



**XXIII** congresso nacional  
de gestão do desporto

29 e 30 novembro | Leiria, Teatro José Lúcio da Silva



associação  
portuguesa de  
gestão de  
desporto



**XXIII** congresso nacional  
de gestão do desporto

29 e 30 novembro | Leiria, Teatro José Lúcio da Silva

# Livro de Comunicações



associação  
portuguesa de  
gestão de  
desporto

## Índice

<b>Comunicações Orais.....</b>	<b>7</b>
Eventos Desportivos em Contexto de Exploração da Natureza.....	7
Estratégias e Boas Práticas na Gestão de Eventos Desportivos - Impacto Económico e Social no território – Perceção dos Gestores Autárquicos.....	11
Tendências e Desafios para o Desenvolvimento de Serviços Turísticos associados à Atividade Física em Contexto de Natureza na Ilha da Madeira.....	12
Ambiente Físico em Eventos de eSports: a Influência nas Respostas Afetivas e Intenções Comportamentais dos Espetadores.....	16
Gestão de Recursos humanos: Voluntários nos Eventos Desportivos e Avaliação do Desempenho.....	20
Madeira – Destino de Turismo Desportivo: Marketing e Comunicação dos Serviços das Empresas de Animação Turística.....	24
A Identidade Social dos Fãs de eSports: um Estudo de Caso sobre a Equipa do Diogo Jota e a Adidas.....	27
Proposta de Projeto de Regulamento de Apoio Financeiro aos Eventos e Projetos.....	30
Intenções Comportamentais, uso da App do Centro de Fitness e Satisfação Global dos Membros: uma Análise Multigrupo.....	31
O Impacto da Covid-19 em Centros de Fitness: Instalações Desportivas e Gestão de Recursos Humanos.....	35
O Impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as suas Consequências no Desempenho Organizacional em Centros de Fitness.....	39
Impacto da Tecnologia na Qualidade e nos Comportamentos de Consumo dos Membros em Diferentes Modelos de Negócio no Fitness.....	43
Gestão de Campos de Golfe em Contexto Turístico: Estudo de Caso da Região do Algarve - Medidas de Adaptação ao Contexto Pandémico Covid-19.....	47
Sistemas de Informação na Gestão do Desporto - uma Revisão de Literatura.....	50
A Representação Profissional do Gestor Desportivo como Diretor Técnico.....	53

Barreiras ao Empreendedorismo Feminino no Contexto Desportivo: Será que ainda existem?.....	54
Representatividade das Mulheres nos Cargos de Decisão de Gestão do Desporto: um Estudo de Revisão Sistemática da Literatura.....	57
Fatores de Influência (positivos e negativos) no Processo de Liderança Feminino das Organizações Desportivas: Uma Revisão Sistemática.....	60
Participação das Mulheres nos Cargos de Decisão de Gestão do Desporto Autárquico: Um Estudo na Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa.....	64
<b>Trabalho de Intervenção Técnica e Profissional.....</b>	<b>67</b>
Satisfação dos Encarregados de Educação dos Jovens relativamente aos Serviços Desportivos prestados por uma Academia de Futebol.....	67
Benefícios e Barreiras para a Prática Desportiva em Estudantes do Ensino Superior....	70
Ética na Gestão do Desporto: Análise da Atribuição de Cartões Branco em Contexto de Jogo.....	74
<b>Artigo - Submissão ao prémio Prof. Albino Maria I&amp;D em Gestão do Desporto...77</b>	
O Impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as suas consequências no Desempenho Organizacional em Centros de Fitness.....	77

## Comissão Científica

**Abel Figueiredo**

Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Viseu

**Abel Santos**

Escola Superior de Desporto de Rio Maior - Instituto Politécnico de Santarém

**Alfredo Silva**

Escola Superior de Desporto de Rio Maior - Instituto Politécnico de Santarém

**Carlos Januário**

Universidade Lusófona do Porto

**Celina Gonçalves**

ISMAI - Universidade da Maia

**Dina Miragaia**

Universidade da Beira Interior

**Elsa Pereira**

Universidade do Algarve

**Isilda Dias**

ISMAI - Universidade da Maia

**Jorge Soares**

Universidade da Madeira

**Paulo Nunes**

Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Setúbal

**Pedro Sarmento**

Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

**Pedro Rodrigues**

Instituto Politécnico de Bragança

**Rui Biscaia**

University of Bath - United Kingdom

**Thiago Santos**

Universidade Europeia

**Tiago Ribeiro**

Faculdade de Motricidade Humana

**Vera Pedragosa**

Universidade Autónoma de Lisboa

**Vítor Sobral**

Cardiff Metropolitan University

## Edição

Santos, A. (2022). Livro de Comunicações do XXIII Congresso Nacional de Gestão de Desporto. Associação Portuguesa de Gestão de Desporto. Aud. Teatro José Lúcio da Silva, Leiria, 29 e 30 de novembro 2022.

## Citar como

Sobrenome, Inicial do nome (2022). Título da comunicação. Comunicação apresentada no XXIII Congresso Nacional de Gestão de Desporto. Associação Portuguesa de Gestão de Desporto. Aud. Teatro José Lúcio da Silva, Leiria, 29 e 30 de novembro 2022.  
<https://www.apogesd.pt/Congressos/Congresso2022>

## **Comunicações Orais**

### **Eventos Desportivos em Contexto de Exploração da Natureza**

Ricardo Nunes; Roberto Pinto; Francisco Neves; Hélio Antunes

Universidade da Madeira

ricardojorgerdd@gmail.com

#### **1. Objetivos e questões de pesquisa**

O estudo teve como objetivos: i) caracterizar eventos de exploração da natureza regionais, nacionais e internacionais; ii) analisar a forma como a comunicação/promoção de um evento desportivo é realizada com intuito de ganhar visibilidade e atrair atletas estrangeiros; iii) compreender a gestão dos recursos humanos nos eventos desportivos; iv) analisar a avaliação dos eventos por parte dos atletas e dos colaboradores.

#### **2. Fundamentos teóricos e revisão de literatura**

Nos últimos anos, os eventos desportivos em contexto de exploração da natureza têm vindo a apresentar um crescimento, quer ao nível da procura quer ao nível da oferta. De acordo com Melo & Gomes (2017), os desportos de natureza inserem-se em atividades desportivas desenvolvidas e experienciadas em áreas tanto naturais como rurais, podendo contribuir para o desenvolvimento sustentável local. Estes têm tido uma maior procura por indivíduos que tentam de alguma forma conciliar a prática desportiva com uma interação com a natureza, levando a que se estude ao pormenor estes eventos. É possível identificar três fases dos eventos desportivos: pré-evento, relacionada com o planeamento do evento; evento propriamente dito, onde se centra toda a atenção; pós-evento, relacionada com a avaliação do evento, existindo tanto uma autoavaliação como uma heteroavaliação.

#### **3. Projeto de pesquisa, metodologia e análise de dados**

Para a elaboração deste estudo tivemos em conta tanto uma abordagem quantitativa como uma abordagem qualitativa, com a utilização de um questionário via

online validado por um especialista, onde a versão final resultou em três grupos de questões: o primeiro grupo aborda questões relacionadas com a fase de pré-evento, onde temos em conta como é feita a promoção do evento, a angariação de recursos humanos e a distribuição de funções pelos colaboradores; o segundo vai de encontro a questões de durante o evento, onde inclui a questão da segurança e a gestão dos colaboradores; o terceiro contempla questões relacionadas com avaliação por parte dos atletas e dos voluntários. Desta forma, foram convidadas a participar no estudo trinta organizações (nacionais e regionais) de eventos desta natureza. Destas, responderam de forma afirmativa aceitando o convite, oito organizações. Os dados foram tratados estatisticamente e os resultados apresentados sob a forma de estatística descritiva, com valores relativos e absolutos.

#### **4. Resultados e discussão**

Tendo em conta a preparação e planeamento do evento, foi possível observar que todas as organizações utilizam as redes sociais a nível de promoção, o que seria expetável, pois através da internet podemos fazer chegar informação a diversas partes do mundo, aumentando assim o nosso engajamento com diversas pessoas. Foi observado que seis utilizam por via e-mail e por site próprio (75%), três através de patrocinadores (37,5%) e duas por contacto direto (25%). Relativamente ao recrutamento de recursos humanos, a opção mais utilizada é por contacto direto, que corresponde a 87,5% da amostra, pois assim as organizações já vêm o perfil do possível colaborador. Metade das organizações contactadas operacionalizam através das redes sociais, contacto telefónico e por SMS, sendo que somente três organizações utilizam o e-mail (37,5%). A garantia da manutenção e preservação do local utilizado para a prova/local, a maioria das respostas engloba o fator de limpeza depois de cada prova, assim como confia e impõe o trabalho aos colaboradores de contribuírem para essa manutenção e preservação do local. Também chegam a contar com entidades e serviços que ajudam a manter essa eficácia da preservação. A distribuição das diferentes funções dos colaboradores, através das respostas dadas pelas organizações, chegamos a um consenso que das duas: ou os cargos são separados tendo em conta a experiência do colaborador, ou são divididos mediante as necessidades da organização. Relativamente à segurança dos participantes durante o evento, cada organização monta o seu plano de

segurança, onde é incluído uma equipa responsável por este aspeto, composta por médicos, enfermeiros, proteção civil e equipas de resgate, sempre com material de apoio. Na recolha da avaliação por parte dos atletas, sete organizações cumprem com este parâmetro, pois é a partir deste que a organização pode evoluir tendo em conta a opinião de cada atleta e o nível de satisfação do mesmo, pelo que o método mais utilizado é por questionário via online com um total de seis respostas, seguindo o questionário presencial com quatro organizações e finalizando com duas organizações que optam pela entrevista. Já na recolha da avaliação por parte dos voluntários, o questionamento presencial foi o método que as organizações mais utilizam, com um total de cinco respostas. O questionário online e a entrevista obtiveram dois votos cada e um voto atribuído para o feedback nos pós evento, sendo que somente uma organização não realiza este tipo de avaliação.

## 5. Conclusões, contribuições e implicações

Foi observado que as redes sociais têm um papel fundamental na divulgação do evento, o recrutamento de recursos humanos é feito essencialmente através de contacto direto e para avaliação por parte dos atletas é mais utilizado o questionário online, enquanto a avaliação dos voluntários é realizada presencialmente.

## 6. Referências bibliográficas

- Cardeira, I., & Nunes, P. (2012). Os eventos desportivos como plataforma entre o desporto e o desenvolvimento humano. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 2, 56-63.
- Dias, P. (2006). Os Grandes Eventos Desportivos: análise das vertentes políticas, económicas, sociais e organizacionais.
- Ferreira, A. R. A. (2018). Impacto dos eventos desportivos internacionais no turismo regional: Um estudo de caso (Doctoral dissertation, Universidade dos Acores (Portugal)).
- Oliveira, C. D. C. C. (2019). *Planeamento de segurança de grandes eventos: estudo de caso-Web Summit 2018* (Doctoral dissertation).

Pascoal, J., & Gustavo, N. (2017). Turismo de eventos desportivos como alavanca estratégica para o desenvolvimento e o posicionamento de um destino turístico: caso dos X jogos africanos Maputo 2011 (Moçambique). *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 1(27/28), 985-1001.

Sarmiento, J. P., Pinto, A., Silva, C., & Pedroso, C. A. M. Q. (2011). O evento desportivo: etapas, fases e operações. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 1(2), 78-96.

## **Tendências e Desafios para o Desenvolvimento de Serviços Turísticos associados à Atividade Física em Contexto de Natureza na Ilha da Madeira**

Joana Abreu <sup>1</sup>; Eduarda Freitas <sup>1</sup>; Ana Mendonça <sup>1</sup>; Jorge Soares <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidade da Madeira

<sup>2</sup> Universidade da Madeira, Centro de Investigação Desenvolvimento e Inovação em  
Turismo

joana.abreu2002@hotmail.com

### **1. Objetivos e questões de pesquisa**

Com este artigo pretendemos identificar as principais atividades desenvolvidas no destino turístico Madeira associados à atividade física, em contexto de natureza e analisar a tendência e o desafio que se coloca à oferta turística desportiva.

### **2. Fundamentos teóricos e revisão de literatura**

A oferta de turismo ativo e de natureza tem vindo a ser cada vez mais utilizada em destinos turísticos que privilegiam uma relação experiencial e positiva com as potencialidades dos espaços naturais, das montanhas e das florestas, mas que requerem cuidados com a preservação ambiental e a sustentabilidade do destino (Winter et. al., 2020). Adicionalmente, as necessidades e interesses dos turistas pelo usufruto da natureza para fins de relaxação, de exercício físico e de bem-estar psicológico, também tem vindo a merecer uma atenção e validação através a investigação científica (Farkic & Taylor, 2019; Mackenzie & Brymer, 2018). No âmbito do turismo ativo e desportivo, podemos encontrar diversas subcategorias de serviços e de atividades que permitem proporcionar experiências únicas e memoráveis, muitas delas associadas aos pontos fortes e às oportunidades que a proximidade entre a montanha e o mar proporcionam. Os turistas que optam pelo turismo ativo e de natureza são aqueles que pretendem satisfazer, através do exercício físico, a necessidade de participar e experienciar desafios únicos, conhecer e fazer parte da cultura local a fim de aguçar a sua curiosidade sobre as diversas especificidades e valores locais. Igualmente, os destinos turísticos que apresentam uma identidade forte com a natureza, um clima favorável e uma facilidade de mobilidade local, têm-se afirmado cada vez mais como excelentes mercados recetores de turistas ativos e ecológicos (Nepal, 2022).

### 3. Projeto de pesquisa, metodologia e análise de dados

Este estudo utiliza uma metodologia mista baseado em duas fontes de colheita de dados: análise e redução dos dados a partir do portal da Direção Regional do Turismo da Madeira sobre as 335 empresas de animação turística, mas que que prestam serviços que incluem o exercício físico. Foi procedida a uma análise de conteúdo da denominação e do serviço oferecido, tendo-se numa segunda fase, categorizado as empresas através das atividades prestadas, contabilizado a frequência em que são prestados, os preços aplicados, número de funcionários e também os locais mais utilizados. Numa fase seguinte conseguiu-se obter a participação de 18 empresas através de um questionário anónimo dirigido aos gestores das mesmas sobre a oferta dos serviços das empresas e da sua perceção sobre a questão associada à regulamentação e monitorização da utilização dos espaços naturais de e sem reserva natural, para fins turísticos.

### 4. Resultados e discussão

Os resultados indicam que a atividade de caminhada na Levadas é a atividade terrestre que mais predomina na prestação de serviços, mas a Observação de Cetáceos com natação no mar, tem evidenciado um crescimento muito significativo. Verifica-se um aumento exponencial na fase de retoma da atividade turística através da oferta de serviços associados à natureza com destaque para as atividades de pedestrianismo, BTT, Canyoning, visitação de miradouros para ver o nascer e por do sol, bem como algumas atividades ligadas ao mar, como Stand Up Paddle, Surf e Bodyboard, Coastering, entre outras. Foi possível ainda identificar que as empresas procuram diversificar os seus serviços e aproveitar os vários spots e reservas naturais, sendo que 143 praticam serviços terrestres, 122 marítimas e 17 marítimo-terrestres. O serviço terrestre, com mais atividade na região – as caminhadas nas Levadas – apresentam um valor médio por cliente/grupo de aproximadamente 36,00€, já os serviços marítimos prestados, como por exemplo passeio de barco, apresentam valores médios aproximados, enquanto o mergulho apresenta valores substancialmente superiores. Para além da diversidade dos preços praticados, existe uma tendência para a visitação e observação de paisagens naturais associadas aos vales e montanhas, através de miradouros e das cascatas de água que atravessam as ribeiras se ribeiros. Relativamente à empregabilidade destas empresas, constatámos que, grosso modo, os funcionários encontram-se a trabalhar a

part-time, e poucas são aquelas atividades que apresentam mais que 3 funcionários efetivos. Os resultados apurados permitem ainda aferir que há uma tendência para as preocupações de utilização regulada e certificada dos percursos da natureza, não apenas as levadas recomendadas e sinalizadas, como também os canyons, as veredas e os trilhos de BTT. O objetivo desta regulamentação e regulação do uso da natureza parece ser uma necessidade de curto prazo tendo em conta a proliferação e massificação da utilização da natureza para fins turísticos.

### **5. Conclusões, contribuições e implicações**

O sector turístico no destino Madeira continua em franca recuperação, mesmo ainda em fase de transição pós-pandémica, e tem evidenciado uma procura por experiências memoráveis de prática de atividades físicas associadas à natureza. De entre as atividades que mais se destacam encontram-se as caminhadas em contexto de floresta, particularmente as Levadas que proporcionam incursões pela floresta Laurissilva e a contemplação de cascatas e paisagens de cortar a respiração. Do ponto de vista da preservação da natureza para fins turísticos conclui-se haver sensibilidade das empresas turísticas para a monitorização e visitação condicionada dos locais turísticos por forma a evitar uma sobrecarga da pegada ecológica e preservar a flora e fauna, bem como aumentar a segurança nos percursos.

### **6. Referências bibliográficas**

- Farkic, J., & Taylor, S. (2019). Rethinking Tourist Wellbeing through the Concept of Slow Adventure. *Sports*, 7, 190, 1-5. Doi: 10.3390/sports7080190
- Mackenzie, S., & Brymer, E. (2018). Conceptualizing adventurous nature sport: A positive psychology perspective. *Ann. Leis. Res.* 21, 1–13. Doi: 10.1080/11745398.2018.1483733)
- Nepal, S. (2022). Studies in Tourism Impacts: past, trends and merging trajectories. In *Handbook of Tourism Impacts*. Ed. By Arie Stoffelen and Dimitri Ioannides. Elger Online. 20-34. Doi: <https://doi.org/10.4337/9781800377684.00011>
- Rogowsk, M. & Mickiewicz, A. (2022). The Impact of COVID-19 Pandemic on Nature-Based Tourism in National Parks. Case Studies for Poland. *Journal of Environmental of Management and Tourism*, 13, 2 (58). Spring 2022. Doi: [https://doi.org/10.14505/jemt.v13.2\(58\).00](https://doi.org/10.14505/jemt.v13.2(58).00)

Winter, P., Selin, S., Cervený, L. & Bricker, K. (2020). Outdoor Recreation, Nature-Based Tourism, and Sustainability. *Sustainability* 12, 1, p. 81;

Doi: <https://doi.org/10.3390/su12010081>

## **Ambiente Físico em Eventos de eSports: a Influência nas Respostas Afetivas e Intenções Comportamentais dos Espetadores**

Luís Cerqueira; Tiago Ribeiro

Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa

lcerqueira.aefmh@gmail.com

### **1. Objetivos e questões de pesquisa**

Este estudo tem como objetivos: (a) entender a percepção dos espetadores de eSports sobre os atributos do ambiente físico de um evento de eSports e, (b) explorar efeitos nas respostas afetivas e nas intenções comportamentais dos espetadores. Teoricamente, o estudo procura explorar as relações entre os diferentes construtos através de uma visão particular da qualidade do ambiente físico, e na prática, auxiliar os gestores de eventos a aumentar as respostas afetivas dos espetadores no contexto dos eventos de eSports. Este estudo apresenta como pergunta de investigação: como as percepções dos espetadores sobre a qualidade do ambiente físico podem influenciar as suas respostas afetivas e intenções comportamentais?

### **2. Fundamentos teóricos e revisão de literatura**

O ambiente físico é descrito como uma das dimensões da qualidade do serviço, caracterizado como uma variável tangível e cujos atributos podem afetar a percepção dos espetadores (Parasuraman et al., 1988). No contexto dos eventos, as percepções de consumidores sobre a qualidade do serviço podem influenciar o seu entusiasmo e envolvimento no evento (Wakefield & Blodgett, 1999). Tal como nos eventos de lazer, os eventos desportivos proporcionam uma percepção do ambiente físico que influencia as respostas afetivas dos espetadores, e por sua vez determinam as suas intenções comportamentais (Uhrich & Benkenstein, 2011). A literatura de gestão do desporto é extensa e aprofundada sobre as características multidimensionais da qualidade do serviço, no entanto, pouco se sabe sobre o seu entendimento no contexto dos eventos de eSports (Zhu et al., 2021). O ambiente social nos eventos tem sido alvo de estudos anteriores (Uhrich & Benkenstein, 2011), demonstrando que as percepções dos espetadores sobre o ambiente social influenciam as suas respostas afetivas e respetivas intenções comportamentais, tal como nos eventos de eSports (Jang et al., 2020). No

entanto, evidências empíricas ainda precisam de refutar ou corroborar estes resultados no contexto dos eSports e em particular sobre o ambiente físico destes eventos. Além disso, do que é do nosso conhecimento, não existe uma análise que determine as relações sociais entre a perceção do ambiente físico de um evento de eSports as suas respostas afetivas e intenções comportamentais dos espectadores.

### 3. Projeto de pesquisa, metodologia e análise de dados

Uma abordagem de estudo de caso foi selecionada para explorar as relações estruturais entre os construtos. Além de serem adequados para investigar fenômenos contemporâneos, os estudos de caso complementam a perspectiva realista e tentam entender como e por que algo acontece (Yin, 2014). Assim, este estudo de caso considerou o evento “Lisboa Games Week” de 17 a 20 de Novembro de 2022, para análise. Os participantes do nosso estudo serão espetadores do evento de eSports, selecionados através dos seguintes critérios: (1) espetadores que assistiram ao evento (após evento); e (2) espetadores com idade superior a 18 anos. Será aplicado um questionário presencial, no local e dia do evento, através de um investigador treinado para o efeito. Os dados serão recolhidos através da aplicação de um questionário autoadministrado de forma presencial aos participantes. O questionário será composto por 7 dimensões de análise. O ambiente físico será medido por 3 subdimensões – a atmosfera, os equipamentos e o design da instalação (Zhu et al., 2021). A dimensão *atmosfera*, tem na sua estrutura as luzes, o som, temperatura, entre outros, ou seja, elementos ligados aos sentidos humanos (Ko & Pastore, 2004). Os *equipamentos*, constituem uma dimensão do evento, por exemplo os ecrãs gigantes e equipamentos de suporte (Zhu et al., 2021). A dimensão de *design da instalação* é referente ao design, arquitetura e decoração da instalação, como por exemplo as cores e cartazes associados aos feitos do clube (homenagens a atletas, número de campeonatos, entre outros) (Wakefield et al., 1996) (Jang et al., 2020). Para completar a estrutura do ambiente físico, foi associada uma quarta dimensão referente à *acessibilidade*, que é dependente da distribuição e localização das concessões, equipamentos e espaços existentes na instalação desportiva, sendo mais eficaz quanto mais fácil for para os espetadores chegarem aos destinos desejados (Wakefield e Blodget, 1996). As respostas afetivas dos espetadores, estão inseridas no modelo SOR (*Stimulus, Organism, Response*), que

estipula que um determinado estímulo origina uma emoção num organismo, que por sua vez desencadeia uma resposta ou comportamento (Mehrabian e Russell, 1974). Neste caso para mensurar as respostas afetivas serão usadas 3 variáveis da emoção. Para analisar as intenções comportamentais, serão consideradas duas dimensões: intenção de revisitar o evento e o boca a boca positivo (WOM). A intenção de revisitar o evento, assinala a pretensão do espetador em retornar ao evento no futuro (Tsuji et al., 2007). O boca a boca positivo indica a intenção de um espetador partilhar informação positiva sobre eSports, neste caso o evento (Abbasi et al., 2020). Neste estudo o modelo hipotético será composto por seis hipóteses, de forma a entender se as dimensões do ambiente físico influenciam positivamente as respostas afetiva dos espectadores e por sua vez afetam as suas intenções comportamentais. A análise dos dados será realizada por meio de modelos de equações estruturais, enquanto a análise estatística será realizada por meio de softwares: AMOS e SPSS.

#### **4. Resultados e discussão**

Espera-se que os resultados empíricos suportem as hipóteses do estudo, contribuindo para uma melhor compreensão referente às perceções dos espetadores de eventos de eSports, referente à qualidade do serviço, mais especificamente do ambiente físico de eventos de eSports. O presente trabalho pretende também somar aos estudos científicos com base em evidencias e investigação, aos eSports.

#### **5. Conclusões, contribuições e implicações**

De forma a contribuir com implicações gerenciais, este estudo procura aumentar a compreensão dos gestores do desporto sobre o ambiente físico de eventos de eSports, de forma a desenvolver a atmosfera, os equipamentos, o design da instalação e a acessibilidade do evento. Por último, tendo em conta que o planeamento e organização de eventos difere entre os eSports e o desporto tradicional, os gestores deverão analisar os aspetos da qualidade do serviço para que as respostas afetivas positivas dos seus espetadores aumentem, de forma que tenham a intenção de voltar ao evento e haja partilha de informação positiva.

## 6. Referências bibliográficas

Jang, W., Byon, K., & Yim, B. (2020). Sportscape, emotion, and behavioral intention: a case of the big four US-based major sport leagues. *European Sport Management Quarterly*, 20(3), 321-343.

Jang, W., Kim, K., & Byon, K. (2020). Social atmospherics, affective response, and behavioral intention associated with esports events. *Frontiers in Psychology*, 11, 1671.

Mehrabian, A., & Russell, J. (1974). *An approach to environmental psychology*. the MIT Press.

Uhrich, S., & Benkenstein, M. (2012). Physical and social atmospheric effects in hedonic service consumption: customers' roles at sporting events. *The Service Industries Journal*, 32(11), 1741-1757.

Wakefield, K., & Blodgett, J. (1999). Customer response to intangible and tangible service factors. *Psychology & Marketing*, 16(1), 51-68.

Zhu, X., Pyun, D., & Manoli, A. (2021). Developing a Conceptual Model of Service Quality for eSports. *Quest*, 73(4), 375-390.

## **Gestão de Recursos humanos: Voluntários nos Eventos Desportivos e Avaliação do Desempenho**

Madalena Miranda; Fátima Freitas; Micaela Abreu; Hélio Antunes  
Universidade da Madeira  
madalenamiranda2002@gmail.com

### **1. Objetivos e questões de pesquisa**

O objetivo geral deste trabalho consistiu em analisar os procedimentos inerentes à gestão de voluntários em eventos desportivos, mais concretamente um evento de *trail running* realizado na Região Autónoma da Madeira, o Madeira Island Ultra Trail (MIUT), em 2022. Assim, pretendeu-se compreender: i) como é estabelecido o primeiro contacto entre os voluntários e a organização; ii) os procedimentos de recrutamento e de seleção; a formação e enquadramento; o acompanhamento e monitorização; a avaliação e feedback de desempenho e as possíveis recompensas.

### **2. Fundamentos teóricos e revisão de literatura**

No contexto da gestão desportiva, a gestão de eventos, pelas várias implicações que apresenta, merece uma atenção especial (Correia, 2001). Nesse sentido, defende-se que a gestão de eventos deve comportar determinadas ações como a análise estratégica que possibilite prever os ganhos e perdas, a conjugação dos objetivos da organização, a satisfação dos interessados e a utilização do marketing estratégico, com objetivo de potenciar as trocas, ao conjugar visão global com visão analítica.

Segundo Ahn, (2018) e Doherty e Patil, (2019), os voluntários desempenham um papel crucial de inegável importância na organização e sucesso dos eventos desportivos, sendo um desafio colocado à gestão dos recursos humanos qualificados para as tarefas em regime de voluntariado.

Neste contexto, a sensibilidade das pessoas para participar e acolher os eventos desportivos, o grau de compromisso e de treino da comunidade local para a participação em eventos desportivos, bem como, os efeitos positivos e negativos de curto e longo prazo, devem ser tidos em consideração (Costa et al., 2006; Doherty & Patil, 2019).

### 3. Projeto de pesquisa, metodologia e análise de dados

Metodologicamente optou-se por realizar 8 entrevistas semiestruturadas aos responsáveis por várias secções do evento MIUT, nomeadamente: ao coordenador geral dos voluntários; ao responsável pela equipa Clínica, ao responsável pelo sistema de tempos, ao responsável da direção da prova do secretariado, ao representante máximo dos escuteiros, ao diretor logístico, ao diretor da segurança e ao responsável pela Recuperação Física e Muscular. Foi fornecido a cada indivíduo um consentimento no qual constava uma breve explicação da essência do trabalho e objetivos, bem como, a garantia de confidencialidade dos dados e o anonimato.

O guião da entrevista foi desenvolvido com base na literatura específica, mais concretamente com base nos modelos tradicionais de gestão de recursos humanos e a gestão de recursos humanos nos eventos desportivos (Pires, G., 2001 e Rodrigues, A., e Soares, J. 2020).

A versão final era composta por 10 perguntas organizadas pelas seguintes categorias: 1) perfil do voluntário (área de voluntariado); 2) contacto entre os voluntários e a organização; 3) recrutamento e de seleção; 4) formação e enquadramento; 5) acompanhamento e monitorização; 6) avaliação e feedback de desempenho; 7) gestão de recompensas; 8) motivação. As respostas foram analisadas com recurso à análise de conteúdo com categorização a priori.

Esta foi 13ª Edição do MIUT, evento composto por cinco grandes provas, a de 16 km, 42 km, 60 km, 85 km e 115 km, contando com cerca de 3000 participantes e 700 voluntários.

### 4. Resultados e discussão

Os resultados referentes ao recrutamento, revelam que em quatro situações (o coordenador dos voluntários, o sistema de tempos, a direção da prova/secretariados e o diretor de segurança) o contacto é feito do voluntário para com a organização. No que diz respeito à seleção, esta é necessária, ou por haver um excesso de oferta ou pelo cargo exigir características específicas. Perante a necessidade de haver uma formação

específica, duas secções (o sistema de tempos e a recuperação física/muscular) revelaram ser indispensáveis, quatro (a equipa clínica, a direção da prova/secretariado, o diretor logístico e o diretor de segurança) assumem não ser necessário e duas (o coordenador dos voluntários e os escuteiros) apenas requerem uma contextualização das tarefas que vão desempenhar. No que diz respeito ao acompanhamento, este é prestado em todas as secções, exceto no coordenador dos voluntários e nos escuteiros. No que compete à realização da avaliação, apenas o coordenador dos voluntários garantiu não a executar, uma vez que após todo o evento já não há capacidade e disposição para receber mais informação, porém assume ser uma falha do setor. Por último, quanto às possíveis recompensas, quatro dos entrevistados (o coordenador dos voluntários, o sistema de tempos, a direção da prova/secretariado e a recuperação física/muscular) afirmam recompensar os voluntários com o kit, este inclui uma t-shirt, um corta vento, toda a alimentação e hidratação durante o turno de trabalho, em alguns casos um ticket de refeição e um valor monetário para o combustível. Todos os voluntários são recompensados com um almoço onde o objetivo é o convívio e a partilha de vivências.

## 5. Conclusões, contribuições e implicações

É de salientar o facto de os voluntários que participam numa edição ficarem registados no sistema para o ano seguinte, recebendo automaticamente o email. Como conclusão poder-se-á referir que o evento estudado, dada a sua dimensão, apresenta uma gestão dos voluntários complexa, mas com práticas estruturadas e devidamente alinhadas entre os vários setores. Futuramente, talvez seja interessante compreender as razões que levam os voluntários aderir ao evento por iniciativa própria e expandir o estudo a outros eventos com o propósito de identificar práticas de gestão de voluntários e as suas implicações.

## 6. Referências bibliográficas

Lopes, J. (2017). Gestão do Desporto - Manual de Curso de Treinadores de Desporto Grua III. IPDJ.

Rodrigues, A., & Soares, J. (2020). Volunteer management at an adapted sports event:

motivation, expectations, participation, and intention to repeat the experience. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva-RIGD*, 10(1), 1-19.

Tavares, A. (2007). *Gestão da qualidade e da excelência nos eventos desportivos: o modelo MEDE como ferramenta de gestão de eventos desportivos*.

Costa, L., Parkhouse, L., Ulrich, O., Chazaud, P., Chelladurai, P., Gordon, A., & Claudino, R. (2001). *Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções*. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 88-103.

Ahn, Y. J. (2018). *Recruitment of volunteers connected with sports mega-events: A case study of the Pyeong Chang 2018 Olympic and Paralympic Winter Games*. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 194–203.

Doherty, A. & Patil, S. (2019). *Reflections on major sport event volunteer legacy research*. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 11 (sup1), s34–s42.

## **Madeira – Destino de Turismo Desportivo: Marketing e Comunicação dos Serviços das Empresas de Animação Turística**

José Damião; José Silva; Hélder Agrela; Hélio Antunes

Universidade da Madeira

Jose\_diogo1996@hotmail.com

### **1. Objetivos e questões de pesquisa**

Com a realização deste trabalho procurou-se alcançar os seguintes objetivos: i) compreender as estratégias e fatores que devem ser considerados no marketing digital e na comunicação/promoção de um serviço desportivo; ii) determinar os pontos fortes e fracos, público alvo e os procedimentos de estudo de mercado das empresas de animação turística; iii) identificar meios e recursos utilizados pelo turista para chegar à organização/serviço; iv) analisar o tempo de resposta das organizações aos clientes que procuram informações acerca de um serviço.

### **2. Fundamentos teóricos e revisão de literatura**

É notável a importância que o turismo tem vindo a assumir para a Madeira, destino insular, com características únicas onde é possível praticar várias atividades desportivas em contexto de natureza. O setor turístico tem tido um constante crescimento e para dar continuidade a esse desenvolvimento é essencial haver uma adequada comunicação/ promoção da ilha. A relação entre o mercado turístico e o desporto tende a evoluir continuamente, pois, segundo Lança (2003) e Alves (2010) admite-se que o desporto impulsiona o incremento do turismo e vice-versa. Assim, de acordo com Esteves et al. (2013) e Almeida (2004), as empresas de animação turística vêm então complementar aquilo que é o produto turístico, através de uma efetiva oferta diferenciadora, competitiva e de afirmação de um destino turístico.

### 3. Projeto de pesquisa, metodologia e análise de dados

Utilizou-se uma metodologia qualitativa, recorrendo à construção de uma entrevista semiestruturada, composta por várias perguntas sustentadas pela literatura envolta no turismo desportivo (Perinotto et al., 2018 e García, 2012), as quais, no processo de construção, foram sofrendo alterações e correções de forma a tornarem-se objetivas e a irem ao encontro dos objetivos do trabalho. A versão final do guião de entrevista foi aprovada por um especialista e resultou em 15 perguntas relacionadas com as seguintes dimensões: a) conhecimento da organização (4 questões); b) estratégias de promoção das empresas (6 questões); c) planeamento da comunicação (4 questões); d) resultados das estratégias (1 questão).

O grupo de estudo era composto por 3 empresas de animação turística (A, B C), onde por cada empresa foi entrevistado um colaborador. Estes três inquiridos desempenhavam o cargo de coordenador, diretor e responsável de marketing, respetivamente. A escolha destas empresas deveu-se ao facto de as mesmas apresentarem serviços/produtos ligados ao turismo desportivo e atividades físicas com abrangência para todo o tipo de público. A informação obtida foi tratada através de uma análise de conteúdo das respostas dos entrevistados.

### 4. Resultados e discussão

No que concerne ao conhecimento da organização obtiveram-se os seguintes resultados: As 3 empresas (A, B e C) afirmaram que os clientes chegam até eles principalmente através da promoção feita pelo marketing digital, onde as reservas dos serviços são feitas essencialmente através de email, WhatsApp e website. Apesar disto, a empresa B aposta pouco nos novos media, contrariamente às empresas A e C, que se focam na promoção através do marketing digital, com conteúdos envoltos essencialmente em imagens e vídeos. Acrescente-se ainda que as empresas A e C reconhecem, na comunicação dos seus serviços, como pontos fortes, o investimento em métodos promocionais. Já como pontos fracos, apontaram a falta de formação específica na área do marketing. Por outro lado, a empresa B afirmou não ter pontos fracos. Para além disto, as 3 empresas declararam responder o mais rápido possível aos seus clientes, mas não precisaram o tempo.

Relativamente às estratégias da promoção das empresas conseguiu-se verificar que na promoção as 3 empresas pretendem abranger todos os tipos de clientes. Utilizam essencialmente o marketing digital, mais especificamente as redes sociais, pois através deste método é mais fácil abranger um elevado número de pessoas o que torna a promoção mais eficaz. As 3 empresas afirmam que um bom conteúdo é essencial para despertar o interesse dos clientes. No que concerne ao estudo de mercado, as empresas A e B afirmam que não se constitui como uma prática de gestão. Contudo, a empresa C preocupa-se em estar sempre a par do mercado, aproveitando as tendências.

Relativamente ao planeamento da comunicação a empresa A diz que deveria aliar-se a alguém com formação na área do marketing. Já a empresa B aclama não ter nada a melhorar, e a empresa C, acredita que o investimento que têm na promoção e comunicação dos serviços já é suficiente. De forma unânime, as 3 empresas expressam a necessidade de estabelecer uma relação de confiança com os clientes, fazendo com que estes se sintam familiarizados e seguros.

Por fim, as empresas B e C referiram ter clientes leais, inclusive clientes que voltam a organização, e a empresa A expressou não os ter.

## **5. Conclusões, contribuições e implicações**

Assim os resultados obtidos permitiram concluir que a comunicação e a promoção são fundamentais para promover os serviços das empresas de animação turística, apesar de nem todas desenvolverem práticas racionais e estruturadas.

## **6. Referências bibliográficas**

- Almeida, P. J. S. (2004). A gestão da animação turística como sustentação do aumento das taxas de ocupação. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, (2), 23-30.
- Alves, A. M. P. (2010). Turismo activo: um produto do turismo e do desporto (Doctoral dissertation, Universidade da Madeira (Portugal)).
- Esteves, E. T., Fernandes, P. O., & Cardoso, C. P. (2013). Animação turística como fator implícito da procura turística. *Tourism & Management Studies*, 1, 87-92.
- García, C. O. (2012). Marketing Turístico. Madrid: S.A. Ediciones Paraninfo

Lança, R. (2003). *Animação Desportiva e Tempos Livres – Perspectivas de Organização*.

Lisboa: Editorial Caminho.

Perinotto, A. R. C., & de Siqueira, R. A. (2018). As novas tendências do marketing digital

para o setor turístico. *Revista Turismo: estudos e práticas*, 7(2). ISSN 2316-1493

## **A Identidade Social dos Fãs de eSports: um Estudo de Caso sobre a Equipa do Diogo Jota e a Adidas**

Shaina Mohamade; Tiago Ribeiro

Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa

shainamohamade@gmail.com

### **1. Objetivos e questões de pesquisa**

Este estudo procura compreender a identidade social dos fãs de *eSports* e o seu efeito nas suas intenções comportamentais futuras em relação à marca. Além de analisar estas relações estruturais entre os constructos, esta investigação verifica se existem diferenças entre os fãs que assistem a campanhas publicitárias com/sem a presença do Diogo Jota (celebridade), como variável moderadora.

### **2. Fundamentos teóricos e revisão de literatura**

O quadro teórico de referência é centrado na teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 1979) que parte da premissa de que os indivíduos definem as suas próprias identidades em relação aos grupos sociais e que essas identidades procuram proteger e reforçar a sua auto-identidade (Islam, 2014).

Esta teoria tem sido usada nas investigações que exploram o comportamento do consumidor e, em particular no comportamento dos fãs de *eSports* (Anderson-Coto et al., 2019; Fink, Trail, & Anderson, 2002; Wann & Branscombe, 1993). Os fãs procuram conectar-se a grupos sociais que se refletem positivamente na forma como eles próprios se visualizam (Locke et al., 2012). As equipas desportivas são um exemplo de categorias sociais onde os indivíduos obtêm benefícios de identidade social (Cialdini & Richardson, 1980).

Esta teoria tem sido profusamente aplicada aos consumidores de desporto como uma conjuntura que contribui para a compreensão da formação da identidade (Fisher & Wakefield, 1998). Biscaia et al. (2018) acrescentam ainda que a identidade social observa e analisa o contexto social em diversos subcampos do desporto, como a psicologia, o marketing, o patrocínio e eventos desportivos. A identificação social dos fãs com clubes, equipas ou jogadores está associada às intenções comportamentais positivas, o que corrobora a relevância e a necessidade de haver investigações focadas

na ligação emocional dos fãs, no contexto desportivo e social (Biscaia et al., 2018; Heere et al., 2011).

No caso dos *eSports*, a identidade social dos fãs pode se manifestar através da sua identidade com a equipa, com o clube ou com jogo em particular (Anderson-Coto et al., 2019). Nesse contexto, cada vez mais se verifica a presença de celebridades na indústria dos *eSports* (Keane, 2021), o que reforça o papel social do jogo e incentiva o desenvolvimento de novos processos de identificação social (Brocato et al., 2012). De acordo com diversos autores, a celebridades influenciam a intenção de compra dos consumidores (Davies & Slater, 2017; Düsenberg et al., 2016; Hung et al., 2011). Assim, parece provável que o patrocínio se torne um atributo relevante e desempenhe um papel central na identificação dos fãs.

### 3. Projeto de pesquisa, metodologia e análise de dados

Uma abordagem de estudo de caso centrada na celebridade – Diogo Jota – e na marca patrocinadora – Adidas – será usada para explorar as relações estruturais entre os construtos. Os dados serão recolhidos através de um questionário online, aplicado aos fãs da equipa de *eSports* do Diogo Jota. Além disso, serão considerados os seguintes critérios para a seleção dos participantes: (i) indivíduos que assistam à equipa de *eSports* do Diogo Jota há pelo menos 1 ano, (ii) indivíduos que compartilhem conteúdo relacionados ao Diogo Jota, e (iii) indivíduos que residem em Portugal. Indivíduos menores de 18 anos, ou que não assistiram/partilharam conteúdos da equipa do Diogo Jota (há pelo menos 1 ano) serão excluídos do estudo.

O modelo conceitual será baseado em cinco hipóteses, para explorar as relações sociais entre a identidade social dos fãs e suas intenções comportamentais, além do efeito de moderação sobre a visualização (ou não) da campanha publicitária do Diogo Jota. Quanto à análise dos dados, esta será realizada através de modelos de equação estruturais, seguida de uma análise multigrupo para verificar se os coeficientes de caminho para as hipóteses diferem entre os fãs que assistem (ou não) à campanha publicitária. Esta análise será conduzida através dos softwares AMOS e SPSS.

#### 4. Resultados e discussão

Espera-se que os resultados empíricos sustentem as hipóteses do estudo, permitindo que haja uma melhor compreensão do comportamento dos fãs de *eSports*, na vertente social e relacionado com as equipas de *eSports* e as marcas e celebridades presentes no ecossistema.

#### 5. Conclusões, contribuições e implicações

É expectável que os resultados obtidos facilitem abertura a novas discussões académicas quanto ao valor social dos *eSports*, o impacto das celebridades e a sua relação com as intenções comportamentais futuras. Além disso, este estudo é capaz de fornecer uma melhor compreensão de como a identidade social dos fãs de *eSports* pode influenciar as suas ações futuras em relação à marca, moderada pelo efeito da campanha publicitária, uma visão que não foi examinada anteriormente na literatura de jogos eletrónicos e virtuais.

#### 6. Referências bibliográficas

- Anderson-Coto, M J., Tomlinson, C., Collado, J., & Squire, K. (2019). Fandom culture and identity in esports. In *Esports Research Conference* (p. 3).
- Davies, F., & Slater, S. (2017). Exploring the power of sporting celebrity endorsements: a comparison of contrasting sports. In *The Customer is NOT Always Right? Marketing Orientations in a Dynamic Business World* (pp. 317-317). Springer, Cham.
- Lock, D., Taylor, T. L., Funk, D., & Darcy, S. A. (2012). Exploring the development of team identification: the contribution of social identity and the psychological continuum model. *Journal of Sport Management*, (26), 283 – 294.
- Madrigal, R. (2001). Social identity effects in a belief–attitude–intentions hierarchy: Implications for corporate sponsorship. *Psychology & marketing*, 18(2), 145-165.
- 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.
- Xue, H., Newman, J. I., & Du, J. (2019). Narratives, identity and community in esports. *Leisure Studies*, 38(6), 845-861.

## **Intenções Comportamentais, uso da App do Centro de Fitness e Satisfação Global dos Membros: uma Análise Multigrupo**

Helena Ferreira-Barbosa<sup>1</sup>; Jerónimo García-Fernandéz<sup>2</sup>; Gabriel Cepeda<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Instituto Politécnico de Beja

<sup>2</sup> Universidad de Sevilla

helenabarbosa@ipbeja.pt

### **1. Objetivos e questões de pesquisa**

Atualmente, sabe-se que a utilização da aplicação (*app*) do centro de *fitness* está fortemente associada à satisfação dos membros com a marca (Ferreira Barbosa et al., 2022). Por sua vez, a satisfação está relacionada com a retenção de membros (Bodet, 2006; Nikhashemi et al., 2013; Rahmatulloh & Melinda, 2021), indispensável para a rentabilidade dos centros de *fitness* e considerada um dos principais problemas com que se deparam os gestores deste setor (McCarthy, 2004). Além disso, sabe-se desde há muito que o custo da retenção para as empresas é inferior ao da angariação de novos membros (Reichheld, 1996). Como resultado, dado que o aumento do uso da *app* do centro de *fitness* está relacionado com a satisfação dos membros, o seu estudo merece ser destacado, no sentido de fornecer informações importantes aos gestores dos centros de *fitness*. No entanto, a diferença de utilização considerando as diferentes características dos membros não foi demonstrada.

A literatura sobre a utilização das aplicações dos centros de *fitness* é escassa, no entanto, estudos sobre aplicações de saúde em geral indicam que a sua utilização não é homogénea e varia de acordo com fatores como género, idade, qualificações académicas ou rendimentos (Carroll et al., 2017; Elavsky et al., 2017; Bhuyan et al., 2016). Assim, o objetivo deste estudo é analisar se a intenção de uso da *app* do centro de *fitness*, no comportamento efetivo de utilização e também na satisfação global dos membros, varia de acordo com o género, idade, qualificações académicas e tempo de inscrição no centro de *fitness*.

## 2. Fundamentos teóricos e revisão da literatura

Para compreender como os utilizadores aceitam e utilizam uma tecnologia, muitos estudos recorrem a diferentes teorias, entre elas a Teoria Alargada Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia (UTAUT2) (Venkatesh et al., 2012). A UTAUT 2 é utilizada para analisar a intenção de uso e o uso real de determinada tecnologia no contexto organizacional, a partir da perspetiva do consumidor. Para esta análise, este modelo inclui sete constructos, nomeadamente, expectativa de desempenho, expectativa de esforço, influência social, condições facilitadoras, motivação hedónica, valor do preço e hábito. Esta teoria foi selecionada para este estudo uma vez que é capaz de explicar mais claramente a aceitação e uso de tecnologia do ponto de vista do consumidor.

## 3. Projeto de pesquisa, metodologia e análise de dados

A amostra foi composta por 1678 membros de centros de *fitness* portugueses. Para a recolha de dados utilizou-se um questionário online. O questionário incluiu 33 questões sobre a teoria UTAUT2, quatro questões para avaliar a satisfação global (com base em Oliver (1997) e Cronin et al. (2000), adaptado por García-Fernández et al. (2018)) e questões de caracterização dos membros. As questões foram classificadas numa escala Likert (1-5).

Relativamente à análise de dados, a invariância da medição de modelos compostos foi testada através da medição em três etapas do modelo composto (MICOM) (Henseler et al., 2016). Posteriormente, para a análise multigrupo (AMG), foi utilizada a permutação e foram comparados coeficientes de percurso para cada relação entre as variáveis, utilizando o software SmartPLS 3.3.3 (Ringle et al., 2015).

## 4. Resultados e discussão

Os resultados mostraram que existem diferenças entre os grupos, contudo, através do valor  $p$  dos coeficientes de percurso, verificou-se que essas diferenças não eram significativas ( $p > 0.005$ ).

Assim, verificou-se que os homens valorizam mais os aspetos da facilidade de uso da *app*, as condições facilitadoras e os aspetos relacionados com o hábito, relativamente às mulheres. Os membros mais jovens dão mais valor à facilidade de

utilização, influência social, prazer e diversão na utilização da *app* em comparação com membros com idade superior a 35 anos. Membros com qualificações académicas mais baixas são mais propensos a acreditar que a utilização da *app* irá melhorar o seu desempenho no centro de *fitness* e valorizam mais a opinião dos seus pares sobre a utilização. Os membros inscritos entre menos de seis meses a um ano acreditam que a utilização da *app* os ajudará a melhorar o seu desempenho no centro de *fitness* e indicam que a utilizarão frequentemente, por a considerarem agradável de utilizar, em relação aos membros inscritos entre dois e quatro anos.

## 5. Conclusões, contribuições e implicações

Com este estudo foi possível concluir que o impacto das intenções comportamentais no uso da *app* do centro de *fitness* e na satisfação global dos membros difere por idade, género, qualificações académicas e tempo de inscrição. Concluiu-se ainda que a utilização da *app* é maior entre os membros do género masculino, os membros mais jovens, aqueles com menos qualificações académicas, e pelos membros inscritos há menos tempo no centro de *fitness*.

Este estudo contribui para a Gestão do Desporto, uma vez que estas conclusões se revelam úteis para os gestores dos centros de *fitness*, ajudando a definir melhores estratégias de gestão desportiva, para alcançar a satisfação dos seus membros. Além disso, esta conclusão fornece informação aos designers destas aplicações, destacando as características que os utilizadores mais valorizam quando a utilizam.

## 6. Referências bibliográficas

Bodet, G. (2006). Investigating customer satisfaction in a health club context by an application of the tetraclasse model. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 149–165.

Ferreira Barbosa, H., García-Fernández, J., Pedragosa, V. & Cepeda-Carrion, G. (2022). The use of fitness centre apps and its relation to customer satisfaction: a UTAUT2 perspective. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 23(5), 966–985.

Doi: <https://doi.org/10.1108/IJSMS-01-2021-0010>

García-Fernández, J., Gálvez-Ruíz, P., Fernández-Gavira, J., Vélez-Colón, L., Pitts, B.

&

Bernal-García, A. (2018). The effects of service convenience and perceived quality on perceived value, satisfaction and loyalty in low-cost fitness centers. *Sport Management Review*, 21(3), 250–262. Doi: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.003>

Henseler, J., Hubona, G. & Ray, P. (2016). Using PLS Path Modeling in New Technology

Research: Updated Guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116, 2–20.

Doi: <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>

Rahmatulloh, A. & Melinda, T. (2021). Analysis of the Effect of Service Quality and Customer Satisfaction on the Repurchase Intention, Word of Mouth and Customer Retention for Party Equipment Rental ``Suyono&quot; in Surabaya. *KnE Social Sciences*,

5(5), 46–56. Doi: <https://doi.org/10.18502/kss.v5i5.8797>

Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157–178. Doi: <https://doi.org/10.2307/41410412>

## **O Impacto da Covid-19 em Centros de Fitness: Instalações Desportivas e Gestão de Recursos Humanos**

Vanessa Roriz <sup>1</sup>; Celina Gonçalves <sup>2</sup>; Maria José Carvalho <sup>3</sup>

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

<sup>2</sup> Universidade da Maia; Instituto Politécnico de Bragança; Centro de Investigação em Desporto, Saúde e Desenvolvimento Humano (CIDESD)

<sup>3</sup> Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Centro de Investigação, Formação, Inovação e Intervenção em Desporto (CIFI2D)

vanessa\_roriz@live.com.pt

### **1. Objetivos e questões de pesquisa**

O objetivo do estudo foi analisar os impactos da pandemia, nomeadamente, as modificações e alterações ao nível das Instalações Desportivas e na Gestão de Recursos Humanos, em períodos de confinamento obrigatório e aquando reabertura do espaço físico.

### **2. Fundamentos teóricos e revisão de literatura**

A COVID-19 originada pelo vírus Sars-Cov-2, disseminou-se celeremente pelo Mundo, inicialmente em resposta à pandemia foram implementadas medidas de contenção e atenuação, a vacina surge mais tarde, após um ano do aparecimento do vírus (OMS, 2020). A pandemia causou transformações em todos os setores de atividade, incluindo nos Centros de *Fitness* (CF). Para além disso, houve necessidade de reajustamento dos Rh's, que foram a chave de muitas organizações, mas muitos foram dispensados, nessa fase, também existiu uma redução no número de treinos personalizados o que originou um impacto negativo no rendimento dos profissionais (Bratland-Sanda et al., 2020).

### **3. Projeto de pesquisa, metodologia e análise de dados**

A amostra do estudo foi constituída por 10 Diretores Técnicos (DT) de CF: 2 de Health Club, 2 de Ginásios Tradicionais, 2 de Boxes de CrossFit, 2 de Estúdios PT e 2

de Low Cost. A investigação utilizou como instrumento a entrevista semiestruturada, construída e baseada na revisão da literatura efetuada, várias dimensões integraram o estudo, no entanto, neste estudo só serão abordadas: Instalações Desportivas e Gestão de Recursos Humanos. 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**

Em Portugal, os CF estiveram encerrados por obrigatoriedade legal, de 16 de março a 31 de maio de 2020 e de 15 de janeiro a 4 de abril de 2021.

Foram implementadas medidas governamentais de desconfinamento faseado e aquando a reabertura das instalações, os CF foram norteados por normas de distanciamento físico e higienização.

Os resultados demonstraram que os CF cumpriram na íntegra as medidas sugeridas pela DGS e alguns espaços tomaram medidas extra recomendações, salientado a utilização de espaços *Outdoor* com o objetivo de minimizar o risco de contágio e aumentar a inerente sensação de segurança aos membros. Devido a medidas de distanciamento físico, verificamos que a maioria utilizou a APP interna, para marcação de aulas e treinos, limitado às vagas existentes. Também, foi intensificada a limpeza e higienização, nomeadamente, nos balneários em que a sua utilização só foi permitida tardiamente em relação à reabertura dos espaços. Apesar das dúvidas em relação aos CF serem locais seguros em fase pandémica, também Pedragosa e Cardadeiro (2021), referem que os CF cumpriram todas as recomendações e que a taxa de contágio neste contexto é inferior a 0,03%.

#### **5. Conclusões, contribuições e implicações**

Com a mudança de paradigma, os profissionais da área do *fitness*, viveram períodos de dificuldade e incerteza. A este respeito, Rego e Cunha (2020) referem que durante esta fase o líder deve envolver a equipa no “problema” ao invés de se afastar dos seus colaboradores, criando e alimentando rumores. Durante o estudo verificamos que os colaboradores estiveram sempre disponíveis e dispostos a ajudar no necessário, e os DT

evidenciam que a principal estratégia utilizada foi a comunicação com a equipa, mesmo que à distância, através de ferramentas digitais. Os DT referem a importância das equipas e que foram uma alavanca fundamental em contexto pandémico.

Verificamos ainda que no processo de seleção os valores individuais e o saber trabalhar em equipa se sobrepõem às competências técnicas, apesar de na maioria dos casos a ausência de título profissional ser um fator de exclusão na contratação, mas ainda existem CF onde isso não é linear apesar da imposição legal. Mestre (2020) refere a importância do Decreto nº 39/2012, de 28 de Agosto de 2012, no sentido de proteger os profissionais da área do *fitness*, onde é ilegal a prestação de serviços nesta área sem título profissional.

Assistimos que a maioria dos profissionais em CF tem vínculos precários, a recibos verdes, sendo que os que detêm contratos de trabalho são uma minoria, no entanto, a maioria reconhece que a ausência deste tipo de vínculo pode influenciar o desempenho. Em anos que antecederam a pandemia, assistíamos a um franco crescimento do setor, nomeadamente, ao nível do número de instalações de *fitness*, Pedragosa e Cardadeiro (2021), referem que em 2020 existiu um decréscimo de 27% em comparação com o ano de 2019, ou seja, de cerca de 1100 CF passaram a ser cerca de 800 CF.

Os DT foram postos à prova em termos organizacionais, uma vez que, foram várias as adaptações e reestruturações neste tipo de instalações para garantir a segurança de sócios e colaboradores e evitar possíveis surtos. E ainda, tiveram de encontrar estratégias para manter as suas equipas motivadas, unidas e alinhadas com os valores da empresa, num contexto de incerteza.

## 6. Referências bibliográficas

Bratland-Sanda, S., Mathisen, T., Sundgot-Borgen, C., Sundgot-Borgen, J., & Tangen, J. (2020). The Impact of Covid-19 Pandemic Lockdown During Spring 2020 on Personal Trainers Working and Living Conditions. *Sec. Sports Management, Marketing and Business, frontiers in Sports and Active Living*, 2.

Doi: <https://doi.org/10.3389/fspor.2020.589702>

Decreto-Lei nº 39/2012, de 28 de Agosto de 2012. Diário da República, 1ª série, N.º- 166.

Mestre, A. (2020). Depois do Outdoor Fitness, agora o Online Fitness numa “terra de ninguém”. *Revista Portugal Activo ed.5*, p.20-21. OMS. (2020). *Coronavirus disease (COVID-19)*. <https://www.who.int/healthtopics/coronavirus>

Pedragosa, V., & Cardadeiro, E. (2021). *Barómetro do fitness em Portugal 2020*.  
Portugal

Activo.

Rego, A., & Cunha, M. (2020). Liderar em Tempos-de-Crise. *Católica Porto Business School*. <https://www.catolicabs.porto.ucp.pt/lead/wp-content/uploads/2020/03/Liderar-em-Tempos-de-Crise.pdf>.

## **O Impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as suas Consequências no Desempenho Organizacional em Centros de Fitness**

Paula Tavares <sup>1</sup>; Celina Gonçalves <sup>2</sup>; Vera Pedragosa <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidade Autónoma de Lisboa

<sup>2</sup> Universidade da Maia; Instituto Politécnico de Bragança; Centro de Investigação em Desporto,  
Saúde e Desenvolvimento Humano (CIDESD)

<sup>3</sup> Centro de Investigação em Ciências Económicas e Empresariais (CICEE)/ Centro de  
Investigação em Psicologia (CIP), Universidade Autónoma de Lisboa

paulatavares\_1996@hotmail.com

### **1. Objetivos e questões de pesquisa**

O objetivo do presente estudo foi analisar o impacto das práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) e suas consequências no desempenho organizacional dos centros de fitness.

### **2. Fundamentos teóricos e revisão de literatura**

A indústria do fitness tem demonstrado uma evolução contínua em todo o mundo. Em Portugal, também se tem observado um forte crescimento nesta indústria (em 2019, contava com 688.210 sócios, 1100 ginásios e um volume de negócios de 289.371 milhões). Embora com ligeiro retrocesso nesta tendência de crescimento a nível mundial a partir de 2020, devido à COVID-19, estima-se, já em 2022, que as tendências sejam positivas e propulsoras de alternativas cada vez mais inovadoras (Pedragosa et al., 2022a).

É visível que a importância do fitness se mantém e, por isso, os centros de fitness devem continuamente aplicar as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) aos seus colaboradores com o objetivo de atrair e manter as pessoas com as competências necessárias para a concretização dos objetivos da organização (Mathushan & Kengatharan, 2022).

Considerando que o capital humano é crucial para que as empresas encontrem estratégias que envolvam e comprometam os seus profissionais com o desempenho da organização (Hamzah et al., 2022). Verifica-se uma lacuna de estudos, na indústria do fitness, que se preocupem em analisar os recursos humanos como fator estratégico de desenvolvimento com impacto no desempenho organizacional. De salientar, que o tecido empresarial português maioritariamente, nesta indústria, é caracterizado por micro

e pequenas empresas em que a área funcional de recursos humanos, embora importante, é quase inexistente (Pedragosa et al., 2022b). Neste sentido, as PGRH focadas no presente estudo como pertinentes para os Centros de Fitness são: a análise e descrição de cargos; o recrutamento e seleção; a avaliação de desempenho, o sistema de recompensas; a formação profissional; e, a comunicação interna.

### **3. Projeto de pesquisa, metodologia e análise de dados**

Foi obtida uma amostra de 353 colaboradores das mais variadas áreas da gestão como diretores, instrutores, vendas e administração, da cadeia de ginásios Fitness Hut. O instrumento consistiu num questionário constituído por 36 questões divididas em 3 grupos: perfil do inquirido (5 questões); PGRH [19 itens correspondentes às dimensões Recrutamento e seleção, Formação profissional, Avaliação de desempenho, Sistemas de recompensa e Comunicação interna (García, et al., 2014)]; e, Desempenho Organizacional [11 itens referentes ao Desempenho Global, Desempenho não-financeiro e Desempenho Financeiro (Arraya, 2021)] medidos numa escala de Likert de 7 pontos. O questionário foi criado no “google forms” e enviado um link no qual se convidou os colaboradores a participar no estudo (de 19 de maio de 2021 a 18 de junho de 2021).

O tratamento dos dados recolhidos foi realizado com apoio do SPSS (versão 28.0). Na análise descritiva utilizou-se tabelas de frequência, na análise inferencial elaborou-se a análise da consistência interna [alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach ( $>.70$ )], regressão linear múltipla (RLM) para as três variáveis dependentes e testado o pressuposto da multicolinearidade. O ajustamento do modelo foi calculado pelo coeficiente de determinação, representado pelo  $R^2$  (variância explicada), seguiu-se a análise do Durbin-Watson para verificação da independência de resíduos e a sua normalidade.

### **4. Resultados e discussão**

As PGRH têm impacto no desempenho global, financeiro e não financeiro, com variâncias explicadas diferentes (50%; 26% e 51%, respetivamente). Os resultados mostram que a formação profissional, a avaliação de desempenho, o sistema de recompensa e a comunicação interna têm impacto positivo no desempenho global, desempenho financeiro e desempenho não financeiro, tal como nos estudos de Arraya (2021) e García et al. (2014) onde as PGRH demonstram efetivamente relação com o

desempenho da empresa, nomeadamente, a formação, a avaliação de desempenho, os sistemas de recompensa, a comunicação e o recrutamento e seleção. Concretamente, no presente estudo, a prática que mais influencia o resultado organizacional é a comunicação e a que menos influencia é a avaliação de desempenho, realçando que as avaliações de desempenho realizadas pelo gestor de RH no setor do fitness não são suficientes para influenciar o desempenho organizacional, embora sejam necessárias devido ao impacto nos resultados organizacionais e financeiros, mantendo simultaneamente a satisfação e motivação dos colaboradores (Mathushan & Kengatharan, 2022).

### **5. Conclusões, contribuições e implicações**

Este estudo configura-se importante para os gestores, pois é uma mais-valia perceber como os gestores dos Centros de Fitness devem gerir e direccionar os seus recursos humanos de forma a melhorar os resultados organizacionais. Permite ainda que sejam aplicadas as PGRH mais adequadas que possibilitem recrutar, fidelizar e motivar os colaboradores, de forma a diminuir a rotatividade e promover um ambiente laboral saudável, quer seja através da aposta na formação profissional, da melhoria das avaliações de desempenho, inclusão de planos de carreira ou sistemas de recompensa.

### **6. Referências bibliográficas**

- Arraya, M. (2021). O sistema de capacidades distintivas no desempenho organizacional das academias e ginásios de fitness Portuguesas. *Revista Internacional de Gestão Desportiva*, 11(1), 1-16.
- García, J., Pereira, E. & Carvalho, J. (2014). *La gestión de los recursos humanos en los centros de fitness y su relación con el rendimiento organizacional*. *Intangible Capital*, 10(5), 985-1002.
- Hamzah, N., Maelah, R., & Saleh, O. M. (2022). The Moderating Effect of Human Capital on the Relationship between Enterprise Risk Management and Organization Performance. *International Journal of Business and Society*, 23(1), 614-632.
- Mathushan, P., & Kengatharan, N. (2022). Human resource management practices and firm innovation: mediating role of human capital. *Management Research and Practice*, 14(2), 25-36.

Pedragosa, V., Angosto, S. & Gonçalves, C. (2022a). Validity and Reliability of a Wearable Fitness Technology Scale in Portugal. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5927), 1-13.

Pedragosa, V., Cardadeiro, E. & Santos, A. (2022b). *Barómetro do fitness em Portugal 2020*. Lisboa: Edições: AGAP.

## **Impacto da Tecnologia na Qualidade e nos Comportamentos de Consumo dos Membros em Diferentes Modelos de Negócio no Fitness**

Carlos Ribeiro <sup>1</sup>; Gabriel Ferreira <sup>1</sup>; Vera Pedragosa <sup>2</sup>; Alan Ferreira <sup>3</sup>; Celina Gonçalves

4

<sup>1</sup> Universidade da Maia

<sup>2</sup> Centro de Investigação em Ciências Económicas e Empresariais (CICEE)/ Centro de  
Investigação em Psicologia (CIP), Universidade Autónoma de Lisboa

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

<sup>4</sup> Universidade da Maia; Instituto Politécnico de Bragança; Centro de Investigação em  
Desporto, Saúde e Desenvolvimento Humano (CIDESD)

celinag@umaia.pt

### **1. Objetivos e questões de pesquisa**

Comparar o impacto da tecnologia na qualidade percebida e nos comportamentos de consumo dos membros em dois modelos de negócios de fitness.

### **2. Fundamentos teóricos e revisão de literatura**

A pandemia da COVID-19 acelerou o processo de transformação digital no mercado do fitness que passaram a utilizar com mais intensidade as aplicações, as aulas com transmissão online, os treinos virtuais *on demand* (OD) e os *Wearables Fitness Technology* (WFT), usados para mensuração do treino e competição entre os membros (Pedragosa & Barbosa, 2022). Conjuntamente, modelos de negócio diferentes dos Centros de Fitness tradicionais (CFT) têm surgido, nomeadamente, estúdios de treino personalizado, ginásios para mulheres, *box/crossfit* e *boutiques de fitness* (BF) (Pedragosa et al., 2022). Nesse contexto, apesar de existirem evidências científicas sobre o impacto da tecnologia na qualidade e comportamentos (Barbosa, 2021), a preocupação em aprofundar o conhecimento sobre a realidade de diferentes Centro de Fitness (CF) ainda é escassa. Nesta premissa foram estudados dois modelos: CFT - espaços de fitness simples com foco em proporcionar o acesso livre: sala de exercício; sala de aulas de grupo, piscina); e, BF – que tem como objetivo atender às necessidades diversificadas através de exercícios específicos: boxe, cycling, yoga, entre outros (IHRSA, 2022).

### 3. Projeto de pesquisa, metodologia e análise de dados

A amostra foi constituída por 174 clientes ativos de dois CF em Portugal (52%; n=92 – BF e 48%; n=83 do – CFT), com idade entre 17 e 69 anos ( $38,76 \pm 10,27$ ), maioritariamente mulheres (74%). A qualidade percebida (2 itens) e o comportamento (6 itens) foram avaliados segundo os métodos e o instrumento validado por Costa (2011). A dimensão tecnologia (6 itens) foi incluída no questionário após reunião e validação os gestores dos CF. A recolha de dados foi realizada de forma híbrida (*Google Forms* – emails e *Google Forms* – presencial). Utilizou-se a escala de *Likert* de 7 pontos (1-discordo até 7-concordo totalmente) para mensurar a perceção dos consumidores. O tratamento dos dados foi realizado através do SPSS, versão 28.0, recorrendo-se à estatística descritiva e correlacional. Considerou-se consistência interna (tecnologia)  $>0.70$  e nível de significância até .05. ( $p<0.05$ ). No estudo comparativo utilizou-se o Teste não-paramétrico (teste U Mann-Whitney) para 2 amostras independentes.

### 4. Resultados e discussão

Os CF apresentaram boa consistência interna (tecnologia BF- .85 e CFT.88) e os consumidores têm alto nível de perceção da qualidade do serviço, sem diferenças estatisticamente significativas entre os CF. Para os comportamentos, em ambos os CF estudados (CFT e BF) os consumidores apresentam comportamentos positivos em relação aos CF. Entretanto, identificou-se que o fator “*Penso usar mais serviços do Clube no futuro*”, foi o único que apresentou diferença estatisticamente significativa ( $p=0,007$ ), explicada pelo menor grau de intenção dos consumidores do CFT, demonstrando menor grau de fidelidade. Em relação ao impacto das tecnologias disponíveis (tecnologia geral, rede wifi, redes sociais, WFT, OD e Apps) no comportamento dos consumidores dos CF estudados, os fatores que mais afetam o comportamento são as redes sociais, as Apps e a rede wifi, em ambos modelos de negócio. Quando comparadas as respostas do CFT e do BF, detetou-se diferenças estatisticamente significativas no que diz respeito aos fatores OD e rede wifi ( $p<0,001$ ), redes sociais ( $p=0,027$ ) e WFT ( $p=0,040$ ). No caso do OD e rede wifi a diferença é explicada pela menor perceção dos consumidores do BF, isto é, os consumidores de

CFT valorizam mais estes fatores. Já para a rede wifi e WTF, a diferença é explicada exatamente pelo oposto, isto é, os consumidores do BF valorizam mais esses fatores quando comparados aos do CFT. Estes resultados vão ao encontro de estudos recentes que demonstram que a qualidade percebida e o consumo fiel podem ser influenciados pelas tecnologias disponibilizadas nos CF (Valcarce-Torrente et al., 2022). Para além disso, são uma extensão à literatura atual por se focarem em estudar diferentes modelos de negócio, utilizando novos elementos para explicar a qualidade percebida e diferentes comportamentos (Pedragosa & Barbosa, 2022).

## 5. Conclusões, contribuições e implicações

Apesar de haver uniformidade na perceção da qualidade para os CF estudados, sejam eles CFT ou BF, este estudo demonstrou que os consumidores do CFT têm um menor grau intencional em usar os serviços no futuro quando comparado com as BF. Adicionalmente, diferentes aspetos tecnológicos afetam o comportamento dos consumidores, tendo o OD maior grau de importância para os membros de CFT, enquanto os WTF são mais importantes para os membros do BF. Este estudo contribui para a identificação das tecnologias percebidas em diferentes CF, fator essencial no processo de transformação digital no mercado do fitness. Os gestores devem valorizar que uma fraca perceção de uma tecnologia pode estar relacionada pela não oferta ou uma oferta deficitária, assim como devido às características do seu nicho de mercado. Sugere-se o investimento em OD e WTF para os CF, tradicionais e boutique, respetivamente, pois podem colaborar com a qualidade percebida do serviço e com comportamentos positivos dos membros em relação aos CF.

## 6. Referências bibliográficas

- Costa, Ricardo J. G. Determinantes da Lealdade do Cliente no Health & Fitness. 2011.56
- f. Dissertação (mestre em gestão do desporto). Universidade Técnica de Lisboa; Faculdade de Motricidade Humana, 2011.
- Barbosa, H. F., García-Fernandez, J., & Carrión, G. C. (2021). *Influência das tecnologias na retenção de socios em ginásios: revisão sistemática*. Movimento, 26.
- IHRSA. (2022). *Economic Health & Societal Wellbeing: Quantifying the Impact of the*

*Global Health & Fitness Sector – Portugal*. Delloite Publications.

Valcarce-Torrente, Manel, Vicente Javaloyes, Leonor Gallardo, Jerónimo García Fernández, and Antoni Planas-Anzano. 2021. Influence of Fitness Apps on Sports Habits, Satisfaction, and Intentions to Stay in Fitness Center Users: An Experimental Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18, no. 19: 10393.

Pedragosa, V. & Barbosa, H. (2022). Digital Transformation and Innovation in Portugal Fitness Centres (chapter 4). In J., García-Fernández, M., Valcarce Torrente & P., Gálvez-Ruiz (Eds), *The Digital Transformation of the Fitness Sector: A Global Perspective*. Editora Emerald Publishing.

Pedragosa, V., Cardadeiro, E. & Santos, A. (2022). *Barómetro do fitness em Portugal 2020*. Lisboa: Edições: AGAP.

## **Gestão de Campos de Golfe em Contexto Turístico: Estudo de Caso da Região do Algarve - Medidas de Adaptação ao Contexto Pandémico Covid-19**

Sara Teves Gouveia <sup>1</sup>; Marcos Pradas García <sup>2</sup>; Rute Martins <sup>1</sup>; Margarida Mascarenhas <sup>3</sup>; Elsa Cristina Pereira <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidade do Algarve – ESEC

<sup>2</sup> Universidad de Sevilla

<sup>3</sup> Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa

saragouveia55@outlook.com

### **1. Objetivos e questões de pesquisa**

Procurou-se saber se durante a pandemia Covid-19, como é que os campos de golfe do Algarve se adaptaram a uma nova realidade com dois períodos de encerramento e menos clientes e se a gestão dos campos aproveitou para fazer alterações substanciais no seu modelo de negócio, nas infraestruturas e recursos humanos.

Analisaram-se as características da gestão dos campos de golfe em contexto pandémico, ao nível de: direção, recursos humanos, clientes/serviços e instalações. Assim como os constrangimentos económico-financeiros e os meios adotados para os ultrapassar no cenário pós-Covid.

### **2. Fundamentos teóricos e revisão de literatura**

A pandemia de COVID-19 teve um impacto significativo em todos os desportos de recreação, foi preciso entender as restrições da prática do desporto de lazer e de desportos ao ar livre e desenvolver estratégias facilitadoras da sua superação (Kwon, 2021). Esta crise, pelas mudanças que originou e os novos desafios que fez emergir, constitui uma oportunidade para o gestor do desporto repensar práticas e formas de pensar e de estar (Naia, 2021).

Para Teodora (2020), um gestor do desporto tem de enfrentar constantemente desafios devido a diversos fatores e mudanças que condicionam a sua intervenção. A gestão de risco é uma das variáveis mais imperativas a que uma organização deve prestar atenção (Bera et al., 2020).

A indústria desportiva teve uma grande evolução e globalização, o que projetou a necessidade de serem desenvolvidos procedimentos de gestão para a produção eficiente de serviços desportivos (Chelladurai, 2021). Os clubes de golfe a tentaram gerar algumas receitas durante o confinamento, tais como a venda de *vouchers* para *green fees*, ou sessões de treino e mantendo o contacto com os membros do clube e os jogadores de golfe (Huth & Billion, 2021).

### 3. Projeto de pesquisa, metodologia e análise de dados

Foram aplicados questionários a 28 diretores dos campos de golfe do Algarve. O instrumento desenhado referiu-se primeiro às características da gestão dos campos de golfe e na segunda parte procurou-se avaliar a importância de eventuais alterações realizadas durante os períodos de interrupção da atividade.

Neste estudo descritivo a análise estatística foi realizada utilizando o software IBM SPSS Statistics versão 27. Em primeiro lugar, foi realizada uma análise descritiva da amostra das diferentes variáveis. As variáveis qualitativas são descritas utilizando as frequências e percentagens correspondentes a cada categoria definida. As variáveis quantitativas são descritas pela média e desvio padrão.

### 4. Resultados e discussão

O tipo de cliente que mais frequenta os campos de golfe do Algarve são mais de 90% estrangeiros, destes mais de dois terços são britânicos. As atividades mais rentáveis para os campos são os eventos sociais e os eventos amadores.

Revelou-se que a generalidade dos campos não alterou profundamente o seu modelo de gestão para além da obrigatoriedade de elaborar planos de contingência para evitar a propagação da doença. Os campos recorreram às medidas de apoio do Estado, diminuiu a quantidade dos seus recursos humanos e centrou atenção em atrair clientes reduzindo preços.

Os aspetos que os diretores dos campos consideram serem mais importantes na sua gestão são: o serviço, condições do campo, relação qualidade/preço e a simpatia dos colaboradores.

### 5. Conclusões, contribuições e implicações

O percurso feito para restaurar a atividade do golfe no Algarve foi feito, mas registou-se um défice de ocupação dos campos, uma vez que a dinâmica do golfe depende muito da atividade turística.

Conclui-se ainda que os campos de golfe do Algarve não apostam muito na realização de ações de captação e fidelização de clientes. Relativamente ao desenvolvimento de medidas excecionais pós-pandemia Covid-19, ficou claro que a grande medida na esmagadora maioria dos campos radicou na adaptação dos preços e em promoções.

Também se pode concluir, que os campos de golfe do Algarve não estavam estrutural e financeiramente preparados para suportar os confinamentos e a falta de atividade a que foram votados durante longo tempo.

## 6. Referências bibliográficas

- Bera, A., Drela, K., Malkowska, A., & Tokarz-Kocik, A. (2020). Mitigating Risk of the Tourism Sector in the European Union Member States During the COVID-19 Pandemic. *European Research Studies Journal XXIII, 4*, 107-122.
- Chelladurai, P. (2021). My Foray Into Sport Management. *Kinesiology Review, 10(2)*, 140–146.
- Huth, C. & Billion, F. (2021). Insights on the impact of COVID-19 and the lockdown on amateur golfers. *Quality in Sport, 7(1)*, 7–19. <https://doi.org/10.12775/QS.2021.001>
- Kwon, Y.-H., Cheung, Y.-K., & Ahn, B.W. (2021). Effect of Outdoor Sports Participants on Leisure Facilitation, Recreation Specialization, and Leisure Satisfaction: Yacht and Golf Participants. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*, 8128. <https://doi.org/10.3390/ijerph18158128>
- Naia, A. (2021). Pandemia e gestores do desporto: reflexões. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 59-61). <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.17>
- Teodora, T. I. (2020). Sports center management: competence structure model for sport

managers. *Sport and Society: Interdisciplinary Journal of Physical Education and Sport*,

20(2), 1–7. <https://doi.org/10.36836/2020/2/6>

## **Sistemas de Informação na Gestão do Desporto - uma Revisão de Literatura**

Diogo Abreu; João Nascimento; Pedro Gomes; João Costa; Rita Amaro; João

Macieira; Vítor Condélpes

Escola Superior de Desporto de Rio Maior, Instituto Politécnico de Santarém

diogoandreabreu@gmail.com

### **1. Objetivos e questões de pesquisa**

O objetivo deste estudo foi realizar uma revisão de literatura sobre os sistemas de informação no contexto da gestão do desporto, para conhecermos o estado da arte da sua adoção.

### **2. Fundamentos teóricos e revisão de literatura**

A utilização de sistemas de informação é um elemento fundamental para o desenvolvimento das organizações desportivas, Tarighi *et al.* (2017) explorou os fatores no desenvolvimento do marketing eletrónico em federações desportivas. Qiang e Kai (2013) investigou como a Internet das Coisas pode ser utilizada para criar estruturas de informação para o desenvolvimento de estádios para fornecer serviços melhores aos clientes. No contexto dos sistemas de informação geográficos, Mosadeghi *et al.* (2020) aborda as vantagens na utilização deste tipo de sistemas em eventos desportivos, como o Gold Coast 2018 Commonwealth Games. Os sistemas de informação podem ser utilizados em várias áreas da organização e permitem suportar o desenvolvimento das mesmas.

### **3. Projeto de pesquisa, metodologia e análise de dados**

Para o desenvolvimento da revisão sistemática da literatura foi adotada a metodologia de trabalho aplicado por Kitchenham e Charters (2007) desenvolvida em três fases: Plano, Execução e Relatório. O planeamento envolve a definição da necessidade de investigação, a identificação das questões de investigação e o desenvolvimento do protocolo de revisão. A fase de realização envolve identificação de investigação, seleções de estudo, avaliação de qualidade, extração de dados, acabamento com a síntese de dados. A última fase desenvolve uma atividade, relatório e revisão.

Foram selecionados todos os artigos que fossem enquadrados nos vários tipos de sistemas de informação existentes de acordo com Laudon e Laudon (2013): (1) Sistemas de Processamento de Transações; (2) Sistemas de Informação de Gestão; (3) Sistemas de Suporte à Decisão; (4) Sistemas de Informação para Executivos; (5) Sistemas Periciais e (6) Sistemas de Escritório (Laudon & Laudon, 2013). O tratamento de dados foi realizado com Metagear e dplyr. O revtools foi utilizado para sintetizar os resultados da pesquisa.

A pesquisa foi realizada 29 de setembro de 2022 na base de dados scopus com as palavras chave: "sport management" AND facilit\* OR instalations OR geographic OR swim\* OR club\* OR "health club\*" OR gym\* OR outdoor OR "sport federat\*" AND software OR informat\* OR "information system" OR "data base" OR database.

#### **4. Resultados e discussão**

Foram identificados 79 artigos, dos quais foram eleitos 29 após análise. Nos últimos anos verifica-se um crescimento no número de estudos, principalmente depois de 2016 e com um máximo obtido em 2021. A maioria dos estudos foram publicados sobre a forma de artigos (21), 4 em conferências e 4 revisões de literatura. O país que apresentou mais produção foi Espanha, seguida pelo Reino Unido, Federação Russa, Alemanha e China. Verificamos a existência de 3 publicações no Irão, e 1 publicação com origem em Tailândia, Coreia do Sul, Portugal, Dinamarca, Canadá e Austrália. De uma forma geral os temas dos estudos abordam desporto e gestão, com referência ao desenvolvimento e análise das mesmas, o que se enquadra num contexto de suporte à tomada de decisão que são os motivos principais para a existência dos sistemas de informação.

O suporte às organizações desportivas através o recurso dos sistemas de informação é fundamental para o seu desenvolvimento, realidade que se verifica no contexto da gestão no geral (Laudon & Laudon, 2013). Neste estudo procuramos compreender como é que está a ser utilizado os sistemas de informação para o suporte ao desenvolvimento das organizações desportivas.

## 5. Conclusões, contribuições e implicações

A utilização de sistemas de informação na gestão do desporto tem vindo a aumentar o interesse nos últimos anos, tendo sido em 2021 o ano com maiores publicações com esta temática. A utilização dos sistemas de informação em várias áreas da gestão do desporto, como eventos, federações ou instalações insere-se numa lógica global onde a área da gestão do desporto procura a utilização de melhores instrumentos.

## 6. Referências bibliográficas

- Amaral, L. (1994). *PRAXIS Um Referencial para o Planeamento de Sistemas de Informação* [Universidade do Minho]. <http://hdl.handle.net/1822/49>
- Kitchnham, B. A., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering* (EBSE 2007-001). Keele University.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2013). *Essentials of management information systems* (10th ed). Pearson.
- Mosadeghi, R., Barr, D., & Moller, R. (2020). The Use of GIS in Major Sport Events Management; the Host City's Lessons Learned from Gold Coast 2018, Commonwealth Games. *Applied Spatial Analysis and Policy*, 13(1), 51–67.  
Doi: <https://doi.org/10.1007/s12061-018-9289-z>
- Qiang, Y., & Kai, D. (2013). AHP evaluation and analysis on an extended stadium information system with Internet of Things. *2013 IEEE International Conference on Computational Intelligence and Computing Research*, 1–6.  
Doi: <https://doi.org/10.1109/ICCIC.2013.6724221>
- Tarighi, R., Sajjadi, S. N., Hamidi, M., & Khabiri, M. (2017). Factors Affecting the Development of the Electronic Marketing Capacity of Professional Sports Federations. *Annals of Applied Sport Science*, 5(2), 87–96.  
Doi: <https://doi.org/10.18869/acadpub.aassjournal.5.2.87>

## **Barreiras ao Empreendedorismo Feminino no Contexto Desportivo: Será que ainda existem?**

Carla Costa; Dina Miragaia

Universidade da Beira Interior, Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais (NECE),

Departamento de Ciências do Desporto

carla.costa@ubi.pt

### **1. Objetivos e questões de pesquisa**

O empreendedorismo desportivo tem despertado muito interesse na comunidade científica pela sua diversidade e atratividade, particularmente no campo do empreendedorismo feminino (Costa & Miragaia, 2022). Contudo, em pleno século XXI, ainda são imensas as barreiras sentidas pelas mulheres no momento de empreender. Desta forma, este estudo tem como objetivo identificar as barreiras identificadas por mulheres empreendedoras no contexto desportivo.

### **2. Fundamentos teóricos e revisão de literatura**

Nos mais diversos setores de atividade, as mulheres continuam a enfrentar imensos obstáculos, principalmente no momento de empreender (Patra & Lenka, 2020). Estas continuam a ter uma dificuldade acrescida em progredir profissionalmente comparativamente com os homens (Osituyo, 2018). Apesar de o contexto desportivo ser visto como um setor viável para jovens empreendedores, também aqui as mulheres continuam com mais dificuldades comparativamente com os homens (Micelotta, Washington, & Docekalova, 2018). Alguns autores afirmam que seja qual for o setor de atividade, o empreendedorismo é dominado pelo género masculino e que estes são mais inclinados para empreender, quando comparados com as mulheres (Mehtap, Pellegrini, Caputo, & Welsh, 2017). A literatura tem alertado para as inúmeras barreiras que as mulheres enfrentam quando pretendem empreender no setor desportivo, podendo sistematizar-se em barreiras individuais (Patra & Lenka, 2020), sociais, educacionais, microambientais, financeiras, económicas, organizacionais (comunicação e coordenação) e burocráticas (Turkmen, 2015).

### **3. Projeto de pesquisa, metodologia e análise de dados**

Este estudo contou com a participação de 30 mulheres empreendedoras de diversas áreas do desporto. Foi seguida uma abordagem qualitativa, através da aplicação de uma entrevista semiestruturada. De modo a identificar o maior número possível, foram contactados vários organismos no sentido de sugerirem mulheres com os requisitos necessários para o estudo. Posteriormente foi feito o contacto por email para confirmar a disponibilidade dessas mulheres participarem no estudo. As entrevistas foram realizadas através da plataforma online zoom. Foram gravadas, com a devida autorização, para posteriormente serem transcritas. Numa fase seguinte, foi analisado e organizado o conteúdo de acordo com o tema e subtema e retiradas as frases representativas.

### **4. Resultados e discussão**

Os resultados indicam que quanto às barreiras de nível macro, foi possível perceber que as questões sociais/culturais têm uma grande influência na carreira das mulheres, nomeadamente pela associação que lhes é atribuída em relação às responsabilidades familiares. Apresentam ainda dificuldade em dominar componentes regulamentares e legais envolvidas nos processos de empreendedorismo. No que se refere às barreiras de nível meso, foi possível identificar que os homens não aceitam de forma positiva a comunicação e coordenação proveniente das mulheres. Já do ponto de vista financeiro, foi possível aferir que estas ainda estão muito dependentes da família e do marido. Por fim, no que se refere às barreiras de nível micro, apurou-se que o facto de culturalmente ser incutida a ideia de que as mulheres são o elo mais fraco, acaba por se refletir nos seus níveis de autoconfiança, influenciando assim a sua predisposição para arriscar profissionalmente. Do mesmo modo, também a necessidade de formação no âmbito do empreendedorismo foi apontada como sendo uma fragilidade que deve ser colmatada.

### **5. Conclusões, contribuições e implicações**

Foi possível concluir que a sistematização baseada numa abordagem multi-nível pode ser um interessante contributo para auxiliar os diversos stakeholders no processo de tomada de decisão, particularmente pela análise que podem fazer sobre as

repercussões que uma variável de um nível pode ter, nas variáveis dos outros níveis. Deste modo, as barreiras identificadas estão interligadas, contudo, poderão demorar *timings* diferentes a ser atenuadas ou quebradas. No caso das barreiras macro, estas poderão demorar décadas a ser resolvidas, uma vez que se resultam de estereótipos muito enraizados na sociedade. Contudo, ao nível meso e micro, existem componentes que podem ter uma intervenção mais imediata, sendo fundamental intervir estrategicamente. Os presentes resultados têm implicações no processo de tomada de decisão, nomeadamente ao nível da criação de políticas governamentais que permitam ajudar nas questões de equidade de género.

## 6. Referências bibliográficas

- Costa, C., & Miragaia, D. A. M. (2022). A systematic review of women's entrepreneurship in the sports industry: has anything changed? *Gender in Management: An International Journal*, 37(8). Doi: <https://doi.org/10.1108/GM-04-2021-0101>
- Mehtap, S., Pellegrini, M. M., Caputo, A., & Welsh, D. H. B. (2017). Entrepreneurial intentions of young women in the Arab world Socio-cultural and educational barriers. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(6), 880-902. Doi:<https://doi.org/10.1108/IJEER-07-2017-0214>
- Micelotta, E., Washington, M., & Docekalova, I. (2018). Industry Gender Imprinting and New Venture Creation: The Liabilities of Women's Leagues in the Sports Industry. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(1), 94-128. Doi: <https://doi.org/10.1177/1042258717732778>
- Osituyo, O. O. (2018). Deliberate ceiling for career progress of female public service employees: A contemporary transformation trend in South Africa. *Journal of International Women's Studies*, 19(3), 172-186.
- Patra, B. C., & Lenka, U. (2020). Barriers to entrepreneurial intentions of women: Nominal group technique, analytic hierarchy process, and scientometric approach instigating the necessity of policy intervention. *Journal of Public Affairs*, 22(2), 1-12. Doi: <https://doi.org/10.1002/pa.2429>
- Turkmen, M. (2015). The effect of women entrepreneur problems on self entrepreneurship characteristics. *Anthropologist*, 20(3), 643-650.

Doi: <https://doi.org/10.1080/09720073.2015.11891768>

## **Representatividade das Mulheres nos Cargos de Decisão de Gestão do Desporto: um Estudo de Revisão Sistemática da Literatura**

Joana Severino; Maria José Carvalho; Paula Batista

Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Centro de Investigação, Formação,  
Inovação e Intervenção em Desporto (CIFI2D)

[up200203105@edu.fade.up.pt](mailto:up200203105@edu.fade.up.pt)

### **1. Objetivos e questões de pesquisa**

A presente revisão visa analisar a representatividade das mulheres em cargos de decisão, com identificação dos principais obstáculos e medidas respeitantes à igualdade de género nos cargos de decisão contribuindo assim, para o aprofundamento da temática.

### **2. Fundamentos teóricos e revisão da literatura**

O desporto é um campo de desigualdade de género (Burton, 2019). Apesar de existir uma maior representação de mulheres em organizações desportivas, desde atletas a gestoras, não corresponde a um aumento direto nos cargos de liderança. Esta participação segue desigual quando comparada à participação masculina, levando a uma maior perceção da ausência feminina nos níveis de tomada de decisão das empresas do desporto, agravando a sub-representação das mulheres (Lovelin & Hanold, 2014). A dificuldade em alcançar um equilíbrio entre a vida familiar e profissional; as ideias preconcebidas; a discriminação de género; os papéis sociais e tradicionais das mulheres e dos homens; a existência de uma predominância masculina nos ambientes desportivos e culturais bem como a desvalorização das competências das mulheres são alguns dos principais obstáculos encontrados pelas mulheres nas suas carreiras profissionais (Albu & Grigore, 2020). A ideia de que as mulheres são responsáveis pelo trabalho doméstico baseado em conceitos tradicionais de maternidade encontra-se ainda profundamente enraizada (Saito, 2014; Seierstad et al., 2017). Uma das principais razões para a sociedade ver os gestores masculinos e femininos de formas diferentes é que os géneros ocupam posições diferentes na estrutura social (Miragaia et al., 2021).

### 3. Projeto de pesquisa, metodologia e análise de dados

Foram analisados artigos científicos e trabalhos realizados na área, decidindo-se utilizar a seguinte equação de investigação: ("gender equality\*" OR "gender quotas" OR woman) AND ("sport\* management") AND (leadership\* OR organization\* OR governance) AND sport\*. A pesquisa foi realizada nas seguintes bases de dados: B-on, EBSCO, Web of Science e Scopus. Foram incluídos 36 artigos empíricos, escritos em português, espanhol e inglês, com texto integral e revistos por pares, tendo sido identificados os temas: a representatividade das mulheres nos cargos de decisão na gestão do desporto e a igualdade de género no acesso aos cargos de decisão nas organizações desportivas. Este último foi subdividido em dois subtemas de forma a percebermos quais os obstáculos e barreiras e as medidas implementadas no sentido de facilitar e promover o estatuto das mulheres aumentando a sua participação em posições maioritariamente ocupadas por homens.

### 4. Resultados e discussão

As mulheres continuam sub-representadas nos cargos de decisão na gestão do desporto estando, esta realidade, evidenciada em todas as regiões e desportos. Ainda existem barreiras que criam grandes dificuldades às mulheres, quando ambicionam cargos de decisão da gestão desportiva, a influência do género em posições de liderança tem sido alvo de estudo mostrando que existem organizações neutras em termos de género. Ora se as organizações são neutras em termos de género, e sendo os cargos ocupados maioritariamente por homens, o domínio masculino nos cargos mais altos das organizações desportivas continua a contribuir para uma cultura masculina que assume que os homens são a regra. Evidentemente, a perceção que existe do desporto em si como um espaço masculino influencia o funcionamento das organizações desportivas e leva a que as mulheres, que procuram chegar a posições de liderança ou evoluir na estrutura hierárquica, enfrentem imensas dificuldades.

Para apoiar a integração das mulheres nos cargos de liderança desportiva foram criadas as quotas, no entanto, não é uma medida transversal e comporta algumas polémicas associadas. As quotas podem dar ênfase ao recrutamento de mulheres por meio de aplicação de princípios democráticos tendo sido vistas por vários autores como um dos

recursos mais eficientes para estimular a equidade de género, no entanto a democratização mantem-se.

## 5. Conclusões, contribuições e implicações

As mulheres continuam sub-representadas nos cargos de topo dentro da gestão do desporto, um campo que continua a ser dominado por homens por várias e complexas razões. A prevalência da marginalização organizacional de género através de equipas de liderança dominadas por homens e estratégias de conservação levam à exclusão das mulheres dos mais altos cargos de liderança e à distribuição de tarefas com base no género. Os esforços políticos não têm sido suficientes e a eficácia das quotas parece depender da aceitação regional, nacional e organizacional.

## 6. Referências bibliográficas

- Burton, L. J. (2019). Under-representation of women in leadership roles in women's sport. In *Routledge handbook of the business of women's sport* (pp. 255-268):  
Routledge
- Lovelin, M., & Hanold, M. (2014). Female sport leaders' perceptions of leadership and management: Skills and attitudes for success. *Global Sport Business Journal*, 2(1), 14-29.
- Albu, S., & Grigore, V. (2020). The difficulties encountered by womwn in pursuing a managerial career in sports. *Physical Education, Sport and Kinetotherapy Journal*, Volume 59.
- Saito, Y. (2014). Progress or repetition? Gender perspectives in disaster management in Japan. *Disaster prevention and management*, 23(2), 98-111.
- Seierstad, C., Warner-Søderholm, G., Torchia, M., & Huse, M. (2017). Increasing the number of women on boards: The role of actors and processes. *Journal of Business Ethics*, 141(2), 289-315.
- Miragaia, D. A., Ferreira, J. J., & da Costa, C. D. (2021). What Are Workers' Perceptions of Women's Organizational Leadership? *Journal of the Knowledge Economy*, 1-19.

## **Fatores de Influência (positivos e negativos) no Processo de Liderança Feminino das Organizações Desportivas: Uma Revisão Sistemática**

André Calapez; Tiago Ribeiro

Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa

andre.calapez17@gmail.com

### **1. Objetivos e questões de pesquisa**

O processo de liderança associado à importância da igualdade de género no contexto das organizações desportivas ganhou interesse nas últimas décadas (Peachey et al., 2015). Desde então, académicos têm perseguido inúmeros estudos relacionados com os diferentes estilos de liderança, comportamentos, e a sua relação com os resultados em contextos de análise estruturais, organizacionais ou individuais (Peachey et al., 2015). Em relação às mulheres, estas continuam sub-representadas em todas as facetas dos possíveis níveis de análise no que concerne a liderança no desporto (Acosta & Carpenter, 2012). Deste modo, este estudo procura explorar os seguintes objetivos: a) identificar as barreiras que influenciam a liderança feminina nas organizações desportivas, e b) os fatores facilitadores que influenciam positivamente este processo.

### **2. Fundamentos teóricos e revisão de literatura**

A revisão sistemática utiliza dois quadros teóricos de referência: primeiro, a análise multinível de Sotiriadou e Haan (2019) e, depois, o quadro de stakeholders desenvolvido por Peachey et al. (2015). O primeiro divide a análise em três contextos: micro (individual), meso (organizacional) e macro (estrutural), sendo que cada um pode impactar a liderança feminina através de diferentes barreiras (negativos) e fatores facilitadores (positivos). Todos os níveis de análise impactam e influenciam-se entre si, mas existem ainda fatores externos que podem influenciar a liderança de mulheres na gestão do desporto (Peachey et al., 2015). Tendo isto em conta, faz sentido considerar a influência dos diversos stakeholders no processo de liderança. Estes agem em relação aos diferentes tópicos de acordo com os seus próprios interesses (Freeman, 2010), influenciado assim o processo de liderança. Uma perspetiva de multinível contribui,

deste modo, para a compreensão da sub-representação das mulheres em posições de liderança, uma vez que as organizações desportivas são entidades influenciadas a vários níveis, que estão ao mesmo tempo a dar forma e ser formadas por múltiplos fatores (Cunningham, 2008).

### 3. Projeto de pesquisa, metodologia e análise de dados

O método seguiu o modelo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analysis; Moher et al., 2009). A pesquisa baseou-se em três bases de dados (i.e., *SportDiscus*, *ScienceDirect* e *WebOfScience*), onde todos os resultados foram extraídos e analisados (N = 367). Além disto, foi efetuada uma pesquisa adicional na *IOC World Library*, *Sport Observer for National and International Federations*, *European Commission for Sport in the EU* e *Gender Equality in Sport*, que adicionou mais itens à pesquisa desenvolvida (N = 45). Foram aplicados os seguintes termos de pesquisa: *Gender Equality OR Gender Equity AND Sport\* AND Leadership OR Management OR Structure OR Governance*. Foram utilizados sete critérios de inclusão e quatro critérios de exclusão para a análise dos itens encontrados. Seguiu-se o protocolo do modelo PRISMA, bem como as diretrizes da American Psychology Association (APA) para analisar todos os itens. Os dados foram analisados através de um processo de codificação aberta, de acordo com as dimensões previamente estabelecidas no estudo de Peachey et al. (2015).

### 4. Resultados e discussão

Os nossos resultados contêm 31 documentos, que incluem 23 artigos de jornais científicos, 7 relatórios e 1 plano de ação, todos publicados entre 2000 e 2022. Um total de 56 barreiras e 58 facilitadores foram identificados neste estudo e devidamente categorizados com base em 11 categorias de análise, das quais 6 são novas (e.g., adeptos e antigos colaboradores, estrutura de governança, atletas e treinadores, cultural organizacional, estereótipos e constrangimentos, gestão financeira, parceiros externos, estrutura política, sistema cultura, gestão de crise e academias e programas). Destas importa destacar que a cultura organizacional lidera o número de estudos a discutir este tema (N = 14, 45,16%), seguido da estrutura de governança (N = 12, 38,70%) e dos

parceiros externos (N = 9, 29,03%). Entre as barreiras e os facilitadores, as que são mais frequentemente discutidas são a cultura organizacional por género (N = 6, 19,35%), seguido das vantagens e benefícios do trabalho (N = 5, 16,15%) e a influência do poder dos homens (N = 4, 12,90%).

Estes resultados representam várias implicações práticas e teóricas. O desenvolvimento de uma nova estrutura de análise, procura ir mais além do conhecimento adquirido até ao momento com novos parceiros, barreiras e facilitadores identificados (Burton, 2015; Peachey et al., 2015; Sotiriadou & Haan, 2019), providenciando assim uma nova base para futuras pesquisas e novas direções de investigação, nomeadamente em relação às novas categorias de stakeholders identificadas. Para além disto, os resultados permitem convergir as implicações teóricas com políticas públicas práticas, que impactem o processo de liderança das mulheres de forma positiva, bem como influenciar a governança dentro das organizações para responder aos problemas organizacionais e do quotidiano das mulheres.

## 5. Conclusões, contribuições e implicações

As estratégias que saem deste estudo para combater as desigualdades de género incluem a criação de um código nacional de governança relacionado com a igualdade de género nas organizações desportivas, incentivos fiscais à contratação feminina em posições de liderança, e o desenvolvimento de programas académicos de liderança para mulheres no desporto, bem como para homens, para que estes últimos possam tornar-se verdadeiros “agentes” da mudança.

## 6. Referências bibliográficas

- Burton, L. (2015). Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. *Sport Management Review*, 18(2), 155–165.  
Doi: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.02.004>
- Cunningham, G. B. (2008). Creating and sustaining gender diversity in sport organizations. *Sex Roles*, 58(1), 136–145. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9312-3>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & Group, P. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264–269.

Doi: <https://doi.org/10.7326/0003-4819-151-4200908180-00135>

Peachey, J. W., Zhou, Y., Damon, Z. J., & Burton, L. J. (2015). Forty years of leadership

research in sport management: A review, synthesis, and conceptual framework. *Journal of Sport Management*, 29(5), 570–587. <https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0126>

Sotiriadou, P., & De Haan, D. (2019). Women and leadership: Advancing gender equity policies in sport leadership through sport governance. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(3), 365–383.

Doi: <https://doi.org/10.1080/19406940.2019.1577902>

## **Participação das Mulheres nos Cargos de Decisão de Gestão do Desporto Autárquico: Um Estudo na Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa**

Joana Severino; Maria José Carvalho; Paula Batista

Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Centro de Investigação, Formação,  
Inovação e Intervenção em Desporto (CIFI2D)

up200203105@edu.fade.up.pt

### **1. Objetivos e questões de pesquisa**

O presente estudo pretende compreender a participação das mulheres na gestão do desporto autárquico, nas autarquias pertencentes à Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa (CIM-TS). Foram determinados os seguintes objetivos: efetuar um diagnóstico da situação atual da (des)igualdade de género nos cargos de decisão referentes à Gestão do Desporto Autárquico nos Municípios da CIM-TS; perceber se existem obstáculos e barreiras à igualdade de género no acesso aos cargos de decisão.

### **2. Fundamentos teóricos e revisão da literatura**

Em Portugal, a situação das mulheres no desporto caracteriza-se pela ausência, invisibilidade e / ou, quando a sua presença é reconhecida, pela desvalorização dos seus méritos e conquistas (Cimbrini et al., 2019) à semelhança da realidade de outros países (Burton, 2015). A liderança no desporto, a atividade de treinador/a e a prática desportiva federada continuam dominadas por homens. Os dados estatísticos mostram que há menos mulheres relacionadas com a atividade desportiva do que homens.

O caminho lento da legislação portuguesa relativamente à igualdade de género nos órgãos de administração contrasta com os dados persistentes sobre a desigualdade no que respeita à participação das mulheres nos cargos de direção.

Há ainda um longo caminho a percorrer relativamente ao desenvolvimento das políticas de género uma vez que existem lacunas na implementação prática do envolvimento das mulheres em cargos de gestão de topo (Miragaia et al., 2021). O aumento da participação das mulheres e da igualdade de género nos papéis de liderança nas organizações é um desafio político premente para todos os países.

### **3. Projeto de pesquisa, metodologia e análise de dados**

Realizou-se um levantamento do número de mulheres a exercer cargos de relevância na gestão do desporto autárquico nos municípios pertencentes à CIM-TS. A amostra foi composta por seis mulheres sendo a entrevista utilizada do tipo semiestruturada (Kallio et al., 2016) e foi elaborada tendo por base o objetivo do estudo e a revisão de literatura sobre a temática. As entrevistas foram transcritas verbatim de forma a preservar fielmente o conteúdo das respostas e submetidas a uma análise temática (Bardin, 2004; Braun & Clarke, 2012).

### **4. Resultados e discussão**

É evidente a supremacia masculina na ocupação dos cargos na hierarquia, desde técnicos superiores a vereadores, centrando-se a representatividade, das mulheres, na base da pirâmide hierárquica. Existem apenas seis mulheres a exercer funções de Gestão do Desporto. Apenas duas inquiridas com formação inicial na área do desporto, que por sua vez, exercem os cargos de menor relevância dentro das estruturas hierárquicas respeitantes às autarquias.

As mulheres na gestão do desporto autárquico estão sub-representadas, paralelamente ao que acontece nas organizações desportivas nacionais e internacionais. Apesar de não sentirem discriminação, afirmam que os estereótipos criados ainda persistem na sociedade, o desporto continua a ser para homens e liderado por homens e as responsabilidades familiares atribuídas às mulheres, apesar de assumirem as funções na esfera pública a tempo inteiro tal como os homens.

A lei da paridade foi mencionada como um meio para alavancar as mulheres no mundo da liderança e contrariar os estereótipos e barreiras, no entanto concordam que as mulheres deveriam assumir os cargos de decisão por meritocracia e não por imposição das leis.

## 5. Conclusões, contribuições e implicações

Não foram encontrados estudos, na literatura, relativos à representatividade das mulheres nos cargos de decisão no desporto autárquico.

A sub-representação das mulheres nos cargos de decisão é clara. Em 11 municípios, apenas duas mulheres assumem o pelouro do desporto, estando a representatividade das mulheres centrada na base da hierarquia. Afirmam que não foram alvo de discriminação, no entanto concordam que a sociedade ainda se rege por estereótipos antigos. Apontam a lei da paridade como uma medida para o empoderamento das mulheres. É importante que as mulheres tenham a possibilidade de contribuir para a heterogeneidade dentro das organizações, agindo sem pressões do domínio dos homens e sendo vistas como pessoas a trabalhar em prol do mesmo objetivo, em vez de continuarem a fazer parte de um estereótipo.

## 5. Referências, as seis principais referências bibliográficas utilizadas.

Cimbrini, T., Esteban Salvador, M., Smith, C., Fernandes, E., & Güngör Göksu, G. (2019). *Corporate governance in sport organizations: a gender perspective*: Universidad de Zaragoza.

Burton, L. J. (2015). Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. *Sport Management Review*, 18(2), 155-165. Doi: 10.1016/j.smr.2014.02.004

Miragaia, D. A., Ferreira, J. J., & da Costa, C. D. (2021). What Are Workers' Perceptions of Women's Organizational Leadership? *Journal of the Knowledge Economy*, 1-19.

Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of advanced nursing*, 72(12), 2954-2965.

Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo* Lisboa: Edições 70. *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.*

Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In *APA handbook of research methods*

*in psychology, Vol 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological*. (pp. 57-71). Washington, DC, US: American Psychological Association.

## **Trabalho de Intervenção Técnica e Profissional**

### **Satisfação dos Encarregados de Educação dos Jovens relativamente aos Serviços Desportivos prestados por uma Academia de Futebol**

Gonçalo Loureiro <sup>1</sup>; Alfredo Silva <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Escola Superior de Desporto de Rio Maior, Instituto Politécnico de Santarém

<sup>2</sup> Escola Superior de Desporto de Rio Maior, Instituto Politécnico de Santarém; Centro de Investigação em Qualidade de Vida (CIEQV)

alfredosilva@esdrm.ipsantarem.pt

#### **1. Objetivos**

A intervenção realizada consistiu numa avaliação da satisfação dos encarregados de educação dos jovens relativamente aos serviços desportivos prestados por uma academia de futebol. Para determinar o nível de satisfação, o objetivo específico foi avaliar a perceção da qualidade e as expectativas relativamente a cinco dimensões dos serviços: 1) Tangíveis, 2) Confiança, 3) Capacidade de Resposta, 4) Segurança e 5) Empatia.

#### **2. Propósito e finalidade**

Num período pós-pandemia COVID-19, as inscrições dos jovens nas organizações desportivas da natureza academias de futebol observaram uma redução significativa, sendo essencial identificar estratégias e ações para o duplo objetivo de 1) reter os atuais praticantes desportivos e 2) atrair e aumentar o número praticantes desportivos das academias de futebol.

Por isso, esta intervenção foi justificada pela necessidade de identificar os aspetos dos serviços desportivos prestados pela academia de futebol que são percecionados num nível inferior às expectativas, e que poderão ser melhorados conduzindo ao objetivo 1) de reter os atuais praticantes desportivos por via da satisfação com os serviços prestados. Por outro lado, a identificação das expectativas dos encarregados de educação permite à academia de futebol centrar as suas ações nos aspetos que são mais

valorizados pelos encarregados de educação o que permite concretizar o objetivo 2) contribuição para atrair e aumentar o número praticantes desportivos.

### **3. Design e descrição de implementação**

A amostra abrangeu 42 encarregados de educação de jovens inscritos na academia de futebol dos escalões etários de petizes a juvenis.

O instrumento utilizado foi o questionário adaptado a partir de (Parasuraman et al., 1988; Silva, 2018) com o objetivo de medir a qualidade percebida, as expectativas e a satisfação relativamente a cinco dimensões 1) Tangíveis – 5 itens, 2) Confiança – 3 itens, 3) Capacidade de Resposta – 3 itens, 4) Segurança – 4 itens e 5) Empatia – 4 itens.

O questionário incluiu dois conjuntos de 19 itens, sendo um destinado à medição das expectativas e outro à medição da qualidade percebida, utilizando uma escala de 7 pontos.

A identificação do nível de satisfação foi realizada pela determinação do GAP entre a média do score em cada dimensão na componente das expectativas e a média do score em cada dimensão na componente da qualidade percebida.

Procedimentos e análise estatística: Os encarregados de educação foram abordados em 3 sessões de treino e preencheram presencialmente o questionário. Os dados foram analisados mediante obtenção de parâmetros de estatística descritiva no programa Excel Microsoft.

### **4. Resultados alterações introduzidas, ganhos obtidos com a intervenção**

Globalmente o nível de qualidade percebida em todas as dimensões 1) Tangíveis, 2) Confiança, 3) Capacidade de Resposta, 4) Segurança e 5) Empatia foi inferior ao nível de expectativas (-1.065) o que expressa um nível global de insatisfação dos encarregados de educação.

As dimensões “Tangíveis”, “Segurança” e “Empatia” foram aquelas que o nível de qualidade percebida e o nível de expectativas estão mais distantes (-0.32, -0.29 e -0.36) o que manifesta um nível de insatisfação dos encarregados de educação.

Em termos de alterações a introduzir destacam-se as seguintes: Na dimensão “Tangíveis”, a atratividade das instalações e materiais e equipamentos da academia de futebol deve ser claramente melhorada no sentido de elevar a qualidade percebida.

Na dimensão “Segurança” o interesse e preocupação dos treinadores pela progressão dos atletas devem ser claramente melhorados.

Na dimensão “Empatia” os treinadores ajudam os seus educandos a evoluir como jogadores de futebol e como seres humanos, foram os indicadores e aspetos que devem ser claramente melhorados na academia de futebol no sentido de elevar a qualidade percebida.

## **5. Conclusões, reflexões e desenvolvimentos futuros**

A dimensão “Tangíveis” que corresponde ao suporte físico associado à aparência das instalações físicas e dos equipamentos para a prática de futebol requer investimentos e melhorias significativas por parte da academia de futebol.

A dimensão “Segurança” associada à capacidade da academia de futebol em prestar o serviço conforme prometido, de forma precisa, sempre consistente e sem oscilações necessita de ações – tais como: elevar a formação dos colaboradores na área dos procedimentos e gestão da qualidade – de modo a expressar no futuro melhorias significativas por parte da academia de futebol.

A dimensão “Empatia” associada ao modo como o cliente é tratado, com atenção individual e personalizada, conhecendo as suas preferências e até tratando-o pelo seu nome próprio necessita de ações – tais como: formação e treino de competências dos colaboradores nesta área, bem como a avaliação regular do seu desempenho.

Depois de um período de implementação das ações de melhoria por parte da academia de futebol, o desenvolvimento futuro impõe uma nova avaliação da satisfação dos encarregados de educação dos jovens relativamente aos serviços desportivos prestados pela academia de futebol, no sentido de elevar os níveis de satisfação e a correspondente retenção e atração e jovens jogadores de futebol.

## **6. Referências bibliográficas**

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale

for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12  
40.

Silva, A. (2018). A qualidade percebida do ponto de vista dos utentes de piscinas. In  
Silva, A. (Ed.), *Manutenção de Piscinas – Textos Técnicos* (pp. 205-224). Edição  
Escola  
Superior de Desporto de Rio Maior

## **Benefícios e Barreiras para a Prática Desportiva em Estudantes do Ensino Superior**

Francisco Almeida <sup>1</sup>; Celina Gonçalves <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidade da Maia

<sup>2</sup> Universidade da Maia; Instituto Politécnico de Bragança; Centro de Investigação em Desporto,  
Saúde e Desenvolvimento Humano (CIDESD)

franciscoalmeida31@gmail.com

### **1. Objetivos e questões de pesquisa**

O problema de pesquisa definido para este estudo foi: “O abandono da prática desportiva no ensino superior.”. Apresenta-se o objetivo global do estudo e quatro objetivos específicos. O objetivo geral foi apurar o que leva estudantes universitários a optarem por estilos de vida ativos e outros estilos de vida sedentários. Os objetivos específicos foram: 1) Identificar os benefícios e as barreiras dos estudantes do ensino superior para a prática desportiva.; 2) compreender se os estudantes que apresentam maiores níveis de atividade física (AF) têm uma maior perceção dos seus benefícios em comparação aqueles com níveis mais baixos. 3) perceber se os estudantes que utilizam regularmente transporte ativo apresentam maiores níveis de AF diária; 4) entender se os estudantes que afirmaram estar satisfeitos com a sua vida apresentam maiores níveis de AF diária.

### **2. Fundamentos teóricos e revisão de literatura**

Desde os tempos primitivos que a atividade física é natural do ser humano, pois dela dependia a sobrevivência humana, através de atividades como a caça, agricultura ou pesca (Chillón Garzón et al., 2002). A atividade física é entendida como qualquer movimento corporal produzido pelos músculos estriados esqueléticos, resultando no consumo de energia. Como tal, os esforços físicos inerentes ao quotidiano do ser humano podem ser considerados como tipos de atividade física (Araújo & Araújo, 2000; Caspersen et al., 1985).

A atividade física constitui-se como uma das componentes com maior peso na obtenção do bem-estar de um indivíduo, existindo uma convicção cada vez mais forte das vantagens físicas, psicológicas e sociais aliadas à sua prática na população em geral. Além disso, a atividade física é vista como um fator chave na proteção, controlo, prevenção de doenças não transmissíveis, como é o caso das doenças cardiovasculares, diabetes e doenças oncológicas (Corte-Real et al., 2008).

Os benefícios e barreiras ao exercício são importantes mediadores de mudança de comportamento. Entender porque de os indivíduos não praticam atividades físicas regulares é um tema complexo e multifacetado, abrangendo determinantes pessoais, interpessoais, ambientais e políticas, tal como idade, sexo, composição corporal, variáveis demográficas, dias da semana, estações do ano, atitudes e crenças, influência de pais, amigos e professores, conhecimento sobre saúde e como praticar atividades físicas (Baranowski & Jago, 2005; Lovell et al., 2010; Salvador, 2016).

O transporte ativo, também denominado de mobilidade ativa ou mobilidade não monitorizada, é uma forma de mobilidade para transporte de pessoas e em alguns casos de bens, que faz uso unicamente de meios físicos do ser humano para a locomoção. Os meios de transporte ativos mais amplamente utilizados no mundo são andar a pé e de bicicleta. Outros menos comuns são patins, skate ou trotinetas. Ou seja, é tudo o que permite a mobilidade das pessoas apenas pela força do seu corpo, sem auxílio de motores (Engbers & Hendriksen, 2010).

Na prática de atividade física, manter a motivação é essencial para a obtenção de sucesso. Como tal, existe a necessidade de apontar as motivações que conduzem à prática de atividade física, isto é, o ato de despertar o interesse para algo, que conduz ao desencadear de uma ação, inerente a fatores intrínsecos e extrínsecos (Azevedo & Eira, 2021).

O ingresso no ensino superior é uma fase profundamente transformadora e marcante na vida de um indivíduo, onde são promovidas várias alterações nas rotinas e estilos de vida. Este período coincide com o fim do ciclo da prática desportiva que muitos jovens mantinham anteriormente quando frequentavam o ensino secundário, uma vez que, os jovens passam de uma prática de atividade física regular obrigatória, enquanto disciplina, para uma prática voluntária que depende, exclusivamente da vontade, motivação e interesses de cada um (Fontes & Vianna, 2009).

### 3. Projeto de pesquisa, metodologia e análise de dados

Participaram neste estudo 203 estudantes (104 homens e 99 mulheres), de licenciatura, mestrado, doutoramento e cursos técnicos Superiores profissionais da Universidade da Maia e do Instituto Politécnico da Maia. Foram utilizados quatro instrumentos, o *Stage of Exercise Behaviour Change Questionnaire*, o Questionário Internacional de Avaliação da Atividade Física (IPAQ), um questionário que diz respeito ao uso de transporte ativo e o *Satisfaction With Life Scale*. A análise de dados foi feita a partir do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) da IBM. O tratamento estatístico efetuou-se através de análise descritiva e inferencial.

### 4. Resultados e discussão

Os resultados deste estudo mostram que os principais benefícios para a prática desportiva identificados pelos estudantes são a preocupação com a saúde física e psicológica. As principais barreiras que encontram são a falta de tempo e falta de motivação.

### 5. Conclusões, contribuições e implicações

Curiosamente existe uma correlação direta entre a prática de atividade física e a satisfação com a vida de estudantes do ensino superior. O sexo e o grau académico não são indicativos de maior ou menor prática desportiva. Foi ainda identificado que nestas instituições de ensino a utilização de transportes ativos é muito reduzida, ainda assim não é indicativo que os estudantes que utilizam esses transportes têm uma vida desportivamente mais ativa que os restantes.

### 6. Referências bibliográficas

Araújo, D., & Araújo, C. (2000). Aptidão física, saúde e qualidade de vida relacionada à saúde em adultos. *Revista Brasileira de Medicina Do Esporte*, 6(5), 194–203.

Doi: <https://doi.org/10.1590/s1517-86922000000500005>

- Azevedo, A., & Eira, P. (2021). Physical exercise influencing factors in health clubs. *Journal of Education, Technologies, and Health*, 2(9e), 289–296., No. 9e (2021): Serie 2, n.º 9e, 289–296.
- Caspersen, C. J., Powell, K. E., & Christenson, G. M. (1985). Physical activity, exercise, and physical fitness: Definitions and distinctions for health-related research. *Public Health Reports*, 100(No. 2), 126–131. <https://doi.org/10.1093/nq/s9-IX.228.365-f>
- Chillón Garzón, P., Delgado Fernández, M., Tercedor Sánchez, P., & González-Gross, M. (2002). Actividad físico-deportiva en escolares adolescentes. *Retos. Nuevas Tendencias En Educación Física, Deporte y Recreación*, nº1(3), 5–12.  
Doi: <https://doi.org/10.47197/retos.v0i3.35094>
- Corte-Real, N., Dias, C., Corredeira, R., Barreiros, A., Bastos, T., & Fonseca, A. M. (2008). Prática desportiva de estudantes universitários: o caso da Universidade do Porto. *Revista Portuguesa de Ciências Do Desporto*, 2008(2), 219–228.  
Doi: <https://doi.org/10.5628/rpcd.08.02.219>
- Lira, M., & Silva, V. P. G. (2015). Motivação Intrínseca Vs. Motivação Extrínseca: a Aplicação Da Escala Wpi No Contexto Do Setor Público Português. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 5(4), 171–195.  
Doi: <https://doi.org/10.18028/22385320/rgfc.v5n4p171-195>

## **Ética na Gestão do Desporto: Análise da Atribuição de Cartões Branco em Contexto de Jogo**

Filipe Gonçalves <sup>1</sup>; Francisco Mendonça <sup>1</sup>; Jorge Soares <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidade da Madeira

<sup>2</sup> Universidade da Madeira, Centro de Investigação Desenvolvimento e Inovação em Turismo

filipe.goncalves2002@hotmail.com

### **1. Objetivos e questões de pesquisa**

Esta comunicação tem por objetivo descrever e analisar criticamente os cartões brancos atribuídos nas competições de futebol e futsal das ilhas da Madeira e Porto Santo.

### **2. Fundamentos teóricos e revisão de literatura**

A ética desportiva é definida como uma estrutura moral que define valores humanos e limites para o comportamento dos desportistas em contexto de competição de forma a preservar um sistema desportivo civilizado. A ética na sociedade e a ética no desporto são regidas pelos mesmos sistemas de normas e valores sociais, mas desde há alguns anos que se constata um enfraquecimento da ética em temos mudanças sociais, carácter pessoal, exacerbação da vitória e pressões efetuadas sobre os intervenientes do desporto (Marivoet, 2016). Temos como exemplo a constante exigência do público face à obtenção de um recorde olímpico, muitas vezes ultrapassando os limites fisiológicos do corpo. Igualmente, a obtenção do resultado a todo o custo levou à introdução de substâncias dopantes. Um maior grau de profissionalização de uma determinada modalidade exige um maior enfoque na vitória a todo o custo, e quando interligada com fatores económicos, leva a uma maior probabilidade de violação das leis, m benefício de certos interesses. Frente a estas condicionantes existe uma clara necessidade de intervir no âmbito do controlo e prevenção comportamentos desviantes.

No contexto do desporto, o Cartão Branco é um recurso pedagógico criado em 2015 pelo Instituto Português do Desporto e da Juventude, no âmbito do Plano Nacional de Ética no Desporto (PNED, 2012), em parceria com a Confederação das Associações de Juízes e Árbitros de Portugal, com o propósito de ser atribuído sempre que algum

interveniente no fenómeno desportivo tem uma ação fora do normal na preservação da ética no desporto e dos valores humanos. De entre valores que o desporto pode enaltecer podemos identificar alguns exemplos como a lealdade, o empenho, a inclusão, o espírito de equipa, a solidariedade, o respeito, a redenção e ascetismo. A criação deste projeto de cartão branco, ou no caso do cartão verde (Steve, 2020), foi feita com o propósito de contribuir para a diminuição de ocorrências disciplinares, de ajudar a reduzir a ocorrências de ambientes desportivos desfavoráveis e poder contribuir para valorizar o papel do árbitro/juiz ao nível da preservação dos valores do fair-play desportivo.

### **3. Projeto de pesquisa, metodologia e análise de dados**

Foram analisados uma amostragem aleatória de 14 de cartões brancos atribuídos nos jogos de futebol e futsal da ilha da Madeira e Porto Santo através da identificação do papel do ator no jogo e da análise do motivo para a sua atribuição. O processo de escolha de dados foi feito a partir da documentação da época desportiva 2021/2022 referente aos jogos das equipas madeirenses nos campeonatos regionais de futebol sénior e escalões etários de formação.

### **4. Resultados e discussão**

A maioria dos cartões brancos que foram atribuídos nos campeonatos analisados das duas ilhas tiveram como destino atletas com um total de 7 cartões, seguidos do staff organizativo com 6 cartões recebidos e, por último, as claques com apenas 1. Um dos resultados que mais se destaca é a tomada de decisão por parte de 3 treinadores, que em contextos de jogo diferenciados, decidiram igualar o número de jogadores da sua equipa de crianças para proporcionar maior equilíbrio e igualdade de oportunidade com a equipa adversária. Outros cartões foram atribuídos a jogadores com o propósito de reconhecerem a conduta adequada que tiveram ao ajudar a corrigir o erro do árbitro através de um envolvimento mais próximo na jogada. Finalmente, a claque de um clube local foi reconhecida pelo seu comportamento exemplar e respeitador no incentivo ao comportamento dos jogadores, independentemente do resultado desportivo dos jovens. Estas ações estão inerentes ao jogo e à sociedade sendo que há uma ligação de valores como a transparência e o fair-play, a justiça e a cooperação. Sendo assim, conseguimos

aferir posteriormente que as iniciativas tomadas neste âmbito têm tido têm merecido alguma atenção a nível nacional e até internacional através do reconhecimento do European Fair-Play Movement.

## 5. Conclusões, contribuições e implicações

A introdução do cartão branco em contexto de competição desportiva parece ter contribuído para o reconhecimento e valorização de condutas éticas que podem ajudar a tornar o jogo mais transparente, verdadeiro e justo. As iniciativas elaboradas pelo PNED, como o cartão branco parece estarem a atenuar um conjunto de reações que visavam o enfraquecimento da ética.

## 6. Referências bibliográficas

- Marivoet, S. (2016). Ética do Desporto – Princípios, Práticas e Conflitos. Análise sociológica do caso português durante o Estado Democrático do século XX. Ciencia.iscte-Iul.pt.  
Disponível em: <https://ciencia.iscte-iul.pt/publications/eticadodesporto--principios-praticas-e-conflitos-analise-sociologica-do-caso-portugues-durante-o/59796>
- Plano Nacional de Ética no Desporto (2012). Instituto Português do Desporto e da Juventude. Disponível em: <https://ipdj.gov.pt/plano-nacional-de-etica-no-desporto-pned>
- Steve Town, S. (2020). “Fair-Play (Green/White) Card. Research project. Case Study 3
- 
- Mamanet. European Fair-play Movement. Available at:  
[http://www.fairplayeur.com/fileadmin/user\\_upload/Mamanet\\_Green\\_Card\\_Case\\_Study\\_Final.pdf](http://www.fairplayeur.com/fileadmin/user_upload/Mamanet_Green_Card_Case_Study_Final.pdf)

## Artigos

### Submissão ao prémio Prof. Albino Maria I&D em Gestão do Desporto

#### O Impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as suas consequências no Desempenho Organizacional em Centros de Fitness

Paula Tavares <sup>1</sup>; Celina Gonçalves <sup>2</sup>; Vera Pedragosa <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidade Autónoma de Lisboa

<sup>2</sup> Universidade da Maia; Instituto Politécnico de Bragança; Centro de Investigação em Desporto, Saúde e Desenvolvimento Humano (CIDESD)

<sup>3</sup> Centro de Investigação em Ciências Económicas e Empresariais (CICEE)/ Centro de Investigação em Psicologia (CIP), Universidade Autónoma de Lisboa  
paulatavares\_1996@hotmail.com

#### Resumo

O objetivo do presente estudo foi analisar o impacto das práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) e suas consequências no desempenho organizacional dos centros de fitness. Como principais práticas estudou-se o recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, sistema de recompensas, formação profissional e comunicação interna. Através da cadeia de ginásios *Fitness Hut* foi obtida uma amostra de 353 colaboradores das mais variadas áreas da gestão como diretores, instrutores, vendas e administração. Os dados foram tratados através de uma regressão linear múltipla para avaliar o impacto das relações entre as PGRH e o desempenho organizacional: global; financeiro; não financeiro. Verificou-se que o recrutamento e seleção não têm boa consistência interna mantendo-se todas as outras dimensões da PGRH com boa consistência interna.

Os resultados mostram que as PGRH têm um impacto positivo quando aplicadas em conjunto no desempenho global, financeiro e não financeiro da organização. Este estudo configura-se importante para os gestores, pois será uma mais-valia perceber como os gestores dos Centros de Fitness devem gerir e direccionar os seus recursos humanos de forma a melhorar os resultados organizacionais. Permite ainda que sejam aplicadas as PGRH mais adequadas que possibilitem recrutar, fidelizar e motivar os colaboradores, de forma a diminuir a rotatividade e promover um ambiente laboral saudável, quer seja

através da aposta na formação profissional, da melhoria das avaliações de desempenho, inclusão de planos de carreira ou sistemas de recompensa.

### **Palavras-chave**

Avaliação de desempenho; comunicação interna; formação profissional; Ginásios; sistema de recompensas.

### **Abstract**

The objective of the present study is to analyze the impact of human resources management practices (PGRH) and its consequences on the organizational performance of fitness centers. As main practices, recruitment and selection, performance evaluation, reward system, professional training and internal communication were studied. Through the Fitness Hut gym chain, a sample of 353 employees from the most varied areas of management, such as directors, instructors, sales and administration, was obtained. The data were treated through a multiple linear regression to assess the impact of the relationships between PGRH and organizational performance: global; financial; and non-financial.

In terms of results, it was found that the recruitment and selection did not present a good internal consistency, keeping all the other dimensions of the PGRH with good internal consistency. It was found that PGRH have a positive impact when applied together on the organization's global, financial and non-financial performance. This study is important for managers, as it is an added value of how fitness center managers should manage and direct their human resources in order to improve organizational results. It allows the application of the most appropriate PGRH that make it possible to recruit, retain and motivate employees, in order to reduce turnover and promote a healthy working environment, whether by investing in professional training, improving performance evaluations, including career paths or reward systems

### **Keywords**

Performance evaluation; reward system; professional qualification; internal communication; gyms.

## 1. Introdução

Os primeiros estudos sobre a aptidão física iniciaram-se no final da década de 1970 (Modeneze & Vilarta, 2010), no entanto, a explosão do fitness ocorreu nos EUA durante a última metade do século XX (Grantham et al., 1998). Tendo-se verificado um crescimento acentuado desta indústria (IHRSA, 2021). Nesse contexto, as organizações de fitness, para além de procurarem satisfazer as necessidades de mercado, surgem igualmente como uma excelente oportunidade de negócio, tendo em atenção o lucro que permitem alcançar (Pedragosa, 2006).

A indústria do fitness tem demonstrado uma evolução contínua. Conforme a *International Health, Racquet & Sportsclub Association* (IHRSA, 2020), em 2019 a indústria do fitness tinha 81.7 bilhões de receita anual em todo o mundo, com 205 mil instalações que possuíam mais de 184 milhões de membros. Os EUA mostram consecutivamente os melhores resultados, e uma tendência de crescimento, seguindo-se também com a mesma tendência a Europa. Em 2019 na Europa, a indústria do fitness tinha 28.2 bilhões em receita anual, com 63.3 mil instalações com mais de 64.8 milhões de membros (IHRSA, 2020).

Em Portugal, também se observa um forte crescimento nesta indústria, podendo caracterizar, à data de 2019 o setor do fitness com um total de 688.210 sócios, com 1100 ginásios e um volume de negócios de 289.371 milhões (Pedragosa et al., 2022a). É importante referir que houve um ligeiro retrocesso nesta tendência de crescimento a nível mundial a partir de 2020, devido à pandemia COVID-19. Em Portugal, o número dos clubes de fitness diminuiu em 30% e o número de membros diminuiu em 29% (Pedragosa et al., 2022a).

A pandemia alterou a tendência de aumento do número de sócios, resultando em um número de cancelamentos superior ao número de sócios angariados. No entanto apesar de ter havido o fecho de ginásios entre 14 de janeiro e 5 de abril de 2021, como medida de contingência contra o COVID-19 podemos afirmar que a taxa de cancelamentos baixou de 98% para 63% em 2021. O valor da mensalidade média aumentou de 2020 para 2021, passando de 30.25€ para 32.37€ (Pedragosa et al., 2022a).

De 2020 para 2021 registou-se uma melhoria a nível de faturação relativa a 2020, no entanto, foram registadas quedas de faturação superiores a 2.5%, sendo que 3/4 da faturação é das mensalidades, e 1/4 proveniente de outras receitas. Apesar deste cenário assinalado por uma diminuição do número de sócios dos centros de fitness em 5% para 465.600, e uma diminuição da faturação e 1% para 165.364 mil, prevê-se que com a retoma da economia nacional, os resultados em 2022 assim como as tendências sejam positivas e propulsoras de alternativas cada vez mais inovadores (Pedragosa et al., 2022a).

Apesar da turbulência sentida devido à COVID-19, é notável que a importância do fitness se mantém, continuando a ser uma prioridade na vida das pessoas. Neste contexto, as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) tornam-se pertinentes quando se referem aos colaboradores e seu estado de motivação, com o objetivo de ajudar as empresas a melhorar a sua capacidade de atrair e manter as pessoas com as competências necessárias e que vão ao encontro aos objetivos da organização, relevando que as PGRH só fazem sentido se tiverem impacto nos objetivos da empresa (Mathushan & Kengatharan, 2022). Yahya e Goh (2002), afirmam que estas PGRH são prioridade nas empresas devido à relação que existe com a gestão do conhecimento, cuja finalidade deve ser ajudar os funcionários a criar e/ ou partilhar conhecimento, estabelecendo circuitos de aprendizagem, facilitando assim a contínua criação e transferência de conhecimento.

Há autores que defendem que os resultados organizacionais estariam relacionados à diminuição da rotatividade de pessoal e aumento de produtividade, e os resultados financeiros relacionados ao menor custo de rotatividade e aumento da receita devido à produtividade, alcançando assim elevados benefícios económicos (García et al., 2014).

Khandekar e Sharma (2006) defendem que as melhores PGRH no fitness são aquelas que ajudam a equipa a encarar positivamente o processo de aprendizagem, sendo possível culminar no alcance da vantagem competitiva. Até porque, especialmente nesta área, atrair e reter talentos torna-se fundamental face às condições atuais do mercado, para oferecer um bom atendimento ao consumidor (Mocsányi & Bastos, 2005).

Apesar do conhecimento sobre o modo como as políticas e PGRH exercem a sua influência ainda ser reduzido, a verdade é que a referência às “pessoas”, enquanto principal ativo estratégico das organizações, tem conquistado cada vez maior consenso no meio académico e empresarial, e dúvidas ainda emergem quanto à forma de

maximizar o capital humano existente e o seu impacto efetivo no desempenho organizacional (Mathushan & Kengatharan, 2022). Defende-se ainda que as PGRH podem influenciar diretamente o comportamento do colaborador a nível da produtividade, qualidade dos produtos e serviços prestados, eficiência, nível de motivação, satisfação, comprometimento, taxa de turnover dos colaboradores, entre outros (Monteiro, 2009). Verifica-se neste sentido uma lacuna de estudos, na indústria do fitness, que se preocupem em analisar os recursos humanos como fator estratégico de desenvolvimento com impacto no desempenho organizacional (García et al., 2014). De salientar, que tecido empresarial português maioritariamente, nesta indústria, é caracterizado por micro e pequenas empresas em que a área funcional de recursos humanos é inexistente (Pedragosa et al., 2022b). Assim, considerando que a área do capital humano é crucial para que as empresas encontrem estratégias que envolvam e comprometam os seus profissionais com o desempenho da organização (Covey et al., 2012; Hamzah et al., 2022), o objetivo geral do estudo é compreender como as boas práticas de PGRH têm impacto positivo no desempenho organizacional em centros de fitness, salientando a valorização do capital humano.

## 2. Revisão da literatura

### 2.1 Práticas de gestão de recursos humanos

As PGRH são utilizadas para auxiliar as organizações a melhorar a sua capacidade de atrair e manter as pessoas com as competências necessárias e que vão ao encontro dos objetivos da organização. Serão descritas as seguintes PGRH: análise e descrição de funções; recrutamento e seleção; acolhimento e integração; avaliação de desempenho, sistema de recompensas; formação profissional; gestão de carreiras; comunicação interna.

A *análise de funções* tem como principal objetivo a descrição, tão exata e exaustiva quanto possível, das várias componentes de uma função, como por exemplo sumário de tarefas, objetivos, responsabilidades, informações sobre as condições de trabalho e sua relação com outras funções (Sousa et al., 2012).

O *recrutamento* tem o objetivo de atrair os candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, que tenham as habilidades e características necessárias para o desempenho bem-sucedido do trabalho e estabelecimento de metas (Klepić, 2019), este pode ser recrutamento interno ou externo.

No recrutamento interno, recorre-se a colaboradores que já estão na organização e que detêm um desempenho ideal ou que através da aquisição de novas competências mostram aptidão (Sousa et al., 2012). E no recrutamento externo a empresa recorre a uma solução exterior à empresa, procurando indivíduos que sejam ou desempregados, ou membros de outras empresas (Cunha et al., 2015). O objetivo do recrutamento é encontrar candidatos suficientes para poder escolher o melhor. A seleção é o processo de usar métodos e técnicas predeterminados e padronizados para um determinado trabalho para escolher aqueles que melhor atendem aos seus requisitos. O processo de seleção de candidatos pode ser definido como um processo de avaliação da capacidade dos candidatos, com base em critérios e métodos pré-definidos, para selecionar os melhores candidatos (Klepić, 2019). O processo de seleção visa prever e maximizar o desempenho futuro dos funcionários e organizações.

O *acolhimento e integração* inicia-se após a entrada do colaborador na organização, consiste em disponibilizar as melhores condições para que o novo membro se sinta parte integrante da organização. Devendo esta fase ser cuidadosamente e previamente planeada e preparada, pois caso não o seja, pode contribuir para a desmotivação do funcionário e comprometer a retenção de colaboradores (Sousa et al., 2012).

A *avaliação de desempenho* permite analisar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização (Fernandes & Caetano, 2001). Esta revela-se importante para se validar as técnicas de recrutamento que estão a ser utilizadas, medir o contributo de um colaborador, gerir o sistema de remunerações, identificar potencial e identificar necessidades de formação (Sousa et al., 2012).

O *sistema de recompensas* pode ser visto como um conjunto de princípios relacionados com as retribuições que a organização define para seus colaboradores quer seja de natureza material ou imaterial em troca do trabalho realizado (Sousa et al., 2012), isto é, a totalidade de recompensas diretas e indiretas (Turnea & Prodan, 2020). O sistema de recompensas deve garantir a equidade interna, de modo a quando um colaborador comparar o rácio entre as recompensas que recebe da organização e os inputs que oferece à mesma, com o rácio do seu alvo de comparação perceceione uma igualdade entre os dois rácios (Sotomayor et al., 2014). As recompensas podem basear-se em fatores como categoria profissional, antiguidade, níveis de responsabilidade, desempenho, potencial, resultados individuais/ coletivos e mercado onde a empresa está inserida (Sousa et al., 2012). E, incluem: salário básico, remuneração contingente

(pagamento por desempenho, competências ou contribuições significativas), pagamento variável (bônus), oportunidade de comprar ações da empresa e outros benefícios em dinheiro. Os benefícios proporcionados aos colaboradores integram-se na remuneração total, tendo como objetivo aumentar o bem-estar dos colaboradores considerando: segurança pessoal, assistência financeira, necessidades pessoais específicas, fornecimento de carro da empresa e/ou outros benefícios voluntários. Atualmente, os benefícios proporcionados pelas empresas no emprego têm sido vistos como mais importantes do que a remuneração propriamente dita (Turnea & Prodan, 2020).

A *formação profissional* corresponde ao processo (formal ou informal), planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos a ser utilizados na execução do seu trabalho. É importante que os conhecimentos aprendidos melhorem o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, o desempenho da organização (Cunha et al., 2015). Ou seja, a formação tem como principal papel dotar o colaborador com as competências necessárias para desempenhar as suas funções corretamente.

A *gestão de carreiras* pode ser considerada como um plano feito a nível individual, que permite a evolução e desenvolvimento dos colaboradores, em concordância com as necessidades de RH da empresa e as expectativas do próprio, para que seja possível um alinhamento com os objetivos da organização (Garcia, 2016). Não obstante, é necessário perceber o que é, e como se define efetivamente a carreira. O desenvolvimento de carreiras é um processo de avaliação, alinhamento e conciliação entre as necessidades, oportunidades e mudanças organizacionais e individuais (Sousa et al., 2012).

Por último, temos a *comunicação interna*, considerada um instrumento de PGRH muito significativo, pois é através deste que é possível atrair, reter e desenvolver as pessoas felizes nas organizações (Talal, 2013), independentemente do contexto e da forma que é aplicada (ascendente, descendente ou horizontal) (Camara et al., 2001). A comunicação interna é um vetor chave e um valor estratégico para a organização, a fluidez relacional e comunicacional dentro da organização ajuda a gerir a organização numa situação normal ou em processos de mudança, e permite um clima organizacional positivo (Gavião et al. 2022). Para transmitir informação, as organizações podem servir-se de vários canais como por exemplo: Internet, e-mails, Intranet, newsletters, murais, boletins, panfletos e outdoors, entre outros. Algumas empresas disponibilizam ainda espaços para ouvir pedidos e sugestões dos funcionários.

## 2.2 Práticas de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional em centros de fitness

É relevante referir que para a organização obter sucesso os seus gestores devem delinear políticas de PGRH claras, para que haja uma mudança de paradigmas e o colaborador passe a ser tratado como um parceiro com algo a acrescentar (Mocsányi & Bastos, 2005; Hamzah et al, 2022; Mathushan & Kengatharan, 2022). Segundo Cabrera e Cabrera (2005), o recrutamento e a seleção aliados à análise e descrição de funções ajudam a garantir que os colaboradores têm as habilidades e atitudes necessárias para a atividade, orientando os processos seletivos para a identificação de pessoas que contribuem para o conhecimento e aprendizagem da organização através de seus saberes ou valores.

A comunicação entre os funcionários é bastante positiva, pois favorece a transferência e criação de conhecimento devido à simplicidade a nível hierárquico (existindo apenas de dois a três níveis hierárquicos), resultando numa comunicação mais rápida e direta (Rubio & Aragón, 2008).

Em termos de formação profissional, existem constantes ações formativas para que os colaboradores adquiram conhecimento, mas prioriza-se a linguagem e comunicação como forma de fonte de aprendizagem (Kang, et al., 2007). As avaliações de desempenho devem ser orientadas para estimular o funcionário, no entanto, neste sector, esta prática não é muito expressiva. Havendo, segundo García et al. (2014) a necessidade de avaliar os gestores que ocupam cargos de responsabilidade, os colaboradores e os clientes, para que se consiga obter feedback relativo ao cumprimento de objetivos, competências de atendimento e apoio ao cliente.

Relativamente aos sistemas de remuneração, muitas vezes são aplicados aos colaboradores que partilham o seu conhecimento, com o objetivo de incentivar a partilha de informação, influenciando o comprometimento. No entanto, como referido anteriormente, esta práticas são de pouca relevância, pois muitas vezes a empresa não tem condições para suportar este tipo de incentivo (Theriou & Chatzoglou, 2008).

Revela-se pertinente mencionar um erro crasso muitas vezes cometido pelos profissionais de RH/ gestores destes centros de fitness, que é a desvalorização da saúde dos funcionários, ou seja, devido à procura de aulas consecutivas e a uma distribuição mal feita/analísada por parte dos gestores, existe um desgaste físico que é prejudicial à

saúde do colaborador e faz com que a sua performance seja também afetada (Mocsányi & Bastos, 2005; García et al., 2014). É necessário que se torne uma prioridade a saúde dos colaboradores, para que estes possam oferecer um serviço de excelência.

É importante referir também que o valor da criação de conhecimento através da PGRH, permite uma melhoria nos resultados a nível organizacional e financeiro. Isto porque um sistema de PGRH ideal vai recorrer à relevância das habilidades dos colaboradores, permitindo uma vantagem competitiva dos centros de fitness (Andersén, 2021)

Segundo García et al. (2014), existem PGRH que demonstram efetivamente uma relação com o desempenho da empresa, nomeadamente a formação, avaliação de desempenho, sistemas de recompensa, comunicação e recrutamento e seleção. Destacando que a que mais influencia o resultado organizacional é a comunicação e a que menos influencia é a avaliação de desempenho.

O estudo realizado por estes autores também realça que as avaliações de desempenho realizadas pelo gestor de RH no setor do fitness não são suficientes para influenciar o desempenho organizacional, embora sejam necessárias devido ao impacto nos resultados organizacionais e financeiros que poderão proporcionar, mantendo simultaneamente a satisfação e motivação dos colaboradores (Mathushan & Kengatharan, 2022).

É importante referir que o desempenho organizacional (DO) foca-se na diferença entre o valor que a organização cria através dos seus bens produtivos e o valor que os proprietários esperam obter, admitindo que o sucesso é determinado pela capacidade de gerar esse valor esperado conforme (Hamzah et al., 2022). Já Richard et al. (2009), referiu que o desempenho organizacional (DO) trata-se de um conceito multidimensional, que procura medir o sucesso da empresa em alcançar os objetivos definidos.

Pode-se definir três tipos de resultados que a organização pode obter (Pauwe & Boselie, 2005; García et al., 2014) com boas PGRH: Resultados financeiros, onde se incluem os lucros, vendas, ações e posicionamento da empresa no mercado; resultados não-financeiros, que dizem respeito a questões relacionadas com a produtividade, qualidade dos produtos e serviços e eficiência no geral; e, resultados globais, onde se incluem o estudo do nível de motivação, satisfação, *commitment* e taxa de *turnover* dos colaboradores.

Segundo Arraya (2021), o DO é a base da preservação da continuidade da organização ao ajudá-la a melhorar a sua rentabilidade e crescer. O DO é ainda constituído por um conjunto de indicadores financeiros, não financeiros e globais.

Os indicadores financeiros baseiam-se na demonstração de resultados e/ ou componentes do balanço, de onde é possível extrair informação do crescimento das vendas e oferta, horários mais frequentados, segmentos de clientes, entre outros. E os indicadores não financeiros e globais são aqueles utilizados para avaliar as atividades que uma organização considera importantes para a realização dos seus objetivos estratégicos, sendo os indicadores mais comuns aqueles que se relacionam com a satisfação dos clientes, dos colaboradores, operações, qualidade, entre outros (Arraya, 2021).

Em sumula, vários estudos apresentam uma relação positiva entre as PGRH e o impacto no DO (Andersén, 2021; Arraya, 2021; García et al., 2014; Hamzah et al., 2022; Mathushan & Kengatharan, 2022). No seguimento da revisão da literatura as boas PGRH que impactam positivamente no DO são: recrutamento e seleção; formação profissional; avaliação do desempenho; sistema de recompensa; comunicação interna. O DO são os resultados financeiros, não financeiros e globais. No seguimento, sugerem-se as seguintes hipóteses de estudo:

H1a: O recrutamento e seleção tem impacto positivo no DO global.

H1b: O recrutamento e seleção tem impacto positivo no DO financeiro.

H1c: O recrutamento e seleção tem impacto positivo no DO não financeiro.

H2a: A Formação profissional tem impacto positivo no DO global.

H2b: A Formação profissional tem impacto positivo no DO financeiro.

H2c: A Formação profissional tem impacto positivo no DO não financeiro.

H3a: A Avaliação de desempenho tem impacto positivo no DO global.

H3b: A Avaliação de desempenho tem impacto positivo no DO financeiro.

H3c: A Avaliação de desempenho tem impacto positivo no DO não financeiro.

H4a: Os Sistemas de recompensa têm impacto positivo no DO global.

H4b: Os Sistemas de recompensa têm impacto positivo no DO financeiro.

H4c: Os Sistemas de recompensa têm impacto positivo no DO não financeiro.

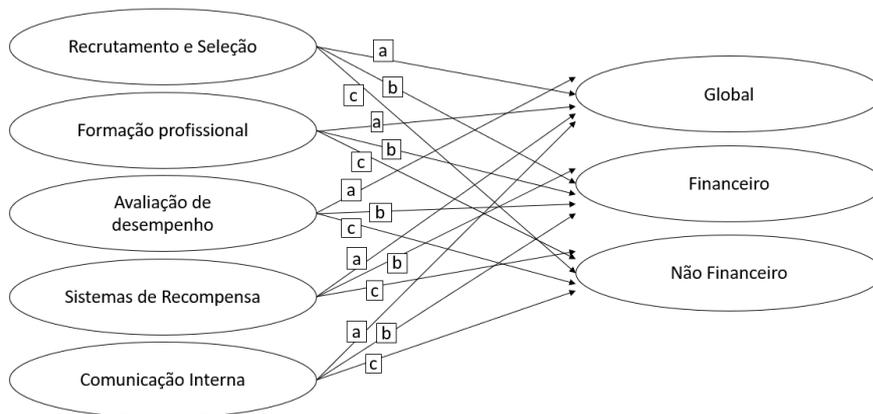
H5a: A Comunicação interna tem impacto positivo no DO global.

H5b: A Comunicação interna tem impacto positivo no DO financeiro.

H5c: A Comunicação interna tem impacto positivo no DO não financeiro.

Na figura 1 é possível visualizar o modelo concetual das hipóteses anteriormente apresentadas.

**Figura 1 - Modelo concetual**



### 3. Método

#### 3.1 Amostra

A amostra foi recolhida na cadeia de Ginásios *Fitness Hut*. O *Fitness Hut* foi o primeiro ginásio com o conceito *low cost*<sup>1</sup> a abrir em Portugal no ano de 2011. A cadeia tem 44 ginásios abertos, 150 mil sócios e 1000 colaboradores. Prevendo-se a abertura de mais 8 ginásios.

De uma população de 1000 colaboradores, aproximadamente 35% respondeu ao questionário, correspondente a 353 colaboradores da cadeia de ginásios *Fitness Hut*. Relativamente ao perfil dos colaboradores podemos constatar que existe uma amostra representativa de mulheres (50.1%) e homens (49.9%). A maioria dos inquiridos tem idades compreendidas entre os 30-40 anos (45%), seguindo-se 21-30 anos de idade (35.7%). A maioria trabalha no centro de fitness entre 1 a 4 anos (42.8%), seguindo o período de 5 a 10 anos (25.5%). Depois com percentagens similares, temos o intervalo de mais de 10 anos (16.7%) e menos de 1 ano (15%). No que diz respeito ao tipo de cargo ocupado podem distinguir-se 4 funções gerais: instrutores (64.3%), vendas (10.5%), diretores (9.6%) e administrativos (15.6%). Apenas 15% dos inquiridos ocupam um cargo de chefia, sendo os outros 85% cargos de não chefia.

#### 3.2 Instrumento

<sup>1</sup> Clubes de fitness *Low cost* referem-se a clubes com mensalidade média menor ou igual a 29,90€ (Europe Active (2018). *European health and fitness market: report 2017*. Bruxelas Edições Deloitte).

O questionário foi constituído por 36 questões divididas em 3 grupos. O grupo 1 é composto por 6 perguntas relativas ao perfil do inquirido, onde se inclui sexo, idade, tempo de trabalho no ginásio, cargo que ocupa, se faz parte da chefia ou não e, o tipo de prestação de serviço. No grupo 2, constituído por 19 questões, temos as questões que se relacionam com as PGRH, para entender como este conceito é percecionado pelos colaboradores. As dimensões das PGRH são as seguintes: Recrutamento e seleção, Formação profissional, Avaliação de desempenho, Sistemas de recompensa e Comunicação interna (García, et al., 2014). No grupo 3, constituído por 11 questões, temos as questões que se relacionam com o DO, para entender como esta dimensão é percecionada pelos colaboradores. As dimensões do DO são as seguintes: desempenho global, desempenho não-financeiro e desempenho financeiro (Arraya, 2021). Na tabela abaixo é possível visualizar as dimensões e os itens para as PGRH e DO. Importa referir que para o grupo o grupo 2 e 3, foi escolhida a escala de *Likert* de 7 pontos, sendo 1 ponto- Discordo Totalmente e 7 pontos - Concordo Totalmente. Utilizou-se esta escala por ser uma das formas mais confiáveis de medir opiniões, perceções e comportamentos.

**Tabela 1** - Dimensões e itens do questionário

Dimensões	Itens do questionário
Recrutamento e seleção	Ao passar por dificuldades financeiras, os últimos gastos a cortar seriam os gastos com o pessoal; nos processos de recrutamento e seleção, são escolhidos os colaboradores que trabalham em equipa; a escolha de novos colaboradores é feita com base apenas na sua experiência profissional; a escolha de novos colaboradores é feita com base no seu potencial de aprendizagem, e não apenas na sua experiência profissional.
Formação profissional	O ginásio investe na formação profissional dos colaboradores; os colaboradores recebem incentivos para participarem nas ações de formação; o ginásio oferece por cada posto de trabalho formação ao colaborador; o orçamento do plano de formações é revisto regularmente; é oferecido aos colaboradores a oportunidade de desempenhar funções em outros postos de trabalho que não o seu.
Avaliação de desempenho	Os colaboradores recebem regularmente feedback sobre o que estão a fazer bem e mal na sua função; é disponibilizado feedback sobre o comportamento e atitude do colaborador no desempenho das suas funções; é disponibilizado feedback sobre o desenvolvimento pessoal do colaborador.
Sistemas de recompensa	São oferecidos incentivos com base nos resultados do departamento/ grupo de trabalho; são oferecidos incentivos com base nos resultados globais do ginásio; os colaboradores são recompensados por contribuírem com ideias e melhorias.
Comunicação interna	Os colaboradores têm facilidade em comunicar com o seu superior; os colaboradores recebem informações sobre a organização (decisões organizacionais, objetivos, estratégias, missão, visão, valores, entre outros); os colaboradores têm acesso a canais de comunicação que lhes permitam entrar em contacto com alguém responsável, em caso de conflito com o seu superior direto; os colaboradores têm sistemas internos (revistas, intranet, caixa de sugestões, e-mail) para comunicar internamente.
Desempenho global	O desempenho global do ginásio melhorou; as medidas adotadas pelo seu ginásio estão de acordo com as suas expectativas; o esforço dos colaboradores em prole do bem do ginásio está de acordo com as expectativas; a satisfação do cliente tem aumentado.
Desempenho não-financeiro	A satisfação dos colaboradores tem aumentado; a imagem do ginásio foi reforçada nos últimos anos; considera o seu ginásio bem-sucedido no mercado.
Desempenho financeiro	A rentabilidade financeira aumentou; as vendas aumentaram; os custos diminuíram.

Nota: García et al. (2014); Arraya (2021).

### 3.3 Procedimentos

Os questionários foram aplicados de forma online, através do envio de um e-mail institucional onde constou um link no qual se convidou os colaboradores a responderem ao inquérito, através da plataforma “*google forms*”. Sendo esse e-mail enviado pelo diretor de operações do Fitness Hut (local onde foi realizado o estudo), aos colaboradores, após reunião.

Esta recolha de dados foi feita durante um mês, entre 19 de maio de 2021 e 18 de junho de 2021. Após essa data a plataforma não aceitou mais a receção de questionários preenchidos.

### 3.4 Tratamento de dados

O tratamento dos dados recolhidos foi realizado com o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 28.0.

Para analisar a fiabilidade do questionário aplicou-se uma técnica que estima a consistência interna, o coeficiente alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach, considerado por Hill e Hill (2005) o melhor método para verificação da fiabilidade dos questionários. Considerou-se uma boa consistência interna todos os valores superiores a .70.

A nível da estatística descritiva, a caracterização é feita através de tabelas de frequência. E a nível da estatística inferencial elaborou-se a análise da consistência interna para verificação da fiabilidade. Procedeu-se à regressão linear múltipla (RLM) para as três variáveis dependentes (desempenho global, desempenho não financeiro e desempenho financeiro). Foi testado o pressuposto da multicolinearidade, ou seja, verificação da existência de associação linear entre as variáveis exógenas (Pestana & Gageiro, 2014).

Relativamente ao ajustamento do modelo calculado pelo coeficiente de determinação, representado pelo  $R^2$  (variância explicada), pretendeu-se avaliar qual percentagem de variação que uma variável pode ser explicada por outra, ou seja, averiguar quanto é que o modelo melhora/piora a nível percentual se adicionarmos variáveis predictoras. Seguiu-se a análise do Durbin-Watson para verificação da independência de resíduos, sendo considerado aceitável entre 1.5 e 2.5 (Pestana & Gageiro, 2014). No seguimento da análise de dados, pretende-se ainda testar a relevância de cada variável predictor no

modelo com significado estatística até .05. ( $p < .05$ ). Testou-se a normalidade de resíduos para garantir que os resíduos tenham uma distribuição normal. (Marôco, 2018).

## 4. Resultados

### 4.1 Consistência interna

Para analisar a fiabilidade do questionário aplicou-se uma técnica que estima a consistência interna, o coeficiente alfa ( $\alpha$ ) de *Cronbach*, considerado por Hill e Hill (2005) o melhor método para verificação da fiabilidade dos questionários. Assim, a avaliação de desempenho ( $\alpha = .83$ ), sistema de recompensa ( $\alpha = .94$ ) e comunicação interna ( $\alpha = .77$ ) apresentam o alfa de *Cronbach* acima de 0.70 e respetivamente, apresentando uma consistência interna boa. No entanto, para o recrutamento e seleção o alfa é .38 (inferior a .70 – inaceitável), procedendo à exclusão da variável recrutamento e seleção, para que se mantenha uma escala consistente.

**Tabela 2** - Alfa de cronbach - Dimensão PGRH

Dimensão	Alfa de <i>Cronbach</i>	N de itens
Recrutamento e seleção	.38	4
Formação profissional	.83	5
Avaliação de desempenho	.93	3
Sistema de recompensa	.89	3
Comunicação interna	.77	4

Para a dimensão DO, o desempenho global e desempenho não financeiro o *alfa de Cronbach* apresentado está acima de .70, apresentado valores de .87 e .83 respetivamente, o que configura uma boa consistência.

**Tabela 3** - Alfa de cronbach –Dimensão DO

Dimensão	Alfa de <i>Cronbach</i>	N de itens
Desempenho global	.87	4
Desempenho não financeiro	.83	4
Desempenho financeiro	.64	3

No entanto, devemos atentar ao alfa do desempenho financeiro, que apresenta o valor de .64, que apesar de ser admissível, a correlação fraca (alfa entre .60 e .70).

De seguida serão apresentados os resultados da RLM das três variáveis dependentes em estudo (desempenho global, desempenho financeiro e desempenho não financeiro).

### 4.2 RLM - Desempenho global

A H1, relativa ao recrutamento e seleção, não foi testada por não ter boa consistência interna no estudo apresentado, logo rejeita-se a H1.

Os resultados da RLM mostram a % de variação do desempenho global que é explicada pelas hipóteses em teste apresentadas, (modelo 1, 2, 3 e 4, correspondentes à H2a, H3a, H4a e H5a). Nesse seguimento, afirma-se que o modelo 4, sendo o que inclui as variáveis todas explica 50% da variação do desempenho global, concluindo-se que a H5a (modelo 4) é a hipótese que melhor explica a variação do desempenho global. A tabela 4 apresenta o resumo do modelo dos resultados da RLM para o DO.

Também é importante atentar aos valores do R<sup>2</sup> ajustado, que nos permite comparar as H2a, H3a, H4a e H5a (modelo 1, 2, 3 e 4) para testar qual deles explica melhor os resultados. A H5a apresenta o valor de 50%, explicando melhor os resultados.

**Tabela 4** - Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin- Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F	
1	.59	.35	.35	1.07	.35	188.26	1	351	.00	
2	.66	.43	.43	1.00	.08	50.95	1	350	.00	
3	.66	.44	.43	1.00	.01	4.25	1	349	.04	
4	.71	.50	.50	.94	.06	43.18	1	348	.00	2.00

Na tabela 5, podemos observar um valor de Significância <.01 (inferior a .05) em todos os modelos, o que significa que incluir os previsores presentes nos modelos 1, 2, 3 e 4 melhorou a nossa capacidade de prever o desempenho global, aceitando-se a H2, H3, H4 e H5.

**Tabela 5** - ANOVA

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	216.32	1	216.32	188.27	<.001
	Resíduo	403.31	351	1.15		
	Total	619.63	352			
2	Regressão	267.58	2	133.79	133.01	<.001
	Resíduo	352.05	350	1.01		
	Total	619.63	352			
3	Regressão	271.81	3	90.61	90.92	<.001
	Resíduo	347.81	349	1.00		
	Total	619.62	352			
4	Regressão	310.21	4	77.55	87.23	<.001
	Resíduo	309.41	348	.89		
	Total	619.63	352			

Nota: modelo 1- inclui formação profissional; modelo 2- inclui formação profissional e avaliação de desempenho; modelo 3- inclui formação profissional, avaliação de desempenho e sistemas de recompensa; modelo 4- inclui formação profissional, avaliação de desempenho, sistemas de recompensa e comunicação interna.

### 4.3 RLM - Desempenho financeiro

A H1, relativa ao recrutamento e seleção, não foi testada por não ter boa consistência interna no estudo apresentado, logo rejeita-se a H1.

Na tabela 6, analisando o valor do  $R^2$  das hipóteses em teste apresentadas H2b, H3b, H4b e H5b (modelo 1, 2, 3 e 4) conclui-se que o modelo 4, sendo o que inclui as variáveis todas explica 26% da variação do desempenho financeiro, concluindo que a H5b (modelo 4) é a hipótese que melhor explica a variação do desempenho financeiro.

**Tabela 6 - Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				Durbin-Watson	
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2		Sig. Mudança F
1	.41	.17	.16	1.06	.17	69.84	1	351	.00	
2	.43	.19	.183	1.05	.02	9.30	1	350	.00	
3	.45	.20	.192	1.05	.01	4.74	1	349	.03	
4	.51	.26	.25	1.01	.06	26.79	1	348	.00	2.13

Relativamente aos valores do  $R^2$  ajustado, que nos permite comparar as H2b, H3b, H4b e H5b (modelo 1,2,3 e 4) para testar qual deles explica melhor os resultados, vemos que o valor mais alto é 25%. Concluindo que a H5b é a melhor previsora.

Na tabela 7, podemos observar uma significância.  $<.001$  em todos os modelos, logo se a significância é inferior a  $.05$  significa que incluir os previsores dos modelos 1,2,3 e 4 melhorou a nossa capacidade de prever o desempenho financeiro, aceitando-se a H2, H3, H4 e H5.

**Tabela 7 - ANOVA**

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	78.91	1	78.91	69.84	$<.001$
	Resíduo	396.59	351	1.13		
	Total	475.49	352			
2	Regressão	89.17	2	44.59	40.39	$<.001$
	Resíduo	386.32	350	1.10		
	Total	475.49	352			
3	Regressão	94.35	3	31.45	28.80	$<.001$
	Resíduo	381.15	349	1.09		
	Total	475.49	352			
4	Regressão	121.59	4	30.40	29.89	$<.001$
	Resíduo	353.90	348	1.02		
	Total	475.49	352			

Nota: modelo 1- inclui formação profissional; modelo 2- inclui formação profissional e avaliação de desempenho; modelo 3- inclui formação profissional, avaliação de desempenho e sistemas de recompensa; modelo 4- inclui formação profissional, avaliação de desempenho, sistemas de recompensa e comunicação interna.

#### 4.4 RLM - Desempenho não financeiro

A H1, relativa ao recrutamento e seleção, não foi testada por não ter boa consistência interna no estudo apresentado, logo rejeita-se a H1.

Na tabela 8, iremos analisar o valor do  $R^2$  das hipóteses em teste apresentadas H2c, H3c, H4c e H5c (modelo 1, 2, 3 e 4) afirmando-se que o modelo 4, sendo o que inclui as variáveis todas explica 51% da variação do desempenho não financeiro, concluindo que a H5c está a explicar melhor a variação do desempenho não financeiro.

**Tabela 8 - Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				Durbin-Watson	
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2		Sig. Mudança F
1	.58	.33	.33	1.03	.33	175.92	1	351	.00	
2	.64	.41	.40	.97	.07	42.83	1	350	.00	
3	.65	.42	.41	.96	.02	8.96	1	349	.00	
4	.71	.51	.51	.88	.09	63.37	1	348	.00	2.04

Relativamente aos valores do  $R^2$  ajustado, que nos permite comparar as H2c, H3c, H4c e H5c (modelo 1,2,3 e 4) para testar qual deles explica melhor os resultados, vemos que o valor mais alto é 51%. Concluindo que a H5c é a mais aceitável.

De acordo com a tabela 9, como temos uma significância.  $<.001$ , significa que os previsores dos modelos 1, 2, 3 e 4 melhoraram a nossa capacidade de prever o desempenho não financeiro, aceita-se a H2, H3, H4 e H5.

**Tabela 9 - ANOVA**

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	185.73	1	185.73	175.92	<.001
	Resíduo	370.58	351	1.06		
	Total	556.32	352			
2	Regressão	226.14	2	113.07	119.86	<.001
	Resíduo	330.18	350	.94		
	Total	556.32	352			
3	Regressão	234.40	3	78.13	84.71	<.001
	Resíduo	321.92	349	.92		
	Total	556.32	352			
4	Regressão	284.00	4	71.00	90.73	<.001
	Resíduo	272.33	348	.78		
	Total	556.32	352			

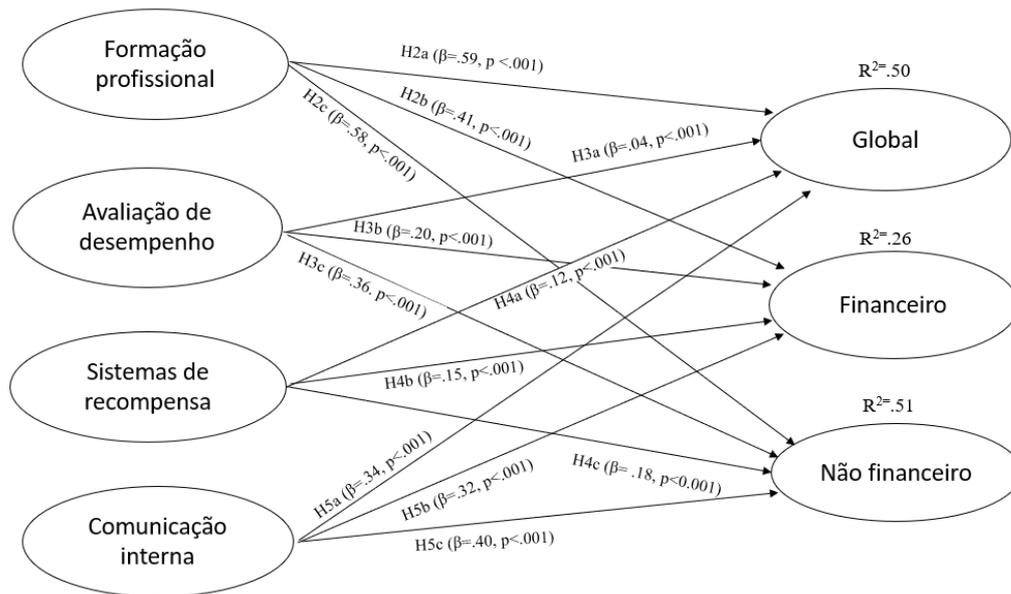
Nota: modelo 1- inclui formação profissional; modelo 2- inclui formação profissional e avaliação de desempenho; modelo 3- inclui formação profissional, avaliação de desempenho e sistemas de recompensa; modelo 4- inclui formação profissional, avaliação de desempenho, sistemas de recompensa e comunicação interna.

#### 4.5 Modelo estrutural

Os resultados indicam que todas as hipóteses (H2, H3, H4 e H5) apresentam impacto positivo no desempenho global, financeiro e não financeiro.

A formação profissional, avaliação de desempenho, sistema de recompensa e comunicação interna demonstram ter impacto positivo no desempenho global ( $\beta=.34$ ,  $p<.001$ ); desempenho financeiro ( $\beta=.32$ ,  $p<.001$ ) e desempenho não financeiro ( $\beta=.40$ ,  $p<.001$ ). Assim sendo a H2a + H3a +H4a+H5a explica em 50% o desempenho global, a H2b, H3b, H4b e H5b explica em 26% o desempenho financeiro e a H2c, H3c, H4c e H5c explica em 51% o desempenho não financeiro conforme, ilustrado na figura 2.

**Figura 2 - Modelo estrutural**



## 5. Discussão

O objetivo geral do estudo foi avaliar o impacto da PGRH no DO em centros de fitness, concretamente, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, sistema de recompensas, formação profissional e comunicação interna.

A H1, relativa ao recrutamento e seleção, não foi testada por não ter boa consistência interna no estudo apresentado. No entanto, no estudo de Garcia et al. (2014) foi considerada uma PGRH com forte influência no DO. O recrutamento de pessoal e a sua seleção deve ser considerada como uma importante PGRH pois através de técnicas de recursos humanos consegue-se encontrar a pessoa certa para o local certo (Klepić, 2019). A não aceitação da H1 poderá estar contextualizada à data do estudo (de maio a junho de 2021), em que houve um decréscimo de número de profissionais no setor devido ao impacto da Covid\_19 (Pedragosa et al., 2022b).

Relativamente às hipóteses estudadas (H2, H3, H4 e H5), foram aceites por terem resultados estatisticamente significativos, ou seja, que a formação profissional, avaliação de desempenho, sistema de recompensa e comunicação interna têm impacto positivo no desempenho global, desempenho financeiro e desempenho não financeiro. Estes resultados estão de acordo com a revisão da literatura (Arraya, 2021; García et al., 2014) onde os autores afirmam que existem PGRH que demonstram efetivamente relação com o desempenho da empresa, nomeadamente a formação, avaliação de

desempenho, sistemas de recompensa, comunicação e recrutamento e seleção. Relatando que a prática que mais influencia o resultado organizacional é a comunicação e a que menos influencia é a avaliação de desempenho, realçando que as avaliações de desempenho realizadas pelo gestor de RH no setor do fitness não são suficientes para influenciar o desempenho organizacional, embora sejam necessárias devido ao impacto nos resultados organizacionais e financeiros, mantendo simultaneamente a satisfação e motivação dos colaboradores (Mathushan & Kengatharan, 2022).

Conforme os autores García et al. (2014), sugere-se que existem PGRH que demonstram efetivamente relação com o desempenho da empresa, nomeadamente a formação profissional, avaliação de desempenho, sistemas de recompensa, comunicação interna e recrutamento e seleção. Destacando que a que mais influencia o desempenho organizacional (desempenho global, financeiro e não financeiro) é a comunicação interna e a que menos influencia é a avaliação de desempenho. Com base nos resultados obtidos podemos afirmar que a comunicação interna é, de facto, a que mais influencia no desempenho organizacional, sendo o previsor mais forte para prever o desempenho organizacional (desempenho global, financeiro, não financeiro), tal como Gavião et al. (2022) refere a comunicação interna como crucial ao DO.

Relativamente à afirmação de García et al. (2014), onde se admite que a avaliação de desempenho é a que menos impacto tem no desempenho organizacional não se verifica, pois demonstra-se que a formação profissional, é a que pior explicam os resultados, sendo a que menor impacto tem (previsor mais fraco). É importante salientar que não se verifica o impacto do recrutamento e seleção no desempenho organizacional.

Segundo Arraya (2021), o DO pode ser definido por três tipos de resultados: resultados financeiros, resultados não financeiros e resultados globais, mas refere que o único afetado pelo PGRH é o desempenho financeiro. Algo contrariado pelos resultados obtidos neste estudo, pois observa-se que as PGRH têm impacto no desempenho global, financeiro e não financeiro, com variâncias explicadas diferentes (50%; 26% e 51%, respetivamente).

As PGRH devem ser utilizadas para auxiliar a organização para melhorar a sua capacidade de atrair e reter talentos. Mas também ajudar os colaboradores a crescer a nível profissional. Segundo Kang et al. (2007), a formação deve favorecer a aprendizagem novos conhecimentos, mas para que isto ser possível a comunicação assume um papel essencial na transmissão de conhecimento, que vai ao encontro dos

resultados obtidos sendo uma extensão à recente literatura (Andersén, 2021; Hamzah et al., 2022).

Conforme Theriou e Chatzoglou (2008), referem anteriormente no estado de arte, os sistemas de recompensas enquanto PGRH não apresentam grande expressividade nas organizações de fitness, algo que se confirma no presente estudo. Este resultado, de o sistema de recompensas impactar nos DO, para além de uma extensão da revisão da literatura apresentada, também contribui para que estas práticas sejam utilizadas para reter os colaboradores na organização, aumentar a sua motivação e fortalecer a cultura organizacional (Andersén, 2021).

Em sùmula, as dimensões formação profissional, avaliação de desempenho, sistemas de recompensa e comunicação interna apresentam uma relação positiva com o DO, sendo a comunicação interna a que apresenta maior influência no desempenho.

## **6. Conclusões e recomendações**

AS PGRH mostram-se muito importantes para ajudar as organizações a melhorar a sua capacidade de atrair e manter as pessoas com as competências necessárias, de acordo com os objetivos da organização.

Estudou-se o fenómeno do impacto das PGRH no setor do fitness, precisamente no ginásio Fitness Hut. Entendeu-se que esta área demonstra muito potencial, pois cada vez mais a atividade física toma um lugar de peso na vida das pessoas, havendo necessidade dos centros de fitness melhorarem a sua capacidade de atrair e manter colaboradores com as competências necessárias que vão de encontro aos objetivos da organização, dando um papel de destaque à importância de possuir recursos humanos competentes, motivados e capacitados para criar soluções rápidas e adequadas a um mercado complexo e dinâmico (Esteves, 2008).

Na vertente prática concluiu-se que existem determinadas PGRH como a formação profissional, avaliação de desempenho, sistema de recompensas e comunicação interna que realmente têm impacto positivo no desempenho financeiro, não financeiro e global da organização.

Os resultados desta investigação devem ter em conta algumas limitações, sendo que a primeira limitação se prende com o facto de a amostra em estudo apenas ter sido recolhida num ginásio, algo que limita a diversificação da amostra, podendo afetar os resultados obtidos. A segunda limitação tem haver com o facto de a amostra analisada

ser de um País da Europa específico, algo que afeta os resultados, pois o mais provável é existirem alterações nos comportamentos e no perfil dos membros de fitness consoante o País. A terceira limitação está relacionada com a data da aplicação do questionário, quarta vaga de Covid\_19 em Portugal, o que pode ter limitado circunstancialmente os resultados E, a quarta limitação, prende-se ao número reduzido de estudos na área do fitness, tornando-se difícil comparar os resultados obtidos.

Considera-se ainda para futuras investigações que seria interessante averiguar para além da perceção dos colaboradores sobre as PGRH na organização onde estão inseridos, investigar também o peso que os mesmos atribuem a cada prática. E sugere-se ainda a análise do impacto das PGRH em amostras composta por diferentes modelos de negócio, por exemplo, ginásios convencionais e boutiques de fitness.

A investigação sugere que os gestores não devem negligenciar o impacto e importância das PGRH no DO, uma vez que estas são essências para a melhoria do desempenho organizacional, todavia existem práticas de gestão específicas que potenciam esta melhoria.

Em primeiro lugar, muitas vezes as organizações de fitness são geridas por professores de Educação Física, sendo também, os donos das suas primeiras academias, halterofilistas, atletas, ou pessoas que, em geral, estavam envolvidas em práticas corporais, que, embora altamente capacitadas na sua área de atuação, podem apresentar fraco conhecimento na gestão de recursos humanos (Soares et al., 2022). Recomenda-se formação nas áreas de recursos humanos, comportamento organizacional e *soft skills*.

Em segundo lugar, a organização deve preocupar-se em implementar um sistema de avaliação sólido e justo, uma vez que este sistema serve para determinar possíveis recompensas e identificar possíveis necessidades de formação. Desta forma seria possível também adequar o sistema de recompensas, de modo a diminuir a rotatividade e aumentar a motivação dos colaboradores, assim como incentiva-los a fomentar uma cultura organizacional de partilha de ideias e conhecimentos. Salientado o facto de estarmos a tratar de uma empresa com estrutura financeira para sustentar este tipo de sistema.

Em terceiro lugar, para combater ainda a rotatividade e melhorar o índice de produtividade, sugere-se a criação de um plano de carreira, uma vez que se o colaborador entender que pode crescer dentro da empresa, tentará melhorar o seu desempenho e estará mais motivado.

Em quarto lugar, apostar na formação é fundamental, devendo-se aumentar o orçamento da mesma, para habilitar os colaboradores não só a prestar um serviço de excelência, mas para valorizar também a empresa. É importante validar que o capital humano deve ser considerado o principal património de uma organização.

E, por último, o gestor deve ainda promover uma cultura de respeito e trabalho em equipa, que permita manter um ambiente organizacional livre de conflitos. Poderá fazer isso através da criação de dinâmicas de grupo para discussão problemas e sugestões de melhoria e/ou promoção de eventos que fomentem a integração dos colaboradores. Permitindo que os colaboradores através das suas sugestões se sintam parte integrante da organização comprometendo-os com a estratégia do centro de fitness.

Este estudo pretende ajudar as organizações a melhorar a sua capacidade de atrair e manter as pessoas com as competências necessárias, para alcançar aquilo que toda a organização pretende, um desempenho superior. O DO de um centro de fitness consegue-se através da identificação da pessoa certa para o local certo, fomentando a motivação e relação *win-win* para ambas as partes, pessoas e organização.

## 7. Referências bibliográficas

- Andersén, J. (2021). Resource orchestration of firm-specific human capital and firm performance—the role of collaborative human resource management and entrepreneurial orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2091-2123.
- Arraya, M. (2021), O sistema de capacidades distintivas no desempenho organizacional das academias e ginásios de fitness Portuguesas. *Revista Internacional de Gestão Desportiva*, 11(1), 1-16.
- Cabrera, E. & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5): 720-735.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2001). *Humanator 2001: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Publicações Dom Quixote.
- Cardoso, L. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional*. ISPA.
- Covey, S., Huling, J. & McChesney, C. (2012). *The 4 Disciplines of Execution: Achieving Your Wildly Important Goals*, New York Times.

- Cunha, M. P., Rego, A., Gomes, J., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. e Cunha. R. C., (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3.<sup>a</sup> Ed.). Edições Sílabo.
- Esteves, T. (2008), *Práticas de GRH e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: estudo de caso no setor bancário português*. ISCTE.
- Meirinhos, G., Cardoso, A., Silva, R., Rêgo, R., Oliveira, M. (2022). Employee Involvement and Commitment in Internal Communication. *Social Sciences*, 11(423), 400-423.
- Garcia, A. (2016). *Gestão de Recursos Humanos na Indústria do Turismo em Portugal: Tendências Futuras do Capital Humano: um estudo exploratório em unidades hoteleiras no Distrito de Coimbra*. Instituto Politécnico do Porto.
- García, J., Pereira, E. & Carvalho, J. (2014), La gestión de los recursos humanos en los centros de fitness y su relación con el rendimiento organizacional. *Intangible Capital*, 10(5), 985-1002.
- Grantham, W., Patton, R., York, T. & Winick, M. (1998). Health Fitness Management: A Comprehensive Resource for Managing and Operating Programs and Facilities. *United States of America: Human Kinectics Review*, 32(1), 236-256.
- Hamzah, N., Maelah, R., & Saleh, O. M. (2022). The Moderating Effect of Human Capital on the Relationship between Enterprise Risk Management and Organization Performance. *International Journal of Business and Society*, 23(1), 614-632.
- IHRSA (2020). The IHRSA Global Report. USA: International health Racquet & Sport Club Association.
- IHRSA (2021). The IHRSA Global Report. USA: International health Racquet & Sport Club Association.
- Kang, S., Morris. S. & Snell, S. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 103-126.
- Khandekar, A. & Sharma, A. (2006). Organizational learning and performance: understanding Indian scenario in present global context. *Education for Training*, 48(8/9), 682-692.
- Klepić, I. (2019). Correlation of Recruitment and Selection of Human Resources and the Performance of Small and Medium Enterprises. *Naše gospodarstvo*, 65(4), 14-26.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*.: 7<sup>a</sup> edição. ReportNumber, Lda.

- Mathushan, P., & Kengatharan, N. (2022). Human resource management practices and firm innovation: mediating role of human capital. *Management Research and Practice*, 14(2), 25-36.
- Mocsányi, V. & Bastos, F. (2005). Gestão de Pessoas na Administração Esportiva: Considerações sobre os Principais Processos. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 4(4), 55-69.
- Modeneze, D. & Vilarta, R. (2010). A Evolução das Abordagens Conceituais sobre a Prática da Atividade Física Relacionada à Saúde e Qualidade de Vida, 141-150.
- Monteiro, L. (2009), *O Impacto das Best Practices de Gestão do Capital Humano no Desempenho das 500 Maiores e Melhores Empresas em Portugal*, Universidade do Minho, Braga.
- Paauwe, J., & Boselie, J. (2005). *HRM and performance: what's next*. Cornell University ILR School, 1-50.
- Pedragosa, V., Angosto, S. & Gonçalves, C. (2022a). Validity and Reliability of a Wearable Fitness Technology Scale in Portugal. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5927), 1-13.
- Pedragosa, V., Cardadeiro, E. & Santos, A. (2022b). *Barómetro do fitness em Portugal 2020*. Edições: AGAP.
- Pedragosa, V. (2006). *O Processo de Fidelização no Health Club Bioritmo*, Universidade Lusíada de Lisboa.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (6ª Ed). Edições Sílabo.
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G. & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Rubio, A. & Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 103-126.
- Soares, M. Faria, M., Pedragosa, V. & Gonçalves, C. (2022). Perspetiva sobre o perfil de um diretor técnico de centros de fitness da região norte de Portugal. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 12, e110034.
- Sotomayor, A., Rodrigues, J. & Duarte, M (2014). *Princípios de gestão das organizações* (2ªed.). Rei dos livros.

- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2012). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas* (10ª ed.). Lidel.
- Talal, M. (2013). Add Value to Internal Communication through Human Resources Management. *Valahian Journal of Economic Studies*, 4(4), 21-30.
- Theriou, G. & Chatzoglou, P. (2008). Enhancing performance through best HRM practices organizational learning and knowledge management. *European Business Review*, 20(3), 185-207.
- Turnea E-S, Prodan A. (2020). The relative influence of total reward on retention of human resources. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 69(79), 79-95.
- Yahya, S. & Goh, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468.



**XXIII** congresso nacional  
de gestão do desporto

29 e 30 novembro | Leiria, Teatro José Lúcio da Silva



**apogesd**  
associação  
portuguesa de  
gestão de  
desporto

### **Comissão de Honra**

Ana Catarina Mendes

Ministra Adjunta e dos Assuntos Parlamentares

Carlos Paula Cardoso

Presidente da Confederação de Desporto

Fernando Parente

Presidente APOGESD

Gonçalo Nuno Bértolo Gordalina Lopes

Presidente da Câmara Municipal de Leiria

João Paulo Correia

Secretário de Estado da Juventude e do Desporto

José Manuel Constantino

Presidente Comité Olímpico de Portugal

José Manuel Lourenço

Presidente Comité Paralímpico de Portugal

Vítor Pataco

Presidente do Instituto Português do Desporto  
e Juventude, I.P.

### **Comissão Organizadora**

Bruno Avelar Rosa

Direção APOGESD

Carlos Palheira

Vereador – Câmara Municipal de Leiria

Isilda Dias

Direção APOGESD

João Charro

Direção APOGESD

João Socorro

Direção APOGESD

Luis Rodrigues

Direção APOGESD

Miguel Magalhães

Coordemador Geral APOGESD

Miguel Pacheco

Direção APOGESD