



*Atas / Proceedings*

**XXII CONGRESSO NACIONAL DE GESTÃO DE DESPORTO**

**2 e 3 de dezembro 2021 – Lisboa**

**A gestão de situações de crise nas organizações desportivas: as funções, competências e papéis dos gestores no caso da Pandemia (COVID19)**

Ana Margarida Sousa, Sónia Vladimira Correia

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias / ULHT - FEFD

Contacto: [P3740@ulusofona.pt](mailto:P3740@ulusofona.pt)

**1. Objetivos**

Num mercado composto por produtos/serviços relacionados com o desporto e as atividades físicas, as entidades que o compõem são estruturas sociais, conscientemente coordenadas, que existem em função dum conjunto de objetivos a atingir, sendo compostas por grupos de pessoas que interagem de forma a desempenhar as funções necessárias ao seu bom funcionamento.

Qual o perfil dos gestores dos clubes desportivos e ginásios/HC e, como contribui esse perfil para a gestão de um contexto de crise, como a atual pandemia (COVID19)? O presente estudo é observacional, transversal e de natureza exploratória. Consiste na análise de trinta e oito entrevistas a responsáveis pela gestão/direção de OD (associações/clubes desportivos, ginásios/HC).

Um bom desempenho das funções da gestão de Fayol (1949), das competências do gestor de Katz (1974) e dos papéis do gestor de Mintzberg (1973), parecem fazer parte do desempenho dos cargos de gestão dos entrevistados, contribuindo, juntamente com as características e competências pessoais apresentadas por estes, para lidar com uma situação de crise.

**1. Revisão de literatura**

**1.1. O gestor, as organizações desportivas (od) e a gestão da crise**

O gestor das OD é o responsável por atingir os objetivos delineados através de uma utilização eficaz e eficiente, dos recursos (humanos, financeiros, materiais e informacionais) que tem à sua disposição (Lussier



& Kimball, 2014), logo a forma como essas organizações são lideradas e geridas vai ser um fator crucial ao seu sucesso, visto que estas se caracterizam por: procurar alcançar os seus objetivos num cenário de forte concorrência; tomar constantemente decisões; coordenar múltiplas atividades; coordenar pessoas; avaliar o desempenho dirigido às metas previamente definidas; alocar recursos, etc (Chiavenato, 2004).

Alguns estudos têm sido desenvolvidos nas últimas décadas, como é o caso dos de Lambrecht (1991), Chelladurai (1999), Horch e Schutte (2003) entre outros, cujo contributo foi fundamental para reconhecer a importância da liderança, motivação, trabalho em equipa, negociação, capacidade de antecipar problemas e gerir instalações, como algumas das principais competências valorizadas pelos gestores.

O desafio do desempenho das funções e competências, abaixo apresentadas, aumenta em contextos de crise, sendo por isso importante que se desenvolvam planos específicos de ação que envolvam os vários departamentos da organização, de modo a preparar as estratégias para dar resposta à situação em causa, criando assim uma cultura empresarial proactiva de resposta à crise (Trest, 2003). Estas situações podem ter origem em inúmeros factores, sendo que algumas são resultado da ação humana (ataques terroristas, sabotagem, disputas legais, etc), outras são de origem natural (terramotos, inundações, etc). O importante é o gestor prever como dará resposta no caso de alguma dessas situações acontecer. Será que um desempenho adequado das funções da gestão, assente num conjunto de competências e papéis bem definidos contribui para uma melhor gestão da crise?

## 1.2. Funções da gestão

Segundo Fayol (1949) as quatro funções da gestão são o planeamento, organização, direção e controlo. O autor considera planeamento o processo de definir objetivos e determinar, antecipadamente e exatamente, como serão alcançados. Quanto à organização, é o processo de delegar e coordenar as tarefas e recursos necessários para alcançar os objetivos definidos. A direção consiste em influenciar toda a equipa a trabalhar no sentido de alcançar os objetivos. Por fim, o controlo diz respeito ao processo de estabelecimento e implementação de mecanismos que permitem assegurar que a organização atinge os seus objetivos.

## 1.3 Competências do gestor

Para Katz (1974) o gestor deve ter competências: técnicas; de saber lidar com pessoas; de comunicação; conceptuais e; de tomada de decisão. De modo sumário, as competências técnicas são a capacidade de utilizar métodos e técnicas para realizar as tarefas; as competências com pessoas, consistem em ter a capacidade de trabalhar bem em equipa; as competências de comunicação baseiam-se na capacidade de transmitir a mensagem de forma clara e eficaz; as competências conceptuais relacionam-se com a capacidade de compreender ideias abstratas; e as competências de tomada de decisão assentam na capacidade de criar e selecionar alternativas para resolver problemas.

## 1.4 Papéis do gestor

Outra referência na gestão, são os dez papéis (que se agrupam em três categorias) dos gestores da autoria de Mintzberg (1973). São eles: papéis informacionais (quando atua como monitor, disseminador e, porta-voz); papéis interpessoais (quando atua como representante da organização, líder e, contacto) e papéis de decisão (quando atua como empreendedor; alguém que resolve conflitos e, negociador). Mais tarde o autor acrescentou ainda os papéis de estruturação e programação do trabalho (Mintzberg, 2010).

Após esta revisão da literatura, várias interrogações levaram ao desenvolvimento deste estudo, nomeadamente: Quem são os gestores desportivos? Que perfil têm? Quais as funções desempenhadas pelos gestores desportivos? Quais as suas principais responsabilidades? Quais as competências necessárias para o bom desempenho dessas funções? Que papéis desempenham enquanto líderes das organizações desportivas? Como gerem situações de crise?

Resolvemos considerar uma pergunta de partida que acaba por abranger e sintetizar todos estes aspetos: Qual o perfil dos gestores dos clubes desportivos e ginásios/HC e, como contribui esse perfil para a gestão de um contexto de crise, como a atual pandemia (COVID19)?

A problemática consiste em considerar que as teorias dos autores clássicos da gestão no que respeita às funções (Fayol, 1949), competências (Katz, 1974) e papéis (Mintzberg, 1973) dos gestores, continuam na sua essência atuais e um bom desempenho a esse nível acaba por contribuir para a gestão de situações de crise.

O objetivo deste estudo é perceber qual o perfil e quais as principais funções, competências e papéis desempenhados pelos gestores dos clubes desportivos e ginásios/HC, bem como perceber como lidaram com a atual situação de crise motivada pela atual pandemia (COVID19).

### 3. Metodologia

Trata-se de um estudo observacional transversal de natureza exploratória. A amostra consiste em trinta e oito responsáveis pela gestão/direção de OD (associações/clubes desportivos, ginásios/HC) a operar na zona da Grande Lisboa. O instrumento utilizado para a recolha de dados foi a entrevista semiestruturada, composta por quinze questões de resposta aberta. O guião da entrevista foi elaborado com base na revisão da literatura efetuada. Após um contacto prévio inicial a convidar os responsáveis de algumas organizações desportivas, seguiu-se a fase das entrevistas aos que mostraram disponibilidade para participar no estudo. As mesmas foram realizadas em formato de vídeo conferência, através da plataforma zoom, durante o mês de março de 2021.

### 4. Resultados e discussão

Caracterizando o perfil da amostra, a média de idades é de 42 anos (variando entre os 22 e os 68 anos), sendo que as mulheres representam 24% e os homens 76% da mesma.

Dos entrevistados, 42% trabalham em ginásios/HC, 45% em clubes desportivos e 13% em outras OD (federações e associações desportivas), desempenhando cargos de diretores de clube, diretores desportivos, diretores técnicos e presidentes/vice presidentes.

Os gestores dos ginásios/HC trabalham a tempo inteiro, cerca de 40 horas semanais, sendo que os gestores das restantes OD assumem na sua maioria os cargos acima mencionados em regime de voluntariado, dedicando em média cerca de 20/30 horas semanais, que conciliam com as suas atividades de treinadores e/ou outras atividades profissionais fora das OD.

Quanto à formação académica, 15% têm o 12º ano, 71% são licenciados e 13% são mestres. Quanto aos licenciados, 76% têm cursos de educação física e desporto, e 24% são provenientes de outras áreas, sendo que desses apenas um dos entrevistados se licenciou em gestão desportiva. Importa referir ainda que todos os entrevistados que têm o 12º ano desempenham os seus cargos em clubes desportivos e que todos os mestres estão enquadrados em ginásios/HC.

O percurso profissional é bastante diversificado, sendo único para cada um dos entrevistados, como declara um dos gestores: *“Este cargo não foi procurado nem desejado, foi uma consequência natural das decisões tomadas ao longo dos anos.”* (diretor de um ginásio/HC, 2021). Contudo, podemos verificar que existe um aspeto comum a quase todos: progressão dentro das OA, ou seja, começaram como atletas/praticantes, treinadores ou técnicos de exercício físico, e foram subindo na hierarquia conforme surgiam oportunidades e eram convidados a desempenhar funções de chefia/gestão. *“Decidi aceitar este cargo fundamentalmente por gostar do clube, a paixão pelo desporto, sentir a necessidade de fazer algo pelo clube”* (presidente de um clube desportivos, 2021).

*“Esta resposta é muito simples, paixão, mais nada!”* (diretor desportivo, 2021). Esta declaração foi uma das principais razões apontadas pelos gestores para aceitar o convite para se tornar diretor desportivo num clube. Outras das razões foram: aceitar o desafio e sair da zona de conforto; crescimento profissional e estabilidade; continuar ligado ao clube numa função diferente; poder contribuir e fazer as coisas de maneira diferente.

Quanto às funções e tarefas que os gestores desempenham nas OD, as mais referidas foram: reuniões com a equipa; burocracias e legalidades; coordenação das equipas operacionais; elo de ligação entre pessoas e departamentos; recrutamento; processamento de vencimentos; formação interna; gestão do orçamento; definição de estratégias; gestão de conflitos; angariação de parcerias/patrocínios e logística. No geral os gestores dos ginásios dos recursos humanos, dos sócios e das questões financeiras, enquanto os gestores dos clubes desportivos dão ênfase ao planeamento das épocas desportivas, a escolha dos horários, materiais, locais de treino, etc. Como podemos constatar, as quatro funções da gestão de Fayol (1949) (planeamento, organização, direção e controlo) continuam a ser desempenhadas pelos gestores, ainda que estes utilizem diferentes formas mais específicas de expressar as mesmas: *“As funções que desempenho são liderar toda a estrutura técnica, coordenar, organizar, implementar a missão, visão e os objetivos do clube.”* (gestor de um clube desportivo, 2021), ou formas mais genéricas: *“Garantir que tudo funciona de forma a proporcionar uma boa experiência a quem nos visita, esta é a minha função principal”* (gestor de um ginásio/HC, 2021).



As competências que os entrevistados consideram mais importantes no desempenho dos seus cargos são: gostar de pessoas; saber ouvir; gestão do tempo; flexibilidade; liderança; comunicação; honestidade; organização; experiência; visão estratégica; empatia; resiliência; competências humanas; compromisso e responsabilidade; negociação. Já as características que procuram nas equipas que lideram são: vontade de aprender; serem boas pessoas; qualidade técnica e pedagógica; perspectiva humana; atitude; energia; valores; confiança; persistência; autonomia; proatividade; inteligência emocional. Podemos assim constatar que as competências do gestor (Katz, 1974) e os papéis que desempenham (Mintzberg, 1973) continuam a ser referência atualmente, o que poderá sugerir que possuir alguma formação académica na área da gestão poderá auxiliar os gestores das OD a desempenhar as suas funções de forma mais eficaz e eficiente. Contudo, um dos aspetos que retiramos deste estudo exploratório é que os profissionais que se encontram atualmente a desempenhar cargos de gestão nas OD são na sua maioria licenciados em áreas das ciências do desporto e não da gestão.

Quando inquiridos sobre a forma como gerem situações de crise, em particular a atual pandemia (COVID 19), mais uma vez se destacam aspetos relacionados com as funções, competências e perfis já abordados nas questões anteriores, acrescidos de características pessoais fundamentais para lidar com imprevistos, como: não ser alarmista, manter a calma, comunicar regularmente com a equipa, ser transparente sobre os verdadeiros factos, ter serenidade e confiança em que se conseguirá ultrapassar a situação.

Os gestores mostram ainda uma abordagem positiva: “... *percebo com a pandemia que o limite é muito longe daquilo que eu pensava que era...há sempre solução! Sempre!*” (diretor de um ginásio/HC, 2021); “...*o truque é manter a calma e foco nos objetivos, pensar um pouco fora da caixa, e procurar novas soluções!*” (diretor desportivo de um clube desportivo, 2021).

Outros aspetos relevantes referidos foram: a capacidade de adaptação; manterem-se informados e fazer cumprir todas as normas da DGS; comunicar regularmente com todos os envolvidos, através de reuniões online; entre outros.

“... *o melhor gestor é aquele que se consegue adaptar mais rapidamente às situações que vão acontecendo.*” (diretor de um ginásio/HC, 2021).

“*As estratégias passam por me manter ligada às pessoas com quem trabalho, às atletas, e desenvolver o máximo que posso, do trabalho que deveria ser feito presencialmente, bem como aproveitar o facto de ter mais tempo livre para pensar em novos projetos e ideias para o clube.*” (diretor de um clube desportivo, 2021).

As respostas dos gestores confirmam aquilo que Trest (2003) refere sendo que todos tiveram que desenvolver estratégias para dar resposta à situação *em causa de forma proactiva, tal como refere um dos entrevistados: “...estar sempre preparado para o pior mas esperar pelo melhor. Tentar antecipar ao máximo essas possíveis reações negativas a esta crise e planejar antecipadamente respostas válidas e efetivas a esses constrangimentos. Quando uma crise surge, nem sempre há tempo para fazer uma análise da situação e o planeamento que normalmente se faz. Procurar distanciar para tentar obter uma visão global daquilo que se está a passar e agir com maior tranquilidade.*” (diretor desportivo de um clube desportivo, 2021).

## 5 Conclusões e implicações

Sendo o desporto, um direito do cidadão consagrado na lei (Lei 5/2007), e, um produto cultural, social e económico que funciona segundo uma lógica de mercado composta por uma procura e uma oferta socialmente produzidas (Bourdieu, 1983), assume especial importância nesta dinâmica a forma como as organizações desportivas (OD) se estruturam e organizam para prestar um serviço com qualidade aqueles que as utilizam. A oferta já não é uma decisão unilateral, por parte das entidades públicas e privadas, mas sim o resultado de um estudo de mercado que procura adequar as necessidades e interesses, quer da oferta, quer da procura (Sousa, 2014).

Concordamos com Lussier & Kimball (2014) quando referem que existe uma necessidade cada vez maior de profissionais especializados em gestão do desporto e acrescentamos que estes devem assumir uma liderança dedicada e apaixonada! Profissionais humildes, com disponibilidade para aprender e ajudar os outros, que saibam trabalhar em equipa, de forma proactiva, criativa e resiliente, parecem ser a “peça-chave” para alcançar a visão, missão e objetivos das OD.

Um bom desempenho das funções de planeamento, organização, direção e controlo, apoiado em competências técnicas, de comunicação, de tomada de decisão e no correto desempenho dos papéis informacionais, interpessoais e de decisão, parece ser fundamental, juntamente com as características e competências pessoais referidas acima pelos entrevistados, para lidar com uma situação de crise, como a atual pandemia (COVID19).

Consideramos, como limitação deste estudo que, dada a sua natureza exploratória, seja necessário investigar mais aprofundadamente as questões abordadas, bem como alargar a dimensão da amostra e procurar estudar as eventuais diferenças que existem para os vários tipos de OD.

## 6. Referências bibliográficas

- Bourdieu, P. (1983). Como é possível ser esportivo?, in *Questões de Sociologia*. Rio de Janeiro: Marco Zero.
- Chelladurai, P. (out./dez.1995). Gestão do Desporto: definir a Área. *Ludens*, pp. 67-71
- Chiavenato, I. (2004). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books Editora.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Pitman.
- Horch, H-D & Schutte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing Leisure*, 8, 70-84.
- Katz, R.L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review* 52 (5), 90-102.
- Lambrecht, K. (1991). A Study of Curricular Preparation Needs for Sport Club Managers. *Journal of Sport Management* 5, 47-57.
- Lei 5/2007 de 16 de Janeiro, artigo 2º. *Lei de Bases da Atividade Física e Desporto*.
- Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2014). *Applied sport management skills*. USA: Human Kinetics.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row, 1973.
- Sousa, A. (2014). *Benfca fenómeno social e cultural. As casas do benfca*. Lisboa: Quimera Editora.
- Trest, G. (2003). Effective crisis management. *Today's Facility Manager*, 26-28, 41.



## Competências fundamentais do gestor do desporto: uma revisão sistemática

João Gil Pereira<sup>1</sup>, Celina Gonçalves<sup>2</sup>, Alan Ferreira<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidade da Maia, Portugal

<sup>2</sup> Universidade da Maia, Portugal; Instituto Politécnico de Bragança, Portugal e CIDESD, Portugal

<sup>3</sup> Escola Superior de Desporto de Rio Maior, Instituto Politécnico de Santarém

Contacto: [A036859@ismai.pt](mailto:A036859@ismai.pt)

### 1. Objetivos

O presente trabalho tem como objetivo principal identificar as competências essenciais do Gestor do Desporto, tendo em conta as suas diferentes áreas de atuação.

**Palavras-chave:** Gestão do Desporto; Gestores do Desporto; Áreas de atuação do Gestor do Desporto; Perfil de Competências; Revisão Sistemática.

### 2. Revisão de literatura

Tem-se assistido a uma grande evolução e globalização da indústria desportiva, o que projetou a necessidade de serem desenvolvidos procedimentos de gestão neste setor (Miranda et al., 2017). O mediatismo de certas modalidades, as quantias monetárias envolvidas e o surgimento de imensos bens e serviços relacionados com a área foram alguns dos fatores impulsionadores do crescimento da complexidade do fenómeno desportivo. Perante esta complexidade, houve a necessidade de qualificar gestores desportivos com capacidade para intervir nas diversas áreas que o desporto abarca. Assim, é fulcral que o Gestor do Desporto possua as competências necessárias para atuar na área, a fim de tomar decisões eficazes e eficientes (Pires & Lopes, 2001). Os gestores desportivos da atualidade focam-se na identificação e desenvolvimento das competências preponderantes para uma gestão eficaz, no sentido de tornarem as organizações que administram mais competitivas e capazes de atingirem um melhor desempenho (Retar et al., 2013). No entanto, apesar da pertinência de investigar sobre o tema, sublinha-se a escassa quantidade de estudos que abordam esta temática.

### 3. Metodologia

Consistiu numa revisão sistemática com artigos publicados em revistas *peer-reviewed* e teses de doutoramento a partir do ano de 2000, nas seguintes bases de dados: EBSCO, SPORTDiscus, Biblioteca Bon, RCAAP e ProQuest Thesis. Foram utilizados os seguintes termos de pesquisa: *Sports Manager OR Sports Director OR Sports Management OR Football Management AND competencies OR skills OR abilities OR qualifications OR profile*. Para a pesquisa, foram utilizados sete critérios de inclusão e quatro de exclusão, resultando em 37 artigos científicos e 2 teses de doutoramento.

### 4. Resultados e discussão

O principal resultado obtido através deste estudo foi que é necessário perceber o contexto para, posteriormente, enumerar as competências essenciais para a função de cada Gestor do Desporto, corroborando a opinião de Fahrner e Schüttoff (2020). As competências mais identificadas foram comunicação, gestão de recursos humanos, gestão financeira, informática, marketing, planeamento, organização e técnicas de gestão empresarial. As habilidades interpessoais, quer na presente revisão como na de Joaquim et al. (2011) e na de Miranda et al. (2017), não são consideradas das competências mais importantes. No entanto, crê-se que estas são imprescindíveis no setor desportivo, uma vez que os serviços oferecidos dependem, maioritariamente, dos seus profissionais. Estas competências são também relevantes para a criação e manutenção de um bom ambiente de trabalho, o que conduz a uma maior cooperação por parte dos trabalhadores (Won et al., 2013). Nesta investigação ainda se analisaram as expectativas dos empregadores em relação às competências por si valorizadas e foi possível constatar a importância das Instituições de Ensino Superior para o desenvolvimento das competências dos futuros gestores desportivos.

## 5. Conclusões e implicações

A conclusão mais evidente que se verifica é o papel do contexto em que o gestor se encontra, sendo essencial para a compreensão das competências fundamentais para determinada função. Na ótica dos investigadores devem-se destacar as competências interpessoais, a liderança, a comunicação e as que estão diretamente relacionadas com a gestão de recursos humanos, uma vez que são vistas como capitais para o setor desportivo. O gestor deverá ser capaz de orientar atletas enquanto indivíduos com personalidade e princípios próprios, que nem sempre se coadunam com o espírito de equipa e de interajuda, o que pode dificultar a existência de um clima organizacional favorável ao alcance do interesse comum. O domínio do contexto desportivo onde o gestor se insere, a criatividade e a intuição são também atributos de um gestor desportivo competente, que sustenta, desta forma, a inovação à procura de melhores soluções e novos processos de intervenção. Espera-se que este estudo contribua para o aprofundamento do conhecimento relativo às competências adstritas ao Gestor do Desporto e, conseqüentemente, para que haja um desenvolvimento na área, que se encontra em constante evolução. A investigação também poderá contribuir para uma maior reflexão dos profissionais da área, sendo que estes podem aplicar as competências como orientação nos processos de recrutamento, seleção, formação e gestão de carreira. Considera-se ainda que os atuais Gestores do Desporto poderão utilizar os resultados deste estudo para benefício próprio, fomentando o desenvolvimento pessoal e profissional. Para as IES e outras entidades formadoras, este estudo pode ser encarado como uma mais-valia para a adequação dos planos curriculares às competências requeridas no mercado de trabalho. Pretende-se, por fim, que a presente investigação possa ser útil para nortear o desenvolvimento de novos projetos.

## 6. Referências bibliográficas

- Fahrner, M., & Schüttoff, U. (2020). Analysing the context-specific relevance of competencies–sport management alumni perspectives. *European Sport Management Quarterly*, 20(3), 344–363.
- Joaquim, B. A., Batista, P. M., & Carvalho, M. J. (2011). Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. *Movimento*, 17(1), 255–279.
- Miranda, Y. de H. B. de, Filho, M. A. B., Silva, V. H. R., Figueirêdo, J. de M. C., & Pedroso, C. A. M. de Q. (2017). Análise acerca das competências necessárias para a atuação profissional do gestor esportivo. *Pensar a Prática*, 20(3), 593–603.
- Pires, G., & Lopes, J. (2001). Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências Do Desporto*, 1(1), 88–103.
- Retar, I., Plevnik, M., & Kolar, E. (2013). Key competences of Slovenian sport managers. *Annales Kinesiologiae*, 4(2), 81–94.
- Won, D., Bravo, G., & Lee, C. (2013). Careers in collegiate athletic administration: hiring criteria and skills needed for success. *Managing Leisure*, 18(1), 71–91.



## O impacto da pandemia na transformação digital em Centros de Fitness

Vanessa Roriz<sup>1</sup>, Celina Gonçalves<sup>2</sup>, Maria José Carvalho<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

<sup>2</sup>Universidade da Maia, Portugal; Instituto Politécnico de Bragança, Portugal e CIDESD, Portugal

Contacto: [vanessa\\_roriz@live.com.pt](mailto:vanessa_roriz@live.com.pt)

### 1. Objetivos

As transformações ocorridas devido à pandemia que se disseminou por todo o mundo (OMS, 2020), tiveram impacto em todos os setores de atividade, incluindo nos Centros de Fitness (CF). Várias medidas de contenção e atenuação foram implementadas como estratégia de combate ao novo Sars-Cov-2 (síndrome respiratória aguda grave – coronavírus 2), nestas organizações.

O objetivo do estudo foi analisar os impactos da transformação digital nos CF, nomeadamente, nos períodos em que os CF estiveram encerrados por obrigatoriedade legal em Portugal, de 16 de março a 31 de maio de 2020 e de 15 de janeiro a 4 de abril de 2021.

### 2. Revisão de literatura

A Digitalização de Serviços surge quase como por imposição aos períodos de confinamento e foi a principal estratégia de subsistência utilizada pelos CF, no combate à crise inerente ao encerramento por tempo indeterminado (All United Sports, 2020). No período de confinamento, o uso de ferramentas digitais foi fundamental para garantir a comunicação e relação com os membros (Europe Active, 2020).

Os resultados demonstraram que durante estes períodos atípicos, o modelo digital passou a ser central, evidenciando-se um maior uso das plataformas digitais e oferta de serviços online. Os CF optaram por transformar os seus anteriores serviços presenciais para serviços online, desde as aulas de grupo, os treinos de Personal Trainer (PT), os treinos em contexto de sala de musculação e o serviço de nutrição.

### 3. Metodologia

A amostra foi constituída por 10 Diretores Técnicos (DT) de Centros de Fitness: 2 de Box, 2 de Estúdios, 2 de Health Club, 2 de Ginásios Tradicionais e 2 de Low Cost.

O instrumento utilizado na investigação foi a entrevista semiestruturada, construída e baseada na revisão da literatura efetuada, foram várias as dimensões que constituíram a investigação, no entanto, no presente estudo o foco é direcionado para a dimensão Digitalização de Serviços. As entrevistas foram realizadas presencialmente nos CF onde os participantes desempenhavam as suas funções. O anonimato e confidencialidade foram assegurados e as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Os dados foram analisados com o auxílio do MaxQda (v20.4.0).

### 4. Resultados e discussão

O objetivo central percecionado em entrevista com os DT, foi chegar ao número máximo de membros e garantir que estes se mantinham ativos, o que fez com que várias fossem as plataformas online utilizadas pelos CF. As principais plataformas digitais utilizadas como veículo de comunicação com os membros foram: as redes sociais (Facebook e Instagram), a plataforma Zoom, o WhatsApp e a aplicação interna dos Clubes. Relativamente ao serviço online, os CF tiveram expectativas e resultados diferentes, se por um lado a experiência foi positiva e correspondeu às expectativas, outros referem uma experiência menos positiva, uma vez que a adesão não correspondeu às expectativas. O estudo salienta comportamentos diferentes dos membros em relação ao serviço online. Verificou-se que existiu um interesse e uma maior adesão pelos membros aos serviços numa fase inicial, no entanto, esse interesse foi-se desvanecendo ao longo dos períodos de confinamento. Outros referem também que os membros aderiram mais ao serviço online num dos períodos nos quais os CF estiveram encerrados por obrigatoriedade legal. Os DT em estudo acreditam mais no modelo presencial, sendo que consideram que o serviço online será uma alternativa ou serviço secundário ao serviço presencial. De acordo com os entrevistados existiu uma quebra abrupta no uso do modelo digital, aquando da reabertura do espaço físico, após primeiro confinamento, mas referem o impulso proporcionado pela pandemia no que concerne à inovação, novos meios de comunicação com o sócio ou aumento na frequência de contacto através das plataformas digitais. Nem todos os CF reagiram





instantaneamente, alguns apenas disponibilizaram serviços online no segundo período de confinamento, outros optaram por incrementar serviços novos ou melhorar serviços já existentes. Em relação à Wearable Fitness Technology (WFT), essencialmente, os CF de menor dimensão conseguiram constatar o seu uso, no entanto, é transversal os benefícios que podem existir da sua utilização, assim como, o contínuo desenvolvimento e aumento da utilização deste tipo de equipamento.

## 5. Conclusões e implicações

Ao longo dos anos, várias foram as modificações no mercado do fitness. É plausível olhar para a crise como uma oportunidade (Ribeiro, 2021). A crise pandémica elevou a necessidade de novas soluções e estratégias que permitissem chegar às pessoas sem saírem de casa, e o método online foi a principal estratégia de comunicação durante as fases em que o presencial não era possível.

A pandemia da COVID-19 veio provocar transformações digitais e acelerar todo um processo de anos, num curto espaço de tempo, apesar dos danos financeiros provocados a curto prazo. No entanto, comportou a oportunidade de fortalecer e diversificar o setor a médio prazo.

## 6. Referências bibliográficas

- All United Sports. (2020). Qual o Impacto do COVID-19 no Fitness em 2020?. <http://www.allunitedsports.com/news/impacto-covid-19-no-fitness-em-2020-portugal/>
- Europe Active. (2020). Raising the digital profile of your Business. [https://www.europeactive.eu/sites/europeactive.eu/files/Digital\\_Transformation\\_1.pdf](https://www.europeactive.eu/sites/europeactive.eu/files/Digital_Transformation_1.pdf)
- OMS. (2020). Coronavírus disease (COVID-19). <https://www.who.int/health-topics/coronavirus>
- Ribeiro, F. (2021). Cenários e oportunidades nos ginásios. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 93-95). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.28>



## **Análise bibliométrica sobre avaliação dos modelos de gestão dos campos de golfe como investigação prévia para estudo sobre os campos do algarve**

<sup>1</sup>Elsa Cristina Pereira, <sup>2</sup>Marcos Pradas García, <sup>1</sup>Sara Gouveia

<sup>1</sup> Escola Superior de Educação e Comunicação - Universidade do Algarve e CinTurs - Universidade do Algarve

<sup>2</sup> Universidad de Sevilla

Contacto: [saragouveia55@outlook.com](mailto:saragouveia55@outlook.com)

### **1. Objetivos**

O objetivo desta pesquisa foi pesquisar estudos/artigos científicos sobre Modelos de Gestão e da Qualidade dos Campos de Golfe ou relacionados na perspetiva da ligação a práticas modernas de gestão.

Entendemos restringir o nosso foco de interesse, à questão da gestão do funcionamento do campo de golfe centrado nas rotinas do dia-a-dia, colocando de lado a manutenção do campo, pois o que nos interessava saber são as respostas da gestão que designámos de “Gestão, Serviços e Clientes”, traduzido por exemplo: nos direitos dos membros por oposição com os outros clientes, admissão de clientes em função do seu nível de jogo, o tempo de paragem nos Tees de Saída e funcionamento do “Caddie Master” e da “Pro Shop”.

### **2. Revisão de literatura**

Muitos autores consideram que a análise bibliométrica é utilizada para estudar a produção científica dos autores e tem sido utilizada em diversas áreas, normalmente baseiam-se na análise quantitativa das publicações sendo um procedimento eficiente para compreender como um campo de pesquisa surge e se desenvolve, podendo examinar áreas do conhecimento, áreas geográficas e períodos de produção.

Desta forma, é possível medir a evolução de uma determinada área de pesquisa através da sua produção científica.

### **3 Metodologia**

Esta análise bibliométrica foi realizada na base de dados “*google scholar*”. Foram selecionados inicialmente 167 artigos publicados nos últimos 40 anos, entre 1982 (apenas um) e 2021, dos quais apenas 111 se aproximaram na nossa área de interesse por serem mais diretamente focados na gestão dos campos de golfe, relação com clientes e competências dos gestores.

Para realização da pesquisa foi escolhida e usada a base de dados “*google scholar*”. Desta forma, foi pesquisado primeiro o título “Gestão de Campos de Golfe” em português surgiram 12 páginas da base de dados, onde apenas 3 artigos foram selecionados para o tópico que nos interessava.

Foi depois pesquisado o termo “Gestão de Qualidade de Campos de Golfe”, surgiram 48 páginas da base de dados, onde não foi selecionado nenhum título.

Na terceira fase foi pesquisado o termo “Golf Management” onde surgiram 99 páginas da base de dados, onde pudemos selecionar 108 artigos.

### **4 Resultados e discussão**

Os resultados da análise indicaram uma alta concentração de estudos e pesquisadores de países ligados a mercados recetores de turistas ou praticantes de golfe não surgindo muitos estudos realizados nesta área em Portugal, onde os investigadores, se dedicam a estudos sobre golfe, mas nas áreas económica, do meio ambiente e sustentabilidade.

Dos 111 Artigos selecionados procedemos a uma análise dos tópicos que desenvolviam, assim como a proveniência por nacionalidades dos autores. Contabilizámos os autores mais referenciados e procedemos a uma análise em que agrupámos os artigos por intervalos temporais, começando por considerar os 20 últimos



anos do século XX, desde 1982. Depois considerámos cada uma das 3 décadas deste século XXI, com dois anos da 3ª década.

Relativamente à análise e nos tópicos selecionados, obtivemos os seguintes resultados, em termos de publicações: “Golfe e Turismo” -22; “Economia e rentabilidade”-14; “Ambiente/sustentabilidade”-11; “Gestão, Serviços e Clientes”- 42; “Gestão do Jogo”-13 e “Competências do Diretor”-9.

## 5 Conclusões e implicações

Concluimos que estes temas ligados àquilo que designámos por “Gestão, serviços e Clientes” ainda têm pouca abordagem na literatura produzida.

Concluimos também que existe uma relação direta entre a produção científica nesta área, com os países mais desenvolvidos na dinâmica do golfe, quer na vertente da quantidade de campos e jogadores, quer na vertente de serem países recetores da prática do desporto, estando neste caso a Espanha na Europa, os Estados Unidos e Coreia do Sul na Ásia.

Por fim, concluimos que estudar os Modelos de Gestão e da Qualidade dos Campos de Golfe pode ser um contributo para que a oferta e exploração comercial dos campos se modernize, assegurando a melhoria da rentabilidade destas importantes infraestruturas.

## 6 Referências bibliográficas

- López-Bonilla, J.M., López-Bonilla, L.M., & Reyes-Rodríguez, M.C. (2021, jan./abr.). Análisis bibliométrico sobre turismo de golf y sostenibilidad. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, São Paulo.
- Chun Chen, Shu-Wang Lin, Shih-Yun Hsu, Chi-Hsuan Wu, (2020), A Study on the Place Attachment of Golf Club Members.
- Golf Australia. (2018). Clubs and Facility Support: Strategic Planning and Governance.
- KPMG International Cooperative. (2018). Three Lessons for Risk Management from Golf.
- Pradas, M. (2016). Análisis de la calidad de los servicios prestados de los clientes internos y externos de los campos de golf en Andalucía (Tesis Doctoral). Universidad Pablo de Olavide, España.
- Serrano, V. (2013). Diseño y elaboración de una herramienta de gestión para evaluar la calidad percibida de los usuarios en clubes de golf. Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias del Deporte y la Educación Física Departamento de Educación Física y Deportiva. Universidad de la Coruña.



## Estudo exploratório da cultura organizacional como fator de sucesso em clubes de futebol

André Correia<sup>1</sup>, Celina Gonçalves<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidade da Maia/ ISMAI

<sup>2</sup> Universidade da Maia, Portugal; Instituto Politécnico de Bragança, Portugal e CIDESD, Portugal

Contacto: [afilpecorreia111@gmail.com](mailto:afilpecorreia111@gmail.com)

### 1 Objetivos

A cultura organizacional assume nos dias de hoje um papel fundamental no seio das organizações desportivas, concretamente nos clubes de futebol. A cultura é considerada a identidade da organização, é o sistema de valores partilhados por um grupo de pessoas que permite distinguir uma organização de outra qualquer, criando a sua própria identidade (Hoye et al., 2015). Os clubes precisam de desenvolver uma cultura única e diferenciadora, com estratégias únicas e inovadoras que lhes permitam distinguirem-se da concorrência. Assim, o objetivo principal do estudo visa perceber como a cultura e a identidade organizacional influenciam os propósitos que os clubes se propõem atingir.

### 2 Metodologia

A amostra foi constituída por 14 clubes de futebol onde se questionaram 20 dirigentes e técnicos de clubes de futebol aos quais foi aplicada uma entrevista estrutura, com questões sobre a cultura organizacional, planeamento estratégico e sucesso no clube (Quivy & Campenhoudt, 2008). Realizou-se uma análise de conteúdo do tipo lógico-semântica complementada com análise de conteúdo com recurso ao programa MAXQDA2020.

### 3 Resultados e discussão

Os resultados indicam que ao nível da missão parte dos clubes pretende formar atletas para a equipa principal (29,17%; n=7) (Antunes, 2014). Relativamente à visão alguns reforçaram a ideia de formar atletas para chegar à equipa principal (20,83%; n=5). Os valores, referem valores associados ao desenvolvimento humano individual (41,67%; n=10) e objetivos de resultados desportivos (62,5%; n=15) (Júnior, 2014). Quanto à cultura transversal existe uma envolvimento de todos os recursos humanos no processo (20,83%; n=5). Para a adaptação da cultura no futebol de formação foi descrita a promoção da identidade e compromisso (8,33%), enquanto que, no futebol sénior/profissional a cultura não se altera (12,5%; n=3). As implicações nos resultados mostra que a adaptação da cultura leva a uma inovação e ao uso de novas tecnologias (16,67%; n=4) (Júnior, 2014). O fator de sucesso mais identificado foi a competência dos recursos humanos da organização (25%; n=6) (Pereira, 2020).

### 4 Conclusões e implicações

De modo geral todos os clubes procuram formas de criar vantagens e ter mais sucesso. Cada clube cria objetivos diferenciados: objetivos de subida de divisão/ não descer de divisão, objetivos mais económicos de vender jogadores e obter certas quantias de dinheiro, para poderem fazer uma época desportiva tranquila do ponto de vista monetário; objetivos de promover e jogar com determinado número de jogadores formados pelo clube, de forma a potenciá-los e utilizando todos os recursos à disposição. Para além disso, os resultados sugerem que a competência dos recursos humanos tem um papel fundamental no sucesso dos clubes para que atinjam os objetivos, pelo que as Direções devem focar-se na contratação de recursos humanos de excelência.

### 5 Referências bibliográficas

- Antunes, H. R. (2014). *Avaliação de Desempenho dos Treinadores: práticas e implicações no contexto da gestão dos clubes desportivos* (Tese de Doutoramento). Disponível em Repositório Científico Digital da Universidade da Madeira. (<http://hdl.handle.net/10400.13/1013>).
- Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport Management* (4<sup>a</sup> ed.). Nova Iorque: Routledge.
- Júnior, R. (2014). Cultura Organizacional e a Gestão de Equipes de Alto Rendimento: Os Casos FC Barcelona, Sporting Club de Portugal e AFC Ajax. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 3(2).
- Pereira, V. H. (2020). Análise da Estrutura de um Departamento de Futebol Feminino (Dissertação de Mestrado). Disponível em Repositório Científico do ISMAI. (<http://hdl.handle.net/10400.24/1867>).



Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.



## **Perceção de segurança, satisfação e intenções futuras em campos de férias desportivos**

Marisa Sousa<sup>1</sup>, Celina Gonçalves<sup>2</sup>, Rui Biscaia<sup>3</sup>, Maria José Carvalho<sup>1</sup>

<sup>1</sup>CIFI2D: Centro de Investigação, Formação, Inovação e Intervenção em Desporto, Faculdade de Desporto, Universidade do Porto

<sup>2</sup> Universidade da Maia, Portugal; Instituto Politécnico de Bragança, Portugal e CIDESD, Portugal

<sup>3</sup> Department for Health, University of Bath, United Kingdom

Contacto: [smarisacdsousa@gmail.com](mailto:smarisacdsousa@gmail.com)

### **1. Objetivos**

O objetivo deste estudo foi examinar nos participantes e nos seus pais, a relação entre a perceção de segurança (relativamente às medidas COVID19 implementadas), a satisfação e as intenções futuras de regressar ao campo de férias desportivo (CFD).

### **2. Revisão de literatura**

Anualmente, milhares de crianças desfrutavam as suas férias em campos de férias (Feenstra, 2015), mas em 2020 a pandemia causada pelo COVID19, tornou-se uma ameaça séria à saúde global (Arshad et al., 2020). Devido à elevada percentagem de contactos de alto risco de contágio entre os participantes existente nestes eventos (Leoni et al., 2021), os CFD foram cancelados ou ajustados para incluírem medidas de segurança propostas pelo governo e pelas autoridades de saúde.

Se a gestão dos CFD sempre foi uma tarefa complexa, a preocupação com a segurança relacionada com a pandemia exigiu maior responsabilidade das organizações dos CFD mas também a dificuldade de reter os consumidores nestes eventos. Considerando que os CFD têm dois tipos de consumidores [pais - que habitualmente tomam a decisão final de compra (Costa et al., 2004); e, crianças - participantes], os gestores destes eventos precisam de conhecer as perceções de ambos relativamente à segurança, de forma a gerirem devidamente os eventos. Isto permitirá não só melhorar a segurança nos CFD, mas também aumentará a satisfação dos consumidores (Chen & Bright, 2008) e consequentemente as suas intenções futuras positivas relativamente à organização (Crespo-Hervás et al., 2019). al., 2019).

### **3. Metodologia**

Após participarem num CFD no Porto, 222 participantes e 198 pais responderam a um questionário com sete itens relativos à segurança, seis itens relativos à satisfação, e três itens relativos às intenções futuras, numa escala de likert de 10 pontos (1=discordo totalmente e 10=concordo totalmente). A relação entre a segurança, a satisfação e as intenções de retornar ao CFD no futuro para os participantes e seus pais, foi testada através de um modelo de regressão linear simples. As condições de aplicação do modelo foram verificadas pela análise da estatística Durbin-Watson, considerando-se a auto-correlação nula para valores próximos de 2 (Maroco, 2018). O diagnóstico de multicolinearidade entre as variáveis independentes foi efetuado através do rácio de inflação de variância (VIF) e da tolerância (T), considerando-se  $VIF < 3.0$  e  $T > 0.1$  indicadores de inexistência de multicolinearidade (Fox, 1991).

Utilizou-se o teste Shapiro-Wilk para aferir o pressuposto da normalidade, nunca se verificando esta condição ( $p < 0.05$  para os participantes e para os seus pais). Todavia, dada a elevada dimensão da amostra em ambos os grupos, e considerando que os valores de VIF e T não demonstraram problemas graves de sensibilidade, mantiveram-se a condições de aplicação do teste.

### **4. Resultados e discussão**

Os valores médios obtidos indicam que os participantes e os seus pais sentem-se seguros no CFD (participantes:  $M=9.27$ ;  $dp=1.13$ ; pais:  $M=8.96$ ;  $dp=1.14$ ), estão satisfeitos (participantes:  $M=8.95$ ;  $dp=1.26$ ; pais:  $M=9.39$ ;  $dp=0.86$ ), e demonstram elevadas intenções de retornar ao CFD no futuro (participantes:  $M=8.92$ ;  $dp=1.49$ ; pais:  $M=9.24$ ;  $dp=1.03$ ). A estatística de Durbin-Watson (valores próximos de 2; Maroco, 2018) aponta a independência dos resíduos e os valores de tolerância ( $0.34 < T < 0.84$ ) e de VIF ( $1.19 < VIF < 2.97$ ) são indicativos da inexistência de multicolinearidade.

A análise dos coeficientes de regressão e a sua significância estatística indicam que quer a segurança como a satisfação estão significativamente relacionados com as intenções futuras dos participantes ( $R^2_a=0.387$ ;

$p < 0.001$ ) e dos seus pais ( $R^2a = 0.470$ ;  $p < 0.001$ ). Igualmente a segurança está significativamente relacionada com a satisfação em participantes ( $R^2a = 0.260$ ;  $p < 0.001$ ) e nos seus pais ( $R^2a = 0.433$ ;  $p < 0.001$ ). Similarmente, também a satisfação parece estar significativamente relacionada com as intenções futuras de retornar ao campo de férias desportivo nos participantes ( $R^2a = 0.368$ ;  $p < 0.001$ ) e seus pais ( $R^2a = 0.463$ ;  $p < 0.001$ ).

A forte relação encontrada entre a satisfação e as intenções futuras, está em consonância com a literatura (Crespo-Hervás et al., 2019). Estes resultados mostram que sentir-se seguro, especialmente nesta conjuntura pandémica, parece ser essencial para a satisfação dos participantes e para a intenção de retornar ao CFD. Para os pais, a segurança parece ser ainda mais importante. Em ambos os casos, a segurança parece ajudar a desencadear a satisfação e isso, por sua vez, torna os pais e participantes mais propensos a retornar às futuras edições do CFD.

## 5. Conclusões e implicações

O impacto global da pandemia COVID-19 ilustra ainda mais a importância oportuna da investigação na segurança de eventos desportivos como os CFD para crianças. Os resultados demonstram que a segurança contribui para aumentar a satisfação dos participantes e dos seus pais nestes eventos. Participantes e pais mais satisfeitos são mais propensos a voltar aos CFD futuramente, pelo que, os gestores devem manter o foco nestas questões de segurança, nomeadamente as relativas à COVID19.

## 6. Referências bibliográficas

- Arshad, A. S., Baloch, M., Ahmed, N., Arshad, A. A., & Iqbal, A. (2020). The outbreak of Coronavirus Disease 2019 (COVID-19)-An emerging global health threat. *Journal of infection and public health*, 13(4), 644–646. <https://doi.org/10.1016/j.jiph.2020.02.033>
- Chen, B. T., & Bright, L. K. (2008). NYSP Summer Camp Directors See Increasing Parental Demands. *Journal of Youth Sports*, 4(1), 8-17.
- Costa, G., Tsitskari, E., Tzetzis, G., & Goudas, M. (2004). The factors for evaluating service quality in athletic camps: A case study, *European Sport Management Quarterly*, 4(1), 22-35. <https://doi.org/10.1080/16184740408737465>
- Crespo-Hervás, J., Calabuig-Moreno, F., Prado-Gascó, V., Añó-Sanz, V., & Núñez-Pomar, J. (2019). The role of passion in the quality-value-satisfaction-intentions chain: linear models and the QCA approach for athletes. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 352-369. <https://doi.org/10.1080/1331677x.2018.1553683>
- Fox, J. (1991). *Regression diagnostics*. SAGE Publications, Inc.
- Leoni, E., Cencetti, G., Santin, G., Istomin, T., Molteni, D., Picco, G., Farella, E., Lepri, B., Murphy, A. (2021). Measuring proximity interactions in summer camps during the COVID-19 pandemic. *J arXiv preprint arXiv*, 14750, 1-31.
- Maroco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*.: 7ª edição. ReportNumber, Lda.



## **Estratégias digitais de atendimento e de marketing utilizadas por estúdios de Personal Training e Treinamento Funcional em virtude da Pandemia de COVID-19**

Rodrigo Kilpp<sup>1</sup>, Alan Carvalho Dias Ferreira<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

<sup>2</sup>Escola Superior de Desporto de Rio Maior/ IP Santarém

Contacto: [rodrigo@rkwin.com.br](mailto:rodrigo@rkwin.com.br)

### **1. Objetivos**

Identificar as estratégias digitais de atendimento e de marketing utilizadas pelos estúdios de Personal Training (PT) e Treinamento Funcional (TF) em virtude da pandemia de COVID-19. Além disso, identificar os métodos e ferramentas de atendimento on-line aos clientes utilizados pelos estúdios de PT e TF durante a pandemia; compreender as ações comerciais e estratégias digitais implementadas pelos estúdios de PT e TF durante a pandemia; e, descrever as estratégias de marketing digital desenvolvidas pelos estúdios de PT e TF ao longo da pandemia.

### **2. Revisão de literatura**

O ano de 2020 será lembrado pela pandemia do COVID-19, doença transmitida entre as pessoas por gotículas respiratórias que causou uma interrupção nos negócios sem precedentes, levando ginásios, empresas ligadas ao fitness e todo o setor desportivo a buscar estratégias digitais a fim de superar o isolamento social (IHRSA, 2020). Os ginásios especializados ou estúdios de nichos como treinamento funcional e personal training tiraram muitos clientes dos ginásios de grande porte desde a segunda metade dos anos 2000 e se tornaram uma fatia importante do mercado (Revista ACAD, 2018). Busca pelo termo “treinamento em casa” no Google ocorreu simultaneamente ao crescimento na busca pelo termo “COVID-19” (Oliveira Neto et. al., 2020). Dentre as 20 principais tendências do mercado fitness para 2021, segundo o American College of Sports Medicine, em primeiro lugar ficou o Online Training, que no ano anterior ocupava a 26ª posição (Thompson, 2021).

### **3. Metodologia**

Trata-se de um estudo multicaso, de abordagem quali-quantitativa, com objetivo exploratório e descritivo. Foi utilizado um questionário virtual, seguido de uma entrevista semiestruturada, feita com 5 gestores de estúdios de PT e TF do Brasil e de Portugal. As entrevistas ocorreram entre os meses de maio e junho de 2021. Após transcrições dos discursos, os dados foram codificados, organizados por categorias e analisados pelo software Maxqda 2020.

### **4. Resultados e discussão**

Foi possível verificar que os estúdios fecharam de 1 a 5 vezes durante a pandemia, e o tempo de fechamento variou de 1 semana a 3 meses. Percebeu-se uma considerável resistência dos clientes a voltarem às atividades presenciais, quando os estúdios reabriram, a volta dos clientes variou de 25% a 65%. Em contrapartida, todos gestores relataram uma grande procura de clientes novos. Segundo a Revista ACAD (2021), muitos ginásios de países da Europa, da China e dos Estados Unidos têm relatado que a retomada trouxe um novo público – aquelas pessoas sedentárias que nunca treinaram em um ginásio e que agora estão dispostas a cuidar mais da própria saúde. Esta é uma grande oportunidade para os ginásios saírem da taxa de 4,6% (ACAD, 2018) e 6,7% (AGAP, 2019) de penetração nos mercados brasileiro e português, respetivamente. Destacou-se também a capacidade técnica dos profissionais dos estúdios para encontrar soluções para seguir atendendo os clientes de forma online, ao mesmo tempo que os estúdios não tiveram nenhuma ação clara de marketing digital. Alguns estúdios tinham 40% menos clientes de antes da pandemia, ao passo que outros já haviam aumentado o número de clientes em 30%. Os estúdios não faziam atendimento *online* anteriormente, no entanto, todos passaram a fazer de forma temporária durante o confinamento e a adesão variou de 20% a 60%. O estúdio E, no segundo confinamento, obteve 100% de adesão dos clientes às aulas online ao disponibilizar acessórios para fazerem as aulas em casa. Os estúdios utilizaram o WhatsApp e o Zoom para



as aulas online. Estes dados vem de encontro a uma pesquisa feita pela ESPM (2020), na qual o WhatsApp foi utilizado por 97% dos brasileiros durante a quarentena e o Zoom foi utilizado por 52%. Nenhum estúdio criou um produto digital e não pretendiam seguir com as aulas online quando terminasse a pandemia. Em relação ao marketing digital, nenhum estúdio criou uma estratégia digital para captação e venda durante a pandemia, atentando apenas em manter os clientes que já tinham, demonstrando falta de conhecimento nessa área. Jordão e Rossignoli (2019) também perceberam que os ginásios não trabalhavam o marketing digital e as redes sociais corretamente, utilizando este canal apenas como ferramenta de divulgação, sem nenhuma estratégia por trás.

## 5. Conclusões e implicações

Conclui-se que os estúdios de PT e TF tem uma ótima formação técnica, mas ainda necessitam de melhor gestão, em especial nas áreas comercial e marketing. Mais estudos são necessários com o propósito de entender esta nova realidade e todas as possibilidades que surgiram em todo o setor. O estudo limitou-se a realidade brasileira e portuguesa, não permitindo uma comparação direta entre estes dois mercados, tendo e vista que fizeram parte da amostra quatro organizações de Brasil e uma de Portugal. O formato de atendimento híbrido - presencial e online – parece ser a grande tendência para o futuro do fitness.

## 6. Referências bibliográficas

- AGAP (2019). Associação de empresas de ginásios e academias de Portugal: Barómetro do Fitness 2018. Lisboa: Edições AGAP.
- AGAP (2020). Associação de empresas de ginásios e academias de Portugal: Barómetro do Fitness 2019. Lisboa: Edições AGAP.
- International Health, Racquet and Sportsclub Association. (2020). Global Report – The State Of The Health Club Industry. Boston. Consultado em 1 de Novembro de 2020, disponível em <https://www.ihrsa.org/publications/the-2020-ihrsa-global-report/>.
- Revista ACAD Brasil. (2018). Mercado mundial do fitness: principais players e mudanças no top ten. Ano 20, 3ª edição, Número 82, p. 10-17.
- Revista ACAD Brasil (2021). Novo público chega às academias. Será? Edição 94, Julho.
- Thompson, W. R. (2021). Worldwide Survey of Fitness Trends for 2021. American College of Sports Medicine, Health & Fitness Journal.



## **Identificação dos fãs de eSports com o evento e com a marca patrocinadora: um estudo de caso da LG no FPF Christmas Challenge**

André Calapez, Tiago Ribeiro

Faculdade de Motricidade Humana / Universidade de Lisboa

Contacto: [andre.calapez17@gmail.com](mailto:andre.calapez17@gmail.com)

### **1. Objetivos**

Este estudo explora as relações estruturais entre (a) a identificação dos fãs de *eSports* com o evento, (b) a identificação com a marca patrocinadora, e (c) os seus efeitos nas intenções comportamentais. A emergência dos *eSports* na literatura da gestão do desporto e na cultura jovem ativa a necessidade de uma discussão profunda acerca deste fenómeno social. Com o desenrolar da investigação científica dos *eSports*, existe a necessidade de responder a questões fundamentais levantadas pelo desdobrar deste fenómeno, sendo necessário integrar diferentes campos de investigação que difiram em metodologias e em quadros teóricos (Reitman et al., 2020). Devido à carência de estudos anteriores (Cunningham, 2018) sobre a identificação dos fãs de *eSports* com eventos e as suas marcas patrocinadoras, este estudo procurará colmatar essa lacuna, através da abordagem de um estudo de caso com foco nos fãs de *eSports* e as suas intenções comportamentais.

### **2. Revisão de literatura**

O quadro teórico de referência é baseado na teoria identidade social (Tajfel & Turner, 1979), que explica o comportamento social dos indivíduos e o seu relacionamento social, cujos objetivos ou interesses estão relacionados com os seus (Ashforth & Mael, 1989). A teoria da identidade social tem sido amplamente utilizada para observar e analisar o contexto social em vários subcampos do desporto, como a psicologia, o marketing, o patrocínio ou os eventos de desporto (Biscaia et al., 2018). A identificação social dos indivíduos, com desportos, equipas ou jogadores, tem sido ligada a intenções comportamentais positivas em investigações passadas, confirmando a importância e a necessidade de estudo da ligação emocional dos fãs aos vários parceiros presentes no campo social (Heere et al., 2011; Biscaia et al., 2018).

Relacionado com a identidade social dos indivíduos estão, também, os eventos e as marcas. A existência de sobreposição de identidades pode resultar no desenvolvimento de múltiplos processos de identificação social (Heere et al., 2011), criando novos pontos de conexão emocional entre os indivíduos (Mahar & Clinton, 2013). À medida que as diferentes identidades se desenvolvem e se mesclam com o indivíduo, o seu futuro passa a estar entrelaçado com os grupos a que pertence, tornando as ações grupais próprias, estendendo a própria individualidade aos grupos sociais em que se encontra associado (Thomas et al., 2017). No caso dos fãs, a identificação alcança níveis superiores de ligação quando há um balanço entre a assimilação da identidade do grupo e a distinção positiva do mesmo (Brewer, 1991; Brewer & Gardner, 1996). Enquanto a identificação com a marca já fora investigada, até em contexto de *eSports* (Bertschy et al., 2020; Mühlbacher et al., 2021), os eventos têm sido vistos como facilitadores das intenções comportamentais para os desportos, equipas ou atletas envolvidos (Wann, 2006) bem como uma medida de avaliação da identificação dos fãs (Kwon et al., 2007). Porém, a relação entre *eSports*, eventos e marcas no contexto dos desportos eletrónicos ainda carece de investigação científica (Jang et al., 2020) e é provável que, num público tão reconhecidamente ligado ao próprio desporto (Elasri et al., 2020), a relação psicológica entre as três dimensões seja positiva e se influencie no desenvolvimento de cada uma das identidades em causa, bem como exerça influência na identidade do indivíduo e nas suas intenções comportamentais (Macey et al., 2020).

### **3. Metodologia**

O modelo conceptual é baseado em seis hipóteses e os dados serão recolhidos através de um questionário online entre fãs de *eSports*. O estudo de caso será o evento “*FPF Christmas Challenge*”, organizado pela Federação Portuguesa de Futebol em Portugal, e a marca patrocinadora focada será a *LG*. O público-alvo são os fãs de *eSports* que participam no evento e que se identificam com os *eSports* e com a marca *LG*, estando a recolha de dados prevista para as semanas seguintes ao fim do evento – perto de fins de dezembro e início de janeiro. A análise de dados será conduzida através de modelos de equação estruturais, enquanto a análise estatística será conduzida através dos softwares AMOS e SPSS.

#### 4. Conclusões e implicações

É esperado que os resultados empíricos apoiem as hipóteses do estudo, contribuindo para uma melhor compreensão do comportamento dos fãs de *eSports*, do ponto de vista da social e relacionado com os eventos de *eSports* e as marcas presentes no ecossistema. Além disso, é ainda expectável que os resultados obtidos sejam um forte suporte de abertura a novas discussões académicas sobre o valor social dos *eSports* e a sua relação com as intenções comportamentais futuras.

#### 5. Referências bibliográficas

- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel, *The Social Psychology of Intergroup Relations*, pp. 33-47. Monterrey: Brooks/Cole.
- Biscaia, R., Hedlund, D., Dickson, G., & Nayler, M. (2018). Conceptualising and measuring fan identity using stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 459-481. doi:10.1080/16184742.2017.1413580
- Mühlbacher, H., Bertschy, M., & Desbordes, M. (2021). Brand identity dynamics – reinforcement or destabilisation of a sport brand identity through the introduction of eSports?. *Journal of Strategic Marketing*. doi: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1959628>
- Macey, J., Tyrväinen, V., Pirkkalainen, H., & Hamari, J. (2020): Does eSports spectating influence game consumption?. *Behaviour & Information Technology*. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2020.1797876>
- Jang, W., Kim, K., & Byon, K. (2020). Social Atmospherics, Affective Response, And Behavioural Intention associated with eSports Events. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01671>
- Heere, B., Walker, M., Yoshida, M., Ko, Y. J., Jordan, J. S., & James, J. D. (2011). Brand community development through associated communities: Grounding community measurement within social identity theory. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(4), 407–422. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190404>



## As intenções de comportamento ambiental dos espectadores face à responsabilidade ambiental das organizações de eventos desportivos

Rute Martins<sup>1</sup>, Elsa Pereira<sup>2</sup>, Margarida Mascarenhas<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculdade de Motricidade Humana - Universidade de Lisboa e CinTurs - Universidade do Algarve

<sup>2</sup> Escola Superior de Educação e Comunicação - Universidade do Algarve e CinTurs - Universidade do Algarve

Contacto: [rute.grila@gmail.com](mailto:rute.grila@gmail.com)

### 1. Objetivos

O objetivo da presente investigação foi compreender de que modo as intenções de comportamento ambiental dos espectadores de eventos desportivos são influenciadas pela resposta ao apelo ambiental das organizações e pela respetiva atribuição de responsabilidade ambiental.

### 2. Revisão de literatura

Alguns estudos têm recorrido à Norm-Activation-Theory (Schwartz & Howard, 1981) e à Value-Belief-Norm-Theory (Stern, 2000) para entender as intenções de comportamento ambiental dos praticantes (Trail & McCullough, 2020) e espectadores (Casper et al., 2014) no contexto dos eventos desportivos. Nomeadamente, Casper et al. (2014) evidenciaram que a maioria dos espectadores esperava que as organizações desportivas desenvolvessem esforços para operacionalizar a sustentabilidade ambiental no âmbito das suas ações; e ainda, que as suas intenções de comportamento ambiental foram influenciadas positivamente pela atribuição de responsabilidade às organizações desportivas.

Ainda no contexto desportivo, as iniciativas ambientais das organizações têm estimulado o comportamento ambiental dos espectadores (Inoue & Kent, 2012). Por outro lado, o marketing e a comunicação das ações ambientais das organizações têm sido reconhecidos como fatores determinantes para fomentar o comportamento ambiental dos espectadores (Kellison & Kim, 2014).

### 3. Metodologia

Recolha de dados, foram aplicados questionários a 594 espectadores em dois eventos internacionais de surf realizados em Portugal - MEO Rio Curl PRO 2019 e EDP Billabong Ericeira 2019. A recolha dos dados foi feita in loco, durante os eventos, com papel e caneta. O instrumento aplicado aos espectadores foi um questionário que incluiu três itens para medir cada fator numa escala de Likert de 7 pontos, sendo 1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente.

Na análise de dados, a distribuição normal dos dados foi avaliada usando o IBM SPSS Statistics (v. 25). Para analisar as três hipóteses propostas no estudo foi utilizada a análise de Equações Estruturais, com o pacote lavaan do software R. A fiabilidade compósita foi calculada com o pacote SemTools R.

### 4. Resultados e discussão

O modelo obteve um bom ajustamento ( $\chi^2(24) = 43,121$ ; CFI = 0,988; TLI = 0,982; RMSEA = 0,037; SRMR = 0,026), tendo sido verificada boa consistência interna e evidências de validade convergente para todos os fatores, bem como, a ausência de casos extremos de desvio da normalidade para todos os itens.

Os resultados desta investigação validaram as duas primeiras hipóteses formuladas: H<sub>1</sub>, a influência positiva da atribuição de responsabilidade às organizações desportivas nas intenções de comportamento ambiental dos espectadores; e H<sub>2</sub>, a influência positiva da atribuição de responsabilidade às organizações desportivas na resposta dos espectadores aos apelos ambientais das organizações. Contudo, não foi validada a H<sub>3</sub>, a influência positiva da resposta dos espectadores aos apelos ambientais das organizações nas suas intenções de comportamento ambiental.

## 5. Conclusões e implicações

Os resultados deste estudo consolidaram a importância da implementação de gestão ambiental, bem como da comunicação eficaz das iniciativas desenvolvidas e o apelo à ação, correspondendo às expectativas dos espectadores e influenciando as suas intenções de comportamento ambiental nos eventos de turismo de surf. Assim, incentivadas pelas expectativas dos espectadores, as organizações de eventos desportivos devem desenvolver esforços para implementar a sustentabilidade ambiental nas suas operações, bem como, ativar ações ambientais, de acordo com os problemas ecológicos dos destinos e das suas comunidades locais. Caso contrário, as organizações de eventos correm o risco de perder uma oportunidade única de robustecer o relacionamento com seu público-alvo e com as comunidades locais e de obter as vantagens inerentes à visibilidade das suas estratégias ambientais.

## 6. Referências bibliográficas

- Casper, J., Pfahl, M., & McCullough, B. (2014). Intercollegiate Sport and the Environment: Examining Fan Engagement Based on Athletics Department Sustainability Efforts. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 7, 65-91
- Inoue, Y., & Kent, A. (2012). Sport Teams as Promoters of Pro-Environmental Behavior: An Empirical Study. 26(5), 417. <https://doi.org/10.1123/jsm.26.5.417>
- Kellison, T. B., & Kim, Y. K. (2014). Marketing Pro-Environmental Venues in Professional Sport: Planting Seeds of Change Among Existing and Prospective Consumers. *Journal of Sport Management*, 28(1), 34. <https://doi.org/10.1123/jsm.2011-0127>
- Schwartz, S. H., & Howard, J. A. (1981). A normative decision-making model of altruism. In J. P. Rushton & R. M. Sorrentino (Eds.), *Altruism and Helping Behavior* (pp. 89–211). Lawrence Erlbaum.
- Stern, P. C. (2000). Toward a coherent theory of environmentally significant behavior. *Journal of Social Issues*, 56(3), 407-424. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00175>
- Trail, G. T., & McCullough, B. P. (2020). Marketing sustainability through sport: testing the sport sustainability campaign evaluation model. *European Sport Management Quarterly*, 20(2), 109-129. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1580301>



## **Mulheres e o desporto: uma revisão de literatura do consumo desportivo**

Ana Isabel Gonçalves<sup>1</sup>, Jorge Eduardo Maciel Gonçalves Da Silva<sup>2</sup>, Carlos Augusto Mulatinho de Queiroz Pedroso<sup>2</sup>, Cacilda Mendes dos Santos Amaral<sup>3</sup>, José Pedro Sarmiento de Rebocho Lopes<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, <sup>2</sup>Grupo de Pesquisa em Desporto e Gestão (GEquip) da Universidade de Pernambuco, <sup>3</sup>Universidade do Estado de Minas Gerais

Contacto: [anaisabeltg@hotmail.com](mailto:anaisabeltg@hotmail.com)

### **1. Objetivo**

Revisar artigos que analisem o consumo desportivo por mulheres.

### **2. Revisão de literatura**

Pitts & Stotlar (2002) definem a Indústria Desportiva como “o mercado no qual produtos oferecidos aos compradores relacionam-se a desporto, fitness, recreação ou lazer e podem incluir atividades, bens, serviços, pessoas, lugares ou ideias”. Dentro disto, é possível perceber que os estudos da gestão do desporto têm procurado cada dia mais atender aos interesses e às demandas dos segmentos e das diversas instituições (Pitts & Stotlar, 2002). Segundo Cunningham et al. (2021), o marketing do desporto é um tema duradouro nos estudos da gestão do desporto e a ênfase em investigações que visam compreender as atitudes dos consumidores do desporto tende a continuar. Nesse universo, é possível encontrar uma abordagem sobre consumidores do desporto, ou seja, quem paga para adquirir bens ou ter acesso a serviços relacionados ao desporto (Shank, 1998). Ainda, nota-se que o consumo desportivo por mulheres, em comparação com eras anteriores, tem tido impacto crescente na economia mundial (Harrison, Bukstein, Botts & Lawrence, 2016) e o número de fãs desportivas mulheres está aumentando (James & Ridinger, 2002). Entretanto, ainda é verificado uma disparidade no acesso e nas experiências no desporto (Cunningham, 2019). Isto também se reflete nas investigações, pois grande parte destas abordagens não possuem apenas uma análise do público feminino. Sendo assim, é válido um olhar sobre as publicações científicas que possuem o enfoque no consumo desportivo pelas mulheres.

### **3. Metodologia**

Se caracteriza como uma revisão sistemática (Gomes e Caminha, 2013). As buscas foram realizadas nas bases de dados Web of Science e EBSCOhost, com termos acerca da população estudada (women) e do consumo desportivo (sport consumer). Utilizou-se como critérios de inclusão: artigos originais sem limitações de ano de publicação e que estivessem em inglês, português ou espanhol. Como critério de exclusão, os artigos não poderiam fazer análise com o sexo masculino e, para isso, foi utilizado do operador booleano NOT para excluir estudos que trouxessem essa abordagem (men). O número encontrado nas buscas foi de 185 artigos. Em seguida foi feita a leitura de título e resumos por dois autores. 3 artigos foram excluídos por estarem duplicados e 168 foram excluídos pela temática, o que levou a leitura na íntegra de 14 estudos. Atentando aos critérios estabelecidos anteriormente, 6 artigos foram incluídos nessa revisão.

### **4. Resultados e discussão**

Com exceção de um dos textos que foi escrito em 2000, os artigos são recentes (entre 2015 e 2021). Quatro estudos foram publicados em revistas de gestão desportiva, sendo o restante distribuídos em revista médica e revista de moda. Três estudos trouxeram como instrumentos entrevistas semiestruturadas, dois são questionários e um é artigo documental. Todos os estudos analisados tratavam de uma realidade norte-americana (Canadá e Estados Unidos). Segundo Lopiano (2000), a forte influência do “Title IX” – lei federal dos anos 70 que abriu as portas para a participação em desportos para todas as mulheres – indica que, culturalmente, a participação das mulheres está sendo aceita nos desportos. Isso pode ser evidenciado com o fato das mulheres terem ido mais aos estádios assistirem jogos, criando, inclusive, o único fã clube feminino da NFL (Williams et. al. 2015) mas que mesmo assim, muitos clubes desportivos da NFL ainda não mostram tanta preocupação de incluir o poder de compra das mulheres no processo de estratégia de marca (Harrison et. al. 2016), já que muitas vezes tratam deste público sem levarem em consideração características relevantes e próprias da realidade das mulheres, como a maternidade que pode indicar que o consumo do

desporto por mulheres que são mães acontece por motivos sociais (Braunstein-Minkove & Metz, 2019) ou fatores religiosos como as mulheres muçumanas que buscam marcas desportivas que atendam as especificações de tipos de roupas que usam (Hwang & Ho Kim, 2021).

## 5. Conclusões e implicações

No contexto histórico atual pós tantas conquistas feministas, o consumo da Indústria Desportiva tem sido uma realidade para as mulheres e o crescimento da oferta de produtos e serviços tem tomado grandes proporções. Aponta-se também que o movimento feminista contemporâneo surgiu nos Estados Unidos, promovendo mais debates desta temática e pode indicar que seja um motivo para ter sido encontrado estudos apenas nessa região. A baixa quantidade de artigos encontrados nessa revisão foi uma das limitações encontradas. Mesmo estando cada vez mais inseridas no contexto desportivo, ainda existem poucos estudos que busquem perceber melhor a forma do consumo desportivo pelas mulheres, principalmente quando procuramos fora do contexto norte americano. Sugere-se mais estudos que busquem perceber o consumo desportivo pelo público feminino com o olhar enquanto indivíduos que consomem. Destaca-se a importância de que as entidades devem valorizar o desporto feminino já que a representatividade leva ao maior consumo dele. Se indica, como implicação prática, que os gestores das organizações desportivas busquem conhecer as características do público feminino para elaborar melhores estratégias de atingi-las.

## 6. Referências bibliográficas

- Cunningham, G. B. (2019) Diversity and inclusion in sport organizations: A multilevel perspective. Routledge.
- Gomes, I. S., Caminha, I. O. (2013). Guia para estudos de revisão sistemática: Uma opção metodológica para as ciências do movimento humano. Movimento, v. 20, 395 – 411.
- Lopiano, D. A. (2000). Modern history of women in sports. Clinics In Sports Medicine, Vol. 19, 163 - 173.
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2002). Fundamentos do Marketing Desportivo. São Paulo: Phorte. Scelles, N. (2020) International dynamics of sport management: Towards an Agenda 21. Manchester. Disponível em: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02498272>.
- Shank, M.D., & Beasley, F.M. (1998) 'Fan or Fanatic: refining measure of sports involvement', Journal of Sports Behaviour, Vol. 21, 435 - 443.
- Sveinson, K., & Hoerber, L. (2015). Overlooking the obvious: An exploration of what it means to be a sport fan from a female perspective. Leisure Studies, 34(4), 405–419.

Recebido em: 06/10/2021

Aceite em: 03/12/2021



Esta obra está licenciada sob uma Licença  
Creative Commons Attribution 3.0