

# **Estratégias de Capacitação para o aumento da Prática Feminina nas modalidades de Futebol e Futsal**

**Ana Beatriz Gonçalves Mateus**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Gestão**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor João José de Matos Ferreira  
Coorientador: Prof. Doutora Dina Alexandra Marques Miragaia

**outubro de 2024**



## **Declaração de Integridade**

Eu, Ana Beatriz Gonçalves Mateus, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M11976 do curso de Gestão da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 07 /10 /2024



# Agradecimentos

A concretização deste trabalho de dissertação, deve-se, não só a mim, mas a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a sua elaboração. Agradeço todo o apoio que me foi prestado, todas as palavras de carinho e incentivo e todos os momentos que me fizeram chegar ao final de mais uma etapa da minha formação.

De forma específica, agradeço ao Professor Doutor João Ferreira, Orientador da dissertação, e à Professora Doutora Dina Miragaia, Coorientadora da dissertação, por toda a disponibilidade e compreensão durante este longo processo. Agradeço aos Professores por guiarem a elaboração deste trabalho, por ajudarem a enriquecê-lo através da sua opinião e conhecimento, contribuindo não só para a entrega deste trabalho, mas também, para o meu crescimento pessoal.

Deixo ainda o meu agradecimento a todos os clubes que colaboraram respondendo ao questionário e em particular a todos os profissionais que na representação dos seus clubes expressaram especial interesse neste trabalho.

Em especial, agradeço à minha família, à minha mãe e ao meu pai que sempre se dedicaram e esforçaram para me apoiar e conceder as bases necessárias à minha formação, que sempre me incentivaram a ir mais longe e me ensinaram o significado de lutar, tudo isso fez-me chegar aqui e levar-me-á a concluir este mestrado. Agradeço também à minha irmã, por ser minha companheira nesta viagem que é a vida, e por toda a motivação e encorajamento neste projeto.

Por fim, agradeço aos meus amigos por me motivaram, animaram e incentivaram a concluir este trabalho, sempre demonstrando o seu apoio, confiança e amizade.

A todos, o meu obrigado!



## **Resumo**

A luta pela igualdade entre homens e mulheres é ainda uma constante. Nos clubes de futebol e futsal existe uma cultura organizacional muito assente numa base masculina, ainda que aos poucos o papel da mulher tenha vindo a conquistar uma posição mais justa e igualitária. Ainda assim, atualmente, os clubes começam a perceber a necessidade de mudança, e têm vindo a demonstrar uma preocupação em aumentar o número de mulheres em vários âmbitos de intervenção, quer ao nível da gestão, quer enquanto praticantes. Nestas circunstâncias, a mudança não é um processo simples, sendo necessário que as organizações sejam capazes de criar ambientes inclusivos, com intenção de gerar mudanças verdadeiras a curto e longo prazo e que sejam capazes de proporcionar oportunidades iguais para homens e mulheres. Esta pesquisa agrega dois estudos. O estudo 1 teve como objetivo analisar de que forma a comunidade científica tem estudado a participação feminina no desporto sob o ponto de vista estratégico. Com base na revisão de literatura e no modelo conceptual formulado no estudo 1, foi desenvolvido o estudo 2 que consistiu num estudo quantitativo de uma amostra de 317 clubes nacionais de futebol e futsal, com o objetivo de testar empiricamente as hipóteses de investigação formuladas e avaliar o papel do processo de capacitação das organizações desportivas para atingirem resultados no aumento da participação desportiva feminina. Os resultados mostraram a relevância da prontidão e do desenvolvimento estratégico no processo de capacitação dos clubes para a prática desportiva feminina. Este estudo contribui para um maior conhecimento das estratégias que as organizações desportivas podem adotar para a captação de atletas femininos. Em termos práticos, pode auxiliar as organizações no processo de tomada de decisão estratégica relativamente ao processo de capacitação, com vista a envolver uma maior participação feminina para a prática desportiva, nomeadamente no caso do futebol e futsal.

## **Palavras-chave**

Estratégia; Desporto; Feminino; Mulheres; Capacitação; Prontidão; Captação; Participação Desportiva; Futebol; Futsal; Revisão Sistemática da Literatura.



# **Abstract**

The fight for equality between men and women is still a constant. Football and futsal clubs still have a very settled organizational culture in a masculine base. Over time, women have made significant progress in achieving a fair and equal position. However, today, clubs are recognizing the need for change and are showing concern about increasing the number of women involved in various roles, including management and as players. In these circumstances, the change is not a simple process, it is necessary for organizations to create inclusive environments in order to bring about real changes in the short and long term and to provide equal opportunities for both men and women. This research aggregates two studies. Study 1 aimed to analyze the ways in which the scientific community has studied women's participation in sports from a strategic perspective. In study 1, a systematic literature review and a conceptual model were used to develop study 2. Study 2 is a quantitative study involving 317 national football and futsal clubs. The objective is to empirically test the formulated investigation hypotheses and evaluate the role of capacity building processes in sports organizations to increase female sports participation. The results highlighted the importance of readiness and strategic development in the capacity building process for the sport clubs. This study provides valuable insights into recruitment strategies for women athletes by sports organizations. In practical terms, it can help clubs make informed decisions about the capacity building process, which is essential for increasing female sports participation.

# **Keywords**

Strategy; Sports; Feminine; Women; Capacity Building; Readiness; Recruitment; Sport Participation; Football; Futsal; Systematic Literature Review.



# Índice

Capítulo 1 – Introdução e Perspetiva Geral da Pesquisa	1
Capítulo 2 – Revisão Sistemática da Literatura (Estudo 1)	6
2.1 Método de Investigação	6
2.2 Seleção e Codificação de Dados	6
2.3 Análise dos Resultados	7
2.3.1 Análise Descritiva	7
2.3.2 Análise Temática	8
2.3.2.1 Análise Bibliométrica	8
2.3.2.2 Caracterização dos Grupos Temáticos	10
2.3.2.2.1 Participação Desportiva Feminina	10
2.3.2.2.2 Barreiras à Participação Desportiva Feminina	11
2.3.2.2.3 Desenvolvimento Estratégico para a Captação de Mulheres	13
2.3.2.2.4 Crescimento do Mercado Desportivo e Redes Sociais	15
2.3.2.3 Modelo Integrativo dos Grupos Temáticos	16
Capítulo 3 – Estudo Empírico Quantitativo (Estudo 2)	17
3.1 Modelo Teórico e Desenvolvimento de Hipóteses	17
3.1.1 Desenvolvimento Estratégico	20
3.1.2 Participação Desportiva Feminina	22
3.2 Metodologia	24
3.2.1 Caracterização do Contexto e Amostra	24
3.2.2 Instrumento	27
3.2.3 Procedimento de Recolha de Dados	31
3.2.4 Análise/Tratamento de Dados	32
3.3 Análise e Resultados	32
3.3.1 Validade e Fiabilidade dos Construtos	32
3.3.2 Validação das Hipóteses	36
3.4 Discussão de Resultados	37
Capítulo 4 – Discussão Geral	41
4.1 Implicações Teóricas	41
4.2 Implicações Práticas	43

Capítulo 5 – Conclusão	48
Referências Bibliográficas	51
Apêndices	59



# **Lista de Figuras**

Figura 1 – Modelo de Investigação

Figura 2 – Procedimento de Revisão

Figura 3 – Clusters obtidos a partir de resultados de rede bibliográfica no VosViewer

Figura 4 – Modelo Integrativo dos Grupos Temáticos

Figura 5 – Modelo de Investigação do Estudo 2



# **Lista de Tabelas**

Tabela 1 – Principais temas e autores

Tabela 2 – Exemplo explicativo da utilização das etapas do processo de capacitação

Tabela 3 – Caracterização da Amostra

Tabela 4 – Itens de medição

Tabela 5 – Validez e fiabilidade dos construtos

Tabela 6 – Matriz de Fornell e Larcker para avaliação da validade discriminante (raiz quadrada da VEM na diagonal)

Tabela 7 – Modelo Estrutural Estimado



# Lista de Acrónimos

CB-SEM	Modelo de Equações Estruturais baseado em Covariância
CR	Fiabilidade Composta
FPF	Federação Portuguesa de Futebol
HTMT	Razão Heterotrait-Monotrait
IPDJ	Instituto. Português do Desporto e Juventude
PC	Pesos Fatoriais
PLS	Técnica de Estimação Baseada em Mínimos Quadrados Parciais
PLS-SEM	Modelo de Equações Estruturais Baseado em Mínimos Quadrados Parciais
SEM	Modelos de Equações Estruturais
UE	União Europeia
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
VEM	Variância Média Extraída



# Capítulo 1

## Introdução

O género é um atributo que determina, ainda hoje, situações de desigualdade diversas, sendo que, no contexto organizacional do desporto não é exceção (Hartzell & Dixon, 2019; Rowe & Brown, 1994). No setor do desporto, as mulheres permanecem há largos anos sub-representadas, quer do ponto de vista da prática desportiva, quer na ocupação de funções administrativas (Clarkson & Philippou, 2022; Costa & Miragaia, 2022; Eime et al., 2021; J. Hall & Brown, 2022; Hartzell & Dixon, 2019; Katz et al., 2018; LaVoi & Dutove, 2012; Miragaia et al., 2022; Sotiriadou & de Haan, 2019). Perante essa baixa representação feminina, as organizações desportivas têm procurado desenvolver estratégias, projetos e iniciativas com objetivo de combater tais desigualdades e atingir um equilíbrio entre homens e mulheres nas mais diversas funções (Bean et al., 2015; Craike et al., 2009; Dilsad Ahmed et al., 2020; Nash & Moore, 2021; Ordway, 2023).

A emergente procura de soluções tem permitido a conquista gradual de um lugar para as mulheres no meio desportivo (Banwell et al., 2021; Eime et al., 2020, 2021; Goss et al., 2006; Shaw & Amis, 2001). Ainda assim, construtos e estereótipos assentes no género continuam presentes, prevalecendo a base masculina em grande parte das organizações desportivas (Banwell et al., 2021; Eime et al., 2021; Frost et al., 2013; Hambrick et al., 2013; Meier et al., 2021; Picariello et al., 2023). Face a este cenário é fundamental existir uma preocupação de incentivar o aumento da participação das mulheres nas várias modalidades desportivas, mas também na sua retenção (Eime et al., 2020; Goss et al., 2006). Assim, é essencial conferir importância à realização de mudanças estruturais e permanentes nesta área, com vista a garantir a existência de ambientes seguros, acolhedores e igualitários para as mulheres (Hanlon et al., 2022; Ordway, 2023; Sotiriadou & de Haan, 2019), sendo que a capacitação organizacional poderá ser uma das formas para alcançar essa finalidade (Hanlon et al., 2022).

Ao longo de várias décadas tem-se verificado que as mulheres estão, pouco a pouco, a conseguir conquistar o seu lugar no desporto, quer ao nível da prática, quer ao nível da gestão das organizações desportivas (Adachi et al., 2022; Eime et al., 2022; West et al., 2001). Ainda assim, as mulheres não atingiram até ao momento o mesmo patamar que os homens no que diz respeito à igualdade de direitos e oportunidades (Eime et al., 2021, 2022; Meier et al., 2021). Permanece, assim, a necessidade de os governos e organizações

desportivas em geral reunirem mais esforços para implementar as alterações necessárias, uma vez que não basta querer mudar, é necessário saber o que fazer, e como fazer, para mudar (Hanlon et al., 2022; Mansfield & Killick, 2012; Picariello et al., 2023). São vários os esforços que têm vindo a ser realizados, nomeadamente, através do estabelecimento de quotas, para incluir um maior número de mulheres em posições de administração de organizações desportivas (Caprais et al., 2020; Sotiriadou & de Haan, 2019), a criação de políticas para atrair mais mulheres (desde crianças ou jovens) para a prática desportiva (Eime et al., 2021; Hanlon et al., 2022), ou a procura de igualdade salarial, nomeadamente no âmbito do desporto profissional (Adachi et al., 2022; Domeneghetti, 2018).

Contudo, nem sempre as organizações utilizam estratégias adequadas para promover a participação desportiva feminina, e em muitas delas nem sequer existe a preocupação de mudar a base masculina da organização. Por outro lado, ações repentinas podem não ter grande impacto a longo prazo e até prejudicar a transição para ambientes mais igualitários (Meier et al., 2021). Deste modo, é fundamental que as organizações permaneçam vigilantes em relação às suas estratégias de modo a verificar que estas estão a ser bem implementadas, ao invés de poderem estar a dividir ainda mais as diferenças entre homens e mulheres (Caprais et al., 2020; Greenhill et al., 2009; Hanlon et al., 2022; Meier et al., 2021). Por exemplo, a aplicação de quotas de género pode entender-se como sendo benéfica para criar mudança quando as organizações desportivas mostram resistência para integrar mulheres na organização. No entanto, estabelecer uma obrigatoriedade às organizações pode levar à criação de um paradoxo, uma vez que os homens podem sentir-se ameaçados por estas medidas e até criar estratégias de resistência às mesmas (Caprais et al., 2020; Sotiriadou & de Haan, 2019).

Portanto, para encontrar estratégias que possam provocar mudanças impactantes nas organizações, e para não criar os tais paradoxos, parece ser fundamental definir os conceitos de igualdade e equidade de género. Assim, igualdade de género implica um tratamento igualitário em que diferentes comportamentos, aspirações e necessidades são considerados, valorizados e favorecidos igualmente, independentemente de ser homem ou mulher (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), 2000). Já a equidade de género, implica um tratamento que seja considerado equivalente em termos de direitos, benefícios, obrigações e oportunidades, e no qual, haja justiça no tratamento de mulheres e homens de acordo com as suas necessidades (UNESCO, 2000).

Deste modo, é essencial regular as estratégias de modo a que as mudanças sejam justas para todos, sendo que as políticas desportivas devem contribuir para aumentar a participação feminina no desporto e garantir a equidade de género, sem ameaçar a posição dos homens nas organizações, isto é, estipular um conjunto de princípios e objetivos (políticas desportivas) que sirvam de guia à tomada de decisão e que ajudem a fornecer a base de planificação de tarefas ou atividades para atingir determinado fim (Eime et al., 2021; Hanlon et al., 2022). Para implementar estas políticas e incentivar o segmento feminino a ser parte ativa do desporto como jogadoras e líderes, as organizações necessitam de ter capacidade para instituir iniciativas, ou desenvolver a capacidade necessária para o fazer (Hanlon et al., 2022).

Millar e Doherty (2016) abordam o processo de capacitação das organizações no sentido de introduzir mudanças planeadas dentro de uma organização em resposta ao surgimento de uma nova situação ou necessidade de mudança. Para que o processo de capacitação seja eficaz, as organizações têm de demonstrar prontidão, para que de acordo com as necessidades identificadas, sejam capazes de construir capacidade, utilizando as estratégias específicas para o fazer, num processo de uso intensivo de recursos para alcançar resultados a curto e longo prazo (Millar & Doherty, 2016). O processo de capacitação poderá ajudar as organizações na implementação de estratégias e na busca de iguais condições para as mulheres e homens, uma vez que, funcionando como um guia para as organizações, fornece indicações para que estas saibam agir na tentativa de capacitar e executar os seus programas e projetos de forma bem-sucedida (Hanlon et al., 2022; Millar & Doherty, 2016).

Por outro lado, o desporto feminino tem vindo a receber progressivamente um maior destaque internacional, sendo que no contexto do futebol não é exceção. Consequentemente a pressão para os grandes clubes formarem as suas equipas femininas é cada vez maior, e a rivalidade entre clubes tem funcionado como principal estímulo para isso acontecer (Adachi et al., 2022). Indiscutivelmente, o futebol masculino é um dos desportos que mais multidões move, procurando-se assim que o futebol feminino possa seguir o mesmo rumo, uma vez que atualmente começa a ganhar progressivamente mais destaque (Adachi et al., 2022). No contexto europeu, a Federação Portuguesa de Futebol tem inclusivamente sido mencionada (União Europeia (UE) et al., 2021), como sendo uma das federações que tem reunido esforços para aumentar o número de mulheres nos vários âmbitos, quer ao nível da administração, quer enquanto treinadoras e jogadoras, visto tratar-se de uma das federações que tem formalizada uma política específica dirigida à igualdade entre mulheres e homens no desporto.

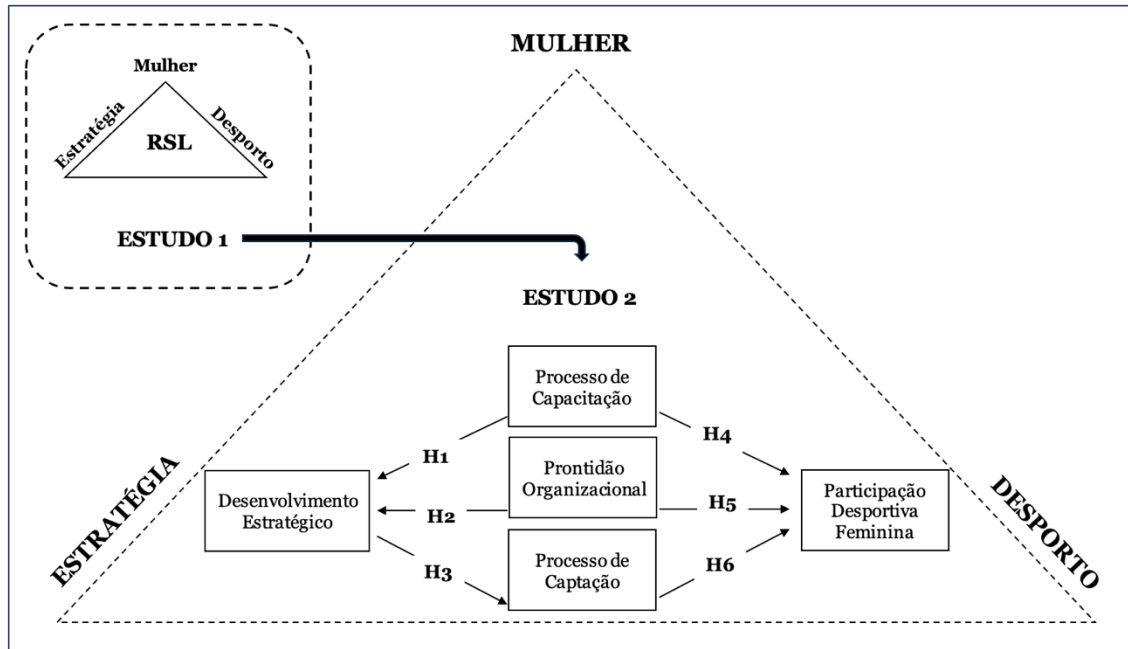
Neste contexto, após uma revisão sistemática da literatura, que teve por base a análise de investigação feita sobre o envolvimento das mulheres no desporto sob o ponto de vista estratégico, este estudo visa analisar o papel do processo de capacitação nos clubes de futebol e futsal e a sua influência na prática desportiva por mulheres. Pretende-se, assim, avaliar de que modo o processo de capacitação e as estratégias associadas ao mesmo são determinantes na atração e manutenção de jogadoras.

Deste modo, este estudo contribui para a literatura de várias formas. Primeiro, os resultados evidenciam a importância e complexidade do processo de capacitação nas organizações, destacando a ligação e relevância das diferentes variáveis para a implementação deste processo. Segundo, os resultados sugerem a necessidade de as organizações analisarem o seu ambiente interno e externo para que possam mobilizar recursos para complementar os existentes e capacitar-se através da melhoria de estratégias e projetos. Terceiro, os resultados identificam a prontidão como sendo essencial para o processo de capacitação, nomeadamente para a realização de mudanças verdadeiras dentro da organização, através da disposição para criar ambientes mais inclusivos e seguros com vista a aumentar a participação de mulheres no desporto. Quarto, os resultados apontam o desenvolvimento estratégico como fator chave para a eficácia do processo de captação, sendo o processo de capacitação e a prontidão organizacional cruciais para o desenvolvimento das estratégias e planeamento adequados para atingir objetivos de captação que visem não apenas atrair novos talentos, mas também mantê-los. Quinto, os resultados evidenciam a importância da conjugação de todos estes processos sob a pena de falhar os objetivos para aumentar a participação desportiva feminina no futebol e futsal, nomeadamente pelo facto de serem utilizados alguns dos processos de forma isolada.

## **Perspetiva Geral da Pesquisa**

Este trabalho integra uma abordagem baseada em dois estudos, usando diferentes métodos para analisar as estratégias de captação dos clubes desportivos para a prática desportiva feminina de futebol e futsal. O Estudo 1 consiste numa revisão sistemática da literatura que visa: analisar o estado da arte sobre as estratégias dos clubes desportivos para a captação e desenvolvimento da presença feminina, identificar os principais grupos temáticos, formular um modelo integrativo do tema e identificar as várias lacunas de investigação. Com base na revisão de literatura e respetivo modelo conceptual desenvolvido no Estudo 1, foi realizado o Estudo 2 com o objetivo de testar

empiricamente o modelo de investigação através da formulação e teste de hipóteses de investigação onde se analisa o processo de capacitação dos clubes de futebol e futsal para a integração de mais jovens praticantes de futebol e futsal feminino. A Figura 1 mostra o modelo de investigação que agrega os dois estudos.



Fonte: elaboração própria

Figura 1. Modelo de Investigação

Deste modo, a presente dissertação encontra-se estruturada da seguinte forma. Após a presente introdução e apresentação da perspetiva geral da pesquisa, proceder-se-á ao desenvolvimento do Estudo 1, que consiste numa revisão sistemática da literatura onde será mencionado o método de investigação, seleção e codificação de dados; análise de resultados, e apresentação do modelo integrativo dos grupos temáticos identificados. Seguidamente é apresentado o Estudo 2, que consiste no teste empírico do modelo teórico desenvolvido, com vista a testar as hipóteses de investigação, que servirão de base à respetiva discussão dos resultados. Por fim, é feita uma discussão geral do estudo bem como a respetiva conclusão.

## Capítulo 2

### Revisão Sistemática da Literatura (Estudo 1)

O Estudo 1 consiste na realização de uma revisão sistemática da literatura sobre o tema, cujo objetivo é analisar e sistematizar o estado-da-arte sobre a participação desportiva feminina de um ponto de vista estratégico. Pretendeu-se assim perceber o estado atual da literatura e identificar o que ainda falta investigar para tornar o desporto um lugar mais inclusivo para as mulheres.

#### 2.1. Método de Investigação

Uma revisão sistemática da literatura consiste num processo de identificação de estudos relevantes sobre um tema, de modo a reunir, analisar e sintetizar dados de forma crítica e obter uma compreensão mais profunda sobre um determinado tópico ao longo do tempo (Liberati et al., 2009). A presente revisão sistemática da literatura seguiu três passos comumente utilizados neste tipo de trabalho: i) planeamento da revisão; ii) condução da revisão; iii) relatório e divulgação dos resultados (Chhabra et al., 2021).

De forma sucinta, o planeamento da revisão ajudou a definir o objetivo da pesquisa, sendo essencial para servir de guia ao trabalho numa fase seguinte. Na fase de condução da revisão, foram seleccionadas as palavras-chave para a pesquisa na base de dados, e ajustados os resultados de acordo com vários fatores. Por fim, realizou-se a síntese dos resultados para direcionar pesquisas futuras.

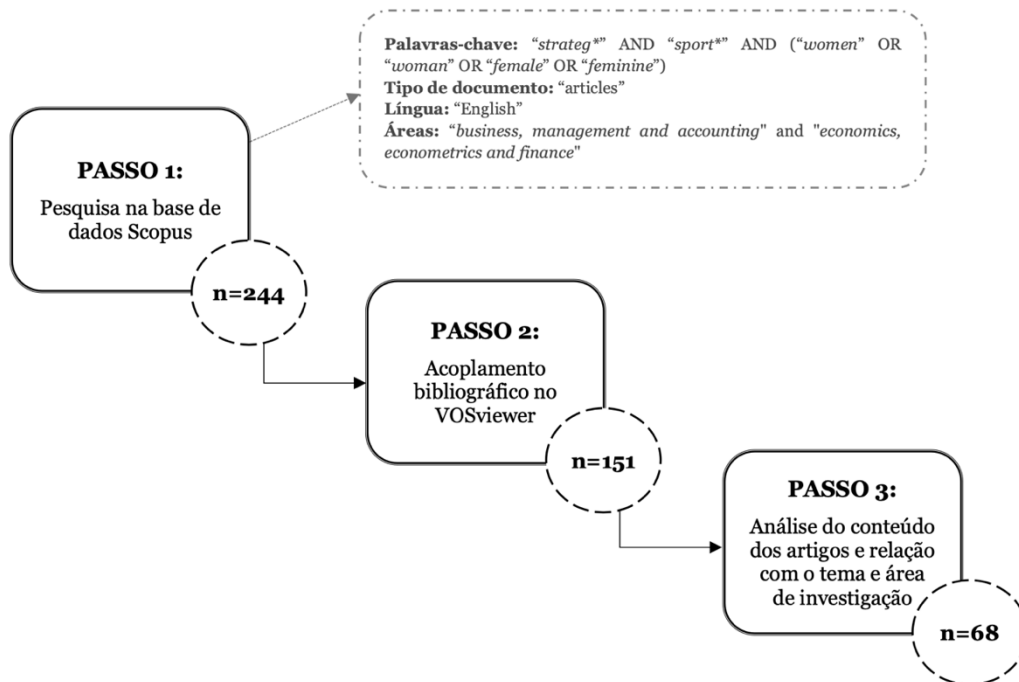
#### 2.2. Seleção e Codificação de Dados

A pesquisa foi realizada na base de dados online Scopus, no dia 17 de novembro de 2023, não foram adicionadas restrições de ano de publicação, foi apenas limitada a artigos, nas categorias de *Business* e *Economics* e publicados em inglês e a partir da opção Tópico (TITLE-ABS-KEY ("strateg\*") AND TITLE-ABS-KEY ("sport\*") AND TITLE-ABS-KEY (("women" OR "woman" OR "female" OR "feminine"))) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "ECON"))).

A pesquisa resultou num total de 244 artigos. Utilizou-se o software *VOSviewer*, no qual foram introduzidos os artigos para serem analisadas as relações entre os mesmos, bem

como, fazer a distribuição por clusters. Desta forma o número de artigos foi reduzido para 151 por falta de relação. Seguidamente, os artigos foram sintetizados tendo em consideração o tema principal da revisão sistemática. Para cumprir com essa síntese e perceber se o assunto era relevante para o objetivo de investigação, numa primeira fase foi necessário proceder à leitura do artigo com base na análise dos *abstracts*, e em caso de necessidade de mais detalhes foi feita a leitura de outras secções. Desta forma, foram selecionados 68 artigos para revisão. A Figura 2 sintetiza o protocolo da pesquisa efetuada.

Estes métodos de análise permitiram ainda a distribuição do conteúdo dos artigos por: grupo de análise (efetuado por clusters), nome dos autores/ano de publicação e título do artigo, objetivos de investigação, metodologia aplicada, amostra utilizada, principais resultados/conclusões e, caso aplicável, limitações e linhas futuras de investigação.



Fonte: elaboração própria

Figura 2. Procedimento de Revisão

## 2.3. Análise dos Resultados

### 2.3.1. Análise Descritiva

A amostra evidencia a variação de interesse sobre este tema entre os anos de 1992 e 2023 (Apêndice 1). É possível verificar que mais de dois terços das publicações ocorreram no período de 6 anos, entre 2017 e 2023, correspondendo a restante parte a um período de

24 anos, entre 1992 e 2016. Verifica-se ainda, que 2021 foi o ano em que existiram mais publicações sobre o tema (9 publicações).

Foram também identificadas as revistas científicas onde os artigos analisados foram publicados, resultando num total de 31 revistas científicas (Apêndice 2). Existem duas revistas com um número maior de publicações (7 artigos no total): *Journal of Sport Management* e *Sport Management Review*. Foram também analisadas as citações de cada artigo (Apêndice 3), onde constam os cinco artigos mais citados, juntamente com o número médio de citações por ano. Os artigos mais citados são: “*Communicating via photographs: A gendered analysis of Olympic athletes' visual self-presentation on Instagram*” de Geurin-Eagleman & Burch (2016), com um total de 172 citações e uma média de 22 citações por ano, “*Barriers and supports for female coaches: an ecological model*” de LaVoi & Dutove (2012) (com 123 citações e uma média de 10 citações por ano) e “*Does competition enhance performance or cheating? A laboratory experimente*” de Schwierer & Weichselbaumer (2010), com 104 citações e uma média de 7 citações por ano.

Para além destes aspetos foi ainda possível determinar que a maioria dos artigos (69%) utilizou uma abordagem qualitativa do ponto de vista metodológico, seguindo-se a abordagem quantitativa (24%) e com menor número de artigos, a abordagem mista (7%) (Apêndice 4).

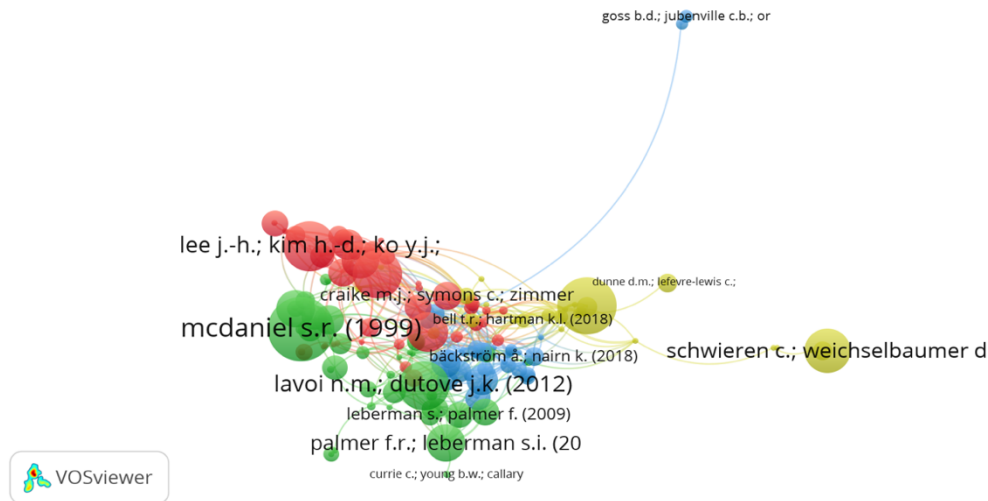
## **2.3.2. Análise Temática**

### **2.3.2.1. Análise Bibliométrica**

O *VOSviewer* é uma ferramenta de software utilizada para criar mapas baseados em dados de rede e para visualizar e explorar esses mapas (redes bibliométricas). Ou seja, o *VOSviewer* pode ser manipulado para construir redes de publicações científicas, revistas científicas, pesquisadores, organizações de pesquisa, países, palavras-chave ou termos. Os itens nessas redes podem ser conectados por coautoria, co-ocorrência, citação, acoplamento bibliográfico ou links de cocitação (van Eck & Waltman, 2021).

Nesta pesquisa, optou-se por criar um mapa através de dados bibliográficos. Como tipo de análise utilizou-se o método do “acoplamento bibliográfico” e como unidade de análise “documentos”, sem número mínimo de citações, permitindo deste modo incluir na análise os artigos mais recentes (Figura 3). Foram obtidos então 151 artigos, agrupados em quatro *clusters*: Cluster 1 – “Participação Desportiva Feminina”; Cluster

2 – “Barreiras à Participação Desportiva Feminina”; Cluster 3 – “Desenvolvimento Estratégico para a Captação de Mulheres”; Cluster 4 – “Crescimento do Mercado Desportivo e Redes Sociais”.



Fonte: elaboração própria

Figura 3. *Clusters* obtidos a partir de resultados de rede bibliográfica no *VosViewer*

A Tabela 1 mostra a divisão dos artigos pelos respectivos *clusters* e o número de artigos pertencentes a cada cluster.

Tabela 1. Principais temas e autores

	<b>Cluster</b>	<b>Autores</b>
<b>1</b>	Participação Desportiva Feminina (n = 13)	(Bean et al., 2015, 2017; Bryant & Clement, 2015; Chiu et al., 2018; Craike et al., 2009; Dilsad Ahmed et al., 2020; Dortants & Knoppers, 2016; Forsyth et al., 2019; Ganoë, 2019; Lerner et al., 2011; Nash & Moore, 2021; Polo-Peña et al., 2020; Zou & Scott, 2018)
<b>2</b>	Barreiras à Participação Desportiva Feminina (n = 15)	(Banwell et al., 2021; Barker-Ruchti et al., 2014; Behnoosh et al., 2023; Bush et al., 2005; Cosentino et al., 2021; Eime et al., 2021; Hambrick et al., 2013; Hanlon & Taylor, 2022; Hartzell & Dixon, 2019; LaVoi & Dutove, 2012; Leberman & Palmer, 2009; Palmer & Leberman, 2009; Palmer & Masters, 2010; Shani et al., 1992)
<b>3</b>	Desenvolvimento Estratégico para a Captação de Mulheres (n = 29)	(Ahmad et al., 2020; AlKhalifa & Farello, 2021; Bäckström & Nairn, 2018; Carr & Power, 2020; Casey et al., 2019; Clarkson & Philippou, 2022; Domeneghetti, 2018; Eime et al., 2020; Frost et al., 2013; Goss et al., 2006; Greenhill et al., 2009; J. Hall & Brown, 2022; Hanlon et al., 2022; Katz et al., 2018; Lebel et al., 2021; Maxwell et al., 2015; McDonald et al., 2018; Ordway, 2023; Picariello et al., 2023; Piggott & Matthews, 2020; Saadatifard et al., 2019; Schulenkorf et al., 2022; Shaw & Amis, 2001; Sisjord, 2013; Sotiriadou & de Haan, 2019; Stronach et al., 2019; Thorpe & Chawansky, 2017; Wegner et al., 2020; Wilson et al., 2023)
<b>4</b>	Crescimento do Mercado Desportivo e Redes Sociais (n =11)	(Adachi et al., 2022; Barchi et al., 2022; Caprais et al., 2020; Crabill et al., 2023; Deghansai et al., 2021; Doyle et al., 2021; Fenton et al., 2023; Geurin-Eagleman & Burch, 2016; Li et al., 2021; Schwieren & Weichselbaumer, 2010; Sotiriadou et al., 2023)

Fonte: elaboração própria

## **2.3.2.2 Caraterização dos Grupos Temáticos**

### **2.3.2.2.1 Participação Desportiva Feminina**

Este primeiro grupo, composto por 13 artigos, aborda a iminente inferioridade das mulheres em praticamente todas as funções na área do desporto, destacando a necessidade de promover a prática feminina em atividades físicas ou desportivas pelos diversos benefícios associados.

A presença das mulheres em ambiente desportivo é há largos anos limitada, com variâncias maiores a ocorrer em função de construtos e estereótipos de género, da cultura de cada país, ou até do tipo de desporto e dos riscos a ele associados (como por exemplo, associação aos homens de desportos radicais ou de combate e ginástica ou balé às mulheres) (Craike et al., 2009; Dilsad Ahmed et al., 2020; Forsyth et al., 2019; Ganoe, 2019; Nash & Moore, 2021; Zou & Scott, 2018). Mas, o desporto e a atividade física têm diversos benefícios associados que deveriam incentivar a participação desportiva dos indivíduos e em especial das mulheres, como a diminuição de risco de desenvolver obesidade, diabetes e outras doenças crónicas, mas também a melhoria da capacidade de aprender e alcançar o bem-estar social, e potencializar a capacidade de trabalhar em equipa, a autodisciplina, a liderança e ainda a socialização (Blair & Morris, 2009; Craike et al., 2009; Lerner et al., 2011; Nash & Moore, 2021).

O reconhecimento de todos estes benefícios pode ajudar a justificar a necessidade de combater a sub-representação feminina no desporto, criando programas que garantam que as suas motivações são concretizadas e que as razões de desistência são identificadas (Bean et al., 2015; Craike et al., 2009; Dilsad Ahmed et al., 2020; Nash & Moore, 2021).

É importante sublinhar a relevância que estes estudos atribuem à motivação, uma vez que mesmo quando as dificuldades são grandes e os ambientes desfavoráveis, a motivação encoraja as mulheres a participar e negociar as suas condições (Dilsad Ahmed et al., 2020; Zou & Scott, 2018). Isto é, quando a participação desportiva e a atividade física não são incentivadas, e os ambientes de participação são totalmente desfavoráveis para as mulheres, nomeadamente pela cultura de um país, e mesmo assim elas participam, significa que uma grande motivação própria as move e as faz permanecer nas atividades (Dilsad Ahmed et al., 2020). De igual forma, o interesse e motivação das mulheres incentiva-as a negociar as suas próprias condições, utilizando por exemplo recursos pessoais para transpor as barreiras que lhes são impostas de modo a facilitar a sua participação nas atividades (Zou & Scott, 2018).

Neste grupo temático (Cluster 1), os autores identificam diversos benefícios da atividade física e do desporto (Craike et al., 2009; Nash & Moore, 2021). Face a tais benefícios e à baixa participação desportiva feminina comparativamente com a masculina, os autores entendem a necessidade de aumentar o número de mulheres praticantes nos vários desportos ou atividade física (início do processo de captação de praticantes) (Bean et al., 2015; Dilsad Ahmed et al., 2020). Para que tal aumento seja possível, os investigadores concordam que é fundamental entender os motivos que levam as mulheres a envolver-se ou desistir da prática desportiva (Craike et al., 2009).

### **2.3.2.2.2 Barreiras à Participação Desportiva Feminina**

Este segundo grupo (Cluster 2) é composto por 15 artigos e destaca a geral sub-representação feminina na área de desporto para além de identificar a base masculina das organizações como justificação para a grande diferença da presença de homens em comparação com as mulheres. Ainda assim, os autores percecionam a existência de um crescimento recente do número de mulheres presentes nesta área.

Atualmente, muito se aborda sobre questões relacionadas com a sub-representação das mulheres no desporto já que se entende que representam uma minoria entre os diferentes papéis possíveis, praticantes, treinadoras, árbitras, líderes, administradoras, entre outros (Eime et al., 2021; Hartzell & Dixon, 2019). Indiscutivelmente, é visível a desigualdade entre homens e mulheres, havendo uma desvalorização das mulheres em diversos aspetos (Eime et al., 2021).

É importante perceber que a origem destas dificuldades está centrada em aspetos culturais enraizados na sociedade, e que se refletem a vários níveis, nomeadamente no contexto organizacional. No contexto desportivo a literatura evidencia muito esta problemática, uma vez que grande parte das organizações desportivas terão sido fundadas sobre uma base de masculinidade hegemónica (Banwell et al., 2021; Eime et al., 2021; Hambrick et al., 2013). Dessa forma, circunstâncias normais da vida, como seja a condição de maternidade, acabam por ser um desafio ainda maior para as mulheres, nomeadamente as que estão envolvidas na área do desporto, uma vez que estereótipos e construtos de género esperam que estas adotem comportamentos considerados “adequados” segundo a sociedade (Hambrick et al., 2013). É indiscutível a dificuldade de conjugar vida de atleta, maternidade/família e vida profissional, sendo que casos de sucesso que conjuguem a maternidade e desporto são exemplo de motivação e superação para outras mulheres (Hambrick et al., 2013; Palmer & Leberman, 2009).

A literatura menciona ainda que as mulheres são as primeiras a perceber que fazem parte de uma minoria, procurando automaticamente usar mecanismos de defesa para “sobreviver” dentro das organizações, significando por vezes maior esforço e trabalho para se conseguirem destacar e ganhar (Morris et al., 2019). Vários autores chegam a referir que as mulheres entendem que os benefícios que conseguem alcançar resultam mais da ação e esforço próprios, do que de esforços externos com objetivo de as integrar e incluir. Na verdade, deve haver um cuidado nas ações realizadas pelas organizações para que não surja um paradoxo, uma vez que a má interpretação das ações criadas com a finalidade de diminuir a diferença, pode acabar por aumentá-la (Banwell et al., 2021; Morris et al., 2019).

Com a conjugação de esforços e a tentativa cada vez maior de encontrar equilíbrio no número de homens e mulheres na área desportiva, tem-se verificado um aumento do número de mulheres praticantes nos vários desportos (Banwell et al., 2021; Eime et al., 2021). Contudo, também com o aumento da participação desportiva feminina, surgem novos desafios para as organizações, uma vez que estas têm de ser capazes de acomodar o crescimento, garantindo infraestruturas e colaboradores que sejam suficientes para as novas necessidades (Eime et al., 2021). Assim sendo, para além das organizações melhorarem o processo de recrutamento de novas praticantes mulheres, devem igualmente encontrar formas de garantir a sua retenção, assegurando qualidade de serviços às novas praticantes (Eime et al., 2021).

Deste modo, as diferenças entre homens e mulheres na área desportiva são colocadas em destaque neste cluster, sendo notáveis as barreiras impostas às mulheres em qualquer uma das funções possíveis de desempenhar dentro das organizações desportivas (Eime et al., 2021; Hartzell & Dixon, 2019). Existem ainda muitos construtos e estereótipos de género com os quais as mulheres têm de lidar, talvez por as organizações terem sido fundadas sob bases masculinas e quando a cultura social restringia muito as mulheres neste tipo de atividade (Banwell et al., 2021; Hambrick et al., 2013). Contudo, grandes esforços foram realizados pelas organizações desportivas para melhorar os processos de captação das mulheres, tanto para a prática como para o desempenho de outras funções (Banwell et al., 2021; Eime et al., 2021). As pesquisas reconhecem que a participação feminina tem vindo a aumentar nas organizações desportivas, mas reconhecem também um abandono posterior, e a permanência de algumas barreiras. Aliás, a continuidade e triunfo das mulheres deve-se muitas das vezes aos mecanismos de defesa próprios (realização de trabalho extra em relação aos homens, nomeadamente a verificação constante dos assuntos mais atuais e aquisição contínua de novos conhecimentos da área

desportiva para uma boa preparação em discussões de assuntos importantes nas organizações, entre outros) (Eime et al., 2021; Morris et al., 2019). Deste modo, os diversos autores têm apontado para a necessidade de consumir o interesse das suas pesquisas não só no processo de atrair e recrutar mulheres, mas também na sua retenção.

### **2.3.2.2.3 Desenvolvimento Estratégico para a Captação de Mulheres**

Este terceiro cluster (Cluster 3) contém o maior número de artigos (n = 29) e aborda a mudança no desporto e a transição para ambientes mais equilibrados no que diz respeito ao número de homens e mulheres nas organizações.

Como descrito nos clusters anteriores, as mulheres continuam sub-representadas na área do desporto (Clarkson & Philippou, 2022; J. Hall & Brown, 2022; Katz et al., 2018). A literatura identifica os benefícios que o desporto e a atividade física têm para a saúde, mas também para o desenvolvimento social humano (Eime et al., 2020; Wilson et al., 2023). Estes benefícios incentivam a participação feminina principalmente quando se entende que a prática deste grupo diminui na adolescência e vida adulta (Casey et al., 2019; Eime et al., 2020).

Vários autores têm reportado inclusivamente que as mulheres têm sido alvo de diversas formas de desvalorização ou discriminação por parte de diversos *stakeholders*, ao ponto de equipas femininas serem consideradas de 2º nível em relação às masculinas, ainda que inseridos no mesmo modelo competitivo. Também as adeptas são discriminadas como sendo menos autênticas e legítimas, como se apenas fingissem gostar de desporto para algum benefício próprio, nomeadamente receber atenção dos homens; ou ainda existir uma sexualização das mulheres neste contexto quando nos media as adeptas femininas são muitas vezes apresentadas pela sua aparência atraente (Lebel et al., 2021; McDonald et al., 2018). Em termos de participação, destacam-se as restrições em função da modalidade desportiva, com mulheres que chegam a ser proibidas de praticar desportos radicais por serem considerados de “risco” (Bäckström & Nairn, 2018; Sisjord, 2013). Deste modo, perdura claramente a necessidade de mudar mentalidades, entender que o desporto é para todos, independentemente de se tratar de homens ou mulheres, sendo que a transformação deve começar dentro das próprias organizações desportivas, no sentido de desenvolver e cultivar ambientes acolhedores e integradores.

A literatura menciona ainda que as desigualdades existem em todos os níveis do desporto, permanecendo dificuldades em realizar mudanças verdadeiras que se mantenham a longo prazo (Hanlon et al., 2022; Ordway, 2023; Sotiriadou & de Haan,

2019). Estas diferenças estão enraizadas nas organizações desportivas em consequência de serem parte da sua origem (Picariello et al., 2023). Contudo, é fundamental reequilibrar o desporto, no sentido de procurar igualdade de tratamento para homens e mulheres, exigindo assim a necessidade de um investimento no combate destas desigualdades históricas (Ordway, 2023). Ainda que a base masculina não seja completamente eliminada das organizações e que a igualdade não esteja estabelecida nesta área, iniciativas e estratégias inclusivas podem aplicar-se, e do mesmo modo, o desporto pode ainda assim ser utilizado como meio de integração (Carr & Power, 2020; Frost et al., 2013). Quotas de género foram das primeiras estratégias adotadas para procurar igualdade, que apesar de terem sido cruciais numa fase inicial para aumentar o número de mulheres nas organizações, a longo prazo podem resultar na criação de um paradoxo por má interpretação dos homens (Sotiriadou & de Haan, 2019).

Com o intuito de responder à necessidade de um ambiente igualitário, seguro e acolhedor não só para que as mulheres pratiquem desporto, mas para que todos os que se sintam diferentes também o consigam fazer, novas organizações desportivas podem ser criadas, como é o caso do *Diverse City Football Club*, tratando-se de um clube que se propõe a mudar vidas através do futebol (Carr & Power, 2020). No entanto, Domeneghetti (2018) utilizando o exemplo do ténis, identifica dificuldades difíceis de ultrapassar, considerando que para eliminar desigualdades tem de existir um esforço de todos os envolvidos. O ténis é um desporto no qual as competições femininas e masculinas são disputadas simultaneamente, e onde as condições salariais e prémios monetários são iguais, independentemente de se tratar de homens e mulheres. Porém, os media privilegiam as competições masculinas dando-lhes mais cobertura. Deste modo, sem igual esforço por parte de todos os *stakeholders*, será extremamente difícil alcançar o patamar de igualdade.

Com todos estes esforços das organizações e federações, o número de praticantes tem vindo a aumentar nos vários desportos, significando que o processo de recrutamento está a funcionar (Eime et al., 2020; Goss et al., 2006; Shaw & Amis, 2001). Contudo, a grande preocupação que surge nesta sequência de captação diz respeito à capacidade estratégica de reter estas atletas (Eime et al., 2020; Goss et al., 2006).

Assim sendo, é necessário fazer uma análise pormenorizada das organizações e todo o seu meio envolvente de modo que se consigam atingir mudanças não só a curto, mas também a longo prazo. Mudanças que se pretendem verdadeiras e que se espelhem nos números de recrutados e na perceção dos mesmos (Hanlon et al., 2022; Ordway, 2023; Sotiriadou & de Haan, 2019). Hanlon et al. (2022) abordam o processo de capacitação,

sugerindo o aumento de capacidade das organizações de acordo com as suas necessidades identificadas, de modo a minimizar erros na implementação de qualquer estratégia. Este processo é totalmente adaptável e específico de cada contexto e pode não ser perfeito se existir uma má interpretação de alguma fase do processo (perceber mal uma necessidade, solucionar um problema de forma inadequada). No entanto, rever o processo e corrigir o erro deverá ser suficiente para que os objetivos iniciais sejam alcançados (Hanlon et al., 2022).

É essencial que um desenvolvimento estratégico ocorra nas organizações desportivas para que se alcancem mudanças estratégicas adequadas à realidade, ou seja, utilizar um processo que procure verificar a capacidade das organizações para a mudança (processo de capacitação) e prontidão por parte de todos os envolventes, para que desta forma se alcancem finalmente um conjunto de oportunidades justas para homens e mulheres (Domeneghetti, 2018; Eime et al., 2020; Hanlon et al., 2022; Sotiriadou & de Haan, 2019).

#### **2.3.2.2.4 Crescimento do Mercado Desportivo e Redes Sociais**

O quarto cluster, composto por apenas 11 artigos, aborda com especial atenção o crescimento do mercado desportivo feminino, e a influência das redes sociais na promoção das atletas e da sua marca própria.

Diversos autores identificam o crescimento do mercado desportivo, verificando valores de investimentos e patrocínios a aumentar de dia para dia. No entanto, não vêm essa subida refletida no mercado desportivo feminino, com investidores e patrocinadores a mostrarem algum receio na hora de investir (Adachi et al., 2022; Doyle et al., 2021). A intervenção por parte da área de marketing torna-se importante para tentar combater as desigualdades neste aspeto, uma vez que traçar o perfil do consumidor de acordo com o género poderá conferir alguma segurança para os investidores (Adachi et al., 2022).

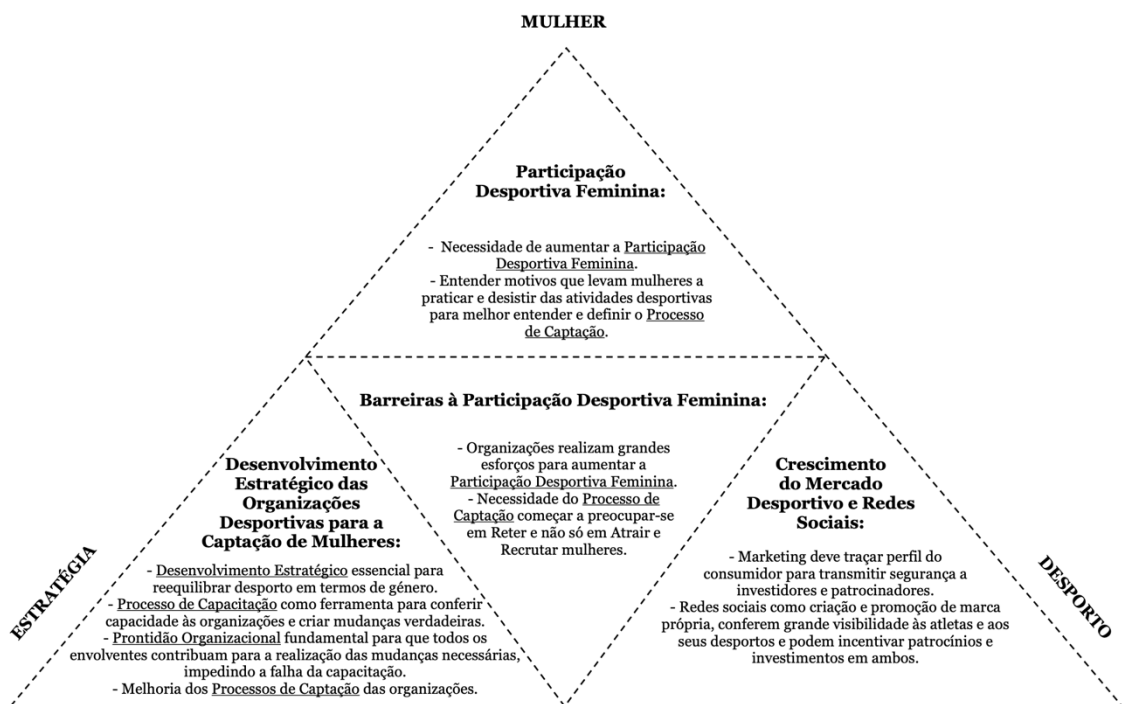
O crescimento do mercado desportivo e as redes sociais estão de certa forma ligados, já que as redes sociais têm o poder de alcançar e influenciar um grande número de indivíduos e dessa forma, agitar o mercado de investimentos e patrocínios (Fenton et al., 2023; Geurin-Eagleman & Burch, 2016; Sotiriadou et al., 2023). Através das redes sociais, as mulheres podem ser capazes de fazer uma apresentação de si próprias e criar a sua própria marca enquanto atletas, que será única e irreplicável (Geurin-Eagleman & Burch, 2016; Sotiriadou et al., 2023), podendo ajudá-las a beneficiar de rendimentos superiores aos seus ganhos salariais enquanto atletas (Sotiriadou et al., 2023). Portanto,

as mulheres podem, de forma estratégica, utilizar as redes sociais como ferramenta para alcançar maior visibilidade para si próprias e para o seu desporto, beneficiando-se das vantagens que essa promoção lhes possa trazer (Geurin-Eagleman & Burch, 2016).

Neste grupo (Cluster 4) são discutidos o crescimento do mercado desportivo e das redes sociais, onde os autores verificam que existe algum receio por parte dos investidores em patrocinar e investir no desporto feminino, incentivando a área de marketing a traçar o perfil do consumidor de acordo com o género para fornecer mais informação aos investidores (Adachi et al., 2022; Doyle et al., 2021). As redes sociais e a criação e promoção de uma marca própria enquanto atletas, podem por outro lado incentivar o investimento e patrocínio de atletas mulheres, uma vez que nos tempos que correm, as redes sociais podem dar grande visibilidade às atletas e aos seus desportos (Fenton et al., 2023; Geurin-Eagleman & Burch, 2016; Sotiriadou et al., 2023).

### 2.3.2.3 Modelo Integrativo dos Grupos Temáticos

A Figura 4 mostra uma estrutura integradora dos quatro grupos temáticos caracterizados anteriormente.



Fonte: elaboração própria

Figura 4. Modelo integrativo dos grupos temáticos

## Capítulo 3

### Estudo Empírico Quantitativo (Estudo 2)

O estudo 2 ocorre no seguimento da revisão sistemática efetuada (estudo 1), onde foi identificada a necessidade de continuar a compreender de forma mais aprofundada o papel do processo e estratégias de capacitação das organizações desportivas para atingir resultados e mudanças na prática de futebol e futsal feminino. Este estudo consiste numa investigação empírica quantitativa a uma amostra de clubes de futebol e futsal portugueses, especificamente na vertente de formação, com vista a analisar o esforço dos clubes em incentivar e recrutar mulheres para a prática de futebol e futsal.

#### 3.1. Modelo Teórico e Desenvolvimento de Hipóteses

Atualmente existe ainda uma sub-representação das mulheres no desporto, apesar dos estudos sugerirem um aumento da participação feminina (Eime et al., 2021; UE et al., 2021). Este aumento poderá indicar o início de mudança, ou pelo menos o início de um conjunto de esforços realizados por parte das organizações desportivas para atrair mulheres para a prática. Para que uma organização realize uma mudança permanente no desporto é necessário que crie estratégias de capacitação a curto prazo, avaliando todas as suas necessidades imediatas, bem como a longo prazo, para que esta esteja preparada para mudanças que sejam necessárias realizar no futuro (Eime et al., 2021; Hanlon et al., 2022). Se uma organização pretende aumentar o número de atletas mulheres terá de garantir que tem capacidade para acomodar esse crescimento, ou seja, possuir as condições para ter mais atletas, nomeadamente em termos de treinadores e infraestruturas.

A capacitação é definida como o processo de introdução de mudanças planeadas dentro de uma organização em resposta a situações novas, ou em mudança no ambiente dessa mesma organização (Millar & Doherty, 2016). Este processo é constituído por seis etapas (Millar & Doherty, 2016): (1) Estímulo à capacitação; (2) Necessidades de capacidade organizacional; (3) Prontidão para capacitação; (4) Estratégias alternativas; (5) Resultados de capacitação; (6) Entrega de programas e serviços (Tabela 2). Estas etapas visam responder às necessidades relativas às cinco dimensões de capacidade: recursos humanos, finanças, infraestrutura, planeamento e desenvolvimento e por fim, relações externas (Doherty et al., 2014). Para uma hipótese maior de sucesso, os autores sugerem

que as etapas 3 e 4, bem como as etapas 5 e 6, devem ser refletidas em conjunto, isto é, analisadas e ponderadas em simultâneo e não de forma isolada (Millar & Doherty, 2016).

Tabela 2. Exemplo explicativo da utilização das etapas do processo de capacitação

<b>PROCESSO DE CAPACITAÇÃO</b>	<b>Etapa 1</b>	<b>Identificação de Estímulos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifica-se uma diminuição do número de membros;</li> <li>- Encontra-se interesse em instrução baseada em habilidade.</li> </ul>	<p><b>Barreiras à participação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de habilidade dos interessados;</li> <li>- Desconhecimento geral do desporto pelos interessados.</li> </ul> <hr/> <p><b>Solução:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar uma liga baseada em instrução (das habilidades e do desporto em si).</li> </ul>
	<b>Etapa 2</b>	<b>Necessidades de capacitação:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recursos Humanos (necessidade de instrutores para o programa).</li> <li>2. Capacidade Financeira (necessidade de dinheiro para apoiar promoção do programa e compensar instrutores).</li> <li>3. Infraestruturas e capacidade de processo (encontrar espaço na programação da divisão das instalações).</li> </ol>	<p><b>Ativos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoio de voluntários e membros.</li> <li>2. Plano estratégico do programa.</li> <li>3. Instalações e acesso a equipamentos.</li> </ol>
	<b>Etapa 3</b>	<b>Prontidão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de prontidão organizacional (disposição para comprometer recursos necessários);</li> <li>- Coerência (encontrar valor para o trabalho, mostrar que não é só mais um encargo para os colaboradores, congruência entre as estratégias e os objetivos do clube).</li> </ul>	
	<b>Etapa 4</b>	<b>Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos Humanos (abordar atletas de equipas das universidades locais para serem instrutores);</li> <li>- Capacidade Financeira (arrecadar fundos dos programas competitivos para apoiar remuneração dos instrutores e promoção do programa);</li> <li>- Infraestruturas e capacidade de processo (mover liga competitiva masculina para um horário posterior para fornecer horário mais desejável aos recém-chegados).</li> </ul>	
	<b>Etapa 5</b>	<b>Resultados de capacitação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clube conseguiu atender às necessidades de Recursos Humanos (recrutou instrutores qualificados das universidades locais);</li> <li>- Atendeu às necessidades de infraestruturas e processo (reorganizou programação de horários de treino);</li> <li>- Foi capaz de se financiar (encontrou apoio noutros programas do clube garantindo inscrição no programa com valor razoável).</li> </ul>	
	<b>Etapa 6</b>	<b>Finalização</b>	<p>Programa entregue e bem-sucedido.</p>	

Fonte: elaboração própria adaptado de Millar (2015) e Millar e Doherty (2016, 2018)

De vários estudos que adotaram o modelo de processo de capacitação (Girginov et al., 2017; Hambrick et al., 2018; Jones et al., 2017; Millar & Doherty, 2016, 2018; Restrepo & Wegner, 2020; Rossi et al., 2023), apenas Hanlon et al. (2022) utilizaram este processo para observar a resposta dos clubes desportivos à inclusão de políticas do governo local para aumentar o número de mulheres como praticantes e líderes. Nesse estudo, Hanlon et al. (2022) constataram que as estratégias de capacitação utilizadas não se alinharam por completo às necessidades específicas de capacidade, e os resultados não foram exatamente compatíveis com a prontidão. Ou seja, apesar da prontidão da organização estar mais voltada para aumentar o número de mulheres praticantes, o que mais aumentou foi o número de líderes mulheres. Os autores entendem que por vezes a má interpretação das necessidades e prontidão da organização podem comprometer o resultado da capacitação (no processo de conseguir aumentar os recursos a organização pode focar-se em demasia numa estratégia e perder o rumo, não chegando a atingir a finalidade pretendida).

Outros estudos (Millar, 2015; Millar & Doherty, 2018), utilizaram o processo de capacitação e concluíram que a diferença entre uma capacitação bem-sucedida ou malsucedida se devia principalmente à prontidão da organização para realizar a mudança, mas também à coerência entre as estratégias e objetivos do clube. Apesar de nenhum dos casos analisados garantir a manutenção dos programas a longo prazo, argumentam que se a capacitação for sólida e as necessidades forem bem interpretadas, permitindo a implementação de estratégias válidas e credíveis, muito provavelmente a manutenção desses programas poderá ser sustentada a longo prazo (Hanlon et al., 2022; Millar, 2015; Millar & Doherty, 2018, 2020). Assim, de um modo geral, o processo de capacitação funciona quando há uma interpretação e aplicação correta das suas etapas e das estratégias ou ações decorrentes das mesmas. Deste modo, o procedimento de aumentar a participação desportiva feminina pode ser mais complexo e demorado do que qualquer outro tipo de procedimento (Hanlon et al., 2022; Millar, 2015; Millar & Doherty, 2016, 2018).

Neste contexto, este estudo pretende analisar os esforços de capacitação que os clubes estão a realizar para aumentar o número de mulheres praticantes das modalidades de futebol e futsal, bem como saber se esse processo de capacitação representa, ou pode representar, alguma ajuda para captar mais jogadoras.

### **3.1.1. Desenvolvimento Estratégico**

A estratégia é fundamental para influenciar o sucesso das organizações (Mansfield & Killick, 2012). Usualmente a estratégia no âmbito organizacional é aplicada numa perspectiva de gestão estratégica, plano ou planeamento estratégico, sendo que as três devem ocorrer de forma conjunta (Henry & Lee, 2004). A gestão estratégica, consiste no uso de técnicas de gestão e avaliação e na criação de ferramentas para ajudar na tomada de decisão. O planeamento estratégico é uma abordagem deliberativa e disciplinada para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e orientam uma organização (definição de objetivos/metast a atingir), definindo o que esta quer fazer e porquê. As estratégias em si, surgem geralmente formuladas de acordo com os objetivos da organização e tendo em vista o seu alcance (Bryson, 2011; Henry & Lee, 2004; Mansfield & Killick, 2012).

No desporto, a gestão desportiva ocorre na sua maioria à semelhança das restantes áreas, com o desenvolvimento de estratégias a ocupar um lugar central de importância e com grande capacidade de influência nas organizações (Hoye et al., 2018; Nicholson & Hoye, 2008). No entanto, o desporto é constituído por um grande número de organizações sem fins lucrativos, nas quais os seus gestores desempenham outras funções com tendência de colocar um maior foco no desempenho e táticas dentro de campo, abstraindo-se das escolhas e decisões que devem fazer administrativamente. Com o mercado cada vez mais competitivo, os gestores desportivos devem realizar análises de mercado significativas, estabelecer uma direção clara e elaborar uma estratégia que corresponda às oportunidades para melhor conduzir o futuro da sua organização (Hoye et al., 2018).

Frequentemente as organizações desportivas têm como estratégias específicas o aumento da prática ou participação desportiva por parte de grupos sub-representados ou marginalizados da sociedade. Um desses grupos sub-representados é o das mulheres, que ainda não conquistou totalmente o seu lugar no desporto. Por esse motivo muitas organizações desportivas e também governamentais têm procurado estabelecer a igualdade no desporto, procurando criar políticas desportivas ou planos estratégicos que visam alcançar esses objetivos (Eime et al., 2021).

A federação portuguesa de futebol não é exceção, e no seu plano estratégico, “Futebol 2030”, prevê o aumento da participação desportiva feminina no futebol e futsal. Para esse plano se concretizar será necessária a colaboração dos clubes, que devem desenvolver-se estrategicamente para conseguir alcançar estes objetivos. Assim, entende-se que o desenvolvimento estratégico de uma organização deve, através de um

conjunto de processos, determinar como potenciar os recursos organizacionais para atingir de forma mais eficaz e eficiente os objetivos pretendidos.

O processo de capacitação é assim composto por um conjunto de etapas que podem auxiliar os clubes a construir capacidade para dar resposta às necessidades estimuladas. Como referem vários autores (Hanlon et al., 2022; Millar, 2015), quando utilizado da forma correta, este processo pode auxiliar em muito as organizações, permitindo que se capacitem e respondam de forma bem-sucedida às necessidades estimuladas e a que se propuseram responder. A utilização correta deste processo pode contribuir eficazmente para o desenvolvimento estratégico dos clubes, na medida em que fornece bases para os gestores utilizarem e canalizarem os seus recursos da forma mais eficaz e eficiente para atingirem os seus objetivos. Nesse sentido, é formulada a primeira hipótese:

**H1:** O processo de capacitação influencia positivamente o desenvolvimento estratégico dos clubes de futebol e futsal.

Apesar do processo de capacitação ter como propósito ajudar as organizações a atingir o sucesso nos seus projetos e programas, nem sempre isso é possível. Uma das falhas que pode ocorrer na capacitação está relacionada com a prontidão para a mudança (Millar & Doherty, 2018; Oakland & Tanner, 2007). A prontidão organizacional relaciona-se com as barreiras ou condições humanas associadas à mudança, ou seja, a capacidade, vontade e motivação dos membros dos clubes, ou organizações, para exercer a mudança (Millar & Doherty, 2018; Sobeck & Agius, 2007). A prontidão, é então um fator crítico para determinar o sucesso ou insucesso do desenvolvimento da capacidade, sendo que, se a organização possuir todos os recursos, mas a prontidão for mal percebida, pode não ser bem-sucedida na capacitação e conseqüentemente na mudança (Millar & Doherty, 2018). Nesse sentido, a existência de prontidão na organização, pode representar uma contribuição relevante para o desenvolvimento estratégico das organizações. Face ao exposto, propõe-se a seguinte hipótese:

**H2:** A prontidão organizacional influencia positivamente o desenvolvimento estratégico dos clubes de futebol e futsal.

Deste modo, o desenvolvimento estratégico representa o culminar dos diferentes processos de desenvolvimento das organizações que as levam a atingir os seus objetivos. Isto é, abrange os processos de gestão que informam, moldam e apoiam as decisões estratégicas que uma organização enfrenta, para que esta seja capaz de operar, inovar e crescer (Bryson, 2011; Dyson et al., 2007). Para as organizações desportivas é

particularmente importante o processo que permite atrair, recrutar e manter jogadores e jogadoras - processo de captação (Caprais et al., 2020; Sotiriadou & de Haan, 2019). Assim, quanto mais formal e planeado for esse processo, possivelmente melhores serão os resultados da captação, uma vez que mediante uma avaliação ou análise do processo poder-se-ão identificar as necessidades de melhoria ou mudança e conseqüentemente proceder ao aperfeiçoamento do processo. O desenvolvimento estratégico pode assim ajudar o processo de captação dos clubes, e neste sentido propõe-se a seguinte hipótese:

**H3:** O Desenvolvimento estratégico dos clubes de futebol e futsal influencia positivamente o processo de captação.

### **3.1.2. Participação Desportiva Feminina**

A participação desportiva feminina tem vindo a aumentar ao longo dos últimos anos (Eime et al., 2020, 2021). A evolução noutras áreas tem levado a uma maior perceção da desigualdade e por isso, muitas organizações desportivas têm procurado estabelecer a igualdade reunindo esforços para aumentar o número de praticantes mulheres (Eime et al., 2021, 2022). Várias estratégias foram já utilizadas para esse efeito, por exemplo através do estabelecimento de quotas, ou políticas que os clubes deveriam seguir ou atingir, mas nem sempre os resultados foram os esperados e, portanto, ainda hoje não se atingiu o patamar de igualdade pretendido (Caprais et al., 2020; Hanlon et al., 2022; Sotiriadou & de Haan, 2019).

Apesar da dificuldade, o tempo auxilia este tipo de mudanças, notando-se na atualidade uma abertura maior para a participação desportiva feminina (Eime et al., 2021; Meier et al., 2021). O processo de capacitação pode vir auxiliar a mudança, já que obriga os clubes a realizar um exercício de observação e análise interna e externa, permitindo identificar as necessidades da organização para executar a mudança e possibilitando a criação de capacidade em congruência com a satisfação das necessidades (Hanlon et al., 2022). Por esse motivo, o processo de capacitação poderá ser uma boa influência para o aumento da participação desportiva feminina neste desporto em específico. Assim, sugere-se a seguinte hipótese:

**H4:** O processo de capacitação influencia positivamente a participação desportiva feminina no futebol e futsal.

A grande parte das organizações desportivas tem ainda uma base masculina e também por esse motivo, a mudança pode ser mais difícil de ocorrer, não sendo um processo

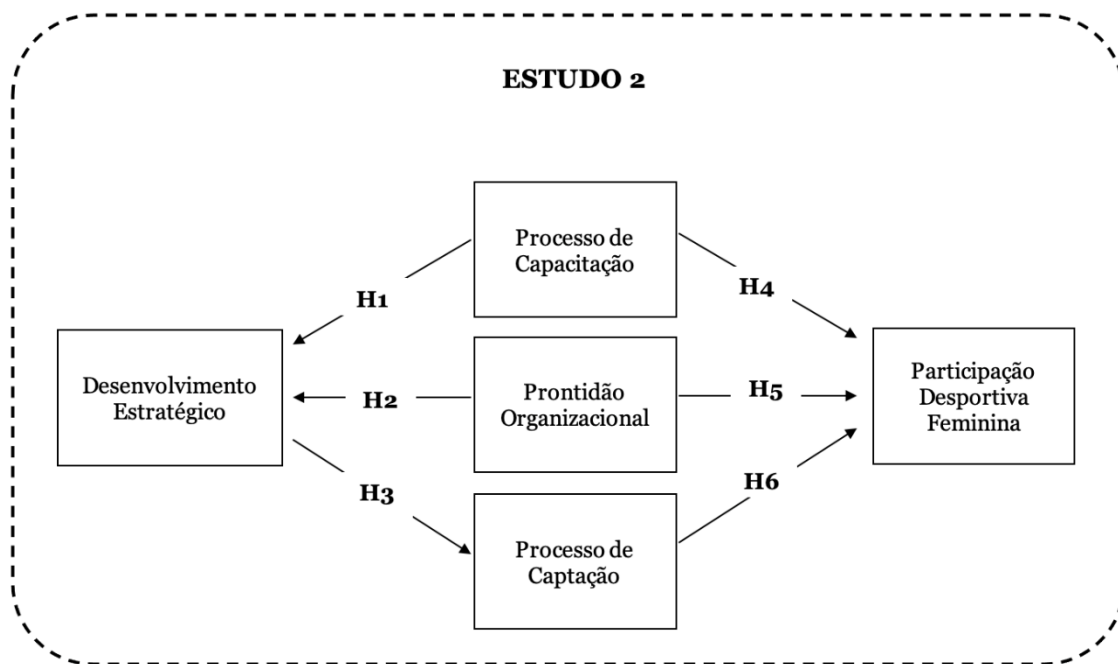
simples de alterar face a uma cultura estereotipicamente masculina (Meier et al., 2021; Sotiriadou & de Haan, 2019). Entende-se, portanto, que se não houver vontade de mudar por parte da organização, a dificuldade para que a mudança seja bem-sucedida será maior (Caprais et al., 2020; Meier et al., 2021; Sotiriadou & de Haan, 2019). Novamente a prontidão é fundamental para definir o sucesso ou insucesso das organizações em projetos ou programas de mudança (Millar & Doherty, 2018). A insuficiência de prontidão pode por isso condicionar a participação desportiva feminina. Como tal, apresenta-se assim a seguinte hipótese:

**H5:** A falta de prontidão organizacional influencia negativamente a participação desportiva feminina no futebol e futsal.

O processo de captação pode demonstrar o interesse das organizações em atrair, recrutar e manter jogadores e jogadoras, e os clubes podem focar-se na captação de homens e mulheres, de forma conjunta ou separada. É certo que o aumento da participação feminina nos últimos anos se relaciona com estratégias e investimentos focados nesta melhoria, e que tornaram o ambiente desportivo mais acolhedor, seguro e apelativo para as mulheres (Eime et al., 2021). A diferença neste processo pode encontrar-se na mudança do ambiente das organizações, uma vez que aumentar o número de jogadoras nos clubes pode ser um processo atingível, no entanto, atrair e recrutar jogadoras não implica a garantia de que se mantenham no clube, ou desporto, por muito tempo. Já a mudança do ambiente organizacional pode garantir que as mulheres se sintam bem acolhidas e com todas as condições necessárias para quererem continuar (Craike et al., 2009; Eime et al., 2020, 2021). Deste modo, a utilização deste processo pode ser muito importante para aumentar a participação de mais mulheres no futebol e futsal e mudar estes desportos. Nesse sentido, propõe-se, a seguinte hipótese:

**H6:** O processo de captação influencia positivamente a participação desportiva feminina no futebol e futsal.

A Figura 5 evidencia o modelo de investigação onde são apresentadas as hipóteses de investigação formuladas.



Fonte: elaboração própria

Figura 5. Modelo de Investigação do Estudo 2

## 3.2. Metodologia

### 3.2.1. Caracterização do Contexto e Amostra

Esta pesquisa aplica-se em Portugal, tendo sido dirigida a todos os clubes de futebol e futsal que tenham na sua composição equipas/escalões de formação, independentemente de serem equipas femininas, masculinas ou mistas. Uma vez que a Federação Portuguesa de Futebol rege ambas as modalidades, e alguns clubes possuem tanto a vertente de futebol como de futsal, opou-se por incluir neste estudo clubes com oferta das duas modalidades.

A pesquisa assentou na base teórica realizada a partir do estudo 1, onde se reconhece que as mulheres continuam sub-representadas no desporto. Em Portugal, e em específico no futebol, existe uma grande diferença no número de praticantes homens comparativamente com o número de praticantes mulheres, sendo que a mesma diferença se verifica igualmente no âmbito dos treinadores e treinadoras.

O futebol é sem dúvida o desporto mais popular em Portugal, contando, conseqüentemente, com o maior número de praticantes e treinadores comparativamente com todos os outros desportos (UE et al., 2021). Não restam dúvidas de que este desporto tem um domínio masculino, quando se verifica que a percentagem de praticantes e

treinadores homens se encontra em torno dos 90% (Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ), 2021; UE et al., 2021). Para expressar melhor essa relação, em quase 220 mil praticantes federados de futebol, menos de 20 mil são mulheres (Federação Portuguesa de Futebol (FPF), 2023; Portugal Football Observatory, 2024). No futsal, em quase 39 mil atletas federados, cerca de 5 mil são mulheres (FPF, 2023; Portugal Football Observatory, 2024). No caso de treinadores, no futebol em cerca de 13 mil e 300 treinadores, apenas 230 são mulheres (IPDJ, 2021). No futsal, em aproximadamente 2 mil e 500 treinadores, apenas cerca de 200 são mulheres (IPDJ, 2021).

A Federação Portuguesa de Futebol tem conferido especial atenção ao futebol e futsal feminino nas últimas 11 épocas desportivas, sendo que a aposta desta instituição tem mostrado pequenos resultados de época para época com o número de praticantes a aumentar (Portugal Football Observatory, 2024). Na modalidade de futsal o número de praticantes não atinge 40 mil no total, com uma evolução que tem sido menor em comparação com o futebol, e em que ocorreram pequenas oscilações positivas e negativas do número de praticantes mulheres desde a época 2012/2013 até à época de 2022/2023, e não se verificando um aumento total de mil praticantes no intervalo entre a primeira época mencionada e a última. Já a modalidade de futebol começou na mesma época com um número mais baixo de praticantes comparativamente com o futsal e já alcançou mais do dobro dessa modalidade, verificando-se um aumento de cerca de 8 mil praticantes no mesmo período.

Colaboraram neste estudo 317 indivíduos em representação dos respetivos clubes de futebol e/ou futsal. A amostra, contou com a participação de 266 respondentes do sexo masculino, 50 do sexo feminino e 1 que preferiu não responder. Apurou-se ainda que 199 clubes possuem apenas a modalidade de futebol, 90 a modalidade de futsal e 28 clubes ambas as modalidades. Em relação à vertente explorada, 157 clubes representam futebol/futsal masculino e feminino, 148 apenas masculino e 12 apenas feminino. Participaram neste estudo clubes de todos os distritos de Portugal continental e também de ambas as ilhas, Madeira e Açores. A Tabela 3 apresenta, de forma resumida, as principais características da amostra.

Tabela 3. Caracterização da Amostra.

<b>Respondente</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
Sexo	Masculino	266	83,91%
	Feminino	50	14,77%
	Outro/Prefiro não responder	1	0,32%
Idade (anos), Média $\pm$ Desvio Padrão (Amplitude)		44,2 $\pm$ 10,9 (19 – 73)	
Habilitações Académicas	9 <sup>o</sup> ano	24	7,57%
	12 <sup>o</sup> ano	118	37,22%
	Licenciatura	124	39,12%
	Mestrado	39	12,30%
	Doutoramento	4	1,26%
	Outra	8	2,53%
Função/Cargo	Diretor Técnico	58	18,30%
	Coordenador Técnico	99	31,23%
	Presidente	84	26,50%
	Outro.	76	23,97%
N <sup>o</sup> de anos a ocupar o cargo	0 – 5 anos	168	53%
	5 – 10 anos	79	24,92%
	10 – 15 anos	35	11,04%
	Mais de 15 anos	35	11,04%
N <sup>o</sup> de anos em colaboração com o clube	0 – 5 anos	85	26,81%
	5 – 10 anos	93	29,34%
	10 – 15 anos	59	18,61%
	Mais de 15 anos	80	25,24%
<b>Clube</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
Modalidade	Futebol	199	62,78%
	Futsal	90	28,39%
	Ambos.	28	8,83%
Vertente	Masculino	148	46,69%
	Feminino	12	3,78%
	Ambos	157	49,53%
Ano de Fundação do Clube		1898 – 2023	
Grau de Certificação	Centro Básico de Formação	56	17,67%
	1 estrela	12	3,79%
	2 estrelas	55	17,35%
	3 estrelas	96	30,28%
	4 estrelas	9	2,84%
	5 estrelas	1	0,31%
	Não tem.	85	26,81%
	2 vertentes, níveis diferentes.	3	0,95%
Distrito	Aveiro	19	5,99%
	Beja	5	1,58%
	Braga	31	9,78%
	Bragança	9	2,84%
	Castelo Branco	14	4,42%
	Coimbra	14	4,42%
	Évora	6	1,89%
	Faro	15	4,73%
	Guarda	10	3,15%
	Leiria	20	6,31%
Lisboa	43	13,56%	

Fonte: elaboração própria

Tabela 3. (Continuação)

<b>Clube</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Portalegre	5	1,58%
Porto	38	11,99%
Santarém	11	3,47%
Setúbal	19	5,99%
Viana do Castelo	13	4,10%
Vila Real	9	2,84%
Viseu	10	3,15%
Madeira	8	2,53%
Açores	18	5,68%

Fonte: elaboração própria

Na totalidade foram recolhidas 338 respostas ao questionário, das quais, vinte e uma foram excluídas. Duas respostas foram excluídas porque os respondentes não aceitaram participar no estudo. Foram ainda excluídas dez respostas por falta de coerência na identificação de equipas mistas, masculinas e femininas (talvez por má interpretação das questões e definições estabelecidas). Foi ainda removida uma resposta por não ser possível identificar o clube respondente e por isso a fiabilidade dessas respostas. Para além disso, e uma vez que foram poucos os clubes em que mais do que um elemento respondeu ao questionário, optou-se por utilizar apenas uma resposta referente a cada clube, excluindo-se assim mais oito respostas.

### **3.2.2. Instrumento**

O processo de recolha de dados foi feito através de um questionário adaptado de vários autores (Hanlon et al., 2022; Millar, 2015). De modo a garantir a validade e confiabilidade do estudo, foram adotadas as escalas de medição de estudos anteriores, visto já terem sido testadas empiricamente. Foi utilizada uma escala de Likert para medir o grau de importância, composta por 5 níveis de “nada importante” a “muito importante” como no estudo de Hanlon et al. (2022), e foi utilizada outra escala de tipo Likert para medir o grau de concordância, composta por 7 níveis de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, também retirada do mesmo estudo. Para este estudo, foram analisadas cinco dimensões (Tabela 4).

Tabela 4. Itens de Medição

Dimensão	Itens	Autores
Desenvolvimento Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar planeamento estratégico (definição de objetivos/metast a atingir).</li> <li>2. Realizar planeamento estratégico de acordo com o plano estratégico da Federação Portuguesa de Futebol, “Futebol 2030”.</li> <li>3. Definir um plano estratégico para implementar estratégias dirigidas ao sexo <u>masculino</u>.</li> <li>4. Definir um plano estratégico para implementar estratégias dirigidas ao sexo <u>feminino</u>.</li> <li>5. Implementar estratégias dirigidas ao sexo <u>masculino</u>.</li> <li>6. Implementar estratégias dirigidas ao sexo <u>feminino</u>.</li> <li>7. Os processos a seguir apresentados contribuem fortemente para o desenvolvimento estratégico dos clubes:               <ol style="list-style-type: none"> <li>7.1. Processo de Capacitação.</li> <li>7.2. Prontidão Organizacional.</li> <li>7.3. Processo de Captação.</li> </ol> </li> </ol>	(Doherty et al., 2014; M. Hall et al., 2003; Hanlon et al., 2022)
Processo de Capacitação	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O clube entender o que é o processo de capacitação.</li> <li>2. O clube utilizar o processo de capacitação para reunir os recursos necessários com vista à operacionalização da sua estratégia.</li> <li>3. Utilizar o processo de capacitação para ajudar os clubes a atrair, recrutar e manter mais <u>jogadores</u>.</li> <li>4. Utilizar o processo de capacitação para ajudar os clubes a atrair, recrutar e manter mais <u>jogadoras</u>.</li> <li>5. O seu clube possuir, neste momento, capacidade para implementar estratégias para atrair, recrutar e manter <u>jogadores</u>.</li> <li>6. O seu clube possuir, neste momento, capacidade para implementar estratégias para atrair, recrutar e manter <u>jogadoras</u>.</li> <li>7. Para implementar estratégias de captação de jogadores (atrair, recrutar, manter), qual a importância de conseguir/possuir cada uma das seguintes dimensões de capacidade.               <ol style="list-style-type: none"> <li>7.1. Recursos Humanos.</li> <li>7.2. Recursos Financeiros.</li> <li>7.3. Infraestruturas.</li> <li>7.4. Planeamento e Desenvolvimento.</li> <li>7.5. Relações externas.</li> </ol> </li> <li>8. Para implementar estratégias de captação de jogadoras (atrair, recrutar, manter), qual a importância de conseguir/possuir cada uma das seguintes dimensões de capacidade.               <ol style="list-style-type: none"> <li>8.1. Recursos Humanos.</li> <li>8.2. Recursos Financeiros.</li> <li>8.3. Infraestruturas.</li> <li>8.4. Planeamento e Desenvolvimento.</li> <li>8.5. Relações externas.</li> </ol> </li> <li>9. Para o seu clube, qual a importância de cada uma das seguintes etapas, para implementar estratégias de captação de <u>jogadores</u>:               <ol style="list-style-type: none"> <li>9.1. Estímulo à capacidade. (Procurar responder a uma necessidade identificada).</li> <li>9.2. Necessidades de capacidade organizacional. (Identificar as necessidades de capacitação para agir de acordo com elas).</li> <li>9.3. Prontidão para capacitação. (Capacidade da organização para construir e sustentar as mudanças).</li> <li>9.4. Estratégias alternativas. (Identificar várias estratégias com potencial para responder às necessidades e objetivos de capacitação).</li> <li>9.5. Resultados de capacitação. (Função direta da implementação da estratégia, há ou não capacitação).</li> <li>9.6. Entrega de programas e serviços. (Foi dada resposta às necessidades levantadas, houve capacitação e prossegue-se com o programa).</li> </ol> </li> <li>10. Qual a importância de seguir cada uma das seguintes etapas para capacitar o seu clube de modo a implementar estratégias de captação de <u>jogadoras</u>:               <ol style="list-style-type: none"> <li>10.1. Estímulo à capacidade.</li> <li>10.2. Necessidades de capacidade organizacional.</li> <li>10.3. Prontidão para capacitação.</li> <li>10.4. Estratégias alternativas.</li> <li>10.5. Resultados de capacitação.</li> <li>10.6. Entrega de programas e serviços.</li> </ol> </li> <li>11. A capacidade para implementar uma estratégia ou projeto a curto prazo é a mesma para manter essa estratégia ou projeto a longo prazo.</li> </ol>	(Doherty et al., 2014; Hanlon et al., 2022; Millar, 2015; Millar & Doherty, 2016, 2018)

Fonte: elaboração própria

Tabela 4. (Continuação)

Dimensão	Itens	Autores
	<p>12. A capacidade de um clube ser bem-sucedido na implementação de estratégias ou projetos no curto prazo não implica que este vá ser bem-sucedido no longo prazo.</p> <p>13. Uma boa aplicação do processo de capacitação e o seguimento das etapas que o compõem possibilitará o sucesso do clube na implementação de estratégias e projetos a curto e longo prazo.</p> <p>14. Independentemente de ter utilizado ou não a capacitação na aplicação de estratégias ou projetos para atrair, recrutar e manter <u>jogadores</u> no seu clube, considera que este processo pode ter uma influência positiva na aplicação destas estratégias.</p> <p>15. Independentemente de ter utilizado ou não a capacitação na aplicação de estratégias ou projetos para atrair, recrutar e manter <u>jogadoras</u> no seu clube, considera que este processo pode ter uma influência positiva na aplicação destas estratégias.</p>	
Prontidão Organizacional	<p>1. O seu clube ter prontidão para reunir/criar a capacidade necessária para implementar estratégias para atrair, recrutar e manter <u>jogadores</u>.</p> <p>2. O seu clube ter prontidão para reunir/criar a capacidade necessária para implementar estratégias para atrair, recrutar e manter <u>jogadoras</u>.</p> <p>3. A prontidão é um fator essencial e de grande influência na criação de capacidade por parte dos clubes.</p> <p>4. O processo de capacitação só é bem-sucedido se o clube possuir prontidão organizacional.</p> <p>5. Para que a capacitação do clube seja bem-sucedida a curto e longo prazo, a prontidão organizacional é essencial.</p> <p>6. A falta de prontidão organizacional prejudica o processo de capacitação dos clubes.</p>	(Hanlon et al., 2022; Millar & Doherty, 2016, 2018, 2020)
Processo de Captação	<p>1. O clube idealizar e implementar estratégias para:</p> <p>1.1. Atrair <u>jogadores</u>.</p> <p>1.2. Recrutar <u>jogadores</u>.</p> <p>1.3. Manter <u>jogadores</u>.</p> <p>2. O clube idealizar e implementar estratégias para:</p> <p>2.1. Atrair <u>jogadoras</u>.</p> <p>2.2. Recrutar <u>jogadoras</u>.</p> <p>2.3. Manter <u>jogadoras</u>.</p> <p>3. Se o clube ainda não desenvolve iniciativas e estratégias para atrair, recrutar e manter <u>jogadores</u>, qual seria a importância de o fazer.</p> <p>4. Se o clube ainda não desenvolve iniciativas e estratégias para atrair, recrutar e manter <u>jogadoras</u>, qual seria a importância de o fazer.</p> <p>5. Atrair mais <u>jogadores</u> para a prática de futebol/futsal é importante para o clube.</p> <p>6. Atrair mais <u>jogadoras</u> para a prática de futebol/futsal é importante para o clube.</p> <p>7. Considera que o seu clube tem sido bem-sucedido na implementação de estratégias ou projetos para atrair, recrutar e manter <u>jogadores</u>?</p> <p>8. Considera que o seu clube tem sido bem-sucedido na implementação de estratégias ou projetos para atrair, recrutar e manter <u>jogadoras</u>.</p> <p>9. Relativamente à implementação de estratégias de captação de <u>jogadores</u>, o sucesso depende:</p> <p>9.1. Do processo de capacitação.</p> <p>9.2. Da prontidão organizacional.</p> <p>9.3. De ambos de igual forma.</p> <p>10. Relativamente à implementação de estratégias de captação de <u>jogadoras</u>, o sucesso depende:</p> <p>10.1. Do processo de capacitação.</p> <p>10.2. Da prontidão organizacional.</p> <p>10.3. De ambos de igual forma.</p>	(Doherty et al., 2014; M. Hall et al., 2003; Hanlon et al., 2022)
Participação Desportiva Feminina	<p>1. O clube possui equipas mistas?</p> <p>1.1. Nº de equipas mistas (total).</p> <p>1.2. Nº de equipas mistas (escalões de formação).</p> <p>1.3. Nº de jogadores das equipas mistas (escalões de formação).</p> <p>1.4. Nº de jogadoras das equipas mistas (escalões de formação).</p> <p>1.5. Nº de jogadores das equipas mistas (escalões seniores).</p> <p>1.6. Nº de jogadoras das equipas mistas (escalões seniores).</p> <p>2. O clube possui equipas <u>masculinas</u>?</p> <p>2.1. Nº de equipas masculinas (total).</p> <p>2.2. Nº de equipas masculinas (escalões de formação).</p> <p>2.3. Nº de jogadores das equipas masculinas (escalões de formação).</p> <p>2.4. Nº de jogadores das equipas masculinas (escalões seniores).</p>	(Eime et al., 2021, 2022; Hanlon et al., 2022)

Fonte: elaboração própria

Tabela 4. (Continuação)

Dimensão	Itens	Autores
	3. O clube possui equipas femininas? 3.1. N° de equipas femininas (total). 3.2. N° de equipas femininas (escalões de formação). 3.3. N° de jogadoras das equipas femininas (escalões de formação). 3.4. N° de jogadoras das equipas femininas (escalões seniores). 4. O seu clube está a contribuir para o crescimento da participação <u>feminina</u> no futebol/futsal. 5. O seu clube pode ajudar mais no crescimento da participação <u>feminina</u> no futebol/futsal. 6. O seu clube está a contribuir para o desenvolvimento do futebol/futsal <u>feminino</u> . 7. O seu clube pode ajudar mais no desenvolvimento do futebol/futsal <u>feminino</u> .	

Fonte: elaboração própria

A dimensão “Desenvolvimento Estratégico”, é medida através de sete itens que refletem o conhecimento e aplicação de planeamento estratégico ou estratégias por parte dos clubes. Estes itens foram concebidos com base em alguns estudos, que consideram, o planeamento estratégico fundamental para o desenvolvimento de clubes desportivos (Doherty et al., 2014; M. Hall et al., 2003), e as estratégias como meio de alcançar os objetivos pretendidos (Hanlon et al., 2022).

Por sua vez, a dimensão “Processo de Capacitação” é medida pelo maior número de itens, quinze. Esses itens procuram abordar o conhecimento dos clubes sobre a capacitação e em específico o processo de capacitação, verificando também a sua eventual utilização. Vários estudos auxiliam na elaboração destes itens, alguns através da apresentação e explicação do processo de capacitação, outros através de exemplos de aplicação do processo em clubes, refletindo aquilo que acreditam que seja necessário para que as organizações se capacitem e sejam bem-sucedidas (Doherty et al., 2014; Hanlon et al., 2022; Millar, 2015; Millar & Doherty, 2016, 2018).

Segue-se a dimensão “Prontidão Organizacional”, que é medida utilizando seis itens, que procuram abordar junto dos clubes o reconhecimento da necessidade de prontidão para realizar mudanças na organização. Vários autores, nos seus estudos, identificam a prontidão organizacional e a importância da mesma na realização de mudança (Hanlon et al., 2022; Millar, 2015; Millar & Doherty, 2016, 2018, 2020).

O “Processo de Captação” é medido através de dez itens que procuram abordar os esforços dos clubes em atrair, recrutar e manter jogadoras realizando uma comparação do mesmo tipo de esforços para captar jogadores. São vários os autores e estudos que ajudaram a desenvolver estes itens, e que colocam um foco maior no processo de

retenção das mulheres no desporto, indo além do processo de atração e captação (Doherty et al., 2014; M. Hall et al., 2003; Hanlon et al., 2022).

Por fim, a dimensão “Participação Desportiva Feminina” é medida através de sete itens, focados nos números de jogadores, jogadoras e equipas que compõe os clubes e também no interesse e esforço dos clubes em aumentar a participação desportiva feminina. Para desenvolver estes itens, autores que estudaram o aumento da participação feminina no desporto foram importantes (Eime et al., 2021, 2022; Hanlon et al., 2022).

O questionário foi dividido em quatro partes: a primeira relacionada com os dados e características do clube e respondente, constituída por 20 questões; a segunda sobre planeamento estratégico e processo de captação, constituída por 13 questões; a terceira sobre a perceção dos clubes sobre a sua capacidade, constituída por um total de 28 questões; a quarta parte, sobre a perspetiva dos clubes em relação a futebol/futsal feminino em geral, constituída por 11 questões no total (Apêndice 5).

De forma a validar o conteúdo do questionário e aferir a compreensão linguística do mesmo, o questionário foi enviado a três representantes de clubes, com formação académica na área de desporto. Após inclusão das recomendações o questionário foi considerado pronto para aplicação.

### **3.2.3. Procedimento de Recolha de Dados**

O questionário foi desenvolvido no *Microsoft Word*, convertido posteriormente em formato online no *Google Forms* do *Google Drive* para maior facilidade de divulgação. O link do questionário foi enviado por email, primeiramente para as Associações Distritais de Futebol (que regem os clubes de futebol e futsal do respetivo distrito), com objetivo de as mesmas reencaminharem para os seus clubes filiados. Posteriormente, foi enviado, também por email, para o maior número de clubes possível. Os emails das Associações Distritais (22) e dos clubes (1625) foram recolhidos através do site da Federação Portuguesa de Futebol.

Antes do preenchimento do questionário, o objetivo do estudo foi indicado aos respondentes, tendo sido garantida a confidencialidade e anonimado dos dados. A colaboração no estudo foi voluntária e cada respondente aceitou participar e concordou com o processamento e armazenamento dos dados. A investigação foi estruturada tendo por base os critérios éticos da Declaração de Helsinki (Association, 2013). Deste modo, após cada participante ter dado o seu consentimento informado, o questionário foi

preenchido e as respostas ficaram automaticamente registadas num ficheiro do *Microsoft Excel*. A recolha dos dados decorreu entre Fevereiro e Maio de 2024.

### **3.2.4. Análise/Tratamento de Dados**

Para testar as hipóteses foram utilizados modelos de equações estruturais (SEM) e aplicou-se a técnica de estimação baseada em mínimos quadrados parciais (PLS). O PLS-SEM tem ganho destaque nas ciências empresarias, principalmente pela sua versatilidade e robustez em diferentes cenários de investigação (Dash & Paul, 2021; Sarstedt et al., 2022). A escolha do modelo de equações estruturais baseada em mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) sobre o modelo de equações estruturais baseado em covariância (CB-SEM) foi influenciada por características específicas dos dados recolhidos neste estudo. Observou-se que a distribuição dos itens não seguia um padrão de normalidade, um requisito essencial para a aplicação eficaz do CB-SEM e que os construtos analisados eram compostos por itens com diferentes escalas de medida. Este método é reconhecido pela sua capacidade de gerar resultados fiáveis mesmo quando os dados não seguem uma distribuição normal e quando há variabilidade nas escalas de medida (Hair et al., 2014). O PLS-SEM é distinguido pela sua capacidade de fornecer resultados confiáveis mesmo em situações onde os tamanhos de amostra são menores e a distribuição dos dados não segue um padrão normal (Hair et al., 2021). Adicionalmente, optou-se pelo PLS-SEM devido à sua abordagem distinta para lidar com variáveis latentes compostas. Enquanto o CB-SEM presume uma relação causal dos construtos em relação aos seus indicadores, o PLS-SEM trata os indicadores como manifestações externas das variáveis latentes. Nesta abordagem, o construto é considerado uma composição dos seus indicadores, refletindo a natureza agregada do construto (Becker et al., 2022; Dash & Paul, 2021; Hair et al., 2014, 2021; Sarstedt et al., 2022).

## **3.3. Análise e Resultados**

### **3.3.1. Validade e Fiabilidade dos Construtos**

Para garantir a robustez estrutural do questionário, foi crucial avaliar tanto a consistência interna quanto a precisão dos indicadores utilizados para medir e quantificar construtos teóricos (Becker et al., 2022; Sarstedt et al., 2023). A consistência interna dos itens que compõem um determinado construto pode ser verificada por meio da Fiabilidade Composta (CR) e do Alfa de Cronbach, sendo que ambos devem atingir um valor mínimo de 0,7 para confirmar a adequação (CR e Alfa  $\geq$  0,7). No que diz

respeito à validade do instrumento, são sugeridos três métodos de validação: (1) validade de construto; (2) validade convergente; e (3) validade discriminante, conforme (Becker et al., 2022; Sarstedt et al., 2023). A validade de construto é examinada pela análise dos pesos fatoriais (PC) de cada item relacionado ao construto (Hair et al., 2010). A validade convergente é avaliada pela Variância Média Extraída (VEM > 0,5) do construto (Sarstedt et al., 2023), enquanto a validade discriminante é avaliada através da razão Heterotrait-Monotrait (HTMT < 0,9).

Numa primeira fase foram excluídos alguns itens com cargas fatoriais inferiores a 0,5. A Tabela 5 apresenta as métricas de consistência interna, fiabilidade composta e validade convergente dos diferentes construtos analisados no estudo após a remoção dos itens.

O construto Processo de Captação demonstra uma sólida consistência interna, com um Alfa de Cronbach de 0,931, uma Fiabilidade Composta ( $\rho_A$ ) de 0,936 e Fiabilidade Composta ( $\rho_C$ ) é de 0,94, indicando excelente robustez do construto. A Variância Extraída Média (VEM) é de 0,512, que está acima do limite recomendado de 0,5, confirmando a validade convergente. Os pesos fatoriais dos itens variam de 0,558 a 0,837, o que sugere uma boa representação dos indicadores no construto.

A Prontidão Organizacional também atende aos critérios estabelecidos, com um Alfa de Cronbach de 0,872, uma Fiabilidade Composta ( $\rho_A$ ) de 0,881 e uma Fiabilidade Composta ( $\rho_C$ ) de 0,905, revelando uma consistência interna muito boa. A VEM de 0,617 supera o limiar recomendado, confirmando a validade convergente. Os pesos fatoriais dos itens variam de 0,772 a 0,872, indicando uma forte correspondência dos indicadores ao construto.

No caso do Processo de Capacitação, o construto apresenta um Alfa de Cronbach de 0,871, uma Fiabilidade Composta ( $\rho_A$ ) de 0,875 e uma Fiabilidade Composta ( $\rho_C$ ) de 0,873, destacando uma consistência interna adequada. A VEM de 0,532 confirma a existência de validade convergente. Os pesos fatoriais dos itens variam de 0,528 a 0,856, indicando que alguns itens representam o construto de maneira mais forte do que outros.

O construto Desenvolvimento Estratégico exibe uma fiabilidade muito elevada, com um Alfa de Cronbach de 0,905, uma Fiabilidade Composta ( $\rho_A$ ) de 0,911 e uma Fiabilidade Composta ( $\rho_C$ ) de 0,922. A VEM de 0,568, que está acima do limite recomendado, sugere uma boa validade convergente. Os pesos fatoriais variam de 0,664 a 0,813, sugerindo uma robusta estabilidade do construto.

Por fim, o construto Participação Desportiva Feminina apresenta uma consistência interna satisfatória, com um Alfa de Cronbach de 0,781, uma Fiabilidade Composta (rho\_A) de 0,781 e uma Fiabilidade Composta (rho\_C) de 0,838. A VEM de 0,511 está dentro dos critérios aceites para validade convergente. Os pesos fatoriais dos itens, que variam de 0,657 a 0,763, refletem a adequação do construto.

Tabela 5. Validez e fiabilidade dos construtos

	Pesos Fatoriais	Alfa de Cronbach	Fiabilidade composta (rho_A)	Fiabilidade composta (rho_C)	Variância Extraída Média
<b>Processo de Captação</b>		<b>0,931</b>	<b>0,936</b>	<b>0,94</b>	<b>0,512</b>
PC1	0,707				
PC2	0,600				
PC3	0,627				
PC4	0,767				
PC5	0,711				
PC6	0,750				
PC7	0,646				
PC8	0,712				
PC14	0,558				
PC15	0,709				
PC16	0,708				
PC17	0,717				
PC18	0,819				
PC19	0,837				
PC20	0,806				
<b>Prontidão Organizacional</b>		<b>0,872</b>	<b>0,881</b>	<b>0,905</b>	<b>0,617</b>
PO1	0,872				
PO2	0,843				
PO3	0,871				
PO4	0,772				
<b>Processo de Capacitação</b>		<b>0,871</b>	<b>0,875</b>	<b>0,873</b>	<b>0,532</b>
PCA1	0,758				
PCA2	0,719				
PCA3	0,735				
PCA30	0,830				
PCA31	0,547				
PCA32	0,528				
PCA33	0,610				
PCA34	0,683				
PCA35	0,678				
PCA4	0,713				
PCA5	0,633				
PCA6	0,630				
PCA7	0,683				
PCA8	0,641				

Fonte: elaboração própria

Tabela 5. (Continuação)

	Pesos Fatoriais	Alfa de Cronbach	Fiabilidade composta (rho_A)	Fiabilidade composta (rho_C)	Variância Extraída Média
PCA9	0,656				
PCA10	0,619				
PCA11	0,652				
PCA12	0,701				
PCA13	0,728				
PCA14	0,703				
PCA15	0,681				
PCA16	0,705				
PCA17	0,773				
PCA18	0,751				
PCA19	0,794				
PCA20	0,803				
PCA21	0,836				
PCA22	0,837				
PCA23	0,84				
PCA24	0,814				
PCA25	0,833				
PCA26	0,814				
PCA27	0,836				
PCA28	0,784				
PCA29	0,856				
<b>Desenvolvimento Estratégico</b>		<b>0,905</b>	<b>0,911</b>	<b>0,922</b>	<b>0,568</b>
DE1	0,691				
DE2	0,664				
DE3	0,728				
DE4	0,765				
DE5	0,723				
DE6	0,785				
DE13	0,811				
DE14	0,813				
DE15	0,787				
<b>Participação Desportiva Feminina</b>		<b>0,781</b>	<b>0,781</b>	<b>0,838</b>	<b>0,511</b>
PDF1	0,731				
PDF2	0,730				
PDF3	0,729				
PDF5	0,727				
PDF6	0,657				
PDF7	0,678				
PDF8	0,763				
PDF9	0,659				
PDF10	0,753				

Fonte: elaboração própria

Para avaliar se os construtos apresentavam diferenças mútuas suficientes, foi examinada a validade discriminante utilizando a razão Heterotrait-Monotrait (HTMT) (Tabela 6). O valor máximo de HTMT foi 0,856, devendo este ser inferior a 0,90. Assim, conclui-se que os diversos construtos possuem níveis elevados de fiabilidade, bem como validade fatorial, validade convergente, e validade discriminante podendo-se considerar válidos e fiáveis para serem utilizados.

Tabela 6. Matriz de Fornell e Larcker para avaliação da validade discriminante (raiz quadrada da VEM na diagonal)

	1	2	3	4	5
<b>1. Processo de Captação</b>					
<b>2. Prontidão Organizacional</b>	0,784				
<b>3. Processo de Capacitação</b>	0,822	0,856			
<b>4. Desenvolvimento Estratégico</b>	0,802	0,756	0,815		
<b>5. Participação Desportiva Feminina</b>	0,321	0,209	0,262	0,273	

Fonte: elaboração própria

### 3.3.2. Validação das hipóteses

Como não há consenso sobre medidas globais adequadas de fiabilidade de ajuste para o PLS-SEM, ao contrário do que ocorre com o CB-SEM, a avaliação do PLS-SEM inclui a análise dos coeficientes determinantes (com  $R^2$  idealmente superior a 25%) para os construtos endógenos e a raiz quadrada média residual normalizada (SRMR inferior a 0,08) (Bagozzi & Yi, 2012; Sarstedt et al., 2023). Para calcular os modelos estruturais e determinar as estatísticas t, assim como a sua significância estatística, foi aplicado o procedimento de *bootstrapping* com 10.000 réplicas. A Tabela 7 apresenta os resultados alusivos às hipóteses.

Os resultados indicam que o modelo explica de maneira robusta o Desenvolvimento Estratégico, com um  $R^2$  de 0,719 e um  $R^2$  ajustado de 0,717, sugerindo que 71,9% da variabilidade nesse construto é explicada pelas variáveis independentes incluídas no modelo. O Processo de Capacitação é também bem explicado pelo Desenvolvimento Estratégico, com um  $R^2$  de 0,61 e um  $R^2$  ajustado de 0,609, refletindo uma boa capacidade explicativa do modelo para esse construto. Em contraste, a Participação Desportiva Feminina apresenta um  $R^2$  de 0,05 e um  $R^2$  ajustado de 0,041, indicando que apenas cerca de 5% da variabilidade nesse construto é explicada pelas variáveis independentes, o que sugere um poder explicativo limitado.

Quanto às hipóteses testadas, na hipótese H1 observa-se que o Processo de Capacitação tem um impacto positivo e estatisticamente significativo no Desenvolvimento Estratégico ( $\beta=0,708$ ;  $t=11,22$ ;  $p < 0,000$ ). A hipótese H2 também é suportada, mostrando que a Prontidão Organizacional tem um impacto positivo e significativo no Desenvolvimento Estratégico ( $\beta=0,184$ ;  $t=2,731$ ;  $p = 0,006$ ).

A hipótese H3 sugere que o Desenvolvimento Estratégico exerce um impacto substancial e estatisticamente significativo no Processo de Captação ( $\beta=0,781$ ;  $t=13,567$ ;  $p < 0,000$ ), indicando uma relação forte entre esses construtos.

Para a hipótese H4, o Processo de Capacitação tem um impacto positivo, embora mais modesto, na Participação Desportiva Feminina ( $\beta=0,215$ ;  $t=2,298$ ;  $p = 0,022$ ).

Contudo, as hipóteses H5 e H6 não foram suportadas pelos dados. A Prontidão Organizacional ( $\beta=0,045$ ;  $t=0,458$ ;  $p = 0,647$ ) e o Processo de Captação ( $\beta=0,048$ ;  $t=0,439$ ;  $p = 0,661$ ) não apresentaram quaisquer impactos estatisticamente significativos na Participação Desportiva Feminina.

Tabela 7. Modelo estrutural estimado

	Beta	t	p	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado
<b>Processo de Capacitação → Desenvolvimento Estratégico (H1)</b>	0,708	11,22	0,000**	0,719	0,717
<b>Prontidão Organizacional → Desenvolvimento Estratégico (H2)</b>	0,184	2,731	0,006**		
<b>Desenvolvimento Estratégico → Processo de Captação (H3)</b>	0,781	13,567	0,000**	0,61	0,609
<b>Processo de Capacitação → Participação Desportiva Feminina (H4)</b>	0,215	2,298	0,022*	0,05	0,041
<b>Prontidão Organizacional → Participação Desportiva Feminina (H5)</b>	0,045	0,458	0,647		
<b>Processo de Captação → Participação Desportiva Feminina (H6)</b>	0,048	0,439	0,661		

Nota: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Fonte: elaboração própria

### 3.4. Discussão de Resultados

A análise dos resultados deste modelo conceptual pretendeu aprofundar o conhecimento sobre a influência dos processos estratégicos e organizacionais no desenvolvimento dos clubes de futebol e futsal e na promoção da participação desportiva feminina, destacando a importância de uma abordagem estruturada e planeada para alcançar os objetivos organizacionais e sociais.

A hipótese H1 propunha uma influência positiva do Processo de Capacitação sobre o Desenvolvimento Estratégico dos clubes de futebol e futsal. Os resultados obtidos confirmam essa hipótese, com um coeficiente Beta de 0,708, indicando um impacto positivo significativo ( $t=11,22$ ;  $p < 0,000$ ). Este resultado mostra-se alinhado com a literatura, que destaca a importância da utilização de um processo bem estruturado para a capacitação dos clubes, e que ajudará no seu desenvolvimento estratégico. O desenvolvimento estratégico engloba o conjunto de atividades e decisões que orientam as organizações rumo ao alcance dos seus objetivos (Bryson, 2011; Dyson et al., 2007), no entanto, as decisões estratégicas consideradas, podem não ser as mais eficazes para a finalidade pretendida. O processo de capacitação tem assim um papel fundamental para o desenvolvimento estratégico, na medida que procura realizar uma análise cuidadosa de todo o ambiente da organização, pretendendo garantir a posse de todos os recursos essenciais para o alcance das necessidades encontradas. Desta forma, os recursos serão mobilizados de forma mais eficiente, permitindo estabelecer estratégias, atividades e decisões orientadas para os interesses da organização, no sentido de obter um desenvolvimento estratégico mais eficiente (Bryson, 2011; Hanlon et al., 2022; Millar, 2015). Este resultado sublinha a importância da utilização do processo de capacitação para melhorar a capacidade de dar resposta às necessidades da organização. Neste caso, aumentar o número de praticantes mulheres no futebol e futsal e aperfeiçoar o desenvolvimento estratégico.

A segunda hipótese sugeria que a Prontidão Organizacional influencia positivamente o Desenvolvimento Estratégico. Com um coeficiente Beta de 0,184 e significância estatística ( $t=2,731$ ;  $p = 0,006$ ), os resultados suportam essa hipótese, corroborando a literatura que indica que a prontidão para a mudança é um fator crítico no sucesso das iniciativas estratégicas dentro das organizações (Millar & Doherty, 2018; Oakland & Tanner, 2007). Conforme exposto por Sobeck e Agius (2007), a prontidão organizacional envolve a capacidade e a disposição dos membros da organização para implementar mudanças, o que é essencial para o desenvolvimento estratégico. A adequação da prontidão organizacional garante que as mudanças necessárias sejam aceites e executadas de maneira eficaz, aumentando assim a possibilidade de sucesso das estratégias traçadas para aumentar o número de praticantes mulheres. Este resultado destaca a importância de uma cultura organizacional preparada e motivada para mudanças que visam o crescimento e a inovação dentro dos clubes de futebol e futsal e que visam o aumento da prática desportiva feminina, como sendo essencial para a implementação de estratégias bem-sucedidas.

A hipótese H3 indicava um impacto positivo do Desenvolvimento Estratégico no Processo de Captação. Os resultados confirmam essa relação com um coeficiente Beta de 0,781, altamente significativo ( $t=13,567$ ;  $p < 0,000$ ). Este resultado está igualmente alinhado com a literatura, que destaca a importância de processos bem estruturados e planejados (desenvolvimento estratégico) na captação de jogadoras (Caprais et al., 2020; Sotiriadou & de Haan, 2019). Se a organização procurar ter uma direção clara e uma estratégia para atender às suas oportunidades de forma a direcionar o seu futuro para o aumento da prática por mulheres, mais facilmente conseguirá traçar um processo de captação estruturado e organizado e por isso, mais eficaz (Eime et al., 2021; Hoye et al., 2018). Os jogadores em geral são a matéria-prima destas organizações desportivas, por isso, investir no desenvolvimento estratégico para criar processos de captação eficazes é fundamental para fornecer uma base sólida para a formação de equipas competitivas, principalmente de grupos sub-representados como é o caso das mulheres (Eime et al., 2021). Este resultado sublinha a necessidade de os clubes de futebol e futsal se focarem no desenvolvimento estratégico para a criação de processos de captação de mulheres bem planejados e formalizados, não apenas focados na atração de talentos, mas que também contribuem para a sua manutenção a longo prazo.

A hipótese H4 indicava que o Processo de Capacitação influenciaria positivamente a Participação Desportiva Feminina no futebol e futsal. Os resultados mostram um impacto positivo significativo ( $\beta=0,215$ ;  $t=2,298$ ;  $p = 0,022$ ) mostrando coerência com a literatura, que destaca a importância do processo de capacitação para a criação de um ambiente equilibrado para a inclusão de grupos sub-representados, e que explica a influência positiva na participação desportiva feminina (Eime et al., 2021; Hanlon et al., 2022; Hartzell & Dixon, 2019). A deficiência na participação feminina no desporto está muitas vezes associada à falha na sua inclusão, pelo que por muito que as organizações procurem cativar as mulheres, nem sempre a cultura da organização demonstra um ambiente acolhedor (Caprais et al., 2020; Hambrick et al., 2013; Meier et al., 2021). Por sua vez, o processo de capacitação, permite orientar as organizações no seu processo de mudança, nomeadamente na procura de criar ambientes mais atrativos e inclusivos para as mulheres (Hanlon et al., 2022; Millar & Doherty, 2016; Ordway, 2023; Sotiriadou & de Haan, 2019). Este resultado enfatiza a importância do processo de capacitação na geração de mudanças efetivas dentro das organizações que procurem e permitam a inclusão de minorias, como é o caso das mulheres.

As hipóteses H5 e H6, que sugeriam que a Prontidão Organizacional e o Processo de Captação influenciariam a Participação Desportiva Feminina no Futebol e Futsal, não

foram suportadas pelos dados. A Prontidão Organizacional ( $\beta=0,045$ ;  $t=0,458$ ;  $p = 0,647$ ) e o Processo de Captação ( $\beta=0,048$ ;  $t=0,439$ ;  $p = 0,661$ ) não apresentaram impactos estatisticamente significativos na Participação Desportiva Feminina. Embora exista uma relação positiva entre desenvolvimento estratégico e cada uma destas variáveis, a prontidão organizacional e o processo de captação podem não ser, individualmente, fatores determinantes na participação desportiva feminina. Ainda que a prontidão organizacional possa ser considerada fundamental no processo de capacitação e este influencie diretamente a participação desportiva feminina, a prontidão não encontra por si só capacidade de influência, quer positiva, quer negativa, sobre a participação desportiva feminina (Millar & Doherty, 2016). De igual forma, o processo de captação, sozinho, poderá não ser suficiente para influenciar a participação desportiva feminina, e, por mais esforços que as organizações realizem na tentativa de atrair mais mulheres para a prática, poderão não ter realizado ainda as alterações necessárias que influenciem não só a captação de novas jogadoras, mas também, a sua retenção na prática a longo prazo (Eime et al., 2021; Morris et al., 2019; Sotiriadou & de Haan, 2019). Através destes resultados, pode entender-se, o grande valor do processo de capacitação na participação desportiva feminina, comprovado na hipótese 4, uma vez que, conforme pôde apurar-se na presente hipótese, a prontidão organizacional (sob a disposição para realizar mudanças na organização) ou o processo de captação (sob a criação de estratégias vagas sem alteração da cultura e ambiente organizacional), demonstram não ter influência suficiente para realizar grandes transformações na participação das mulheres no desporto.

# Capítulo 4

## Discussão Geral

A partir da revisão sistemática da literatura (estudo 1) foi possível identificar a capacitação como um processo importante para o desenvolvimento estratégico das organizações desportivas e para o aumento da capacidade de dar resposta às exigências de transformação nos clubes desportivos, particularmente quando se pretende desenvolver o desporto feminino. Entendeu-se também que a prontidão organizacional é uma capacidade estratégica importante para a capacitação e para dar resposta às necessidades de uma organização desportiva, nomeadamente perante a necessidade de um maior envolvimento de mulheres. Desta forma, o processo de capacitação (englobando a prontidão e a estratégia), é fundamental para a capacidade das organizações realizarem mudanças estratégicas, nomeadamente no sentido de aumentar a participação desportiva feminina.

Por sua vez, mediante a análise do estudo 2 constatou-se a relevância que o processo de capacitação e a prontidão têm para o desenvolvimento estratégico e que este tem, por sua vez, para a captação de atletas e aumento da participação desportiva feminina nos clubes. Este estudo foi igualmente importante para confirmar a complexidade da capacitação, e importância de utilizar de forma conjunta todos estes processos, sob a pena de sozinhos poderem não ser suficientes para a realização de mudanças dentro dos clubes.

### 4.1. Implicações Teóricas

Os resultados deste estudo oferecem várias implicações teóricas no campo da gestão estratégica desportiva e do desenvolvimento organizacional. Primeiro, o suporte empírico da hipótese de que o processo de capacitação influencia positivamente o desenvolvimento estratégico dos clubes, e a participação desportiva feminina, sublinha a relevância de um processo de capacitação bem estruturado como um pilar essencial da estratégia organizacional e da criação de mudança. Este resultado reforça as teorias que associam a eficiência das práticas operacionais ao sucesso estratégico de longo prazo (Hanlon et al., 2022; Millar & Doherty, 2016). Sugere-se que os clubes de futebol e futsal, ao adotarem processos de capacitação formalizados e sistemáticos, não apenas podem melhorar as condições correntes do clube, mas também estabelecer uma base sólida para

o seu desenvolvimento sustentável, com capacidade de influenciar a participação desportiva feminina.

Além disso, a identificação de uma relação positiva entre prontidão organizacional e desenvolvimento estratégico oferece uma contribuição importante para a compreensão das dinâmicas de mudança organizacional. A prontidão para a mudança, que envolve a capacidade, a motivação e disposição dos membros da organização para adotar novas estratégias (Hanlon et al., 2022; Millar & Doherty, 2016, 2020), manifesta-se como um fator decisivo para o sucesso do desenvolvimento estratégico (Millar, 2015; Millar & Doherty, 2018). Este resultado corrobora com teorias existentes que destacam a importância de uma cultura organizacional receptiva e preparada para a mudança (Caprais et al., 2020; Greenhill et al., 2009; Meier et al., 2021), sugerindo que a prontidão organizacional deve ser considerada um elemento central nas teorias de gestão e mudança organizacional, especialmente em contextos desportivos onde as resistências culturais podem ser mais pronunciadas.

Por sua vez, o desenvolvimento estratégico destaca a importância de alcançar mudanças estratégicas significativas adequadas à realidade das organizações e aos seus planos estratégicos (Carr & Power, 2020; Frost et al., 2013; Hanlon et al., 2022; Millar & Doherty, 2016). Deve existir uma preocupação para que essas mudanças ocorram ao nível da cultura organizacional e que sejam planeadas por forma a aproximarem-se dos objetivos estipulados. Desta forma os processos de captação tornam-se mais transparentes, estando ajustados e atrativos para oferecer oportunidades iguais a homens e mulheres (Caprais et al., 2020; Hanlon et al., 2022; Sotiriadou & de Haan, 2019).

Contudo, a ausência de impactos significativos da prontidão organizacional e do processo de captação sobre a participação desportiva feminina desafia algumas expectativas teóricas, indicando que a relação entre esses fatores e a inclusão de grupos sub-representados pode ser mais complexa do que inicialmente previsto (Cadden et al., 2020; Hanlon et al., 2022; Millar & Doherty, 2018, 2020). Este resultado sugere que as teorias que impõem diretamente a prontidão para a mudança e a captação de atletas para o aumento da participação feminina no desporto podem necessitar de revisão, incorporando outras variáveis mediadoras ou contextuais, como políticas de igualdade entre homens e mulheres (Eime et al., 2021; Hanlon et al., 2022), suporte institucional e mudanças culturais (Craike et al., 2009; Dilsad Ahmed et al., 2020; Nash & Moore, 2021; Zou & Scott, 2018). Essa complexidade adicional implica que a eficácia das estratégias de inclusão possa depender não apenas da prontidão e da captação, mas

também de uma série de fatores contextuais e culturais que influenciam a receptividade e a sustentabilidade dessas iniciativas, de forma indireta, através do processo de capacitação.

Por fim, os resultados indicam que as teorias de gestão estratégica no contexto desportivo necessitam de reconhecer a especificidade e a complexidade inerentes a organizações sem fins lucrativos (Bryson, 2011; Hanlon et al., 2022; Hoye et al., 2018; Millar & Doherty, 2016), onde os processos de mudança e desenvolvimento podem não seguir padrões lineares ou previsíveis. Nessas organizações, fatores como a prontidão e a captação, de forma isolada, podem não interagir com o aumento da participação desportiva feminina, no entanto, os restantes resultados sugerem que estas, integradas ou conjugadas com outros elementos, podem ser capazes de contribuir para o sucesso organizacional. Assim, para além de validar abordagens teóricas existentes, este estudo, aponta que o processo de capacitação tem uma influência positiva no desenvolvimento estratégico e participação desportiva feminina. Para além disso, a prontidão organizacional influencia o desenvolvimento estratégico e este por sua vez revelou influenciar o processo de captação. Mas apesar disso, nem a prontidão organizacional (presente na capacitação), nem o processo de captação (passível de muita influência pelo desenvolvimento estratégico), são capazes de sozinhos influenciar a participação desportiva feminina.

## **4.2. Implicações Práticas**

Os resultados deste estudo apresentam igualmente várias implicações práticas importantes para as organizações, especialmente para os clubes de futebol e futsal e outras entidades desportivas que pretendem otimizar as suas estratégias de desenvolvimento e inclusão de mulheres. Em primeiro, a confirmação de que o processo de capacitação influencia positivamente o desenvolvimento estratégico dos clubes e a participação desportiva feminina. Esta evidencia empírica sugere que as organizações devem investir no seu processo de capacitação, formalizando a análise detalhada de todo o seu meio envolvente para serem capazes de identificar e responder eficazmente às necessidades identificadas (Hanlon et al., 2022; Millar, 2015; Millar & Doherty, 2016, 2018). Assim, ao entender melhor o que fazer e como fazer, os clubes serão capazes de realizar um desenvolvimento estratégico significativo, através da elaboração de planos e estratégias desprovidas de falhas com vista ao alcance dos objetivos traçados, não só a curto, mas também a longo prazo (Eime et al., 2021; Hanlon et al., 2022; Morris et al., 2019; Sotiriadou & de Haan, 2019). Desta forma, os clubes são também capazes de

aumentar a participação desportiva feminina no futebol e futsal por mostrarem ser organizações inclusivas e acolhedoras em vez de apenas manifestar essa intenção sem uma mudança real ocorrer.

Atualmente poderá ser comum os clubes de futebol e futsal receberem o estímulo para aumentar a prática desportiva por mulheres, seja pela procura das próprias mulheres ou por pressão das federações e associações que os regulam (Eime et al., 2021, 2022; Hanlon et al., 2022; Portugal Football Observatory, 2024). Para responder eficazmente a este estímulo os clubes precisam de identificar as suas necessidades de capacitação pelas cinco dimensões de capacidade (Doherty et al., 2014; Millar & Doherty, 2016). Se o clube pretende aumentar o número de jogadoras ou criar equipas exclusivamente femininas certamente que necessitará de repensar a sua estrutura de recursos humanos, nomeadamente mais treinadores e outro tipo de colaboradores para ajudarem com estas equipas, e particularmente a inclusão de elementos femininos nessas mesmas funções. Por outro lado, se há mais equipas, são necessários mais fundos para as manter, e será necessário pagar aos novos colaboradores se não forem voluntários, pelo que a dimensão financeira também deve ser repensada. Pode igualmente ser necessário ajustar as infraestruturas, através da criação de mais balneários ou retribuição dos existentes, e também reformular a distribuição das equipas pelos espaços de treino e horários. As dimensões planeamento e desenvolvimento, também têm de ser reavaliadas, na medida em que será fundamental o clube realizar um planeamento estratégico para se desenvolver e direcionar-se melhor para os objetivos que pretende atingir. As relações externas, também necessitarão de ser otimizadas pelo clube, uma vez que este poderá necessitar de colaboração externa para atingir outras dimensões. Por exemplo poderá considerar novos patrocinadores com interesse nas equipas femininas, ou alguma colaboração para ter mais infraestruturas para treinar e jogar, ou ainda para transporte das novas equipas para os jogos fora.

Além disso, a identificação da prontidão organizacional como um fator positivo e significativo para o desenvolvimento estratégico indica que as organizações desportivas devem prestar atenção especial à sua cultura interna (Craike et al., 2009; Forsyth et al., 2019; Ganoë, 2019) e à disposição para mudanças (Domeneghetti, 2018; Hanlon et al., 2022; Ordway, 2023; Sotiriadou & de Haan, 2019). As lideranças dos clubes necessitam garantir que as suas equipas estejam não apenas capacitadas, mas também motivadas e preparadas para adotar novas estratégias e mudanças organizacionais, o que pode envolver investimentos em formação, comunicação eficaz sobre a importância das mudanças e a criação de um ambiente de trabalho que apoie a inovação e a flexibilidade

(Millar & Doherty, 2018; Oakland & Tanner, 2007). Ao fomentar uma cultura organizacional que valoriza e facilita a prontidão para a mudança, os clubes podem aumentar as suas hipóteses de sucesso na implementação de novas estratégias e na adaptação às exigências dinâmicas do mercado desportivo.

Portanto, os clubes precisam de prontidão, colaboradores com vontade de mudar de acordo com os novos objetivos da organização (Millar & Doherty, 2016, 2018; Oakland & Tanner, 2007; Sobeck & Agius, 2007). A liderança poderá ser determinante para a criação de uma equipa dinâmica na organização e com predisposição para a mudança (Oakland & Tanner, 2007), em que os colaboradores se empenhem em trazer mais jogadoras para o clube e entendam que o futebol e futsal também são desportos para mulheres. É fundamental que estes sintam que são agentes de mudança capazes de mudar a cultura organizacional e que a sua prontidão será crucial para criarem com mais facilidade ambientes inclusivos para as mulheres. Tudo isto facilitará o desenvolvimento estratégico dos clubes pela maior praticidade de aplicar estratégias alinhadas aos seus objetivos. Com um processo organizado, certamente que a participação desportiva feminina aumentará, uma vez que as mulheres acabarão por se sentir mais acolhidas e integradas nos clubes.

É ainda importante referir que para além dos colaboradores internos, todos os *stakeholders* dos clubes são fundamentais para a criação de mudança (Domeneghetti, 2018). É necessário que os atletas masculinos do clube e respetivos pais entendam esta mudança, tal como os patrocinadores, investidores e até mesmo os meios de comunicação social têm de aceitar e compreender que a inclusão de mais mulheres no setor desportivo é um direito (Domeneghetti, 2018; Hambrick et al., 2013; Palmer & Leberman, 2009).

Também a identificação do desenvolvimento estratégico como um fator positivo sobre o processo de captação indica a necessidade de utilizar as estratégias mais adequadas para melhorar o processo de atrair, recrutar e manter jogadores e jogadoras que confere aos clubes a possibilidade de formar as suas equipas competitivas (Eime et al., 2021; Hoye et al., 2018). Com a competitividade no mercado desportivo a aumentar cada vez mais (Adachi et al., 2022; Doyle et al., 2021; Sotiriadou et al., 2023), torna-se crucial que os clubes saibam como implementar estratégias de captação que sejam capazes de corresponder às suas carências, garantindo, por vezes a sobrevivência dos clubes e noutros casos, o seu bom desempenho desportivo.

O desenvolvimento estratégico do clube será muito mais fácil depois do clube saber a direção que deve tomar, sabendo as suas necessidades de capacitação as estratégias serão específicas e direcionadas para cada caso (Hanlon et al., 2022; Millar & Doherty, 2016). Se o clube não possui recursos humanos suficientes ou suficientemente diversificados (só homens) tem agora oportunidade de os recrutar e podem já ser pessoas com ideais ajustados aos que a organização pretende atingir (Banwell et al., 2021; Eime et al., 2021). O mesmo acontece com as restantes dimensões de capacidade. Se os clubes desenvolverem estas estratégias para cumprir o objetivo de aumentar o número de mulheres praticantes, certamente têm maior facilidade para atrair, recrutar e manter jogadoras (Eime et al., 2020; Goss et al., 2006). Podem atraí-las ao mostrar as condições que conseguem oferecer e o ambiente integrativo que possuem, recrutá-las por perceberem que o clube está empenhado em garantir as melhores condições para as mulheres e mantê-las por cumprir com tudo o que prometeu, quer em termos de condições de treino, quer pelo bom ambiente organizacional.

Quando a disponibilidade dos dirigentes e colaboradores do clube é reduzida, sugere-se a observação de casos de sucesso, as ideias e estratégias de clubes bem-sucedidos na matéria de futebol e futsal feminino poderão ser o ponto de partida para a realização de mudanças eficazes noutros clubes.

No entanto, a ausência de impactos significativos da prontidão organizacional e do processo de captação na participação desportiva feminina sugere que os clubes necessitam de reconsiderar as suas abordagens para aumentar a inclusão de mulheres no futebol e futsal. Este resultado evidencia que, embora a prontidão e a captação sejam importantes para promover a participação desportiva feminina, não são suficientes por si só para o fazer de forma significativa. As organizações devem complementar essas práticas com políticas específicas de igualdade entre homens e mulheres (Caprais et al., 2020; Eime et al., 2021, 2022; Sotiriadou & de Haan, 2019), desenvolvendo iniciativas que promovam um ambiente mais inclusivo e seguro, e programas de apoio que atendam às necessidades e expectativas das jogadoras (Hanlon et al., 2022; Ordway, 2023; Sotiriadou & de Haan, 2019). Para além disso, podem ainda incluir a criação de ambientes mais acolhedores nos clubes ou o desenvolvimento de campanhas de sensibilização e formação voltadas para a superação de barreiras culturais que ainda persistem no desporto (Banwell et al., 2021; Eime et al., 2021; Forsyth et al., 2019; LaVoi & Dutove, 2012).

Observando tudo o que foi referido, é fácil entender que só a vontade de mudar (prontidão) não é suficiente para influenciar a participação desportiva feminina, falta

todo o *background* de capacitação (recursos e estratégias). Também o processo de captação não é suficiente para influenciar a participação desportiva feminina, se o clube não muda nada, não mostrará atratividade e não mostrará capacidade para atrair, recrutar e manter jogadoras.

Finalmente, os resultados deste estudo indicam que as organizações desportivas, devem adotar uma abordagem mais holística e adaptativa ao desenvolvimento estratégico (Bryson, 2011; Henry & Lee, 2004). Essa abordagem implica reconhecer que os processos de mudança e desenvolvimento possam não seguir um caminho linear e que as interações entre diferentes fatores, como a prontidão organizacional e as políticas de inclusão, podem variar significativamente de acordo com o contexto. As práticas organizacionais devem ser flexíveis e capazes de se adaptar às especificidades de cada situação (Hanlon et al., 2022), permitindo que os clubes reajustem as suas estratégias à medida que novas informações e desafios surgem. Ao adotar essa abordagem adaptativa, as organizações estarão mais bem posicionadas para alcançar os seus objetivos estratégicos (Bryson, 2011; Henry & Lee, 2004; Mansfield & Killick, 2012)) e promover mudanças positivas no ambiente desportivo (Hanlon et al., 2022; Ordway, 2023; Sotiriadou & de Haan, 2019), contribuindo para um desporto mais inclusivo e sustentável.

# Capítulo 5

## Conclusão

O presente trabalho foi constituído por dois estudos complementares. O estudo 1, consistiu na realização de uma revisão sistemática da literatura sobre o tema, cujo objetivo foi analisar e sistematizar o estado-da-arte sobre a participação desportiva feminina de um ponto de vista estratégico. Este objetivo permitiu avaliar o estado atual da literatura sobre o tema identificando as principais contribuições desta área científica e que áreas ainda falta explorar para tornar o desporto um lugar mais inclusivo para as mulheres. Por sua vez, o estudo 2, tendo por base o referencial de literatura obtido no estudo 1, consiste numa investigação empírica quantitativa a uma amostra de clubes de futebol e futsal portugueses, especificamente na vertente de formação, numa tentativa de analisar o esforço dos clubes em incentivar e recrutar mulheres para a prática de futebol e futsal.

Foi possível concluir que o processo de capacitação tem um papel fundamental dentro das organizações desportivas e contribui eficazmente para o aumento da participação desportiva feminina. O desenvolvimento estratégico conta com o processo de capacitação e a prontidão organizacional para progredir e tem a capacidade de influenciar positivamente o processo de captação. Já a prontidão organizacional e o processo de captação quando observados em particular e à margem dos restantes processos, mostraram não ter capacidade de influenciar quer positiva, quer negativamente a participação desportiva feminina.

Este estudo realça a utilização do processo de capacitação nos clubes para atingir um aumento na participação desportiva. As organizações devem investir numa análise detalhada do ambiente envolvente para que consigam responder de forma eficaz às necessidades identificadas. É fundamental conferir, durante o processo, especial atenção ao desenvolvimento da cultura interna, criando, entre os colaboradores, disposição para a mudança através do estabelecimento de ambientes que apoiem a inovação e flexibilidade. O desenvolvimento estratégico decorre dos dois processos anteriores, pela criação das estratégias mais adequadas às necessidades dos clubes e pela aplicação das mesmas à luz da contribuição dos colaboradores, procurando garantir o sucesso da capacitação pela aplicação de estratégias convenientes e em ambientes mais inclusivos e acolhedores. É desta forma que se conseguirá provavelmente melhorar o processo de

captação e aumentar a participação desportiva feminina e, por sua vez, possibilitar a criação de equipas competitivas e exclusivamente femininas. Depreende-se, assim, que a conjugação de todos os processos referidos é fundamental para os clubes se capacitarem e conseguirem aumentar o número de mulheres praticantes nas modalidades de futebol e futsal.

Para além das implicações teóricas e práticas já mencionadas, este estudo traz importantes contribuições para a teoria do processo de capacitação. Por exemplo, o estudo 2 acabou por encontrar uma relação interessante com um aspeto menos desenvolvido na literatura (estudo 1), relativo às redes sociais. Apesar de alguns clubes identificarem estratégias de captação mais tradicionais, como divulgação direta nas escolas ou distribuição de cartazes e *flyers*, a grande maioria identificou como principal estratégia ou meio de captação, a utilização das redes sociais. São diversos os clubes a mencionar utilizar as redes sociais para procurar atrair e recrutar mais jogadores e jogadoras, por exemplo pela divulgação de treinos abertos, ou chamada de atletas de uma idade específica, ou simplesmente para convidar mulheres para a prática e conseguir estabelecer equipas exclusivamente femininas. Além destas estratégias, os clubes têm utilizado o desenvolvimento do futebol e futsal profissionais para incentivar a participação feminina. Portanto, para captar jogadoras, não são apenas necessários processos complexos e mudanças culturais, simples adaptações tecnológicas podem ser fundamentais para tornar os clubes mais atrativos aos olhos daqueles que pretendem captar.

Apesar das diversas contribuições do estudo, este apresenta algumas limitações. Desde logo, o tamanho da amostra, pois dos 1625 clubes contactados diretamente, apenas 317 colaboraram de forma válida. O tamanho da amostra e a dimensão dos clubes que colaboraram traz a necessidade de ter alguma prudência na generalização dos resultados. Além disso, apesar de teoricamente se confirmarem os princípios do processo de capacitação, a natureza do estudo não permitiu demonstrar e comprovar de forma prática a aplicação do processo, uma vez que não foi possível verificar a longo prazo o sucesso dos resultados do processo. Para além disso, não foi possível verificar com clareza o número de mulheres envolvidas nos clubes noutras funções que não a prática desportiva.

Face às limitações identificadas, pesquisas futuras poderão eventualmente testar as hipóteses de investigação formuladas em contextos desportivos distintos em que a participação desportiva feminina seja mais expressiva, inclusive ao nível profissional. Outra linha futura de investigação, poderá ser a aplicação de estudos de caso em alguns

clubes para verificar a aplicação prática do processo de capacitação desde a análise do ambiente à aplicação de estratégias e projetos. Esta abordagem qualitativa poderá permitir um acompanhamento dos clubes e assim verificar as implicações das primeiras estratégias aplicadas, procurando perceber a necessidade de ajustes ao longo do tempo. Um estudo mais direcionado para a estrutura dos clubes, nomeadamente em termos de identificação do número de funcionários/colaboradores homens e mulheres, pode ser outra alternativa de estudos futuros, de forma a perceber se existe influência desta componente no aumento da participação desportiva feminina. Estudos futuros poderiam ainda envolver a perspetiva de outros *stakeholders* na implementação do processo de capacitação, como por exemplo, as próprias jogadoras, os jogadores masculinos, os pais dos jogadores e jogadoras, os responsáveis das associações distritais e federação, os meios de comunicação social, bem como os investidores e patrocinadores.

## Referências Bibliográficas

- Adachi, N., Yamashita, R., & Matsuoka, H. (2022). How does spectator marketing in women's leagues differ from that in men's leagues? *International Journal of Sport Management and Marketing*, 22(1–2), 1–18.  
<https://doi.org/10.1504/IJSMM.2022.121253>
- Ahmad, N., Thorpe, H., Richards, J., & Marfell, A. (2020). Building cultural diversity in sport: a critical dialogue with Muslim women and sports facilitators. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 12(4), 637–653.  
<https://doi.org/10.1080/19406940.2020.1827006>
- AlKhalifa, H. K., & Farello, A. (2021). The soft power of Arab women's football: changing perceptions and building legitimacy through social media. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(2), 241–257.  
<https://doi.org/10.1080/19406940.2020.1854327>
- Association, W. M. (2013). World Medical Association Declaration of Helsinki: Ethical Principles for Medical Research Involving Human Subjects. *JAMA*, 310(20), 2191–2194. <https://doi.org/10.1001/jama.2013.281053>
- Bäckström, Å., & Nairn, K. (2018). Skateboarding beyond the limits of gender? Strategic interventions in Sweden. *Leisure Studies*, 37(4), 424–439.  
<https://doi.org/10.1080/02614367.2018.1462397>
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (2012). Specification, Evaluation, and Interpretation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8–34.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x>
- Banwell, J., Kerr, G., & Stirling, A. (2021). Benefits of a female coach mentorship programme on women coaches' development: an ecological perspective. *Sports Coaching Review*, 10(1), 61–83.  
<https://doi.org/10.1080/21640629.2020.1764266>
- Barchi, F., AbiNader, M. A., Winter, S. C., Obara, L. M., Mbogo, D., Thomas, B. M., & Ammerman, B. (2022). Improving adult women's emotional health in rural Kenya through community soccer and the role of social support: A mixed-methods analysis. *Journal of Sport for Development*, 10(2), 23–39.  
<https://doi.org/https://jsfd.org/2022/07/01/improving-adult-womens-emotional-health-in-rural-kenya-through-community-soccer-and-the-role-of-social-support-a-mixed-methods-analysis/>
- Barker-Ruchti, N., Lindgren, E.-C., Hofmann, A., Sinning, S., & Shelton, C. (2014). Tracing the career paths of top-level women football coaches: turning points to understand and develop sport coaching careers. *Sports Coaching Review*, 3(2), 117–131. <https://doi.org/10.1080/21640629.2015.1035859>
- Bean, C., Harlow, M., & Kendellen, K. (2017). Strategies for fostering basic psychological needs support in high quality youth leadership programs. *Evaluation and Program Planning*, 61(4), 76–85.  
<https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.12.003>
- Bean, C., Kendellen, K., Halsall, T., & Forneris, T. (2015). Putting program evaluation into practice: Enhancing the Girls Just Wanna Have Fun program. *Evaluation and Program Planning*, 49, 31–40.  
<https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2014.11.007>
- Becker, J.-M., Cheah, J.-H., Ghollamzadeh, R., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). PLS-SEM's most wanted guidance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(4). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0474>
- Behnoosh, S., Dickson, G., & Naylor, M. (2023). Endorsement and promoting sport and physical activity to young people: exploring gender and the career status of athlete endorsers. *Managing Sport and Leisure*, 1–19.  
<https://doi.org/10.1080/23750472.2023.2205421>

- Blair, S. N., & Morris, J. N. (2009). Healthy Hearts-and the Universal Benefits of Being Physically Active: Physical Activity and Health. *Annals of Epidemiology*, 19(4), 253–256. <https://doi.org/10.1016/j.annepidem.2009.01.019>
- Bryant, L. A., & Clement, D. (2015). Coping Strategies of Female Peer Leaders Participating in College Club Sports. *Recreational Sports Journal*, 39(1), 16–26. <https://doi.org/10.1123/rsj.2013-0032>
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (4th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Bush, V. D., Bush, A. J., Clark, P., & Bush, R. P. (2005). Girl power and word-of-mouth behavior in the flourishing sports market. *Journal of Consumer Marketing*, 22(5), 257–264. <https://doi.org/10.1108/07363760510611680>
- Cadden, T., Millar, K., Treacy, R., & Humphreys, P. (2020). The mediating influence of organisational cultural practices in successful lean management implementation. *International Journal of Production Economics*, 229(3), 12. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107744>
- Caprais, A., Sabatier, F., & Rubi, S. (2020). Electoral competition and gender quotas: dearth of female applicants or structural resistance? *International Journal of Sport Policy and Politics*, 12(3), 349–364. <https://doi.org/10.1080/19406940.2020.1782966>
- Carr, J., & Power, M. J. (2020). More than a club, more than a game: the case of Diverse City. *Managing Sport and Leisure*, 25(1–2), 99–113. <https://doi.org/10.1080/23750472.2019.1679039>
- Casey, M., Fowlie, J., Charity, M., Harvey, J., & Eime, R. (2019). The implications of female sport policy developments for the community-level sport sector: a perspective from Victoria, Australia. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(4), 657–678. <https://doi.org/10.1080/19406940.2019.1618892>
- Chhabra, A., Popli, M., & Li, Y. (2021). Determinants of Equity Ownership Stake in Foreign Entry Decisions: A Systematic Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 23(2), 244–276. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12248>
- Chiu, W., Kim, T., & Won, D. (2018). Predicting consumers' intention to purchase sporting goods online: An application of the model of goal-directed behavior. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 30(2), 333–351. <https://doi.org/10.1108/APJML-02-2017-0028>
- Clarkson, B., & Philippou, C. (2022). Gender diversity and financial sustainability in professional football: a competitive strategy and proposed interdisciplinary research agenda. *Managing Sport and Leisure*, 29(4), 1–5. <https://doi.org/10.1080/23750472.2022.2089204>
- Cosentino, A., Weese, W. J., & Wells, J. E. (2021). Strategies to Advance Women: Career Insights From Senior Leadership Women in Professional Sport in Canada. *Frontiers in Sports and Active Living*, 3. <https://doi.org/10.3389/fspor.2021.716505>
- Costa, C., & Miragaia, D. A. M. (2022). A systematic review of women's entrepreneurship in the sports industry: has anything changed? *Gender in Management*, 37(8), 988–1008. <https://doi.org/10.1108/GM-04-2021-0101>
- Crabill, E., Maddox, C., & Beissel, A. (2023). We Did It: A Content Analysis of Australian and New Zealand Online News Media Coverage of the Bid Process for the 2023 FIFA Women's World Cup. *International Journal of Sport Communication*, 16(1), 53–63. <https://doi.org/10.1123/ijsc.2022-0133>
- Craike, M. J., Symons, C., & Zimmermann, J. A. M. (2009). Why do young women drop out of sport and physical activity? A social ecological approach. *Annals of Leisure Research*, 12(2), 148–172. <https://doi.org/10.1080/11745398.2009.9686816>

- Dash, G., & Paul, J. (2021). CB-SEM vs PLS-SEM methods for research in social sciences and technology forecasting. *Technological Forecasting and Social Change*, 173(3). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121092>
- Dehghansai, N., Pinder, R. A., & Baker, J. (2021). “Looking for a Golden Needle in the Haystack”: Perspectives on Talent Identification and Development in Paralympic Sport. *Frontiers in Sports and Active Living*, 3. <https://doi.org/10.3389/fspor.2021.635977>
- Dilsad Ahmed, Md., Ho, W. K. Y., van Niekerk, R. L., Sulz, L., & Begum, S. (2020). Social support and sports participation motivations of female adolescents in India - Study of age transition and achievement level. *Physical Culture and Sport, Studies and Research*, 88(1), 49–67. <https://doi.org/10.2478/pccsr-2020-0025>
- Doherty, A., Misener, K., & Cuskelly, G. (2014). Toward a Multidimensional Framework of Capacity in Community Sport Clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(S2), 124–142. <https://doi.org/10.1177/0899764013509892>
- Domeneghetti, R. (2018). “The other side of the net’: (re)presentations of (emphasised) femininity during Wimbledon 2016. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 10(2), 151–163. <https://doi.org/10.1080/19407963.2018.1403164>
- Dortants, M., & Knoppers, A. (2016). The organization of diversity in a boxing club: Governmentality and entangled rationalities. *Culture and Organization*, 22(3), 245–261. <https://doi.org/10.1080/14759551.2016.1157804>
- Doyle, J. P., Kunkel, T., Kelly, S. J., Filo, K., & Cuskelly, G. (2021). Seeing the same things differently: exploring the unique brand associations linked to women’s professional sport teams. *Journal of Strategic Marketing*, 32(6), 729–743. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1922489>
- Dyson, R. G., Bryant, J., Morecroft, J., & Brien, F. (2007). The Strategic Development Process. *Supporting Strategy: Frameworks, Methods and Models*, 3–24.
- Eime, R., Charity, M., Harvey, J., & Westerbeek, H. (2021). Five-Year Changes in Community-Level Sport Participation, and the Role of Gender Strategies. *Frontiers in Sports and Active Living*, 3. <https://doi.org/10.3389/fspor.2021.710666>
- Eime, R., Harvey, J., Charity, M., & Westerbeek, H. (2020). Longitudinal trends in sport participation and retention of women and girls. *Frontiers in Sports and Active Living*, 2. <https://doi.org/10.3389/fspor.2020.00039>
- Eime, R., Harvey, J., Charity, M., & Westerbeek, H. (2022). Participation of Australian women and girls in traditionally male-dominated sports 2016-2018. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 14(3), 545–561. <https://doi.org/10.1080/19406940.2022.2090995>
- Federação Portuguesa de Futebol (FPF). (2023). *Mais 21 mil praticantes federados*. <https://www.fpf.pt/pt/News/Todas-as-noticias/Noticia/news/43000>
- Fenton, A., Gillooly, L., & Vasilica, C. M. (2023). Female fans and social media: micro-communities and the formation of social capital. *European Sport Management Quarterly*, 23(2), 370–390. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1868546>
- Forsyth, J. J., Jones, J., Duval, L., & Bambridge, A. (2019). Opportunities and barriers that females face for study and employment in sport. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 24, 80–89. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2019.01.005>
- Frost, L., Lightbody, M., & Abdel K. Halabi. (2013). Expanding social inclusion in community sports organizations: Evidence from rural Australian football clubs. *Journal of Sport Management*, 27(6), 453–466. <https://doi.org/10.1123/jsm.27.6.453>
- Ganoe, K. L. (2019). “You start by changing the whole cultural context”: aikido v. gender violence. *Leisure Studies*, 38(5), 590–602. <https://doi.org/10.1080/02614367.2019.1635190>

- Geurin-Eagleman, A. N., & Burch, L. M. (2016). Communicating via photographs: A gendered analysis of Olympic athletes' visual self-presentation on Instagram. *Sport Management Review*, 19(2), 133–145. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.03.002>
- Girginov, V., Peshin, N., & Belousov, L. (2017). Leveraging Mega Events for Capacity Building in Voluntary Sport Organisations. *Voluntas*, 28(5), 2081–2102. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9825-x>
- Goss, B. D., Jubenville, C. B., & Orejan, J. (2006). An examination of influences and factors on the institutional selection processes of freshmen student-athletes at small colleges and universities. *Journal of Marketing for Higher Education*, 16(2), 105–134. [https://doi.org/10.1300/JO50v16n02\\_05](https://doi.org/10.1300/JO50v16n02_05)
- Greenhill, J., Auld, C., Cuskelly, G., & Hooper, S. (2009). The impact of organisational factors on career pathways for female coaches. *Sport Management Review*, 12(4), 229–240. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.03.002>
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th ed.).
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 6(2), 211–213.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A workbook* (1st ed.). <https://doi.org/10.1007/978-3-030>
- Hall, J., & Brown, K. M. (2022). Creating feelings of inclusion in adventure tourism: Lessons from the gendered sensory and affective politics of professional mountaineering. *Annals of Tourism Research*, 97(2). <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103505>
- Hall, M., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., de Wit, M., Embuldeniya, D., Jolin, L., Lasby, D., Lévesque, B., Malinsky, E., Stowe, S., & Vaillancourt, Y. (2003). *A Qualitative Study of the Challenges Facing Canada 's Nonprofit and Voluntary Organizations* (Issue January).
- Hambrick, M. E., Simmons, J. M., & Mahoney, T. Q. (2013). An inquiry into the perceptions of leisure-work-family conflict among female Ironman participants. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 13(3–4), 173–199. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2013.059719>
- Hambrick, M. E., Svensson, P. G., & Kang, S. (2018). Using social network analysis to investigate interorganizational relationships and capacity building within a sport for development coalition. *Sport Management Review*, 22(5), 708–723. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.12.002>
- Hanlon, C., Millar, P., Doherty, A., & Craike, M. (2022). Building Capacity of Community Sport Clubs to Increase Female Participation. *Leisure Sciences*, 44(7), 827–846. <https://doi.org/10.1080/01490400.2019.1686445>
- Hanlon, C., & Taylor, T. (2022). Workplace Experiences of Women With Disability in Sport Organizations. *Frontiers in Sports and Active Living*, 4. <https://doi.org/10.3389/fspor.2022.792703>
- Hartzell, A. C., & Dixon, M. A. (2019). A holistic perspective on women's career pathways in athletics administration. *Journal of Sport Management*, 33(2), 79–92. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0127>
- Henry, I., & Lee, P.-C. (2004, January). *Governance and Ethics in Sport*. 25–42. <https://www.researchgate.net/publication/260865251>
- Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., & Stewart, B. (2018). *Sport Management: Principles and Applications* (5th ed.). Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781351202190>
- Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ), I. (2021). *Técnicos de Desporto em Portugal*.
- Jones, G. J., Edwards, M. B., Bocarro, J. N., Bunds, K. S., & Smith, J. W. (2017). Leveraging community sport organizations to promote community capacity:

- Strategic outcomes, challenges, and theoretical considerations. *Sport Management Review*, 21(3), 279–292. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.006>
- Katz, M., Walker, N. A., & Hindman, L. C. (2018). Gendered leadership networks in the NCAA: Analyzing affiliation networks of senior woman administrators and athletic directors. *Journal of Sport Management*, 32(2), 135–149. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0306>
- LaVoi, N. M., & Dutove, J. K. (2012). Barriers and supports for female coaches: an ecological model. *Sports Coaching Review*, 1(1), 17–37. <https://doi.org/10.1080/21640629.2012.695891>
- Lebel, K., Mumcu, C., Pegoraro, A., LaVoi, N. M., Lough, N., & Antunovic, D. (2021). Re-thinking Women’s Sport Research: Looking in the Mirror and Reflecting Forward. *Frontiers in Sports and Active Living*, 3. <https://doi.org/10.3389/fspor.2021.746441>
- Leberman, S., & Palmer, F. (2009). Motherhood, sport leadership, and domain theory: Experiences from New Zealand. *Journal of Sport Management*, 23(3), 305–334. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.3.305>
- Lerner, J., Burns, C., & de Róiste, Á. (2011). Correlates of Physical Activity among College Students. *Recreational Sports Journal*, 35(2), 95–106. <https://doi.org/10.1123/rsj.35.2.95>
- Li, B., Scott, O. K. M., Naraine, M. L., & Ruihley, B. J. (2021). Tell Me a Story: Exploring Elite Female Athletes’ Self-Presentation via an Analysis of Instagram Stories. *Journal of Interactive Advertising*, 21(2), 108–120. <https://doi.org/10.1080/15252019.2020.1837038>
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., Clarke, M., Devereaux, P. J., Kleijnen, J., & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate healthcare interventions: explanation and elaboration. *BMJ (Clinical Research Ed.)*, 62(10), 1–34. <https://doi.org/10.1136/bmj.b2700>
- Mansfield, L., & Killick, L. (2012). The UK Netball Superleague: A case study of franchising in elite women’s sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 12(5), 545–567. <https://doi.org/10.1080/16184742.2012.734525>
- Maxwell, H., Foley, C., Taylor, T., & Burton, C. (2015). The development of female Muslim life-savers. *Sport Management Review*, 18(1), 139–151. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.07.006>
- McDonald, H., Leckie, C., Karg, A., & Zubcevic-Basic, N. (2018). Female season ticket holders: how their satisfaction is derived differently from males. *European Sport Management Quarterly*, 18(2), 156–174. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1332668>
- Meier, H. E., Konjer, M. V., & Krieger, J. (2021). Women in International Elite Athletics: Gender (in)equality and National Participation. *Frontiers in Sports and Active Living*, 3. <https://doi.org/10.3389/fspor.2021.709640>
- Millar, P. (2015). Capacity Building in Community Sport Organizations [The University of Western Ontario]. In *Sport Management Review* (Vol. 19, Issue 4). <https://doi.org/https://ir.lib.uwo.ca/etd/3010>
- Millar, P., & Doherty, A. (2016). Capacity building in nonprofit sport organizations: Development of a process model. *Sport Management Review*, 19(4), 365–377. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.01.002>
- Millar, P., & Doherty, A. (2018). “You can’t just start and expect it to work”: An investigation of strategic capacity building in community sport organizations. *Journal of Sport Management*, 32(4), 348–361. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0233>
- Millar, P., & Doherty, A. (2020). Readiness to build capacity in community sport organizations. *Managing Sport and Leisure*, 26(1–2), 22–40. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1763830>

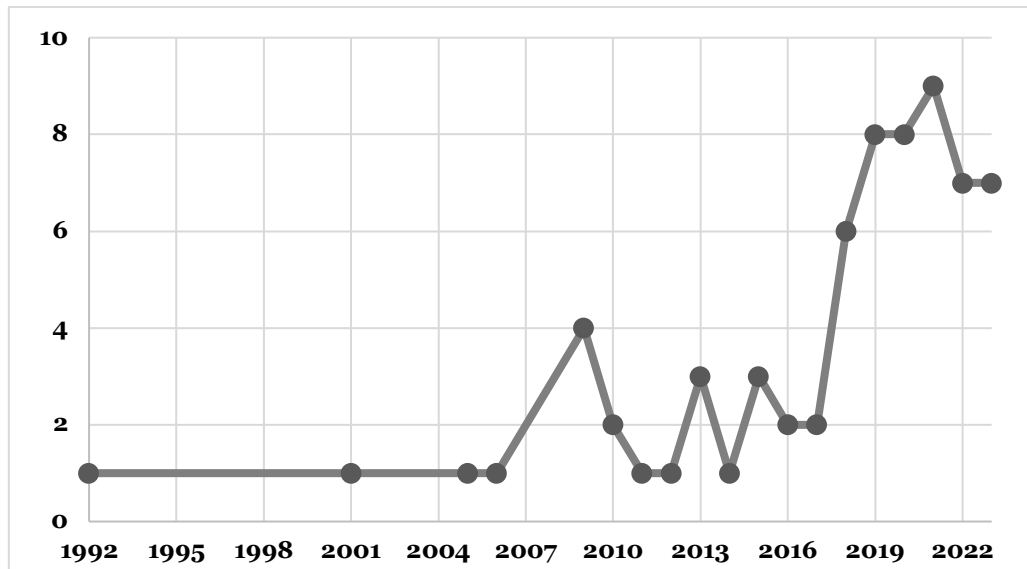
- Miragaia, D. A. M., Ferreira, J. J. M., & da Costa, C. D. M. (2022). What Are Workers' Perceptions of Women's Organizational Leadership? *Journal of the Knowledge Economy*, 13(4), 3345–3363. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00857-z>
- Morris, E., Vooris, R., & Mahoney, T. Q. (2019). You study like a girl: Experiences of female sport management students. *Sport Management Education Journal*, 13(2), 63–72. <https://doi.org/10.1123/smej.2018-0020>
- Nash, M., & Moore, R. (2021). The influence of paternal co-participation on girls' participation in surfing, mountain biking, and skateboarding in regional Australia. *Leisure Studies*, 40(4), 454–467. <https://doi.org/10.1080/02614367.2020.1862283>
- Nicholson, M., & Hoye, R. (2008). Delivering strategic change in complex sport environments: Country Racing Victoria. *Int. J. Sport Management and Marketing*, 4(1), 18–32. <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJSMM.2008.017656>
- Oakland, J. S., & Tanner, S. (2007). Successful change management. *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(1–2), 1–19. <https://doi.org/10.1080/14783360601042890>
- Ordway, C. (2023). Gender equality achieved through crisis: Football Federation of Australia (now FA). *International Journal of Sport Policy and Politics*, 15(2), 289–307. <https://doi.org/10.1080/19406940.2023.2188241>
- Palmer, F. R., & Leberman, S. I. (2009). Elite athletes as mothers: Managing multiple identities. *Sport Management Review*, 12(4), 241–254. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.03.001>
- Palmer, F. R., & Masters, T. M. (2010). Māori feminism and sport leadership: Exploring Māori women's experiences. *Sport Management Review*, 13(4), 331–344. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.06.001>
- Picariello, M., Angelle, P. S., Trendafilova, S., Waller, S., & Ziakas, V. (2023). The Role of Mentoring in Leadership Development: A Qualitative Study of Upper Administration Women in the National Basketball Association. *Journal of Global Sport Management*, 8(1), 386–406. <https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1871859>
- Piggott, L. V., & Matthews, J. J. K. (2020). Gender, leadership, and governance in English national governing bodies of sport: Formal structures, rules, and processes. *Journal of Sport Management*, 35(4), 338–351. <https://doi.org/10.1123/JSM.2020-0173>
- Polo-Peña, A. I., Frías-Jamilena, D. M., & Fernández-Ruano, M. L. (2020). Influence of gamification on perceived self-efficacy: gender and age moderator effect. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 22(3), 453–476. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-02-2020-0020>
- Portugal Football Observatory. (2024). *O Futebol Feminino em Portugal*.
- Restrepo, A. J., & Wegner, C. (2020). Outcomes of NFL Europa on community sport clubs. *Managing Sport and Leisure*, 28(1), 55–75. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1856709>
- Rossi, L., Feiler, S., Dallmeyer, S., & Breuer, C. (2023). Organizational capacity building in non-profit sport clubs: exploring the role of competition as a capacity building stimulus. *European Sport Management Quarterly*, 24(4), 857–875. <https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2203191>
- Rowe, D., & Brown, P. (1994). Promoting women's sport: Theory, policy and practice. *Leisure Studies*, 13(2), 97–110. <https://doi.org/10.1080/02614369400390071>
- Saadatifard, E., Javadipour, M., Honari, H., Saffari, M., & Zareian, H. (2019). The context of recreational sports for women in Iran. *Annals of Applied Sport Science*, 7(1), 83–95. <https://doi.org/10.29252/aassjournal.7.1.83>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., & Ringle, C. M. (2023). “PLS-SEM: indeed a silver bullet” - retrospective observations and recent advances. *Journal of Marketing Theory and*

- Practice*, 31(3), 261–275. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Sarstedt, M., Radomir, L., Moisescu, O. I., & Ringle, C. M. (2022). Latent class analysis in PLS-SEM: A review and recommendations for future applications. *Journal of Business Research*, 138, 398–407. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.051>
- Schulenkorf, N., Sherry, E., Siefken, K., Tauhalaliku, U., & Richards, J. (2022). Health interventions as vehicles for increased sport participation for women and girls: Socio-managerial insights from a Netball-for-Development Program in Tonga. *Journal of Sport for Development*, 10(1), 25–39. <https://doi.org/https://jsfd.org/2022/03/01/health-interventions-as-vehicles-for-increased-sport-participation-for-women-and-girls-socio-managerial-insights-from-a-netball-for-development-program-in-tonga/>
- Schwieren, C., & Weichselbaumer, D. (2010). Does competition enhance performance or cheating? A laboratory experiment. *Journal of Economic Psychology*, 31(3), 241–253. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2009.02.005>
- Shani, D., Sandler, D. M., & Long, M. M. (1992). Courting Women Using Sports Marketing: A Content Analysis of the US Open. *International Journal of Advertising*, 11(4), 377–392. <https://doi.org/10.1080/02650487.1992.11104513>
- Shaw, S., & Amis, J. (2001). Image and investment: Sponsorship and women's sport. *Journal of Sport Management*, 15(3), 219–246. <https://doi.org/10.1123/jsm.15.3.219>
- Sisjord, M. K. (2013). Women's snowboarding - some experiences and perceptions of competition. *Leisure Studies*, 32(5), 507–523. <https://doi.org/10.1080/02614367.2012.685334>
- Sobeck, J., & Agius, E. (2007). Organizational capacity building: Addressing a research and practice gap. *Evaluation and Program Planning*, 30(3), 237–246. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2007.04.003>
- Sotiriadou, P., Brokmann, L., & Doyle, J. (2023). The Role of Culture in Using Social Media in Sport: The Case of Australian and Singaporean Elite Sportswomen. *International Journal of Sport Communication*, 16(2), 147–158. <https://doi.org/10.1123/ijsc.2022-0163>
- 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. <https://doi.org/10.1080/19406940.2019.1577902>
- Stronach, M., Maxwell, H., & Pearce, S. (2019). Indigenous Australian women promoting health through sport. *Sport Management Review*, 22(1), 5–20. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.04.007>
- Thorpe, H., & Chawansky, M. (2017). The gendered experiences of women staff and volunteers in sport for development organizations: The case of transmigrant workers of Skateistan. *Journal of Sport Management*, 31(6), 546–561. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0147>
- Organização das Nações Unidas para a Educação, a C. e a C. (UNESCO). (2000). *Gender Equality and Equity*.
- União Europeia (UE), Concelho da Europa (COE), & Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ). (2021). *Portugal: Igualdade de Género no Desporto "ALL IN: Towards balance gender in sport"*. [www.coe.int/sport/ALLIN](http://www.coe.int/sport/ALLIN)
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2021). Manual de VOSviewer. In *Univeriteit Leiden* (p. 53). [http://www.vosviewer.com/documentation/Manual\\_VOSviewer\\_1.6.1.pdf](http://www.vosviewer.com/documentation/Manual_VOSviewer_1.6.1.pdf)
- Wegner, C. E., King, C., & Jordan, J. S. (2020). The role of organizational membership in overcoming dissonant sport activity identities. *Sport Management Review*, 23(3), 455–468. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.05.004>

- West, A., Green, E., Brackenridge, C. H., & Woodward, D. (2001). Leading the way: Women's experiences as sports coaches. *Women in Management Review*, 16(2), 85–92. <https://doi.org/10.1108/09649420110386610>
- Wilson, R., Evans, J., & Macniven, R. (2023). Long term trends in Aboriginal and Torres Strait Islander youth sport participation 2005–2019. *Annals of Leisure Research*, 26(1), 89–99. <https://doi.org/10.1080/11745398.2020.1856694>
- Zou, S. S., & Scott, D. (2018). Constraints to Pickup Basketball Participation among Chinese American Women. *Leisure Sciences*, 40(5), 307–325. <https://doi.org/10.1080/01490400.2016.1274247>

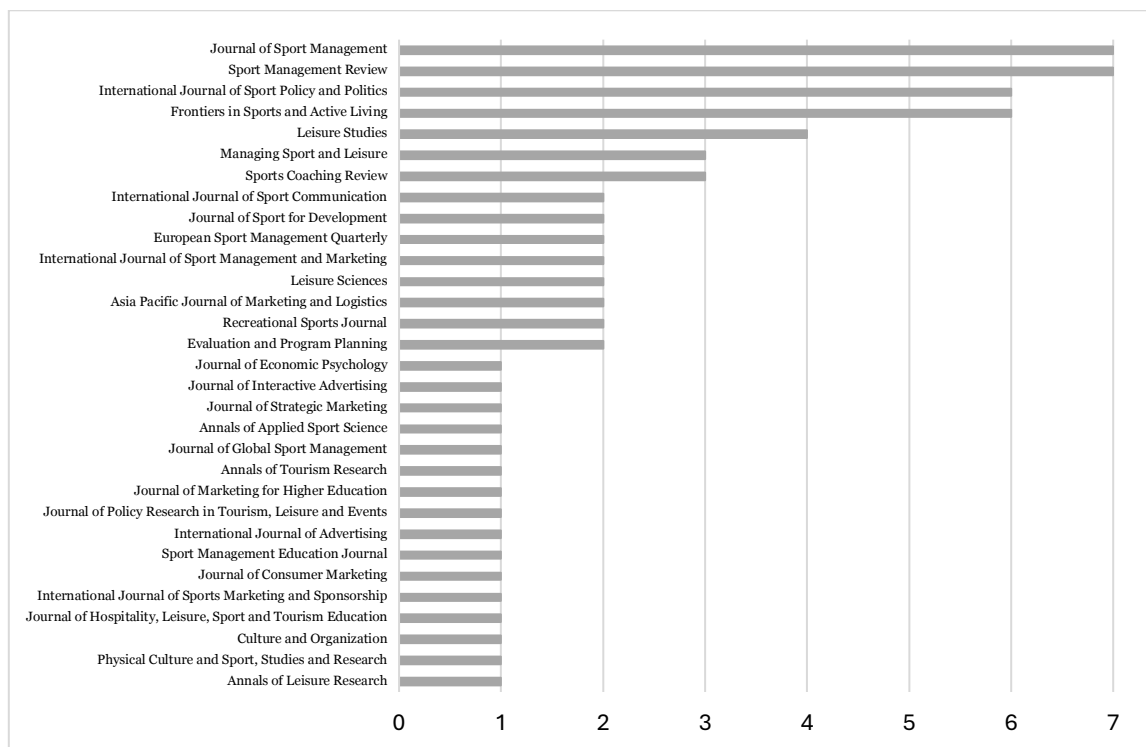
# Apêndices

Apêndice 1. Gráfico de Evolução da publicação de artigos sobre a Estratégia no Desporto Feminino ao longo do tempo



(Fonte: elaboração própria)

Apêndice 2. Gráfico de Publicações por revista científica



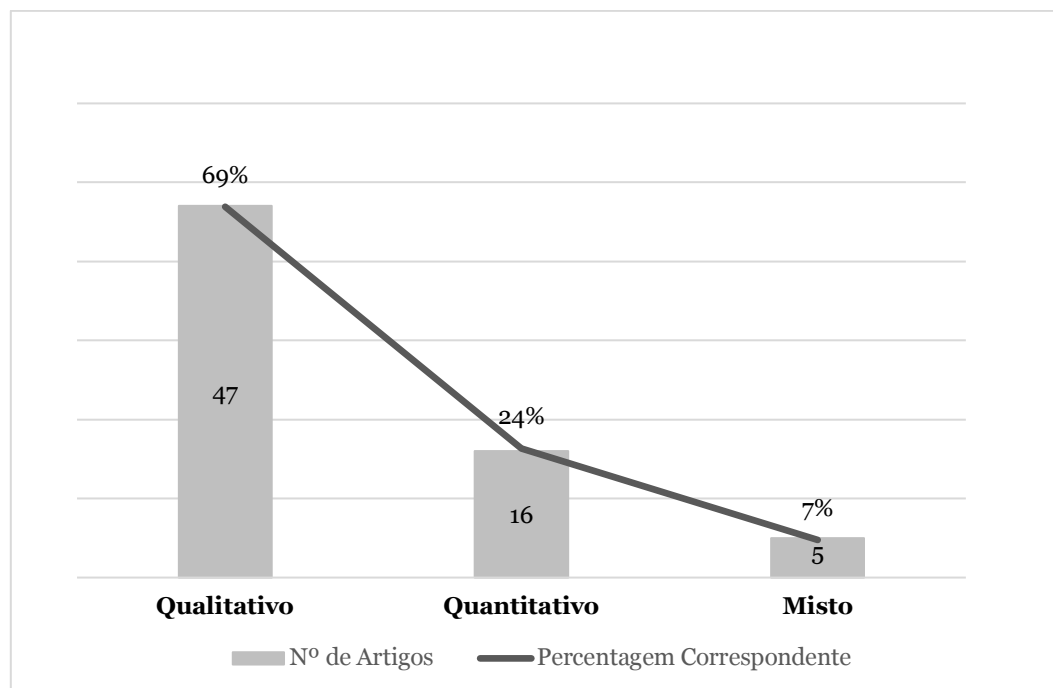
(Fonte: elaboração própria)

Apêndice 3. Tabela dos 5 artigos mais citados

Número de vezes citado	Média de citações por ano	Título do artigo	Autores
<b>172</b>	21,5	<i>Communicating via photographs: A gendered analysis of Olympic athletes' visual self-presentation on Instagram</i>	Geurin-Eagleman & Burch (2016)
<b>123</b>	10,25	<i>Barriers and supports for female coaches: an ecological model</i>	LaVoi & Dutove (2012)
<b>104</b>	7,43	<i>Does competition enhance performance or cheating? A laboratory experiment</i>	Schwieren & Weichselbaumer (2010)
<b>74</b>	4,93	<i>Elite athletes as mothers: Managing multiple identities</i>	Palmer & Leberman (2009)
<b>47</b>	3,13	<i>The impact of organisational factors on career pathways for female coaches</i>	Greenhill, Auld, Cuskelly & Hooper (2009)

(Fonte: elaboração própria)

Apêndice 4. Gráfico de distribuição de artigos pelo tipo de abordagem



(Fonte: elaboração própria)

**Questionário para analisar estratégias de captação dos clubes desportivos para a prática de futebol/futsal por atletas do género feminino.** Esta investigação está a ser desenvolvida no âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão – Universidade da Beira Interior. Os dados são confidenciais e destinam-se exclusivamente para fins académicos. Agradecemos o preenchimento de todos os campos. **Obrigado pela sua colaboração!**

**Parte I** (Dados/Características do Clube)

Para responder às próximas questões, considere as seguintes referências:

- **Equipas mistas** como sendo constituídas por praticantes de ambos os géneros (mesmo que seja apenas 1 elemento de género diferente).
- **Equipas masculinas** como sendo constituídas exclusivamente por praticantes do género masculino.
- **Equipas femininas** como sendo constituídas exclusivamente por praticantes do género feminino.

1. Idade: \_\_\_\_\_
2. Género:  Masculino     Feminino     Prefiro não responder
3. Função que ocupa no clube:  Diretor Técnico     Coordenador Técnico     Presidente  
 Outro, qual? \_\_\_\_\_
4. Nº de anos a ocupar o cargo:  0-5 anos     5-10 anos     10-15 anos     mais de 15 anos
5. Nº total de anos em colaboração com o clube (colaborador, voluntário, funcionário):  0-5 anos     5-10 anos  
 10-15 anos     mais de 15 anos
6. Qualificação académica:  9º ano     12º ano     Licenciatura     Mestrado  
 Doutoramento     Outra, qual? \_\_\_\_\_
7. Clube que representa: \_\_\_\_\_
8. Ano de fundação do clube: \_\_\_\_\_
9. Distrito/Região: \_\_\_\_\_
10. Concelho: \_\_\_\_\_
11. Qual a modalidade do seu clube?  Futebol     Futsal     Ambos (Futebol e Futsal)
12. Qual a vertente de futebol/futsal do seu clube?  Feminino     Masculino     Ambos
13. Qual o grau de certificação do seu clube?  Não tem.     Centro Básico de Formação de Futebol/Futsal  
 1 estrela     2 estrelas     3 estrelas     4 estrelas     5 estrelas
14. O clube possui equipas mistas?  Sim     Não     Não, mas tenciona ter.
  - 14.1. Nº de equipas mistas (total): \_\_\_\_\_
  - 14.2. Nº de equipas mistas (escalões de formação): \_\_\_\_\_
  - 14.3. Nº de jogadores das equipas mistas (escalões de formação): \_\_\_\_\_
  - 14.4. Nº de jogadoras das equipas mistas (escalões de formação): \_\_\_\_\_
  - 14.5. Nº de jogadores das equipas mistas (escalões seniores): \_\_\_\_\_
  - 14.6. Nº de jogadoras das equipas mistas (escalões seniores): \_\_\_\_\_
15. O clube possui equipas masculinas?  Sim     Não     Não, mas tenciona ter.
  - 15.1. Nº de equipas masculinas (total): \_\_\_\_\_
  - 15.2. Nº de equipas masculinas (escalões de formação): \_\_\_\_\_

- 15.3. N° de jogadores das equipas masculinas (escalões de formação): \_\_\_\_\_
- 15.4. N° de jogadores das equipas masculinas (escalões seniores): \_\_\_\_\_
16. O clube possui equipas femininas?  Sim  Não  Não, mas tenciona ter.
- 16.1. N° de equipas femininas (total): \_\_\_\_\_
- 16.2. N° de equipas femininas (escalões de formação): \_\_\_\_\_
- 16.3. N° de jogadoras das equipas femininas (escalões de formação): \_\_\_\_\_
- 16.4. N° de jogadoras das equipas femininas (escalões seniores): \_\_\_\_\_
17. Quantos profissionais/colaboradores/voluntários/membros da direção o clube possui do género masculino (no total): \_\_\_\_\_
18. Quantos profissionais/colaboradores/voluntários/membros da direção o clube possui do género feminino (no total): \_\_\_\_\_
19. Especifique, por cargos, o número de membros do género feminino que o clube possui.
- 19.1. Treinadoras \_\_\_\_\_
- 19.2. Membros da Direção do Clube \_\_\_\_\_
- 19.3. Membros do Departamento Médico \_\_\_\_\_
- 19.4. Pertencem a outros Departamentos \_\_\_\_\_ Quais? \_\_\_\_\_
20. O seu clube tem definido um plano estratégico?  Sim, de forma formal.  Sim, de forma informal.  Não  
 Não, mas tenciona ter.

**Parte II** (Planeamento Estratégico e Processo de Captação - Atrair, Recrutar e Manter praticantes de futebol/futsal do género feminino no clube)

Indique o grau de relevância que as seguintes questões/afirmações sobre o planeamento/plano estratégico têm para o seu clube, respondendo de acordo com uma escala de 1 a 5 \*.

\* 1- nada importante; 2- pouco importante; 3- indiferente; 4- importante; 5- muito importante.

	Nada importante		Muito importante		
	1	2	3	4	5
1. Conhecer o plano estratégico da Federação Portuguesa de Futebol, "Futebol 2030".					
2. Realizar planeamento estratégico (definição de objetivos/metast a atingir).					
3. Realizar planeamento estratégico de acordo com o plano estratégico da Federação Portuguesa de Futebol, "Futebol 2030".					
4. Definir um plano estratégico para implementar estratégias dirigidas ao género masculino.					
5. Definir um plano estratégico para implementar estratégias dirigidas ao género feminino.					
6. Implementar estratégias dirigidas ao género masculino.					
7. Implementar estratégias dirigidas ao género feminino.					
8. O clube idealizar e implementar estratégias para:					
8.1. Atrair jogadores.					
8.2. Recrutar jogadores.					
8.3. Manter jogadores.					
9. O clube idealiza e implementa estratégias para:					
9.1. Atrair jogadoras.					
9.2. Recrutar jogadoras.					
9.3. Manter jogadoras.					
10. Se o clube ainda não desenvolve iniciativas e estratégias para atrair, recrutar e manter jogadores, qual seria a importância de o fazer.					
11. Se o clube ainda não desenvolve iniciativas e estratégias para atrair, recrutar e manter jogadoras, qual seria a importância de o fazer.					
12. Atrair mais jogadores para a prática de futebol/futsal é importante para o clube.					
13. Atrair mais jogadoras para a prática de futebol/futsal é importante para o clube.					

**Parte III** (Percepção dos clubes sobre a sua capacidade)

**a)** Indique o grau de relevância que as seguintes questões/afirmações sobre o processo de capacitação \*, têm para o seu clube, respondendo de acordo com uma escala de 1 a 5 \*\*.

**\* Processo de Capacitação:** representa o conjunto de etapas que podem auxiliar as organizações a construir capacidade para dar resposta às necessidades identificadas e estimuladas (através de forças, fraquezas, oportunidades ou ameaças da organização).

**Prontidão Organizacional:** representa as barreiras ou condições humanas associadas à mudança (capacidade, vontade e motivação, dos membros da organização dos clubes, para fazer a mudança).

**Processo de Captação:** representa a capacidade de atrair, recrutar e manter jogadores/as.

\*\* 1- nada importante; 2- pouco importante; 3- indiferente; 4- importante; 5- muito importante.

		Nada importante			Muito importante	
		1	2	3	4	5
1. O clube entender o que é o processo de capacitação.						
2. O clube utilizar o processo de capacitação para reunir os recursos necessários com vista à operacionalização da sua estratégia.						
3. Utilizar o processo de capacitação para ajudar o seu clube a atrair, recrutar e manter mais jogadores.						
4. Utilizar o processo de capacitação para ajudar o seu clube a atrair, recrutar e manter mais jogadoras.						
5. O seu clube possuir, neste momento, capacidade para implementar estratégias para atrair, recrutar e manter jogadores.						
6. O seu clube possuir, neste momento, capacidade para implementar estratégias para atrair, recrutar e manter jogadoras.						
7. O seu clube ter prontidão para reunir/criar a capacidade necessária para implementar estratégias para atrair, recrutar e manter jogadores.						
8. O seu clube ter prontidão para reunir/criar a capacidade necessária para implementar estratégias para atrair, recrutar e manter jogadoras.						
9. Para implementar estratégias de captação de jogadores, qual a importância de conseguir/possuir cada uma das seguintes dimensões de capacidade.						
9.1.	Recursos Humanos.					
9.2.	Recursos Financeiros.					
9.3.	Infraestruturas.					
9.4.	Planeamento e Desenvolvimento.					
9.5.	Relações externas.					
10. Para implementar estratégias de captação de jogadoras, qual a importância de conseguir/possuir cada uma das seguintes dimensões de capacidade.						
10.1.	Recursos Humanos.					
10.2.	Recursos Financeiros.					
10.3.	Infraestruturas.					
10.4.	Planeamento e Desenvolvimento.					
10.5.	Relações externas.					
11. Para o seu clube, qual a importância de cada uma das seguintes etapas, para implementar estratégias de captação de jogadores:						
11.1.	Estímulo à capacidade (Procurar responder a uma necessidade identificada).					
11.2.	Necessidades de capacidade organizacional (Identificar as necessidades de capacitação para agir de acordo com elas).					

11.3.	Prontidão para capacitação (Capacidade da organização para construir e sustentar as mudanças).					
11.4.	Estratégias alternativas (Identificar várias estratégias com potencial para responder às necessidades e objetivos de capacitação).					
11.5.	Resultados de capacitação (Função direta da implementação da estratégia, há ou não capacitação).					
11.6.	Entrega de programas e serviços. (Foi dada resposta às necessidades levantadas, houve capacitação e prossegue-se com o programa).					
12.	Qual a importância de seguir cada uma das seguintes etapas para capacitar o seu clube de modo a implementar estratégias de captação de jogadoras:					
12.1.	Estímulo à capacidade.					
12.2.	Necessidades de capacidade organizacional.					
12.3.	Prontidão para capacitação.					
12.4.	Estratégias alternativas.					
12.5.	Resultados de capacitação.					
12.6.	Entrega de programas e serviços.					

**b)** Indique o grau de concordância que as seguintes questões/afirmações sobre o processo de capacitação \*, configuram para o seu clube, respondendo de acordo com uma escala de 1 a 5 \*\*.

**\* Processo de Capacitação:** representa o conjunto de etapas que podem auxiliar as organizações a construir capacidade para dar resposta às necessidades identificadas e estimuladas (através de forças, fraquezas, oportunidades ou ameaças da organização).

**Prontidão Organizacional:** representa as barreiras ou condições humanas associadas à mudança (capacidade, vontade e motivação, dos membros da organização dos clubes, para fazer a mudança).

**Processo de Captação:** representa a capacidade de atrair, recrutar e manter jogadores/as.

\*\* 1- discordo totalmente; 2- discordo; 3- nem concordo nem discordo; 4- concordo; 5- concordo totalmente

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5
1. A capacidade para implementar uma estratégia ou projeto a curto prazo é a mesma para manter essa estratégia ou projeto a longo prazo.					
2. A capacidade de um clube ser bem-sucedido na implementação de estratégias ou projetos no curto prazo não implica que este vá ser bem-sucedido no longo prazo.					
3. Uma boa aplicação do processo de capacitação e o seguimento das etapas que o compõem possibilitará o sucesso do clube na implementação de estratégias e projetos a curto e longo prazo.					
4. A prontidão é um fator essencial e de grande influência na criação de capacidade por parte dos clubes.					
5. O processo de capacitação só é bem-sucedido se o clube possuir prontidão organizacional.					
6. Para que a capacitação do clube seja bem-sucedida a curto e longo prazo, a prontidão organizacional é essencial.					
7. A falta de prontidão organizacional prejudica o processo de capacitação dos clubes.					
8. Considera que o seu clube tem sido bem-sucedido na implementação de estratégias ou projetos para atrair, recrutar e manter jogadores?					
9. Considera que o seu clube tem sido bem-sucedido na implementação de estratégias ou projetos para atrair, recrutar e manter jogadoras.					
10. Relativamente à implementação de estratégias de captação de jogadores, o sucesso depende:					
10.1. Do processo de capacitação.					

10.2.	Da prontidão organizacional.					
10.3.	De ambos de igual forma.					
11.	Relativamente à implementação de estratégias de captação de jogadoras, o sucesso depende:					
11.1.	Do processo de capacitação.					
11.2.	Da prontidão organizacional.					
11.3.	De ambos de igual forma.					
12.	Independentemente de ter utilizado ou não a capacitação na aplicação de estratégias ou projetos para atrair, recrutar e manter jogadores no seu clube, considera que este processo pode ter uma influência positiva na aplicação destas estratégias.					
13.	Independentemente de ter utilizado ou não a capacitação na aplicação de estratégias ou projetos para atrair, recrutar e manter jogadoras no seu clube, considera que este processo pode ter uma influência positiva na aplicação destas estratégias.					
14.	Os processos a seguir apresentados contribuem fortemente para o desenvolvimento estratégico dos clubes:					
14.1.	Processo de Capacitação.					
14.2.	Prontidão Organizacional.					
14.3.	Processo de Captação.					

**c) Cite exemplos de estratégias que o seu clube utiliza para atrair, recrutar e manter:**

1. Jogadores.

---

2. Jogadoras.

---

**Parte IV** (Perspetiva dos clubes sobre o futebol/futsal feminino em geral)

**a)** Indique o grau de concordância que as seguintes questões/afirmações sobre futebol/futsal feminino em geral configuram para o seu clube, respondendo de acordo com uma escala de 1 a 5 \*.

\* 1- discordo totalmente; 2- discordo; 3- nem concordo nem discordo; 4- concordo; 5- concordo totalmente

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5
1. O seu clube está a contribuir para o crescimento da participação <u>feminina</u> no futebol/futsal.					
2. O seu clube pode ajudar mais no crescimento da participação <u>feminina</u> no futebol/futsal.					
3. O seu clube tem capacidade para ajudar mais no crescimento da participação <u>feminina</u> no futebol/futsal.					
4. O seu clube tem prontidão organizacional para ajudar mais no crescimento da participação <u>feminina</u> no futebol/futsal.					
5. O seu clube está a contribuir para o desenvolvimento do futebol/futsal <u>feminino</u> .					
6. O seu clube pode ajudar mais no desenvolvimento do futebol/futsal <u>feminino</u> .					
7. O seu clube tem capacidade para ajudar mais no desenvolvimento do futebol/futsal <u>feminino</u> .					
8. O seu clube tem prontidão organizacional para ajudar mais no desenvolvimento do futebol/futsal <u>feminino</u> .					
9. O seu clube aumentou o número de praticantes do género <u>feminino</u> na última época desportiva.					
10. O seu clube tem aumentado o número de praticantes do género <u>feminino</u> nas últimas três épocas desportivas.					

**b)** Responda à questão seguinte tendo em consideração o atual número de jogadoras que o seu clube possui.

1. Nos próximos 5 anos, qual o número de jogadoras que o seu clube gostaria de alcançar. \_\_\_\_\_