de controlo. O autor reforça a importância da existência e conhecimento de objetivos para se definir um SCG, porque sem eles não é possível justificar as ações e decisões tomadas. Também não é possível desenhar um SCG sem conhecer bem a estratégia da empresa, diferentes estratégias trarão diferentes necessidades de controlo das organizações.

As estratégias são vistas como formas de utilizar recursos para atingir os objetivos da empresa, posicionando-as como a segunda etapa no processo de gestão geral. A terceira e última etapa é o controle de gestão, onde os SCG abordam o comportamento dos funcionários (Merchant & Van der Stede, 2003; Strauß & Zecher, 2013).

Sistemas de controle bem desenhados oferecem vantagem competitiva sustentável ao alinhar cultura, estrutura e práticas de controle (Flamholtz, 1996).

3.3.1 Modelos de SCG

A comparação entre diferentes modelos de SCG, revela um cenário marcado tanto por convergências quanto por divergências de pensamento.

Simons (1995, 1999) apresenta-nos uma compreensão abrangente sobre SCG, reconhecendo que o controle organizacional pode ser alcançado por meio de diferentes formas de controle, como monitorização direta ou controle social e cultural.

Simons (1995, 1999) posiciona os SCG como ferramentas para a implementação de estratégias, destacando o potencial das estratégias emergirem de processos de base (*bottom-up*) em vez de serem exclusivamente ditadas por diretrizes hierárquicas (*top-down*). O seu modelo reconhece a variabilidade do comportamento humano, admitindo que os colaboradores podem contribuir para a formulação de estratégias através das suas interações e experiências dentro da organização.

Na abordagem de Merchant e Van der Stede (2003), o SCG é centrado nos objetos de controle, abrangendo mecanismos de resultados, ações e pessoais/culturais. Esses objetos devem ser geridos devido a limitações de pessoal, problemas motivacionais e falta de direção, considerados como os três principais desafios de gestão.

Por outro lado, Otley (1999) adota uma estrutura mais tradicional de comando e controle, que exclui explicitamente o papel da formação estratégica nos SCG. A sua insatisfação com as teorias económicas e de agência existentes levou-o a propor uma alternativa informada pela teoria da contingência, fornecendo uma abordagem estruturada para compreender o controle de gestão.

Também Anthony e Govindarajan (2007) adotam uma abordagem mais focada nos aspetos sistemáticos (formais) da função de controle, excluindo mecanismos informais de controle (por exemplo, controles pessoais e culturais) como partes dos SCG. Isso leva-os a considerar os SCG apenas como uma ferramenta para implementar estratégias, interagindo com a

estrutura organizacional, cultura e gestão de recursos humanos da empresa.

Assim, observa-se uma diversidade de abordagens em relação aos SCG. Otley (1999) e Anthony e Govindarajan (2007) adotam perspectivas mais tradicionais e formalizadas, limitando os SCG a ferramentas de implementação estratégica baseadas em estruturas organizacionais e processos hierárquicos, excluindo os controles informais, como os culturais e os de pessoal.

Por outro lado, Simons (1995, 1999) e Merchant e Van der Stede (2003) apresentam visões mais abrangentes, reconhecendo a relevância de elementos formais e informais no controle organizacional. Simons enfatiza a natureza dinâmica dos SCG, que podem influenciar e ser influenciados por padrões de comportamento humano e interações dentro da organização, permitindo a emergência de estratégias de base. Já Merchant e Van der Stede destacam a gestão de objetos de controle, como resultados, ações e cultura, para lidar com desafios organizacionais específicos.

Estas abordagens sublinham que a escolha de um modelo de SCG depende não apenas da sua capacidade de implementação, mas também da sua adaptação ao contexto organizacional e aos objetivos estratégicos, permitindo um equilíbrio entre controle formal e flexibilidade cultural.

A evolução do estudo dos SCG revelou uma interação complexa entre estruturas formais, fatores contextuais e comportamento humano. No centro desta evolução encontram-se as estruturas desenvolvidas por diversos académicos, nomeadamente Broadbent e Laughlin (2009), Ferreira e Otley (2009) e Malmi e Brown (2008).

Apesar desses avanços, o campo de pesquisa em SCG permanece fragmentado. Os investigadores continuam a lidar com definições, conceptualizações e perspectivas teóricas variadas, destacando a complexidade inerente ao estudo do controle de gestão. As primeiras investigações concentraram-se principalmente em SCG formais, muitas vezes negligenciando as estruturas informais que influenciam significativamente o comportamento organizacional.

3.3.2 Fatores Contextuais nos SCG

Os fatores contextuais desempenham um papel central na conceção e aplicação dos SCG, especialmente em ambientes complexos como as federações desportivas. Ferreira e Otley (2009) sublinham que elementos como influências culturais, regulamentares e ambientais, embora cruciais para compreender por que razão certos SCG têm sucesso ou falham em contextos específicos, não fazem parte das características intrínsecas de um SCG.

Segundo os autores, a eficácia de um SCG está frequentemente associada à sua capacidade de se alinhar com o ambiente organizacional, mais do que com a mecânica interna do sistema propriamente dito. Esta abordagem enfatiza a importância de considerar as particularidades do contexto organizacional ao desenhar sistemas de controlo que possam promover os objetivos estratégicos (Ferreira & Otley, 2009; Strauß & Zecher, 2013).

Broadbent e Laughlin (2009) reforçam esta ideia ao destacar que os fatores contextuais, tanto internos como externos, influenciam diretamente a implementação e o desempenho dos SCG. Estes autores introduzem o conceito de um "filtro interveniente", que atua entre o sistema de gestão e a organização, moldando a forma como os recursos financeiros, as estruturas de responsabilização e as pressões ambientais afetam o funcionamento dos sistemas de controlo. Este filtro evidencia que a adaptação dos SCG às dinâmicas culturais e regulatórias é essencial para alcançar eficácia e sustentabilidade organizacional (Broadbent & Laughlin, 2009).

A perspetiva de Ferreira e Otley (2009) também destaca a relevância de analisar os SCG como ferramentas de gestão orientadas por informação. Esta visão está alinhada com a necessidade de fornecer aos gestores os dados necessários para monitorizar o desempenho organizacional e ajustar as práticas de controlo de acordo com as mudanças no contexto interno ou externo. Num ambiente como o das federações desportivas, onde coexistem múltiplos *stakeholders* e objetivos variados, este alinhamento torna-se ainda mais crucial.

Por outro lado, Broadbent e Laughlin (2009) oferecem uma abordagem mais abrangente ao integrar aspetos relacionados com a cultura organizacional e as dinâmicas externas no design dos SCG. Eles argumentam que estas variáveis podem servir como fatores explicativos para o desempenho organizacional em diferentes cenários, expandindo a análise para além das estruturas formais. Em contextos federativos, onde a governação é frequentemente influenciada por regulações externas e padrões culturais próprios, este entendimento é particularmente útil para compreender como os sistemas de controlo são adaptados para atender a pressões específicas.

Assim, os fatores contextuais desempenham um papel crucial no *design* e na implementação dos SCG. Segundo Strauß e Zecher (2013), os sistemas de controlo são influenciados por variáveis externas, como regulamentações governamentais, bem como por dinâmicas internas, incluindo cultura organizacional e estrutura hierárquica. Além disso, Ferreira e Otley (2009) destacam que os SCG devem ser desenhados para fornecer informações relevantes

aos gestores, permitindo-lhes monitorizar e ajustar comportamentos organizacionais de acordo com mudanças no ambiente externo.

3.3.3 O Modelo de Malmi e Brown (2008) – SCG como “pacote”

Em contraste com as visões mais tradicionais dos SCG como sistemas isolados, Malmi e Brown (2008) defendem uma abordagem de pacote para os SCG, reconhecendo que vários sistemas são projetados e implementados por diferentes atores ao longo do tempo. A sua estrutura destaca a natureza multifacetada do controlo de gestão, ilustrando como diferentes elementos de controlo interagem para orientar o comportamento dos colaboradores em direção aos objetivos organizacionais.

O modelo de Malmi e Brown (2008) introduz uma abordagem inovadora para os SCG, abordando-os como um "pacote de controlo" integrado. Este conceito surge da necessidade de compreender como diferentes mecanismos de controlo operam em conjunto para influenciar o comportamento dos colaboradores e alinhar as atividades organizacionais com os objetivos estratégicos. Diferentemente de abordagens que analisam sistemas de controlo de forma isolada, Malmi e Brown destacam a interdependência entre os componentes do SCG, considerando fatores formais e informais como parte de um sistema holístico.

A proposta dos autores surge de décadas de pesquisa e investigação (Malmi & Brown, 2008). A análise isolada de mecanismos de controlo frequentemente ignora a forma como estes interagem no contexto organizacional, levando a conclusões fragmentadas. Chenhall (2003) reforça que negligenciar as interações entre componentes de SCG pode resultar em modelos sub-especificados e interpretações erróneas. Além disso, o modelo propõe explorar como diferentes tipos de controlo se complementam ou substituem uns aos outros em ambientes organizacionais dinâmicos.

O modelo de Malmi e Brown (2008) organiza o SCG em cinco categorias principais, cada uma representando diferentes dimensões do controlo organizacional:

1. Controlo de Planeamento (*Planning Controls*):

O planeamento é um mecanismo *ex-ante* que estabelece objetivos organizacionais, padrões de desempenho e comportamentos esperados. Divide-se em:

- Planeamento de Ação: Focado em objetivos de curto prazo, geralmente até 12 meses.
- Planeamento de Longo Prazo: Alinhado com metas estratégicas e ações de médio e

longo prazo.

Este tipo de controlo não apenas coordena as atividades, mas também gera comprometimento dos colaboradores para alcançar os objetivos delineados (Malmi & Brown, 2008, p. 292).

2. Controlo Cibernético (*Cybernetic Controls*):

Baseado nos princípios de *feedback* e medição, o controlo cibernético engloba mecanismos como orçamentos, medidas financeiras e não financeiras, e sistemas híbridos como o *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996). Estes sistemas permitem monitorizar o desempenho comparando os resultados com os padrões definidos, e ajustando comportamentos ou sistemas conforme necessário.

3. Recompensas e Compensações (*Reward and Compensation Controls*):

Este componente motiva os indivíduos através de incentivos financeiros e não financeiros, alinhando os seus esforços com os objetivos organizacionais. Estudos mostram que sistemas de recompensa influenciam a direção, intensidade e duração do esforço dos colaboradores (Bonner & Sprinkle, 2002). Embora frequentemente ligados aos mecanismos cibernéticos, os sistemas de recompensa também desempenham funções independentes, como retenção de talentos e reforço da cultura organizacional (Malmi & Brown, 2008, p. 293).

4. Controlo Administrativo (*Administrative Controls*):

Direciona o comportamento dos colaboradores por meio da estrutura organizacional, governação e políticas/procedimentos. Os controlos administrativos incluem:

- Design Organizacional: Configurações estruturais para promover interações específicas;
- Governança: Estruturas de autoridade e responsabilidade;
- Políticas e Procedimentos: Regras e diretrizes formais que moldam comportamentos (Abernethy & Chua, 1996).

5. Controlo Cultural (*Cultural Controls*):

Valores, crenças e normas sociais que influenciam o comportamento dos colaboradores, atuando como um sistema de controlo subtil, mas abrangente. Exemplos incluem sistemas de valores explícitos (*mission statements*) e símbolos organizacionais (e.g., *design* de espaços de trabalho) que reforçam práticas desejadas (Simons, 1995).

O modelo de Malmi e Brown distingue-se de outros *frameworks* por integrar controlos formais e informais. Comparativamente aos autores que já nos apresentam abordagens mais informais dos SCG, Malmi e Brown adotam uma perspetiva mais ampla, que inclui a interação entre cultura organizacional, estrutura administrativa e sistemas cibernéticos.

O modelo de Malmi e Brown (2008) oferece uma estrutura abrangente para compreender os SCG como um sistema integrado de controlo. A sua tipologia permite aos investigadores explorar como diferentes elementos interagem em diversos contextos organizacionais, proporcionando *insights* valiosos para o *design* e implementação de sistemas de controlo que atendam às necessidades específicas de cada organização.

Relevância e aplicação

O presente estudo adota o modelo de Malmi e Brown (2008) como base conceptual para a análise do controlo de gestão em federações desportivas, devido à sua abordagem abrangente e integrada dos SCG. Este modelo, que introduz o conceito de "pacote de controlo", permite captar a complexidade e a interação entre diferentes mecanismos de controlo, incluindo controlos administrativos, cibernéticos, de planeamento, culturais e de recompensas.

A abordagem de Malmi e Brown revela-se especialmente útil em contextos complexos, como as federações desportivas, onde coexistem múltiplos *stakeholders* e objetivos estratégicos diversificados. Estas organizações operam em ambientes dinâmicos e multifacetados, conciliando estruturas formais e informais, bem como metas financeiras e não financeiras, enquanto gerem interesses variados dos seus *stakeholders*.

Ao adotar este modelo, o estudo pretende aprofundar a compreensão sobre o desenho e a interligação dos diferentes sistemas de controlo, analisando de que forma estes contribuem para alinhar o desempenho organizacional com os objetivos estratégicos das federações desportivas, considerando as suas especificidades contextuais e culturais. A utilização do conceito de "pacote de controlo" permite ainda identificar possíveis lacunas ou inconsistências nos sistemas de controlo, promovendo uma gestão mais eficaz e adaptável.

3.4 Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos

A comparação entre a gestão estratégica no setor comercial e no setor sem fins lucrativos revela diferenças significativas. A mais importante dessas diferenças reside no facto de que em organizações sem fins lucrativos (OSFL) a gestão é fundamentalmente orientada pela

missão. Essa missão ocupa uma posição central e é superior a todos os processos, decisões e tarefas realizadas dentro da organização, assumindo uma importância superior em relação a qualquer outro aspecto operacional (Rosnerova & Hraskova, 2020).

O controlo de gestão em OSFL tem recebido crescente atenção na literatura devido à sua complexidade e aos desafios únicos associados à sua operação. Uma das principais características das OSFL é a diversidade de *stakeholders* com objetivos muitas vezes divergentes, incluindo financiadores, beneficiários e gestores internos. Este cenário cria dificuldades específicas para os SCG, que devem ser adaptados para equilibrar as expectativas dos *stakeholders* e os objetivos organizacionais. (Conaty & Robbins, 2021).

3.4.1 Medição de Desempenho e *Accountability*

A medição de desempenho em OSFL é uma questão central, dada a ausência de métricas financeiras tradicionais, como o lucro, utilizadas em empresas lucrativas. Segundo Lagerström (2002), o desempenho em OSFL deve ser avaliado com base em dois critérios principais: eficiência, definida como a relação entre *outputs* e *inputs*, e eficácia, que avalia o alcance dos objetivos organizacionais. Uma abordagem frequentemente utilizada é a fórmula "*Value for Money*" (VfM), que mede os resultados em função dos recursos aplicados, funcionando como uma métrica substitutiva para o lucro. Contudo, medir o desempenho em OSFL exige uma análise mais qualitativa, dada a intangibilidade de muitos dos seus resultados.

Além disso, a *accountability* desempenha um papel crucial no controlo de gestão em OSFL, manifestando-se em dois níveis principais: *accountability* processual, voltada para a conformidade com regulamentos e relatórios financeiros, e *accountability* consequencial, relacionada com a eficácia dos programas e o impacto dos recursos investidos (Cutt & Murray, 2000). Esta abordagem ajuda a explicar por que razão medir o desempenho em OSFL frequentemente depende de critérios subjetivos e qualitativos, que refletem a complexidade dos seus objetivos.

3.4.2 SCG e a Saliência dos *Stakeholders*

Conaty e Robbins (2021) destacam que os SCG em OSFL frequentemente incluem mecanismos como orçamentos, auditorias e sistemas de "garantia de serviços", projetados para atender às necessidades específicas de diferentes *stakeholders*. No entanto, há evidências de que os SCG podem reforçar desigualdades na atenção dada aos *stakeholders*, priorizando aqueles com

maior poder, legitimidade ou urgência, como financiadores e reguladores, em detrimento de outros, como os beneficiários (Gray et al., 1997; Mitchell et al., 1997).

A teoria da saliência dos *stakeholders*, conforme descrita por Mitchell et al. (1997), fornece um quadro útil para compreender como os gestores priorizam os *stakeholders* com base nesses atributos. Estudos como os de Assad e Goddard (2010) mostram que as percepções de saliência influenciam diretamente o design e a utilização dos SCG, o que pode levar à marginalização de *stakeholders* menos influentes.

3.4.3 Sustentabilidade Financeira e Práticas de Governança

A sustentabilidade financeira é um tema crítico em OSFL, particularmente em federações desportivas, devido à sua dependência significativa de recursos públicos e à necessidade de alcançar resultados desportivos e financeiros. Guevara et al. (2021) identificam desafios relacionados com déficits persistentes e com a necessidade de cumprir regulamentos impostos por entidades públicas, como o Conselho Superior de Desportos (CSD) em Espanha. A introdução da Lei da Transparência de 2013 reforçou a importância da prestação de contas e da gestão financeira rigorosa como mecanismos de controlo para prevenir ineficiências no uso de fundos públicos.

A literatura também utiliza abordagens teóricas, como as teorias de agência, dependência de recursos e institucional, para explicar as práticas de gestão em federações desportivas. A teoria da agência identifica problemas relacionados com a separação entre gestores das federações e os financiadores, enquanto a teoria da dependência de recursos destaca a necessidade de diversificação de fontes de financiamento para garantir a sobrevivência das federações (Guevara et al., 2021).

A boa governação corporativa, que influencia o desempenho organizacional, é a base de um controlo interno eficaz (Fernandes et al., 2024). Petrovits et al. (2011) concluem no seu estudo que os *stakeholders* utilizam informações sobre controlos internos para avaliar organizações, com relevância também para o setor lucrativo e que essas informações influenciam direta ou indiretamente as decisões de financiamento dos doadores.

No geral, a literatura sugere que as OSFL enfrentam desafios únicos na gestão de recursos e no alinhamento das suas práticas de controlo com os seus objetivos sociais. Para equilibrar sustentabilidade financeira e impacto organizacional, é necessário adotar práticas de

governança baseadas em transparência, *accountability* e adaptabilidade aos diferentes contextos operacionais.

3.4.4 Governança de Processos e Coordenação: RACI e VSM

OSFL-operam sob *accountability multistakeholder* e constrangimentos de recursos, o que reforça a centralidade dos controlos administrativos para clarificar autoridade, reduzir ambiguidade e assegurar prestação de contas. A literatura de *responsibility accounting* propõe a delimitação de centros de responsabilidade (custos, receitas, resultado, investimento) e a correspondência entre direitos de decisão e responsabilidades de desempenho, ancorando reporte e avaliação (Melumad et al., 1992; Merchant & Van der Stede, 2017). Em OSFL, esta clarificação sustenta a legitimidade perante financiadores e beneficiários e mitiga riscos de descoordenação típicos de estruturas enxutas e dependentes de voluntariado (Fernandes et al., 2024; Gray et al., 1997).

Nesse enquadramento, a matriz RACI (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*) é um artefacto simples para tornar explícitos os papéis por processo/tarefa: R executa, A decide e responde pelo resultado (devendo existir um único “A” por decisão), C é consultado antes da decisão (interação bidirecional) e I é informado após a decisão (via unidirecional). A RACI operacionaliza a contabilidade por responsabilidades ao alinhar quem faz e quem decide com os relatórios e indicadores de cada centro, reduzindo ambiguidade de autoridade, retrabalho e “zonas cinzentas” entre áreas (Berry et al., 2009; Melumad et al., 1992; Merchant & Van der Stede, 2017). Em ambientes com múltiplos intervenientes, como federações e clubes, a RACI ajuda ainda a gerir a saliência de *stakeholders* ao explicitar quem é ouvido e quem é apenas informado (Assad & Goddard, 2010; Conaty & Robbins, 2021).

Complementarmente, *Service Level Agreements* (SLAs) definem prazos e padrões mínimos de qualidade entre áreas (p. ex., janelas de aprovação, critérios de “pronto”, canais de pedido/entrega), aumentando a previsibilidade operacional e o fluxo de informação. Nas OSFL, SLAs bem definidos reforçam controlo interno (segregação de funções, trilhos de auditoria) e governação (quem aprova o quê, em quanto tempo, com que evidências), fatores críticos para a confiança de financiadores e para a mitigação de riscos reputacionais associados a falhas de controlo (Fernandes et al., 2024; Gray et al., 1997; Petrovits et al., 2011).

A perspetiva cibernética aplicada ao desporto acrescenta um nível sistémico a estes instrumentos. O *Viable System Model* (VSM) descreve cinco funções: Sistema 1 (operações), Sistema

2 (coordenação entre operações), Sistema 3 (controle interno/recursos), Sistema 4 (inteligência/planeamento/adaptação) e Sistema 5 (identidade/política) (Haggerty, 1988).

Em federações, onde coexistem calendários, seleções e programas com interdependências fortes, o Sistema 2 é crucial para amortecer conflitos e oscilações entre unidades, sincronizando ritmos e padronizando interfaces (regras, calendários, critérios de “pronto”, escaladas). Nesta ótica, RACI (clarifica quem decide/executa/consulta/informa) e SLAs (clarificam prazos e padrões) materializam a função de coordenação do Sistema 2 no quotidiano organizacional, enquanto o Sistema 3 dá suporte com políticas, aprovações por alçada e auditorias internas (Berry et al., 2009; Haggerty, 1988).

A integração entre RACI/SLAs (administrativo) e coordenação cibernética (VSM) contribui para o “*package fit*” dos SCG: quando papéis, prazos e padrões estão explícitos, os controlos de planeamento, cibernéticos e de recompensas reforçam-se mutuamente, ao invés de se substituírem de modo *ad hoc* (Berry et al., 2009; Sandelin, 2008). Em linha com a contingência (tempo, sazonalidade, dependência de recursos), recomenda-se que RACI e SLAs adotem cadências de revisão leves (p. ex., trimestrais) e evoluam com o contexto competitivo e financeiro (Chenhall, 2003; Ferreira & Otley, 2009). Em suma, em OSFL desportivas, governar processos com RACI e SLAs e coordenar sistemicamente via VSM (Sistema 2) fortalece a *accountability*, reduz atritos operacionais e melhora a adaptação sem inflacionar a hierarquia.

4. Metodologia

Este capítulo apresenta a abordagem metodológica da investigação, justificando a opção por um estudo de caso qualitativo e exploratório aplicado à FPB. Serão descritos os procedimentos de recolha de dados, assentes em entrevistas semiestruturadas e análise documental, bem como os critérios de seleção da amostra. Detalham-se ainda as técnicas de análise de dados utilizadas — com destaque para a análise temática orientada pelo modelo de Malmi e Brown — e os mecanismos de validação adotados (triangulação, cadeia de evidências e salvaguardas éticas) para assegurar rigor e credibilidade dos resultados.

4.1 Objeto de Estudo

A FPB é o foco deste estudo de caso. A seleção desta organização como caso de estudo é justificada pela sua relevância nacional e pelo crescimento da procura pela modalidade assistido nos últimos anos em Portugal.

O presente estudo centra-se na análise dos SCG no contexto federativo, investigando os fatores que influenciam o seu desenho, uso e perceção por parte dos trabalhadores da FPB. O objetivo principal desta dissertação consiste em identificar e analisar os atributos que caracterizam o pacote de SCG (segundo Malmi e Brown, 2008) aplicado à FPB, considerando as diferentes perspetivas internas — dirigentes e colaboradores de áreas técnico-operacionais, financeira/controlo, administrativa e de apoio. Este objetivo permitirá responder à questão de investigação e analisar como se comparam as suas expectativas e perceções, explorando em simultâneo benefícios e desafios associados à implementação e coerência do pacote.

Para abordar a complexidade da gestão na FPB e compreender os SCG implementados, adota-se uma abordagem qualitativa de estudo de caso. Este método revela-se particularmente eficaz quando se pretende aprofundar a compreensão de processos internos em organizações específicas, analisando as interações entre diferentes componentes e seus reflexos no fenómeno de interesse (de Oliveira & Ferreira, 2014).

A escolha do estudo de caso é justificada à luz de três condições (Yin, 2009): o tipo de questões de investigação, o grau de controlo do investigador sobre os comportamentos em estudo e o foco em eventos contemporâneos face a históricos. Quanto à primeira, questões do tipo “Como?” e “Porquê?” são de carácter explicativo e propícias a estudos de caso, pois lidam com questões operacionais que necessitam de ser observadas ao longo do tempo. Relativamente às outras duas, quando os fenómenos são contemporâneos e o investigador não detém

controle sobre os comportamentos observados, a estratégia de estudo de caso é a mais indicada; já a intervenção ativa configuraria experimentação, e a ausência de contemporaneidade apontaria para análise histórica (Yin, 2009). Assim, opta-se pelo estudo de caso para analisar as configurações de SCG na FPB e a sua importância nas operações da organização.

O estudo de caso é entendido como um estudo empírico que investiga um fenómeno atual no seu contexto, quando os limites entre fenómeno e envolvente não são claros, recorrendo a diversas fontes de evidência (Yin, 2009). Esta metodologia é particularmente útil em fases iniciais de investigação por permitir clarificar proposições teóricas iniciais (Eisenhardt, 1989).

Através desta abordagem, pretende-se aprofundar o entendimento sobre como os SCG, enquanto pacote, suportam a execução da missão federativa, a coordenação interna e a prestação de contas, bem como identificar oportunidades de melhoria no seu desenho e utilização. A investigação procura colmatar lacunas na literatura — ainda centrada sobretudo em empresas e clubes profissionalizados —, fornecendo uma visão comparativa e aplicável ao contexto federativo e contribuindo para a criação de valor sustentável para a organização e a comunidade desportiva.

4.2 Entrevistas Semiestruturadas

A recolha de evidências assenta em entrevistas semiestruturadas e análise documental. As entrevistas serão desenhadas de maneira a explorar detalhadamente a implementação dos SCG em diferentes departamentos.

A escolha do método de entrevistas semiestruturadas permite uma abordagem flexível, permitindo que os participantes forneçam *insights* ricos e contextualizados sobre a dinâmica interna de cada Federação e a gestão da modalidade em Portugal. Ao seguir este caminho metodológico, pretendo capturar nuances, perceções e práticas que podem não ser totalmente evidentes em análises puramente quantitativas.

As entrevistas serão conduzidas preferencialmente por videoconferência, dirigidas a elementos-chave com conhecimento do funcionamento da FPB e dos seus SCG. Foi realizada uma primeira entrevista para complementar o conhecimento da instituição, seguindo-se entrevistas com base num guião que incide sobre as questões técnicas do objetivo de investigação. Reconhece-se que o número de entrevistas pode ser limitado por razões de disponibilidade de tempo e pela abertura da instituição para revelar dados internos; todavia, a informação obtida mantém relevância e profundidade. Para mitigar fragilidades associadas a um número

reduzido de entrevistas, procede-se à triangulação com outras fontes de evidência (documentos internos e fontes públicas). É ainda esclarecido que o estudo não se foca nos mecanismos de controlo desportivo (e.g., atletas, treinadores), mas sim nos SCG da organização.

A documentação considerada inclui, entre outros, relatórios e contas, planos anuais, documentos internos relevantes e conteúdos públicos (site institucional, notícias e reportagens), selecionados com o objetivo de aumentar a validade e o nível de confiança do estudo, bem como o conhecimento do fenómeno e da instituição.

4.3 Amostra

A recolha de dados foi realizada através de quatro entrevistas semiestruturadas, método escolhido pela sua flexibilidade e pela capacidade de aprofundar as perceções dos participantes. As entrevistas dirigiram-se exclusivamente a trabalhadores da FPB, selecionados por relevância funcional para os SCG: dois elementos da Direção/Departamento Técnico, um elemento do Departamento Financeiro e de Recursos Humanos, e um participante que acumula as funções de Secretário-Geral e Diretor Financeiro.

Cada sessão seguiu um guião organizado em blocos temáticos alinhados com o modelo de Malmi e Brown (2008): controlo de planeamento, controlo cibernético, sistemas de recompensas e compensações, controlo administrativo e controlo cultural. O formato semiestruturado permitiu explorar temas emergentes, pedir esclarecimentos e aprofundar nuances sempre que os participantes introduziram aspetos relevantes da prática organizacional.

Todas as entrevistas foram conduzidas em português e realizadas por videochamada, com consentimento informado. Mediante autorização dos entrevistados, as sessões foram gravadas para efeitos de transcrição e análise. A duração variou entre 30 minutos e 1 hora, assegurando riqueza e profundidade no conjunto de dados.

Para garantir a confidencialidade, os participantes foram anónimos e identificados apenas por códigos (Entrevistado 1 – Entrevistado 4).

4.4 Análise de Dados

Concluída a recolha, as entrevistas foram transcritas integralmente, anonimizadas e organizadas para análise orientada pela teoria, seguindo a estratégia de *pattern-matching* de (Yin, 2009): a evidência empírica é confrontada com proposições derivadas do enquadramento conceptual. A análise de dados foi estruturada segundo o modelo *Management Control Systems*

as a *Package* de Malmi e Brown (2008), agrupando os excertos nas cinco dimensões e lendo cada segmento à luz do desenho, uso e coerência interna do pacote de SCG na FPB.

A codificação adotou um enfoque dedutivo-indutivo: partiu de categorias *a priori* ancoradas nos cinco *packages* e integrou subtemas emergentes quando a fala dos participantes introduziu nuances relevantes (por exemplo, digitalização de aprovações, reuniões executivas, articulação DT–SG). Num segundo momento, sintetizaram-se evidências por tema e entrevistado, procurando regularidades e exceções e recorrendo a *explanation-building* quando surgiram relações não previstas entre *packages* (Yin, 2009).

Para reforçar consistência e rastreabilidade, manteve-se uma cadeia de evidências que liga proposições, excertos e interpretações, realizou-se comparação constante entre os quatro perfis funcionais e procedeu-se a verificação seletiva de recodificação em passagens críticas, recorrendo ainda a triangulação leve com documentação disponível quando pertinente. O resultado é uma síntese por *package*, sustentada por excertos representativos, que ultrapassa a descrição de instrumentos isolados e prepara a Discussão dos resultados face à literatura e às implicações para o desenho e uso dos SCG em contexto federativo (Malmi & Brown, 2008; Yin, 2009).

5. Análise de Dados

Neste capítulo apresentam-se os resultados da análise qualitativa das entrevistas realizadas junto de dirigentes e colaboradores da FPB. A análise seguiu uma abordagem de codificação temática de carácter dedutivo, tendo como categorias principais os cinco pacotes de SCG propostos por Malmi e Brown (2008). Dentro de cada categoria são apresentados excertos relevantes das entrevistas e respetiva interpretação.

5.1 Controlo de Planeamento

"Compete-me planificar todas as épocas em termos de calendário, apresentar essas calendarizações aos clubes (...). Em termos de planeamento mais estratégico, não estou tão envolvido." — Entrevistado 1

O foco do entrevistado 1 está no planeamento operacional (calendarização e coordenação com clubes), com baixa participação no planeamento estratégico. Isto sugere predominância de *planeamento de ação* (horizonte anual) e fraca articulação com *planeamento de longo prazo* (estratégico), tal como distinguem Malmi e Brown (2008). Assim, o planeamento tende a coordenar atividades, mas com menor capacidade de definir padrões/ *standards* e alinhar objetivos interfuncionais.

"O que nós fazemos todos os anos: é feito um orçamento, esses orçamentos são publicados ou enviados a cada responsável, (...)." — Entrevistado 2

O planeamento surge ancorado no orçamento anual. Embora o orçamento seja um instrumento central, quando o planeamento é reduzido à ótica financeira, tende a assumir um papel sobretudo diagnóstico, com menor capacidade de orientar, *ex-ante*, comportamentos e prioridades entre áreas.

"Nós temos aquilo que chamamos de um plano de atividades, e esse plano de atividades tem os objetivos definidos para a época seguinte ou a mais longo prazo." — Entrevistado 3

Refere um plano de atividades com objetivos para a época seguinte e a mais longo prazo. Aqui vislumbra-se a coexistência de planeamento de ação e planeamento de longo prazo, em linha com a tipologia de Malmi e Brown (2008). Quando o plano define metas e *standards* e é usado para alinhar objetivos entre áreas, o planeamento atua como controlo *ex-ante*, orientando comportamentos e expectativas.

"Em termos de planeamento estratégico, o planeamento estratégico é uma coisa que, do meu ponto de vista, é muito superficial aqui na Federação. (...) não há um plano estratégico formal (...) os objetivos deveriam ser SMART e não cumprimos com essa regra." — Entrevistado 4

Neste quadro, o planeamento tende a não cumprir a função de controlo (direcionar comportamento e clarificar *standards*) e pode operar mais como suporte à decisão disperso do que como sistema de controlo, distinção salientada por Malmi e Brown.

À luz de Malmi e Brown (2008), os controlos de planeamento são mecanismos de controlo *ex-ante*: definem objetivos, estabelecem *standards* e orientam esforços antes da execução. Os autores distinguem o *planeamento de ação* (tipicamente anual, mais tático) do *planeamento de longo prazo* (estratégico), sublinhando que o planeamento atua como sistema de controlo quando cria compromisso e alinha expectativas entre áreas; caso contrário, tende a funcionar apenas como suporte à decisão.

No caso da FPB, os excertos sugerem um planeamento forte na coordenação tático-operacional (calendarizações, plano de atividades e orçamento) e frágil na formalização estratégica (escassez de objetivos SMART e de um plano estratégico consolidado). Enquanto o depoimento do Entrevistado 3 revela coexistência de horizontes (época seguinte e médio/longo prazo), os restantes depoimentos reforçam a centralidade do orçamento e a superficialidade estratégica. Assim, o *package* de planeamento cumpre parcialmente o papel proposto por Malmi e Brown (2008): coordena e baliza, mas ainda não assegura de forma consistente a definição de standards e o alinhamento interfuncional típicos de um controlo *ex-ante* robusto.

5.2 Controlo Cibernético

"Formais não existiam. (...) Neste momento temos uma plataforma com níveis de aprovação." — Entrevistado 1

O depoimento indica uma transição de práticas informais para um sistema formalizado de aprovação de despesas. Este movimento reforça a rastreabilidade e a *accountability*, ponto central nos controlos cibernéticos quando associados a ciclos de aprovação e registo de transações.

"São enviados balancetes para nós, área financeira, para cada um dos responsáveis, para dar conhecimento (...)." — Entrevistado 2

A distribuição regular de balancetes aos responsáveis de área evidencia um mecanismo de *feedback* periódico, essencial aos controlos cibernéticos (medição → reporte → comparação).

Ainda assim, não se infere, a partir do excerto, a existência de metas não financeiras ou de análise sistemática de desvios.

"O orçamento é feito por cada uma das áreas (...) aprovado primeiro pela Direção da Federação e depois pela Assembleia Geral." — Entrevistado 3

"Temos objetivos para aumentar o número de praticantes (...), com projetos de mini basquete e entrada no ensino básico; ações de formação para qualificar treinadores; e objetivos competitivos para as seleções (Divisão A/B), embora nem sempre se consigam." — Entrevistado 3

O ciclo orçamental descentralizado (elaboração por áreas) com aprovação em instâncias de governação reforça a legitimação do processo e a responsabilização por centros de custo. O orçamento funciona como *standard ex-ante*, contra o qual a execução é posteriormente comparada.

Para além do orçamento, o Entrevistado 3 evidencia metas não financeiras — crescimento de praticantes (programas de base/mini basquete e ligação ao ensino básico), qualificação de treinadores e objetivos competitivos (Divisão A/B). Estes elementos expandem o controlo cibernético para além da dimensão financeira, aproximando-o de um painel híbrido de métricas.

"Temos uma contabilidade de gestão que está suficientemente desenvolvida (...) até o dia 15 do mês seguinte temos já uma visão muito apropriada do desempenho económico do mês anterior." — Entrevistado 4

"O orçamento da Federação é elaborado (...) cada um dos diretores responsáveis elabora um orçamento (...) depois é consolidado pela área financeira (...) seguem-se ajustamentos até se chegar ao resultado zero."
— Entrevistado 4

A existência de contabilidade de gestão com fecho e reporte até meados do mês seguinte indica *timeliness* adequada para decisões de curto prazo. O processo de consolidação e ajustamentos até 'resultado zero' revela um foco na restrição orçamental (equilíbrio), típico de entidades como federações desportivas, e sugere a presença de rotinas de análise de desvios e medidas corretivas (ajustes).

Segundo Malmi e Brown (2008), os controlos cibernéticos requerem: (i) métricas; (ii) *standards/targets*; (iii) mecanismos de *feedback* e comparação; e (iv) capacidade de correção. O orçamento é uma peça central, mas os controlos cibernéticos podem — e devem — incluir medidas não financeiras e híbridas.

No caso da FPB, a evidência aponta para um sistema financeiro relativamente amadurecido: orçamento por áreas com aprovação formal; contabilidade de gestão e reporte mensal até ao dia 15; plataforma de aprovação que formaliza o ciclo da despesa; e prática de ajustamentos para garantir equilíbrio. Estes elementos satisfazem os requisitos de medição, *feedback* e correção.

Os dados indicam também a existência de objetivos não financeiros, nomeadamente metas de número de praticantes (projetos de mini basquete e entrada no ensino básico), qualificação de treinadores (ações de formação) e objetivos competitivos para as seleções (permanência/aspiração à Divisão A). Isto demonstra um alargamento do controlo cibernético para além da dimensão financeira.

Ainda assim, permanecem lacunas de sistematização e formalização: não se observa (nas entrevistas analisadas) um painel abrangente de indicadores não financeiros (p. ex., retenção de atletas, certificação/retenção de treinadores e árbitros, qualidade de serviço a associações/clubes); falta explicitação de *targets SMART* e de limites de variação aceitáveis para esses indicadores; e carece-se de um vínculo claro entre tais metas e a responsabilização por áreas/projetos. Com estes reforços, a FPB consolidaria a utilização de métricas não financeiras como parte integrante do seu sistema cibernético.

5.3 Sistemas de Recompensas e Compensações

"Existe um processo de avaliação de colaboradores (...) o incentivo é um prémio anual dependente da performance financeira ... há mecanismos de compensação para quem trabalha fins de semana ou acompanha seleções." — Entrevistado 1

O sistema privilegia um prémio anual indexado à *performance* financeira global, com compensações específicas por esforço extraordinário (fins de semana/seleções). Há reconhecimento, mas a linha de vista para objetivos por função/projeto é limitada, e o ciclo anual reduz a frequência de reforço.

"Há cerca de dois, três anos, começámos a ter uma avaliação interna dos colaboradores. Essa avaliação é feita pelos responsáveis de cada área (...). Os indicadores (...) são a proatividade, o desempenho, a assiduidade, a pontualidade, a relação com o exterior, a relação com os colegas, a relação com o chefe." — Entrevistado 2

"O incentivo é nós precisarmos sair, ninguém nos marca falta, isso é um incentivo, os prémios anuais é um incentivo, termos um seguro de saúde é um incentivo (...)." — Entrevistado 2

A avaliação combina critérios comportamentais (proatividade, assiduidade, relacionamentos) e benefícios não monetários (flexibilidade/ confiança, seguro de saúde), reforçando motivação e bem-estar. Sem metas específicas por função, pode aumentar a subjetividade e reduzir o alinhamento com prioridades estratégicas.

"Sempre que uma seleção nacional alcança um determinado objetivo, o staff e os jogadores têm direito a um prémio definido pela direção da Federação." — Entrevistado 3

Recompensas orientadas a resultados desportivos para equipas e *staff*. São eficazes para mobilizar esforço competitivo, mas tendem a ser voláteis (dependem de resultados) e podem deixar de fora contributos de funções de suporte.

"A única coisa que nós temos em termos de desempenho é uma avaliação que é feita numa base anual. (...) traduz-se sobretudo na atribuição de prémios, em função da classificação obtida, a atribuição de uma recompensa monetária. (...) no máximo nós atribuímos dois meses de vencimento." — Entrevistado 4

"Quando o desempenho não corresponde às expectativas, (...) pode não haver renovação do contrato ou não atribuição de prémios." — Entrevistado 4

Predomina o reforço anual monetário (até dois meses) e o uso de mecanismos disciplinares (retenção de prémios/ não renovação). É um desenho funcional para assegurar mínimos de desempenho, mas com risco de prociclicidade (dependência do fecho anual) e de foco excessivo no curto prazo.

Nos termos de Malmi e Brown (2008), os controlos de recompensas e compensações visam direcionar o comportamento ao longo de três dimensões — direção, intensidade e persistência do esforço — atuando sobre incentivos extrínsecos e, em certos contextos, reforçando normas culturais e coesão (recompensas de grupo).

Na FPB, os dados revelam um arranjo híbrido: prémios monetários anuais indexados à performance financeira e/ou a resultados desportivos; compensações por esforço extraordinário; e benefícios não monetários (flexibilidade, seguro de saúde). Este desenho reconhece e compensa o contributo dos colaboradores, mas enfrenta três limitações: (1) baixa ligação a objetivos específicos por função/projeto (linha de vista estratégica); (2) prociclicidade e volatilidade, dada a ancoragem ao fecho financeiro e a resultados competitivos; e (3) granularidade limitada dos critérios, assente em avaliações genéricas anuais.

5.4 Controlo Administrativo

“Não existem processos muito bem implementados na distribuição de responsabilidades. Vamos reagindo ao que acontece.” — Entrevistado 1

Aqui evidencia-se a fragilidade dos controlos administrativos: ausência de definição clara de responsabilidades e falta de procedimentos formais. As decisões acabam por ser tomadas de forma *ad hoc*, dependendo do contexto, o que pode gerar ineficiência e ambiguidade na gestão.

“Temos duas grandes áreas na Federação: a Direção Técnica e a Secretaria-Geral (...) A Direção Técnica tem tudo a ver com atividades, a Secretaria-Geral com financeiro, RH, marketing e eventos. Na prática, não são áreas estanques. Existe uma interligação muito grande porque está tudo sistematicamente ligado.” — Entrevistado 3

“Uma das coisas que temos aqui são reuniões semanais executivas [...] para fazer balanço do trabalho que estamos a realizar e o que é que é preciso para melhorarmos.” — Entrevistado 3

“Reunimos muitas vezes com clubes e associações para ouvir feedback e, perante esses feedbacks, adaptamos a nossa estratégia. Mas não é nada formal.” — Entrevistado 3

Existe uma estrutura organizacional (Direção Técnica vs. Secretaria-Geral) e rotinas de governação (reuniões executivas semanais) que funcionam como mecanismos administrativos. Contudo, o facto de as áreas não serem estanques e de existir elevada interdependência revela um funcionamento menos burocrático e mais colaborativo, que, embora positivo em termos de flexibilidade, pode enfraquecer a clareza de responsabilidades.

A forte interligação entre áreas denota coordenação por ajustamento mútuo, mas a consulta a *stakeholders* é informal e não segue mecanismos de governança formalizados. A ausência de políticas estruturadas para integrar feedback externo revela uma fragilidade administrativa, deixando o processo dependente de relações pessoais e encontros pontuais.

Segundo Malmi e Brown (2008), as afirmações do Entrevistado 3 traduzem três camadas de controlo administrativo: desenho organizacional — a separação Direção Técnica/Secretaria-Geral define autoridade e *accountability*, mas a elevada interdependência requer mecanismos de coordenação explícitos; governação — a cadência de reuniões executivas semanais funciona como rotina administrativa que clarifica prioridades, acompanha compromissos e desbloqueia dependências; ligação com *stakeholders* — a auscultação frequente de

clubes/associações é um mecanismo valioso, mas a sua informalidade reduz a rastreabilidade e a consistência das decisões.

“Implementámos em 2025 um sistema formal de controle de compras (...) através de software, com aprovações hierárquicas em função do montante. (...) temos um manual de procedimentos distribuído aos colaboradores.” — Entrevistado 4

Aqui observa-se um avanço significativo nos controles administrativos formais: introdução de um *software* de compras com aprovações hierárquicas (mecanismo administrativo típico, que define quem pode autorizar despesas e em que limites); existência de um manual de procedimentos distribuído aos colaboradores (padronização formal das rotinas e regras). Este exemplo mostra a tentativa de passar de práticas informais e reativas para sistemas de controlo mais estruturados e robustos.

Os controlos administrativos evidenciam coexistência entre formalização (organização por áreas, procedimentos financeiros, sistema de compras) e práticas informais (reação a ocorrências, papéis difusos). Observa-se uma trajetória de profissionalização, ainda assim incompleta em matérias de processos e clarificação de responsabilidades.

Para Malmi e Brown (2008), os controlos administrativos englobam estrutura organizacional, governação (autoridade, *accountability*, cadências de reunião) e políticas/procedimentos (regras, autorizações, manuais). Servem para orientar diretamente o comportamento, definindo ‘quem decide o quê’, ‘como’ e ‘quando’.

Na FPB observa-se um padrão híbrido: por um lado, a formalização de processos críticos (*procurement* com aprovações hierárquicas, manual de procedimentos) e a existência de rituais de governação (reuniões executivas semanais); por outro, lacunas na distribuição clara de responsabilidades e na formalização da interação com *stakeholders* (consultas informais a clubes/associações). Esta configuração gera coordenação e agilidade, mas expõe a organização a ambiguidade de decisão, retrabalho e dependência de indivíduos-chave.

5.5 Controlo Cultural

“Acho que não existe uma cultura planeada e intencional, acontece naturalmente porque há pessoas há muitos anos na Federação. (...) É uma cultura muito familiar, muito informal, as pessoas dão-se muito bem e passam muito tempo juntas.” — Entrevistado 1

Descreve uma cultura de clã emergente e tácita, assente em relações de proximidade e veteranaria. Este padrão favorece coesão e ajuda mútua, mas a ausência de explicitação (valores

escritos, princípios de decisão) pode gerar ambiguidade normativa e dificuldades de integração de novos colaboradores.

“Não temos aquela cultura formal (...) tentamos que as pessoas se sintam bem e integradas.” — Entrevistado 2

Realça a socialização por integração (*onboarding* informal). É um mecanismo cultural eficaz para promover pertencimento e cooperação, embora pouco padronizado; sem rituais e mensagens nucleares explícitas, a experiência cultural pode variar entre áreas e líderes.

“Somos de um desporto coletivo (...) existe uma cultura de entajuda e de perceber o que é preciso fazer.” — Entrevistado 3

Enfatiza normas de entajuda e liderança pelo exemplo (“perceber e fazer o que é preciso”). Trata-se de um controlo cultural que orienta comportamentos no quotidiano, estimulando esforço discricionário e flexibilidade. O risco é a deriva de papéis se estas normas não forem equilibradas com definições claras de responsabilidades (ligação aos controlos administrativos).

“O que tentamos inculir nas pessoas é um espírito de rigor, de compromisso. (...) há um espírito de superação (...) as pessoas trabalham muitas vezes de forma voluntariosa.” — Entrevistado 4

“Os valores são transmitidos pela prática diária (...) o convívio do dia a dia (...) cria espírito de equipa.” — Entrevistado 4

Apresenta um conjunto de crenças/valores (rigor, compromisso, superação) e descreve o modo de transmissão (exemplo e convívio diário). Isto fortalece o orgulho de pertença e a motivação intrínseca, mas pode gerar sobrecarga/risco de *burnout* quando o voluntarismo substitui sistemas formais de planeamento e de recompensas.

À luz de Malmi e Brown (2008), os controlos culturais operam através de três vias principais: seleção (recrutar pessoas com valores alinhados), socialização (moldar comportamentos/valores por práticas e rituais) e símbolos (artefactos, histórias, espaços que comunicam a identidade). No caso da FPB, os depoimentos evidenciam uma cultura predominantemente de clã, informal e relacional, com forte ênfase em entajuda, compromisso e superação. A transmissão dá-se sobretudo por socialização informal (convivência diária e exemplo da liderança).

Este padrão cultural constitui um ativo crítico em contextos de recursos limitados, pois reduz custos de agência, fomenta lealdade e esforço discricionário e compensa lacunas noutros controlos. Contudo, a fraca explicitação dos valores e a ausência de símbolos/rituais formais podem criar variabilidade cultural entre áreas, dificultar a integração de novos elementos e substituir indevidamente mecanismos estruturais de planeamento, recompensas e administrativos.

6. Discussão de Resultados

Esta discussão interpreta os resultados do estudo de caso na FPB à luz do modelo de *Management Control Systems as a Package* (Malmi & Brown, 2008) e de contributos da gestão do desporto e economia das ligas.

6.1 Controlo de Planeamento

O planeamento revela-se competente no curto prazo (orçamento anual e plano de atividades por época), mas menos estruturado no horizonte estratégico. Esta configuração é coerente com a distinção entre planeamento de ação e planeamento de longo prazo (Malmi & Brown, 2008) e com a evidência de pacotes que, em fases de crescimento e recursos limitados, privilegiam coordenação anual sobre visão plurianual (Sandelin, 2008). A ausência de um fio condutor plurianual alinha-se com fragilidades apontadas por Chenhall (2003) ao estudo com partimentado de controlos sem visão holística.

Em contextos multi-desporto, revisões de modelos de negócio mostram que choques externos exigem reconfigurações de proposta de valor, atividades-chave e estrutura económica, beneficiando de ferramentas como o *Business Model Canvas* e de iterações participadas (Antoldi et al., 2016; Pittz et al., 2021). Para a FPB, um “*Canvas* federativo” por programa ajudaria a ligar missão, prioridades e recursos.

Além disso, a literatura de eficiência e desempenho sugere traduzir a estratégia em estágios/processos e *drivers* de resultado (Alaminos et al., 2020; Iconomescu, 2019). Em termos práticos, a FPB beneficiaria de um mapa conciso de 5–7 objetivos a 3–4 anos com metas SMART e responsáveis por programa.

Evidência quantitativa em clubes europeus sustenta abordagens por estágios e *drivers* para traduzir estratégia em processos e resultados (Alaminos et al., 2020; Iconomescu, 2019; Pérez-González et al., 2022). Aplicada à FPB, tal lógica permite definir *inputs* (orçamento, FTE) e *outputs* (praticantes/retidos, certificações, resultados competitivos de jovens).

6.2 Controlo Cibernético

Os dados evidenciam um núcleo cibernético financeiro maduro (orçamentação por áreas, aprovações digitais, fechos/balancetes mensais), alinhado com boas práticas de controlo (GUȚĂ, 2019). Em paralelo, existem metas não financeiras (participação, formação de treinadores, objetivos competitivos de seleções), cuja sistematização em indicadores e *targets* ainda é desigual (Malmi & Brown, 2008).

Contudo, o fecho do ciclo para objetivos de missão é irregular: existem metas de participação/qualificação, mas carecem de sistematização em indicadores, *targets* e responsabilização. Isto confirma a necessidade de um painel híbrido de 2–3 KPIs¹ por objetivo (Ferreira & Otley, 2009; Malmi & Brown, 2008)

A perspectiva cibernética (Haggerty, 1988) recomenda assegurar “variedade requisitada”, tempos de resposta e transdutores adequados. Evidências de otimização de calendário em ligas (Alarcón, 2017) mostram que a formalização de processos críticos aumenta eficiência e legitimidade. Adicionalmente, estudos sobre sustentabilidade financeira e *earnings management* em federações espanholas sinalizam que pressões orçamentais podem induzir práticas oportunistas, recomendando robustez de controlos e transparência (Pérez-González et al., 2022).

No setor, há correlações bidirecionais entre desempenho desportivo e económico (Portugal/Europa), e até impactos bolsistas em clubes cotados (Abbas, 2023; Oliveira, 2023). Embora a FPB não seja clube, a sua cadeia de valor é sensível a visibilidade e resultados, o que justifica KPIs de missão e serviço aos *stakeholders* (Berry et al., 2009; Strauß & Zecher, 2013).

6.3 Sistemas de Recompensas e Compensações

O desenho atual combina avaliação anual (critérios comportamentais), prémios monetários anuais (até dois meses), compensações por esforço e benefícios não monetários (flexibilidade, seguro de saúde). Este arranjo é típico de organizações com missão pública e restrições orçamentais, nas quais recompensas intrínsecas e pertença cultural têm peso (Smith & Stewart, 2013; Stewart & Smith, 1999).

A literatura de compensação em desporto sugere que *pay-for-performance* funciona melhor quando existem métricas de linha de vista e *feedback* mais frequente (Garner et al., 2016). Em ambientes com pluralismo institucional, incentivos mal calibrados tendem a deslocar esforços para métricas fáceis (Gammelsæter, 2010, 2021).

A organização em centros de responsabilidade (Melumad et al., 1992) recomenda delegação com monitorização: objetivos e métricas por programa/unidade, com frações do prémio (monetário/simbólico) atreladas a metas de missão e comportamentos-chave, garantindo justiça procedimental e transparência. Dadas as diferenças estruturais entre OSFL e empresas — missão em vez de lucro, múltiplos *stakeholders* e *outputs* sem preço ou valor monetário

¹ Indicadores-chave de desempenho

definido — os rácios financeiros são necessários, mas insuficientes; por isso, a avaliação deve incluir indicadores de serviço e de impacto (Lagerström, 2002).

6.4 Controlo Administrativo

A implementação de um sistema de compras com aprovações hierárquicas e a atualização do manual de procedimentos aproximam a FPB das boas práticas de delegação com monitorização (centros de responsabilidade) (Melumad et al., 1992).

A forte interdependência entre Direção Técnica e Secretaria-Geral recomenda um desenho explícito de coordenação (VSM: Sistema 2), com interfaces formais para processos transversais (competições, convocatórias, eventos), cristalizando rotinas para reduzir ambiguidade e retrabalho (Haggerty, 1988; Sandelin, 2008).

Dada a forte interdependência entre a Direção Técnica e a Secretaria-Geral, importa explicitar a função de coordenação utilizando a reunião semanal executiva já existente como fórum de sincronização entre unidades operacionais. O foco deve recair nas interfaces de processo (competições, convocatórias, eventos, compras/logística), produzindo artefactos de coordenação: um RACI por processo, SLAs internos (prazos/qualidade/critério de “pronto”), calendário integrado e lista de dependências/bloqueios com caminho de escalção definido. Assim, a reunião deixa de ser apenas de balanço e passa a amortecer conflitos e oscilações entre áreas, reduzindo ambiguidade e retrabalho, em linha com a função do Sistema 2 do VSM e com a lógica de coerência do *package* (Haggerty, 1988; Sandelin, 2008).

Em OSFLs, falhas de controlo interno têm consequências materiais (perdas de reputação, financiamento) (Petrovits et al., 2011), pelo que as recomendações de governação para organizações sem fins lucrativos (Fernandes et al., 2024) são pertinentes: comités de auditoria, segregação de funções e prestação de contas a *stakeholders* salientes (Assad & Goddard, 2010; Gray et al., 1997).

6.5 Controlo Cultural

A cultura de clã (proximidade, entajuda, rigor e compromisso) é um traço típico das organizações desportivas, onde emoção e identidade geram esforço discricionário e coesão (Slack, 1991; Smith & Stewart, 2013; Stewart & Smith, 1999). Gammelsæter (2010) argumenta que “o desporto não é indústria”; porém, Stewart (2014) lembra que não é isento de gestão. O ponto de equilíbrio é traduzir valores em princípios de decisão e rituais replicáveis, para que

cultura reforce (e não substitua) planejamento, KPIs e recompensas (Neferu, 2017; Slack, 1991).

6.6 Integração final

O pacote da FPB configura-se como cultural-cibernético em profissionalização administrativa. A consistência interna é a condição de eficácia: que cultura, cibernético, planejamento, recompensas e administrativo se reforcem mutuamente (Malmi & Brown, 2008; Sandelin, 2008). Para sustentar crescimento e qualidade de serviço, três âncoras emergem:

1. Mapa estratégico com objetivos SMART e responsáveis por programa;
2. Painel híbrido com cadências de revisão e nexos com recompensas;
3. Coordenação formalizada entre áreas críticas. Estas medidas preservam o ativo cultural e traduzem-no em execução previsível, transparente e legitimada por *stakeholders*.

7. Conclusão

Este último capítulo inicia com a síntese das principais conclusões do estudo, de seguida, apresenta as contribuições desta dissertação para a investigação existente e, por fim, discute as principais limitações e propõe linhas de investigação futura.

7.1 Principais conclusões do estudo

Os resultados evidenciam que o pacote de SCG da FPB assenta num núcleo cultural–cibernético em progressiva profissionalização administrativa. A configuração observada é coerente com um contexto federativo de hierarquias relativamente achatadas e constrangimentos orçamentais, onde a cultura de missão e serviço sustenta o esforço discricionário e a execução no dia-a-dia, enquanto os mecanismos financeiros asseguram disciplina e previsibilidade.

No controlo de planeamento, a FPB demonstra capacidade robusta de organização anual, materializada no orçamento por áreas e no plano de atividades por época, com cadências e responsabilidades claras para a preparação da época seguinte. Contudo, a formalização estratégica plurianual é incipiente: os objetivos de médio prazo existem de forma difusa e nem sempre são enunciados como metas SMART com responsáveis e critérios de avaliação. Ainda assim, emergem metas operacionais relevantes (por exemplo, crescimento do número de praticantes, reforço da qualificação de treinadores e objetivos competitivos para seleções jovens), que carecem de sistematização e ligação explícita a planos por programa. Em síntese, a planificação anual funciona, mas a falta de um mapa estratégico a 3–4 anos limita a priorização, a leitura de *trade-offs* e o alinhamento entre ambição e recursos.

No controlo cibernético, os mecanismos financeiros estão maduros e asseguram informação em tempo útil: existe orçamentação por áreas, aprovações hierárquicas digitais, fechados e relato que permitem, até meados do mês seguinte, uma visão fiável do desempenho económico. A contabilidade de gestão e o acompanhamento mensal conferem capacidade de correção no curto prazo. O contraponto está nos indicadores não financeiros: há iniciativas e objetivos de missão — como participação por escalão, qualificação de técnicos, metas competitivas — mas a sua tradução em indicadores operacionais com *targets*, periodicidade de revisão e responsabilização é desigual. O painel de controlo espelha sobretudo o económico; a dimensão de missão aparece, por vezes, como narrativa de intenção e não como ciclo completo de padrões–medição–correção. Este desfasamento reduz a linha de vista entre os recursos alocados e os resultados de valor público que a federação pretende alcançar.

Nos sistemas de recompensas e compensações, identificou-se um arranjo misto com avaliação anual, prêmios pecuniários condicionados e benefícios não monetários (como flexibilidade e seguro de saúde), além de prêmios associados a resultados desportivos das seleções. O sistema é percebido como justo no enquadramento de restrição orçamental, mas a ligação entre desempenho e incentivos mantém-se sobretudo anual e nem sempre ancorada em metas de programa tangíveis. Falta, portanto, maior linha de vista para objetivos específicos, ciclos de *feedback* intermédios e reconhecimento simbólico estruturado de comportamentos-chave que sustentam a execução (coordenação, serviço, melhoria contínua).

No controlo administrativo, registam-se avanços claros: a implementação de *software* de compras com aprovações por alçada, o manual de procedimentos e as reuniões executivas semanais tornaram mais visíveis as regras do jogo e os pontos de decisão. Em contrapartida, a coordenação entre Direção Técnica e Secretaria-Geral continua a assentar, em parte, em rotinas tácitas e mediação informal. Em processos transversais — competições, convocatórias, eventos, formação — parece subsistir zonas de ambiguidade sobre quem decide, quando e com que critérios. A clarificação formal de papéis e interfaces (p. ex., matrizes RACI e SLAs de prazos/qualidade) surge como oportunidade de redução de atritos, atrasos e retrabalho, reforçando a consistência do pacote.

No controlo cultural, sobressai uma cultura de clã: proximidade, entreajuda, rigor, compromisso e espírito de superação que mobilizam o trabalho além do contratual e favorecem a resolução de problemas. A socialização por prática diária e o convívio operacional criam pertença e coerência de propósito. O mesmo ativo cultural, porém, pode levar à substituição de rotinas formais por soluções *ad hoc*, diluindo padrões, metas e responsabilidades. O equilíbrio virtuoso passa por traduzir valores em princípios de decisão e rituais replicáveis — isto é, fazer da cultura um multiplicador dos restantes controlos e não um seu substituto.

A análise integrada evidencia, por fim, três prioridades de melhoria com forte efeito de alavanca no *package fit*: instituir um mapa estratégico (3–4 anos) com 5–7 objetivos, indicadores SMART, responsáveis e cadências de revisão; consolidar um painel híbrido de indicadores que una finanças e missão, com 2–3 métricas por objetivo, *targets* e responsabilidades explícitas; e ligar uma parcela dos incentivos — monetários e simbólicos — a metas de programa e comportamentos-chave, enquanto se formalizam interfaces e SLAs nos processos transversais críticos. Em conjunto, estas medidas preservam o ativo cultural da organização, reforçam

a previsibilidade operacional e aumentam a legitimidade perante os destinatários da missão e os financiadores.

Em termos gerais, a FPB apresenta uma base sólida para a execução corrente e sinais claros de profissionalização. A consolidação do pacote dependerá menos da adoção de novos instrumentos e mais da coerência entre os já existentes, da capacidade de explicitar prioridades e de medir o que verdadeiramente importa para a missão federativa.

7.2 Contribuições do estudo para a investigação

A dissertação amplia a evidência empírica sobre SCG em contexto federativo, demonstrando a aplicabilidade do modelo de *package* e das suas interdependências num tipo organizacional pouco estudado. Oferece uma articulação entre controlo de gestão e especificidades de organizações desportivas sem fins lucrativos, propondo um conjunto de recomendações testáveis (mapa estratégico, painel híbrido, RACI/SLAs, ligação de recompensas a metas) que funcionam como ponte entre teoria e desenho organizacional. Metodologicamente, ilustra o uso de análise temática guiada por teoria num estudo de caso intensivo, com cadeia de evidências clara e comparabilidade por *package*.

7.3 Limitações e possíveis investigações futuras

A principal limitação sentida ao longo do trabalho prende-se com a escassez de literatura específica sobre SCG em organizações desportivas de natureza federativa, o que dificultou comparações diretas e a ancoragem de determinados resultados de investigação em evidência acumulada. Esta carência obrigou a recorrer a contributos de contextos adjacentes (clubes profissionalizados, OSFL em geral, gestão pública), que, embora úteis, não substituem estudos focados em federações.

Do ponto de vista empírico, o número reduzido de entrevistas (quatro) e a focalização numa única federação limitam a transferibilidade dos resultados. A triangulação documental foi pontual e não houve observação prolongada de rotinas, pelo que certas práticas tácitas podem não ter sido plenamente captadas. Em suma, as conclusões são válidas para o caso analisado e para o objetivo interpretativo do estudo, mas não são generalizáveis; noutros contextos organizacionais, mesmo com características semelhantes, poderiam emergir resultados distintos.

Quanto a investigações futuras, o campo encontra-se numa fase inicial, oferecendo amplas oportunidades de desenvolvimento.

Em primeiro lugar, será interessante a realização de estudos multicaso envolvendo outras federações (e, em contraste, clubes e ligas), permitindo comparar configurações de pacotes de SCG sob diferentes lógicas de financiamento, dimensão e maturidade administrativa.

Em segundo lugar, recomenda-se a adoção de métodos mistos: inquéritos estruturados e painéis de indicadores de missão (participação, retenção, certificação, tempos de resposta) combinados com técnicas quantitativas (p.e. análise longitudinal de KPIs).

Em terceiro lugar, futuras investigações poderão explorar projetos de intervenção e estudos longitudinais que testem o efeito de mapas estratégicos, painéis híbridos ou revisões trimestrais no desempenho organizacional e na *accountability*, medindo impactos comportamentais e operacionais.

Referências Bibliográficas

- Abbas, N. H. (2023). The impact sporting and financial performance of football clubs on their stock price: an analytical study of European clubs sample listed in the financial market. *Review of Behavioral Finance*, 15(3), 340-354.
- Abernethy, M. A., & Chua, W. F. (1996). A Field Study of Control System “Redesign”: The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569-606. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.1996.tb00515.x>
- Alaminos, D., Esteban, I., & Fernández-Gámez, M. A. (2020). Financial performance analysis in European football clubs. *Entropy*, 22(9), 1056.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (McGraw-Hill, Ed.).
- Anthony, R. N. (1965). Planning and control systems: a framework for analysis.
- Antoldi, F., Capelletti, E., & Capelli, C. (2016). Reconsidering the multi-sports club business model: designing effective new strategies in the face of environmental changes. *Measuring Business Excellence*, 20(4), 10-27.
- Assad, M., & Goddard, A. (2010). Stakeholder salience and accounting practices in Tanzanian NGOs. *International Journal of Public Sector Management*, 23, 276-299. <https://doi.org/10.1108/09513551011032482>
- Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41(1), 2-20.
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4-5), 303-345.
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management accounting research*, 20(4), 283-295.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.
- Conaty, F., & Robbins, G. (2021). A stakeholder salience perspective on performance and

- management control systems in non-profit organisations. *Critical perspectives on accounting*, 80, 102052.
- de Carvalho, A. M. (1994). *Desporto e autarquias locais*.
- de Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de investigação: Da interrogação à descoberta científica*. Vida Economica Editorial.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management Review*, 14(4), 532-550.
- Fernandes, I. C., de Sá-Soares, F., Tereso, A., & Sousa, P. (2024). Governance Models for Non-Profit Organizations: a literature review. *Procedia Computer Science*, 239, 1950-1957. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.379>
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Fiol, M. (1991). *La convergence des buts dans l'entreprise* [Doctoral dissertation, Paris 9].
- Flamholtz, E. (1996). Effective organizational control: A framework, applications, and implications. *European Management Journal*, 14(6), 596-611.
- Gammelsæter, H. (2010). Institutional pluralism and governance in “commercialized” sport clubs. *European sport management quarterly*, 10(5), 569-594.
- Gammelsæter, H. (2021). Sport is not industry: bringing sport back to sport management. *European sport management quarterly*, 21(2), 257-279.
- Garner, J., Humphrey, P. R., & Simkins, B. (2016). The business of sport and the sport of business: A review of the compensation literature in finance and sports. *International Review of Financial Analysis*, 47, 197-204.
- Gerrard, B. (2005). A resource-utilization model of organizational efficiency in professional sports teams. *Journal of Sport Management*, 19(2), 143-169.
- Gray, R., Dey, C., Owen, D., Evans, R., & Zadek, S. (1997). Struggling with the praxis of social accounting: Stakeholders, accountability, audits and procedures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(3), 325-364.
- Guevara, J. C., Martín, E., & Arcas, M. J. (2021). Financial Sustainability and earnings

- Management in the Spanish sports federations: A multi-Theoretical approach. *Sustainability*, 13(4), 2099.
- GUȚĂ, E. L. (2019). IMPORTANCE IN THE ORGANIZATION OF CONTROLLING IN SPORTS MANAGEMENT. *Annals of'Constantin Brancusi'University of Targu-Jiu. Economy Series/ Analele Universității'Constantin Brâncuși'din Târgu-Jiu Seria Economie*(6).
- Haggerty, T. R. (1988). Designing Control and Information Systems in Sport Organizations: A Cybernetic Perspective. *Journal of Sport Management*, 2(1), 53-63. <https://doi.org/10.1123/jsm.2.1.53>
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Selto, F. H. (1993). *Introduction to management accounting*. Prentice-Hall Englewoods Cliffs, NJ.
- Iconomescu, T. (2019). Top Romanian Football Clubs Economic and Sport Performance Analysis. Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, Granada, Spain,
- Lagerström, M. (2002). Performance Measurement and Management Control Systems- Profit-Oriented Corporations vs. Non-Profit Organazations.
- Löning, H., Malleret, V., Méric, J., & Pesqueux, Y. (2016). *Performance Management and Control*. Dunod.
- Macintosh, N. B., & Quattrone, P. (2010). *Management accounting and control systems: An organizational and sociological approach*. John Wiley & Sons.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- Mazzei, L. C., & Rocco Junior, A. J. (2017). Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)*, 2(1), 96-109.
- Melumad, N., Mookherjee, D., & Reichelstein, S. (1992). A theory of responsibility centers. *Journal of Accounting and Economics*, 15(4), 445-484.
- Merchant, K., & Van der Stede, W. (2017). *Management Control Systems 4th Edition : Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4th ed.). FT Press.

- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2003). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* (Vol. 2nd edn). Harlow: Prentice Hall.
- Neferu, F. (2017). MANAGEMENT PARTICULARITIES IN SPORTS. *Annals of 'Constantin Brancusi' University of Targu-Jiu. Economy Series/ Analele Universității 'Constantin Brâncuși' din Târgu-Jiu Seria Economie*(1).
- Oliveira, A. L. A. (2023). A Lógica Financeira e a Lógica Desportiva num Clube de Futebol: o Papel dos Mecanismos de Controlo de Gestão.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.
- Pereira, B. M. P. (2021). Sistemas de Controlo de Gestão em Sociedades Desportivas: estudo de caso.
- Pereira, S. (2013). Controlo de Gestão: principais modelos. *Lisboa: Escolar Editora*.
- Pérez-González, A., de Carlos, P., & Alén, E. (2022). An analysis of the efficiency of football clubs in the Spanish First Division through a two-stage relational network DEA model: a simulation study. *Operational Research*, 22(3), 3089-3112.
- Petrovits, C., Shakespeare, C., & Shih, A. (2011). The causes and consequences of internal control problems in nonprofit organizations. *The Accounting Review*, 86(1), 325-357.
- Pires, G. (2007). Agôn: gestão do desporto-o jogo de Zeus. *Porto: Porto Editora*.
- Pitts, B., & Stotlar, D. (2002). *Fundamentos do Marketing Esportivo*.
- Pittz, T., Bendickson, J. S., Cowden, B. J., & Davis, P. E. (2021). Sport business models: a stakeholder optimization approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(1), 134-147.
- Rocha, C. M. d., & Bastos, F. d. C. (2011). Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25, 91-103.
- Rosnerova, Z., & Hraskova, D. (2020, Apr 01-02). Strategic Management and Its Specifics in Conditions of Non-Profit Organizations. [Education excellence and innovation management: A 2025 vision to sustain economic development during global challenges]. 35th International-Business-Information-Management-Association Conference (IBIMA), Seville, SPAIN.

- Sandelin, M. (2008). Operation of management control practices as a package—A case study on control system variety in a growth firm context. *Management accounting research*, 19(4), 324-343. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.08.002>
- Simons, R. (1995). *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Simons, R. (1999). *Performance measurement & control systems for implementing strategy : text & cases*. Prentice Hall.
- Slack, T. (1991). Sport Management: Some Thoughts on Future Directions. *Journal of Sport Management*, 5(2).
- Smith, A. C., & Stewart, B. (2013). The special features of sport: A critical revisit. In *Handbook of research on sport and business* (pp. 526-547). Edward Elgar Publishing.
- Stewart, B. (2014). " Sport Without Management": A Response. *Journal of Sport Management*, 28(6).
- Stewart, B., & Smith, A. (1999). The special features of sport. *Annals of Leisure Research*, 2(1), 87-99.
- Strauß, E., & Zecher, C. (2013). Management control systems: a review. *Journal of Management Control*, 23, 233-268.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.

Legislação:

- Decreto-Lei n.º 248-B/2008, de 31 de dezembro. Regime Jurídico das Federações Desportivas. Diário da República, 1.ª série — N.º 251.
- Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro. Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto. Diário da República, 1.ª série — N.º 11.

Fonte Digital:

Federação Portuguesa de Basquetebol. (2023a). Missão e visão. Obtido de <https://www.fpb.pt/missao-e-visao/>

Federação Portuguesa de Basquetebol. (2023b). Valores. Obtido de <https://www.fpb.pt/valores/>

Federação Portuguesa de Basquetebol. (2023c). História. Obtido de <https://www.fpb.pt/historial/>

Federação Portuguesa de Basquetebol. (2023d). Estatutos. Obtido de <https://www.fpb.pt/estatutos>

Federação Portuguesa de Basquetebol. (2023e). Linhas orientadoras. Obtido de <https://www.fpb.pt/linhas-orientadoras/>

Anexos

Anexo 1 – Guião da Entrevista Semiestruturada

1. Qual o seu papel na Federação e como se envolve na gestão e no planeamento estratégico?
2. Como são definidos os objetivos estratégicos e operacionais da Federação?
 - a. Que ferramentas ou processos são utilizados para estruturar o planeamento?
 - b. Como são comunicados internamente os objetivos definidos?
 - c. Quando surgem desafios ou imprevistos, há reajustes nos objetivos ou na estratégia?
3. Como é elaborado o orçamento da Federação?
 - a. Como são distribuídos os recursos financeiros entre as diferentes áreas?
 - b. Como é feita a monitorização da execução orçamental? Existem mecanismos formais para rever e ajustar o orçamento?
4. De que forma os resultados desportivos influenciam o planeamento financeiro e a gestão orçamental?
5. Quais são atualmente as principais fontes de financiamento da Federação?
 - a. Existe dependência de fundos públicos ou há estratégias para diversificar receitas?
 - b. De que forma a situação financeira afeta a autonomia da Federação na tomada de decisão?
6. Que indicadores são utilizados para avaliar o desempenho da Federação?
 - a. Existem indicadores financeiros e não financeiros com mais peso na tomada de decisão?
7. Existem sistemas de feedback para ajustar operações ou reformular objetivos?
8. Quais são as principais políticas e procedimentos internos relevantes para a gestão?
 - a. Existem diretrizes formais para a tomada de decisão?
9. Existem indicadores para avaliar o desempenho dos colaboradores?
 - a. Como são definidos esses critérios de avaliação de desempenho?
10. Como é feito o recrutamento e a formação dos colaboradores da Federação?
11. Existem sistemas de incentivos para os colaboradores?
12. Como descreveria a cultura organizacional da Federação?
 - a. Essa cultura contribui para o cumprimento dos objetivos estratégicos?
13. Como são transmitidos os valores da Federação aos colaboradores e agentes desportivos?
14. Como é a relação da Federação com clubes, atletas, treinadores e outros agentes da modalidade?
15. Existe cooperação ou troca de experiências com outras Federações ou entidades desportivas?
16. Há algum outro aspeto relevante sobre a gestão e o controlo da Federação que gostaria de referir?

Anexo 2 – Lista de Entrevistas

Entrevistado	Dia	Duração
Entrevistado 1	18 de junho de 2025	34 minutos
Entrevistado 2	20 de junho de 2025	58 minutos
Entrevistado 3	1 de julho de 2025	58 minutos
Entrevistado 4	14 de julho de 2025	56 minutos