



Mestrado em Gestão do Desporto

ANÁLISE DA ESTRUTURA DE UM DEPARTAMENTO DE FUTEBOL FEMININO

Vitor Hugo Almeida Pereira, N° 30397

Maia, junho de 2020



Mestrado em Gestão do Desporto

ANÁLISE DA ESTRUTURA DE UM DEPARTAMENTO DE FUTEBOL FEMININO

Dissertação de mestrado apresentada com vista à obtenção do 2º ciclo de estudos conducente ao grau de mestre em gestão do desporto, de acordo com o diário da república, aviso nº 10824/2014 (2ª série), nº 186 de 26 de setembro de 2014.

Discente: Vitor Hugo Almeida Pereira, Nº 30397

Orientador: Professora Doutora Isilda Dias

Maia, junho de 2020

Dedicatória

À minha família e amigos,

Aos meus pais, à minha namorada e à minha tia que sempre acreditaram em mim.

Agradecimentos

Declaro o meu sincero apreço e gratidão a todos aqueles que contribuíram de alguma forma neste projeto.

Aos diretores(as) de futebol feminino, por participarem e disponibilizarem todo o apoio para a recolha dos dados e pelo tempo para a participação na entrevista.

Ao meu amigo e Professor Filipe Teixeira, pelo companheirismo e ajuda em todo o processo, nas incontáveis conversas pela manhã no café, sempre acompanhado pelo seu carioca de limão.

Aos meus pais, por toda a ajuda ao longo destes anos.

À minha namorada pelo apoio, paciência e motivação constante, e amizade e amor sempre presente.

Aos meus colegas de curso, Ana e Miguel pela amizade e ajuda nas várias dificuldades ultrapassadas.

Resumo

O futebol feminino é uma modalidade em rápida evolução em todo o mundo, construindo uma indústria cada vez mais compacta e segura. Contudo carece de um conjunto de condicionalismos que atrasam este processo de crescimento.

Em Portugal as dificuldades são evidentes, apesar dos vários resultados positivos alcançados ao longo destes últimos anos. Constituem como provas dessas debilidades, a pouca profissionalização de atletas e profissionais ligados à modalidade, bem como mecanismos e ferramentas de trabalho à sua disposição.

Este estudo, teve como objetivo, compreender e analisar a estrutura dos departamentos de futebol feminino em Portugal e, relacionar os aspetos descritos e caracterizados pelos responsáveis técnicos dos departamentos com a organização do departamento e planeamento estratégico para a modalidade. Foram também analisados os processos de trabalho, a procura por resultados desportivos/financeiros e a preparação para os problemas atuais e futuros dos clubes de futebol feminino.

Foi utilizada como técnica de recolha de dados a entrevista semi-estruturada a quatro diretores dos departamentos de futebol feminino em Portugal.

Os resultados sugerem que o futebol feminino encontra-se em crescimento em território nacional sendo uma aposta e um alvo de estudos de organizações desportivas, atingindo vários patamares pretendidos mas ainda distante da maturação.

Concluiu-se que a falta de financiamento e de infraestruturas, bem como a insuficiente abertura e envolvimento da população para o futebol praticado por mulheres, constituem os principais problemas e desafios desta modalidade nos clubes. De forma a combater estas adversidades os clubes consideram que devem apostar na formação de atletas, criar perfis profissionais individualizados para cada função a ocupar dentro da estrutura do clube, realizar avaliações de desempenho regulares e fomentar a formação continua dos seus colaboradores. Por fim, consideram que devem melhorar a comunicação interna e externa das organizações, com vista a melhorar o desenvolvimento do trabalho dentro dos clubes e criar uma rede de novas relações estratégicas, fundamentais para o desenvolvimento e crescimento da organização desportiva.

Palavras chave Gestão Desportiva, Futebol Feminino, Estrutura Organizacional

Abstract

Women's football it's a sport evolving fast around the world, building an increasingly compact and secure industry. However, it lacks a set of constraints that delay this growth process.

In Portugal the difficulties are evident, despite the positive results achieved over the past few years. As evidence of these weaknesses, the low professionalization of athletes and professionals related to the sport, as well as working mechanisms and tools at their disposal.

This study aimed to understand and analyze the structure of women's football departments in Portugal and to report a series of aspects characterized by the technicians responsible for the departments with the organization of the department and strategic planning for the sport, work processes, search for sports results / financial and preparing for the current future problems of women's football clubs.

A semi-structured interview with four directors of women's football departments in Portugal was used as a data collection technique.

The results suggest that women's football is on the rise in the national territory, being a bet and target for studies by sports organizations, reaching several levels that are intended but still far from maturation.

We concluded that the lack of financing and infrastructure, as well as the insufficient openness and involvement of the population to soccer played by women, are the main problems and challenges in the teams. In order to combat these adversities, clubs consider that they should invest in the training of athletes, create individualized professional profiles for each function to be held within the structure of the club, conduct regular performance evaluations and encourage the continuous training of their employees. At the end, they consider that they must improve the internal and external communication of organizations, with a view to a better development of work within the clubs and create a network of new strategic relationships, fundamental to the development and growth of the sports organization.

Keywords: Sport Management, Women`s Football, Organizational Structure

Índice

Dedicatória	III
Agradecimentos	IV
Resumo	V
Abstract	VI
Lista de Abreviaturas	IX
Índice de Figuras	X
Índice de Tabelas	X
Introdução	12
PARTE I	14
1. Revisão Bibliográfica	14
1.1. O Futebol Feminino	14
1.1.1. História do Futebol Feminino	14
1.1.2. Futebol Feminino em Portugal	16
1.2. Da Formação à Competição	17
1.2.1. Certificação das Academias de Formação	19
1.3. Estrutura Organizacional e Planeamento de um Departamento de Futebol 22	
1.3.1. Estrutura Organizacional	22
1.3.2. Planeamento Estratégico	29
1.3.3. Indicadores Comuns de Sucesso no Planeamento Estratégico de Equipas de Futebol Feminino	30
1.4. Desafios e Oportunidade no Futebol Feminino	32
PARTE II	34
2. Material e Métodos	34
2.1. Universo	34
2.2. Amostra	34
2.3. Procedimentos Metodológicos	35
3. Apresentação e Discussão de Resultados	41

3.1. Estruturação e Planeamento	41
3.1.1. Estrutura Organizacional	41
3.1.2. Recursos Materiais e Espaciais	42
3.1.3. Planeamento Estratégico	44
3.2. Processos e Metodologias do departamento	46
3.2.1. Políticas de Recrutamento	46
3.2.2. Políticas de Avaliação	47
3.2.3. Políticas de Formação.....	49
3.2.4. Comunicação Interna e Externa	52
3.2.5. Parcerias Estratégicas.....	53
3.3. Resultados Financeiros e Desportivos.....	55
3.4. Inovação e Gestão da Mudança	56
4. Conclusões	59
<i>Referências Bibliográficas</i>	61
<i>Anexos</i>	67

Lista de Abreviaturas

- CEF – Certificação de Entidade Formadora;
- DFF – Departamento de futebol feminino;
- EFQM – *European Foundation for Quality Management*;
- ENT – Entrevistado;
- FCB – Futebol Clube Barcelona;
- FCP – Futebol Clube do Porto;
- FIFA – *Federation International Football Association*;
- FIFPro - *International Federation of Professional Footballers*;
- FPF – Federação Portuguesa de Futebol;
- GDEP – Grupo Desportivo Estoril Praia;
- ISO – *International Organization for Standardization*;
- MEDE – Modelo da Excelência no Desporto;
- SWOT – *Strength, Weakness, Opportunities e Threats*
- UEFA – *Union of European Football Association*;
- SCB – Sporting Clube de Braga;
- SCP – Sporting Clube de Portugal.
- SLB – Sport Lisboa e Benfica
- VGFC – Valadares de Gaia Futebol Clube;
- VSC – Vitória Sport Clube.

Índice de Figuras

<i>Figura 1: Representação de dois tipos de estruturas de 26 clubes Europeus.</i>	<i>27</i>
<i>Figura 2: Estruturação do Departamento de Formação em clubes Portugueses, Espanhóis, Ingleses e Franceses.</i>	<i>28</i>

Índice de Tabelas

<i>Tabela 1: Caracterização da amostra do estudo</i>	<i>35</i>
<i>Tabela 2: Caraterização do Modelo MEDE.</i>	<i>38</i>

“Ser uma minoria, até mesmo uma minoria de um, não era sintoma de loucura. Havia verdade e havia mentira, e não se está louco porque se insiste em se agarrar à verdade, mesmo contra o mundo inteiro.”

(George Orwell)

Introdução

Atualmente as organizações mundiais e nacionais desportivas, necessitam de modelos de gestão estratégica e de avaliação de desempenho que lhes possibilitem atingir níveis de eficácia desejáveis, capazes de solidificar as suas estruturas e dinâmicas organizacionais.

O crescimento da modalidade de futebol feminino nos últimos anos é visível em vários clubes por todo o mundo. O responsável máximo da *Union of European Football Association* (UEFA), Alexander Ceferin (UEFA, 2010, 2018), afirma que o futebol feminino obteve um grande crescimento no número de atletas, estruturas e popularidade, perspetivando um grande potencial de crescimento para a modalidade.

Valenti (2019) alerta para alguns dos principais problemas dos clubes e da modalidade de futebol feminino na Europa, realçando as disparidades de poderes, a sustentabilidade financeira, o preconceito e as barreiras culturais.

Sofia Teles, diretora do departamento de futebol feminino (DFF) do Sporting Clube de Braga (SCB), em entrevista ao jornal expresso (Paulo, 2019), afirma acreditar que a evolução do futebol feminino passa por um processo de mudança de mentalidades, diferenciação e aposta forte na formação da jogadora portuguesa.

O aumento do número de praticantes da modalidade é incontestável a nível global. Paralelamente, organizações desportivas e atletas, apostam e procuram uma estabilidade no plano competitivo e profissional.

Dentro de uma estrutura clubística deverá existir um departamento dedicado ao desenvolvimento de atletas desta modalidade (Costa, 2009; Janelle & Hillman, 2003), assim como responsáveis que venham a garantir uma clara e objetiva distribuição de funções e tarefas, criação de um plano estratégico transversal ao clube principal, elaboração de metodologias de trabalho de forma a alcançar os resultados desejados e precaver o clube para os inerentes problemas futuros (Almeida, 2011; Reis, 2016).

Embora o desenvolvimento de um DFF seja uma necessidade, na atualidade este acarreta uma problemática monetária, estrutural e cultural para as organizações desportivas, assim como um maior investimento espacial, técnico, financeiro e humano.

Devido à insuficiente profissionalização da modalidade, é expectável uma menor preocupação por parte dos clubes, em adotarem modelos de gestão estratégica, de forma a melhorar o desempenho de toda a estrutura feminina.

Tendo a procura da modalidade passado a ser uma realidade, estarão os envolvidos preparados, informados e a desenvolver mediante o que estas alterações à estrutura implicam e o que será realmente necessário melhorar?

Posto isto, procuramos responder às necessidades dos clubes sobre esta problemática com indicações e estratégias para um DFF de qualidade.

Dado a situação em que o mundo se encontra, vimos comprometida e condicionada a fase prática do trabalho pois o encerramento de alguns clube e pouca abertura de outros, levou a uma amostra de dados reduzida.

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar a estrutura de um DFF nos clubes da primeira e segunda liga portuguesa de futebol feminino.

Os objetivos específicos do trabalho consistem em:

- Analisar a realidade dos DFF;
- Conhecer os principais problemas organizacionais de um DFF;
- Analisar os principais processos e metodologias de trabalho de um DFF;
- Conhecer os principais desafios da modalidade de futebol feminino.

PARTE I

1. Revisão Bibliográfica

1.1. O Futebol Feminino

1.1.1. História do Futebol Feminino

Ao longo do tempo, o futebol feminino, a par do futebol masculino, foi surgindo em todo o mundo como forma de ocupação do tempo livre (Williams, 2019). Apesar de não existir um consenso sobre o local da sua origem, aponta-se para Edimburgo, cidade escocesa, como a primeira a acolher e a realizar o primeiro jogo internacional de futebol feminino em 1881 (Williams & Hess, 2015).

Mais de um século depois, na Europa, teve início a primeira grande competição de futebol disputado por mulheres, entre 1982 e 1984, com a realização do campeonato europeu de futebol feminino (UEFA, 2017a).

Os grandes eventos desportivos foram sem dúvida um grande passo para a disseminação da modalidade por todo o mundo. Estes eventos vieram permitir uma maior afluência das mulheres ao desporto em questão, quebrando a vincada barreira do género presente no mesmo.

Em 1991, a *Federation International Football Association* (FIFA) realizou o primeiro campeonato mundial de futebol feminino, que teve como país anfitrião a China, contando com a participação de doze nações, selando com o triunfo dos Estados Unidos da América (EUA) frente à Noruega (FIFA, 2019a).

No ano 2000 foi aprovado pelos responsáveis da *Union of European Football Association* (UEFA), a criação de uma nova competição de clubes, a *UEFA Women's Cup*, que em 2010 teve o seu nome alterado para *UEFA Women's Champions League* (UEFA 2019a).

A evolução dos tempos levou a uma necessidade de reforma de leis e eventos em prol da modalidade, por parte de organizações desportivas e governamentais, que verificaram um aumento exponencial de atletas o que obrigou a uma adaptação às exigências da realidade.

Conhecida por “Título IX”, esta lei criada nos Estados Unidos da América veio revolucionar todo o processo formativo das desportivas femininas, proibindo qualquer discriminação sobre programas de educação financiados pelo Estado. Esta importante medida tornou o caso americano um exemplo de sucesso do futebol feminino, permitindo um crescimento do número de atletas femininas nas escolas e universidades do país, levando ao domínio das atletas nacionais femininas ao nível internacional e atingindo patamares nunca alcançados pelos seus compatriotas do sexo masculino (Hardin & Whiteside, 2014).

Na Europa, a UEFA, foi uma das pioneiras no crescimento equilibrado através de programas de desenvolvimento do futebol feminino. Estes programas adequados a cada um, tiveram como objetivo aproximar a UEFA e as federações desportivas nacionais, com o intuito de ampliar a parcela feminina no continente europeu, por meio da transmissão da visão geral por todas as partes interessadas (UEFA, 2010).

O futebol feminino foi sempre marcado pelo preconceito em relação às mulheres, o que sempre dificultou a ocupação de um lugar de maior destaque no panorama futebolístico. A representação negativa das mulheres na modalidade, derivava de critérios em nada relacionados com as suas habilidades desportivas, mas sim com valores sobre a condição feminina, no panorama da sociedade (Knijnik & Simões, 2000).

A UEFA, em resposta ao preconceito, desenvolveu inúmeras campanhas de apoio e sensibilização. A campanha *We Play Strong* criou incentivos à adesão para a prática do futebol feminino e ao não abandono por parte das futebolistas (UEFA, 2019b).

Em resultado da boa aposta feita no futebol feminino, inúmeros indicadores mostram o sucesso do projeto em todo o mundo.

A nível global contabilizam-se mais de treze milhões de raparigas e mulheres que praticam futebol, quatro milhões de atletas registadas nas respetivas federações, sessenta e seis mil treinadoras e oitenta mil árbitras (FIFA, 2019b).

A nível europeu registam-se mais de um milhão de atletas registadas, trinta e cinco mil novas equipas jovens, dezanove mil treinadoras, doze mil árbitras e um aumento considerável nas adesões aos estádios, com o exemplo do Campeonato Europeu de 2017, que reuniu um total de seiscentos e treze mil espetadores em todo o torneio (UEFA, 2017b).

Podemos entender que a modalidade se encontra bastante longe do seu verdadeiro potencial, contudo é inegável o crescimento nos últimos anos. O progresso

que tem sido feito na sua difusão, atração e retenção de talentos femininos na modalidade é deveras evidente, como comprova o mercado desportivo ligado ao futebol feminino.

1.1.2. Futebol Feminino em Portugal

O percurso do futebol feminino português começou a ser escrito na década de oitenta. A primeira representação internacional de Portugal ocorreu a 24 de Outubro de 1981 frente à seleção francesa (Sousa & Garrido, 2017).

A nível interno, em 1988 realizou-se o primeiro campeonato de futebol feminino, prova denominada na altura por Taça Nacional, sendo o Boavista Futebol Clube a equipa vencedora (FPF, 2019a).

Em Portugal, até ao ano de 1991 estavam apenas registadas trezentas e setenta e cinco atletas femininas seniores e setenta e sete atletas femininas juniores (FPF, 2019b). A entrada dos grandes clubes de futebol masculino, SCB, Sporting Clube de Portugal (SCP) e mais recentemente o Sport Lisboa e Benfica (SLB), vieram dar resposta ao problema do número reduzido de atletas, com a aposta nas equipas de formação e sénior, assim como a profissionalização dos agentes envolvidos (Oliveira, 2019).

Progressivamente, novos clubes com um maior número de equipas femininas na formação e novas competições com novos formatos, foram surgindo no país.

Ao nível sénior, as principais competições em Portugal, correspondem ao Campeonato Nacional, Campeonato Nacional II Divisão, Taça de Portugal, Supertaça *Alianz* e mais recentemente foi criado o Campeonato Nacional de Juniores, para os escalões sub19, sub17, sub15 e sub13 (FPF, 2019c).

Como resultado destas medidas, o registo de praticantes em Portugal subiu exponencialmente. De acordo com dados da Federação Portuguesa de Futebol (FPF) (2019d), existiam no ano passado cinco mil quatrocentas e noventa e quatro jogadoras de futebol feminino federadas.

O plano estratégico de desenvolvimento do futebol feminino proposto pela FPF em 2015, contribuiu exponencialmente para os aumentos registados. O programa insidia em três pontos fundamentais: o associativismo, o competitivo e a remodelação da competição, com papel central no processo de desenvolvimento da modalidade.

De acordo com Mónica Jorge, diretora da FPF em entrevista ao jornal de notícias (Tulha, 2019), refere que “o plano incide em três vertentes fundamentais: por um lado, a nível associativo, com os centros de treino das associações distritais e a criação das

seleções distritais; por outro, a criação de novas competições para a formação, das sub-13 às juniores; por fim, a remodelação das provas seniores, com a adesão dos principais clubes”.

Outro indicador de sucesso deste plano estratégico foi a obtenção do 30º lugar no *ranking* FIFA, como a melhor posição da história de Portugal e o facto da Seleção Nacional Feminina ter-se apurado para o Campeonato Europeu de 2017 (FIFA, 2019c).

Um estudo recente realizado pela UEFA (2017b), indica que em Portugal existem nove mil e sessenta e sete jogadoras de futebol inscritas e que desde o ano de 2013, o número de jogadoras inscritas aumentou cerca de 359%, o que demonstra o trabalho que tem vindo a ser feito em torno da modalidade.

Em Portugal, num inquérito feito ao sindicato de jogadores de futebol profissional em parceria com a *International Federation of Professional Footballers* (FIFPro) verificou-se que 91,4 % das atletas são portuguesas, 65% das jogadoras têm vinte e três anos ou menos e 33% têm formação superior, dados que devem ser frisados (FIFPro, 2018).

Estes indicadores mostram claramente que desde cedo as mulheres demonstram gosto e interesse pela modalidade, e ao mesmo tempo, alguma preocupação e precaver da vida futura para além do futebol. É importante salientar a inexistência de uma liga profissional de futebol feminino em Portugal, com o campeonato de futebol feminino ainda a ser organizado pela FPF.

A criação deste organismo poderia elevar os níveis competitivos das restantes competições nacionais, tornando-as mais fortes e equilibradas (UEFA, 2010).

1.2. Da Formação à Competição

Em Portugal, o principal objetivo para o desenvolvimento do futebol feminino deve começar na formação. Numa entrevista realizada a Mónica Jorge, no trabalho conduzido por Brito (2013), fica expresso que o aumento do número de seleções jovens possibilitou um maior crescimento da modalidade no país.

De modo a cobrir um maior leque etário de atletas, é necessário uma aposta nos escalões de formação de idades mais baixas. Esta medida permitirá uma disseminação da modalidade no país e o crescimento do número de atletas, que por consequência é um dos

principais motivos da fraca competitividade e crescimento do futebol feminino em Portugal (Brito, 2013; Cerqueira, 2019; M. Martins, 2013).

Contudo, os problemas na generalidade dos clubes de futebol feminino em Portugal, não consistem apenas na escassez de atletas. A falta de instalações desportivas ou precariedade das mesmas para a aperfeiçoamento técnico, tático, físico e psicológico das jogadoras, constituem uma falha transversal à maioria dos clubes nacionais (Cerqueira, 2019).

A inexistência de um campo de treino próprio, utilização de espaços limitados e o insuficiente tempo de treino, retratam o dia a dia das atletas de futebol feminino (Brito, 2013; Cerqueira, 2019).

Seguindo a linha de pensamento destes autores, os apoios, os recursos e a remuneração disponível para o futebol feminino são quase nulas. A carência de recursos financeiros, patrocínios e recursos humanos, expressam uma debilidade do futebol feminino português. A sobrevivência das equipas seniores femininas, pondo de lado os três grandes clubes nacionais, dependem de receitas provenientes de mensalidades dos escalões de formação, patrocínios, apoios do próprio clube e da FPF, que servem de alimento à equipa principal.

Um outro problema visa as condições socioeconómicas das atletas. De acordo com um relatório do sindicato de jogadores profissionais (FIFPro, 2018), feito às jogadoras do escalão principal do futebol português, 66,7% das jogadoras não recebem qualquer retribuição mensal fixa e 45% não tem qualquer benefício social (seguro médico, alojamento, alimentação, transporte). As que têm retribuição, quase metade auferem um rendimento igual ou superior a 100€ e apenas uma pequena parte, 5,1%, apresenta um rendimento igual ou superior a 1000€.

Os clubes de futebol feminino precisam de adotar estratégias que garantam um retorno financeiro para a organização desportiva.

A criação de uma academia de formação é um instrumento estratégico sustentável que pode solucionar muitos destes problemas. Representa um plano com objetivos a médio e longo prazo, por meio do crescimento e aprimoramento das capacidades sociais, técnicas e táticas dos atletas (Magalhães, 2011).

Os gestores desportivos dessas instalações, deverão ter a capacidade de perceber as necessidades dos atletas, desenvolver serviços desportivos e de lazer de qualidade, e diferencem-se dos demais adversários (Torkildsen, 1998).

A estratégia de formação de jovens jogadores é um investimento essencial para as equipas profissionais com a possibilidade de gerar ativos preciosos, escassos, melhorar o rendimento desportivo e a situação financeira do clube (Di Minin, Frattini, Bianchi, Bortoluzzi, & Piccaluga, 2014; Magalhães, 2011).

No estudo conduzido por Magalhães (2011), foi analisado o impacto das academias do Futebol Clube Barcelona (FCB) e do SCP como fonte de vantagem competitiva para os clubes. No clube FCB, o estudo revelou que a construção da academia resultou num sucesso desportivo com a criação de valor e melhoria dos resultados desportivos, devido à produção de talentos pouco dispendiosos e a sua integração na equipa principal. Por outro lado, o estudo demonstrou que o SCP em relação ao rendimento desportivo não teve o mesmo aproveitamento mas, teve a capacidade de gerar jogadores de grande talento que permitiram encaixes financeiros consideráveis para o clube e assegurou que praticamente metade dos jogadores formados na academia (49%), tivessem uma carreira profissional ao nível nacional ou internacional.

O ambiente competitivo das escolas de formação beneficia aqueles que a frequentam (Magalhães, 2011), porém, acarreta um conjunto de consequências negativas ao nível social, muitas vezes negligenciadas para os atletas. A carência de amizades sinceras, capacidade de criar relações duradoras e falta de confiança com os colegas de equipa, são alguns das mais importantes (Adams & Carr, 2019).

De forma a combater alguns destes problemas, deve ser desenvolvido e implementado uma filosofia de clube, com o ensinamento de valores éticos e desportivos para os atletas (Oliveira, Junior, Mansano, & Simões, 2006; Quina, 1997; Trikalis, Papanikolaou, & Trikali, 2014).

Posto isto, a competitividade deve ser uma necessidade e um objetivo das equipas de formação, pois é através dela possível desenvolver e comparar as habilidades de cada um dos praticantes, bem como os valores cívicos essenciais adquiridos (Magalhães, 2011; Quina, 1997).

1.2.1. Certificação das Academias de Formação

A gestão da qualidade das organizações tem tido uma evolução no meio institucional. A melhoria da organização interna, aumento da qualidade, certificação da entidade, melhoria da imagem da instituição e a diminuição das reclamações, constituem

os motivos mais relevantes para a implementação de um sistema de qualidade (Furtado, 2003).

Estes sistemas constituem um número de processos organizacionais correlacionados, que permitem alcançar objetivos específicos para cada organização através de um conjunto de medidas, recursos e procedimentos para corresponder às necessidades e expectativas dos seus *stakeholders* (Sampaio & Saraiva, 2010).

A norma *International Organization for Standardization* (ISO) 9001, estabelece um sistema de gestão de qualidade, através de normas que determinam requisitos que por sua vez auxiliam a melhoria dos processos internos e da qualidade do produto final (Kafetzopoulos, Psomas, & Gotzamani, 2015). Possibilita uma maior capacitação dos colaboradores, monitorização do ambiente de trabalho, verificação da satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores, melhoria do desempenho financeiro e na generalidade da atividade, num processo contínuo de melhoria do sistema de gestão da qualidade. Aplicam-se a campos tão distintos quanto materiais, produtos, processos e serviços e é utilizado por muitas organizações com a missão de conciliar as normas industriais de vários países, simplificando trocas e transações, e apoiar a implementação de sistemas de gestão de qualidade nas organizações (Bakator & Čóckalo, 2018).

A implementação de um sistema de qualidade, porém, não significa que a empresa tenha um sistema de qualidade certificado. Para isso acontecer, é necessário estar de acordo com uma norma internacional de forma a garantir o reconhecimento dessa mesma qualidade. Assim sendo, o passo seguinte da implementação de um sistema de qualidade é a sua certificação (Briscoe, Fawcett, & Todd, 2005; Poksinska, Dahlgaard, & Antoni, 2002).

A certificação tem como objetivo enquadrar a acreditação das entidades formadoras de um determinado país, apoiando-se na legislação que sustenta os requisitos de um organismo regulador, para que esta possa ser uma entidade certificada (F. Martins, 2013; Furtado, 2003).

Em Portugal este instrumento surgiu em Julho de 2015 por intermédio da FPF, quando determinou o Regulamento de Certificação de Entidades Formadoras (Moraes, Prada, Gutiérrez & Carvalho, 2016).

No regulamento está inserido um Manual de Certificação de entidade formadora, em que alberga os processos de certificação e um conjunto de critérios e requisitos mínimos para os clubes serem considerados formadores (FPF, 2019e):

- Planeamento e Orçamento: envolve a missão, visão, plano estratégico da entidade formadora e plano de transição da formação para o futebol sénior) e orçamento (receitas e despesas);
- Estrutura Organizacional: organograma do clube, posicionamento da entidade formadora, localização do diretor da entidade formadora, o regulamento interno da entidade formadora e ligação do futebol formação com a equipa sénior;
- Recrutamento: recursos humanos, procedimentos e políticas de recrutamento;
- Formação Desportiva: linhas orientadoras, relatórios treino, equipas e jogadores;
- Acompanhamento Médico-Desportivo: abrange o departamento médico (recursos humanos, nutricionista, acompanhamento treinos e jogos);
- Formação Pessoal e Social: engloba a formação escolar (protocolos com escolas, acompanhamento dos jogadores em atividades escolares e apoios de deslocação e psicológicos).

Os requisitos mínimos de acesso de uma entidade formadora, variam de acordo com a soma dos pontos obtidos através do cumprimento dos critérios obrigatórios o que vai determinar o seu estatuto:

- Entidade Formadora Certificada, com 5 estrelas;
- Entidade Formadora Certificada, com 4 estrelas;
- Entidade Formadora Certificada, com 3 estrelas;
- Entidade Formadora Certificada, com 2 estrelas;
- Entidade Formadora Certificada, com 1 estrelas;
- Centro Básico de Formação de Futebol, reconhecido pela FPF;
- Entidade em processo de certificação pela FPF;
- Entidade não certificada.

Os parâmetros necessários a ser assumidos pelo clubes são demasiado extensos (Anexo 1). Nesta medida iremos salientar alguns requisitos de uma entidade formadora de cinco estrelas:

- Ter uma equipa sénior de futebol feminino inscrita;

- Ter pelo menos três equipas de futebol feminino inscritas, uma por escalão, entre os Sub19, Sub17, Sub15 ou Sub13.
- Ter pelo menos três equipas de futebol feminino inscritas, uma por escalão, entre os Sub11, Sub9 ou Sub7.
 - OU um mínimo de vinte jogadoras inscritas no conjunto dos três escalões;
- Ter, ou ter tido numa das últimas três épocas desportivas, pelo menos uma equipa de futebol feminino, em qualquer escalão de Seniores a Sub13, a competir em provas nacionais.

Um dos benefícios da certificação para os clubes é a possibilidade de realizar contratos desportivos com atletas da formação. Em matéria legislativa, a lei n.º 54/ 2017 de 14 de Julho, esclarece que os clubes necessitam da Certificação de Entidade Formadora (CEF) da federação a que pertencem para poderem realizar o registo de contratos de formação desportiva com os atletas.

A CEF é uma ferramenta crucial para o sucesso a médio/longo prazo dos clubes. Assim sendo, é deveras importante e indispensável o aproveitamento desta ferramenta por parte das organizações desportivas, que valorizam a sua formação e olham para ela como uma mais valia para o futuro.

1.3. Estrutura Organizacional e Planeamento de um Departamento de Futebol

1.3.1. Estrutura Organizacional

As estruturas organizacionais modernas correspondem a modelos horizontais com um menor número de níveis hierárquicos, onde se enfatiza as relações e o trabalho em equipa. A flexibilidade hierárquica é uma das principais características das novas organizações (Lopes, 2017; Tomás, 2019).

Apesar desta flexibilidade é necessário uma correta distribuição de processos. Lopes (2017) atribui como elemento essencial do sucesso, a delegação e controlo das tarefas internas da organização.

Mintzberg (1995) refere que *“a estrutura de uma organização consiste no total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas”*.

Uma organização desportiva, como é o caso de um clube de futebol, que requer uma grande complexidade de processos, necessita de funções e responsabilidades perfeitamente claras junto dos seus colaboradores. Segundo Bilhim (2004), uma estrutura precisa de organização (níveis de especialização, hierarquias, repartição do trabalho), formalização (regras e procedimentos) e convergência (poder de decisão).

Na atualidade, os clubes de futebol sofrem com vários problemas estruturais, nomeadamente estruturas centralizadas no presidente e treinador. Estas estruturas simples originam um acumular de funções que podem resultar em abuso de poder e diminuição do rendimento. O tempo de permanência destes elementos nos clubes poderá ser um outro problema, obrigando a um novo planeamento de objetivos e estratégias, com a saída destes elementos. Os clubes para sobreviverem necessitam de uma reestruturação na sua gestão (Costa, 2009).

Traçar um planeamento a longo prazo, profissionalizar e contratar pessoas de qualidade, investir na formação de atletas e colaboradores, criar uma filosofia de clube e uma cultura organizacional de forma a obter vantagem competitiva é de extrema importância (Jarosz, 2012; Junior, 2013, 2014).

As organizações de forma a protocolarem as suas redes de tarefas, recorrem à elaboração de organogramas onde descrevem as posições de trabalho dos seus elementos dentro da estrutura (Bressan, Lucente & Louzada, 2014; Tomás, 2019).

Num estudo realizado por Bressan et al., (2014) e Fatta et al., (2016) é apresentado um modelo de uma estrutura organizacional de um clube de futebol e as suas responsabilidades:

- Departamento Técnico: responsável pelas atividades da equipa de futebol profissional e amador;
- Departamento Administrativo e de Recursos Humanos: responsável pelo suporte às operações do Departamento Técnico, através de atividades burocráticas (registos, assessoria jurídica), logística interna e externa, questões salariais, etc.;
- Departamento Financeiro: responsável pelo controlo do fluxo de caixa para cumprimento dos objetivos estabelecidos;

- Departamento de Marketing: responsável pela valorização e expansão da marca e imagem do clube;
- Departamento de Patrimônio: responsável pela gestão das estruturas físicas do clube.

É importante referir que a estrutura diretiva de um clube varia de acordo a instituição, os recursos disponíveis e a cultura específica de cada organização (Infantino, 2016).

1.3.1.1. Estruturação de um Departamento de Futebol na Europa

Os modelos de gestão em clubes de futebol de sucesso, apresentam estruturas complexas com funções hierárquicas bem definidas e com qualidade e organização dos seus mediadores, sobretudo a níveis intermédios de gestão (ex: treinadores, fisioterapeutas, psicólogos, analistas) (Costa, 2009).

No estudo realizado por Tomás (2019), foram analisadas dinâmicas e estruturas organizacionais de clubes de futebol masculinos Portugueses e Espanhóis. Através da análise de dados, foi possível elaborar a estrutura de um departamento de futebol masculino, tendo em conta três pontos fundamentais: organização, comunicação e transporte do futebol formação/profissional, a saber:

Primeiro ponto, organização:

- Organograma – a construção de um organograma é fundamental para o eficaz funcionamento da estrutura, existindo em alguns casos vários organogramas a nível macro e outros a nível micro por cada departamento do clube;
- Políticas de contratação – a experiência e a especialização são condições consideradas necessárias para a aquisição de novos elementos na estrutura;
- Formação académica – assume um papel igualmente importante na escolha de novos elementos e constitui um fator imprescindível para o trabalho, competitividade, relações sociais e crescimento pessoal, garantindo a sustentabilidade da organização com pessoas especializadas em diferentes áreas;

- Formação contínua – assume-se de extrema relevância a renovação de conhecimentos, devido ao grau de exigência e necessidades da sociedade perante as organizações contemporâneas. Alguns clubes proporcionam aos seus elementos, formações internas recorrendo a instituições externas, apesar de não apresentarem um plano bem definido dessa formação;
- Avaliação de desempenho – é outra característica indispensável para o funcionamento da organização. Os processos de avaliação da *performance* organizacional variam consoante a instituição. Existem processos de avaliação direta/qualitativos e contínuos ao longo do ano, executados pelos chefes de departamento ou presidente (reuniões em cada dois/três meses) e processos estratégicos de avaliação de desempenho (ex: *Balanced Scorecard*);
- Inovação – todos os clubes assumem de extrema importância a inovação no futebol (ex: novas estratégias de marketing, comunicação, informática). Para além da criação de novas ideias, a sua implementação e utilização são cruciais para a sua continuidade a longo prazo na organização;
- Tomada de decisão estratégica – uma medida é tomada tendo conta todos os pareceres do grupo, contudo cabe a última palavra ao responsável hierárquico máximo (ex: presidente, diretor de departamento).

Segundo ponto, comunicação:

- Colaboração – a flexibilidade do trabalho em equipa e a comunicação multidirecional entre departamentos são fundamentais para o funcionamento da organização;
- Comunicação com o jogador – manifesta um maior cuidado pelos responsáveis desportivos. Cada vez mais, é feito um enquadramento segundo as características únicas de cada jogador (ex: idade, escalão de formação, atleta de elite), atendendo às suas necessidades e dificuldades diárias durante o treino (ex: feedbacks pelos treinadores) e pós-treino (ex: tarefas escolares), procurando diminuir barreiras e possibilitando um crescimento a médio/longo prazo do atleta. Além dessa comunicação é importante ter conhecimento sobre a satisfação dos jogadores sobre quem

os lidera. Inquéritos de satisfação permitem obter um quadro de objetivos a melhorar a que os clubes podem recorrer;

- Delegação de tarefas – existe uma preocupação em proporcionar liberdade e autonomia a cada colaborador. Devido à impossibilidade de um controlo omnipresente das funções diárias, a confiança é um fator crucial e decisivo que resulta numa eficácia laboral superior para o desempenho das funções diárias.

Terceiro ponto, transporte do futebol formação/ profissional:

- Orçamento – verbas entre 10% a 20% do orçamento total do clube são disponibilizadas para a formação, nomeadamente no investimento em infraestruturas (ex: academia) e melhoria de condições salariais para os colaboradores, o que demonstra uma atenção significativa no produto do futebol de formação dos clubes;
- Cultura de formação – a criação de uma cultura organizacional é um objetivo premente que os clubes têm tentado transmitir em tarefas diárias. A comunicação entre todos os elementos envolvidos no processo (ex: treinadores, diretores desportivos) é fundamental para alcançar o objetivo da formação, desde a partilha de matérias (ex: processos treino), identificação e promoção de talentos e enquadramento competitivo (ex: existir um perspectiva de evolução para escalões superiores);
- Seleção da equipa técnica – atualmente a maioria dos clubes toma decisões conforme a estratégia que privilegie a formação. A escolha de um treinador para a equipa principal prende-se não só pelas suas capacidades metodológicas no processo de treino/jogo, mas também da visão e estratégia do técnico sobre os talentos da formação, visto que podem constituir uma nova fonte de receita para o clube.

Tendo em consideração os diversos fatores aqui referenciados, todos eles devem ser ponderados e cuidadosamente analisados tendo em conta a realidade de cada clube/organização, para numa perspectiva a médio/longo prazo contribuírem para um departamento de futebol profissional sustentável e de qualidade.

1.3.1.2. Estruturação de um Departamento de Formação de Futebol na Europa

Nos clubes europeus, observa-se uma uniformização das estruturas organizacionais, práticas de trabalho e a importância sobre a organização da formação a fim de constituir uma fonte de vantagem competitiva (Relvas et al., 2010).

Num estudo realizado por Relvas et al., (2010), foi possível verificar as estruturas organizacionais de grandes clubes europeus e a sua relação com a formação, como se pode observar nas figuras 1 e 2.

Os clubes edificam as suas estruturas base tendo em conta dois modelos (Relvas et al., 2010):

- Direção que orienta todas as operações do clube e um diretor desportivo responsável pelos departamentos do futebol profissional e dos escalões de formação;
- Direção mais próxima dos departamentos de futebol profissional e dos escalões de formação, com uma repartição de responsabilidades da modalidade por dois vice-presidentes, um responsável pelo futebol profissional e outro pela formação.

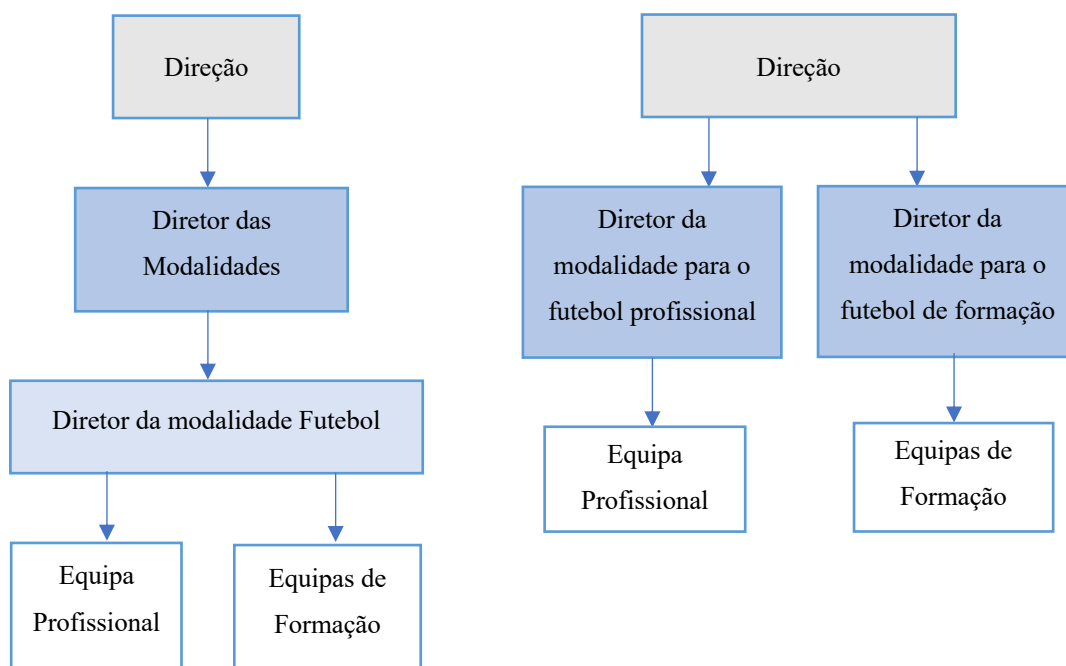


Figura 1: Representação de dois tipos de estruturas de 26 clubes Europeus. Fonte: (Relvas et al., 2010).

Em relação ao departamento de formação, encontra-se inserido no departamento de futebol na estrutura principal do clube. É organizado sobre uma hierarquia tradicional, dividido em vários departamentos (médico, operações, psicologia, técnico, *scouting* e escolas satélite), possui um diretor geral de todo o futebol e vários diretores técnicos que repartem funções com a equipa principal e a equipa de formação (Relvas et al., 2010).

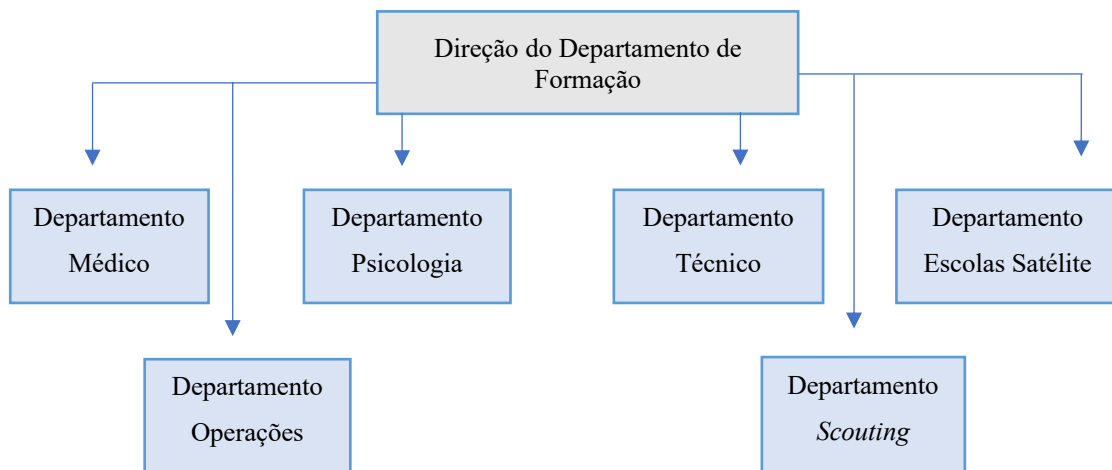


Figura 2: Estruturação do Departamento de Formação em clubes Portugueses, Espanhóis, Ingleses e Franceses. Fonte: (Relvas et al., 2010).

Em Portugal o departamento de formação do Futebol Clube do Porto (FCP) e SCP refletem os modelos de formação europeus. Ambos possuem um coordenador/diretor geral, diretores técnicos e *team managers*, que trabalham com as equipas técnicas de cada escalão (Costa, 2009).

É importante referir algumas lacunas na estrutura e no papel da formação, que arrastam consequências negativas para os clubes (Relvas et al., 2010):

- Falta de funcionários efetivos (mesmo em clubes de grande dimensão), originando uma sobrecarga de funções;
- Falhas de comunicação entre a equipa principal e a equipa de formação, resultando num fraco aproveitamento dos jovens.
- Falhas de comunicação do treinador principal com o diretor de futebol de formação para a potencialização de jovens atletas para a equipa A;
- Pouco contacto dos atletas de formação com equipa principal;
- Instalações de treino localizadas em diferentes áreas para a equipa principal e equipas de formação;
- Extravio de jovens atletas dos clubes.

1.3.2. Planejamento Estratégico

O planejamento e a estratégia estão presentes em qualquer organização orientada para o futuro, mediante o atingimento de objetivos pré-determinados.

Trata-se de um processo que permite prever o projeto e determinar como se vai fazê-lo. Garante estabilidade, eficácia, correta avaliação, melhores resultados e sustentabilidade (Carvalho, 2013).

A estratégia permite à organização pensar no futuro sobre a forma de metas e objetivos que têm de ser cumpridos, tendo como principal objetivo a busca pela vantagem competitiva, através da análise interna e externa da organização (M. Martins, 2013).

Ambos os conceitos encontram-se ligados à definição da gestão, que consiste na organização, coordenação e controlo dos vários recursos, visualizando o alcance de objetivos a longo prazo (Carvalho, 2013).

A análise SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) é uma ferramenta tradicionalmente utilizada pelas organizações, através da comparação dos fatores internos (Forças e Fraquezas) e externos (Oportunidades e Ameaças) da organização, o que permite tomar as principais decisões estratégicas (Lopes, 2017).

Mintzberg (1995) refere que a estratégia advém das decisões organizacionais, através da elaboração de planos estratégicos concebidos pelo administrador da organização, que se vão repartindo em programas, planos operacionais e instruções de trabalho para cada elemento e setor de atividade da organização.

É importante ter em conta os limites da estratégia, como por exemplo o contexto atual da organização, visto que podem pôr em causa toda a estrutura organizacional, bem como perceber que é a estratégia que se deve moldar à organização e não o contrário (Slack & Parent, 2006).

A planificação deve estar representada por um documento que englobe os processos de gestão diária e gerais de toda a estrutura. Como primeiro passo para a implementação da estratégia é necessário uma definição clara da missão, visão e valores da organização (M. Martins, 2013).

A missão transmite a identificação da empresa o porquê da sua existência, a visão serve de guia para a organização através de objetivos a médio e longo prazo, e os valores correspondem aos princípios, à moral e ética da organização perante a sociedade e o mercado (Magalhães, 2011).

1.3.3. Indicadores Comuns de Sucesso no Planeamento Estratégico de Equipas de Futebol Feminino

De forma a minimizar e facilitar processos, a adequação e aplicação de indicadores comuns de sucesso no plano estratégico dos clubes é uma alternativa válida para os clubes de futebol feminino (Aoki, Crumbach, Naicker, Schmitter & Smith, 2010).

A recolha de informações atualizadas, a sua comparação com o passado e os melhores de uma área de atividade, constituem uma importante ferramenta para a definição do futuro de uma organização (Soares, Fernandes, & Santos, 2007).

Num estudo realizado por Aoki et al., (2010) sobre as principais equipas europeias de futebol feminino, foi possível contruir um conjunto de indicadores de sucesso:

- Aperfeiçoamento do *Marketing-Mix*:
 - Produto: diferenciação e novas ideias de *marketing* (exemplo: competições de futebol feminino a terem lugar no Verão, vendendo a modalidade como um desporto de verão);
 - Preço: elaboração de uma estratégia de preços (taxa mínima a ser sempre aplicada);
 - Local: uso de recintos desportivos atrativos e acessíveis;
 - Promoção: estabelecimento de patrocínios e campanhas de publicidade.
- Utilização de canais de comunicação económicos e eficazes (ex: *Facebook, Twitter, Youtube*)
- Obtenção de múltiplas fontes de receita (ex: campos de férias, melhorar a experiência em dias de jogo, aumentar o *merchandise* de produtos do clube);
- Partilha de conhecimentos e recursos (ex: participação e organização de seminários);
- Criação de uma associação de clubes ao nível nacional ou internacional (ex: *European Club Association*);
- Estabelecimento de parcerias (ex: público-privadas (uso de instalações desportivas municipais)).

Para além destes indicadores/medidas, o futebol feminino pode extrair vários indicadores de sucesso do futebol masculino, que é um excelente modelo de sucesso desportivo e financeiro:

- Sucesso Económico: é um dos principais indicadores dos clubes modernos. A tendência da transformação de clubes em grupos empresariais, na procura de lucros é uma realidade evidente no futebol (Dantas, Machado, & Macedo, 2015; García, 2016);
- Sucesso Desportivo: o caso do Real Madrid é o melhor exemplo deste fator em que a busca pelo sucesso económico não é suficiente, se não for acompanhado por resultados desportivos positivos (García, 2016);
- Estabelecimento de Valores (morais, éticos e sociais) por toda a estrutura: é bastante importante porque irá guiar toda a organização e definir a mesma perante a sociedade e o mercado (Magalhães, 2011);
- Criação de uma Cultura Organizacional no clube: através da definição de processos em toda a estrutura (jogadores, colaboradores e adeptos) diminuindo a incerteza sobre as tarefas que cada elemento deve desempenhar (Júnior, 2013);
- Desenvolvimento de uma Filosofia Cultural de clube: através de estratégias de identificação do clube na região. O FCB transpõe esta filosofia implementada na génese cultural dos habitantes da região da Catalunha, difundindo os seus ideais por todo o mundo, afirmando-se como “mais que um clube” (Júnior, 2014);
- Formação de Jovens Atletas: constituindo uma fonte de vantagem competitiva para os clubes (Costa, 2009; Jarosz, 2012; Magalhães, 2011);
- Recrutamento de Recursos Humanos Qualificados: objetivando a melhoria do desempenho desportivo (Di Minin et al., 2014; Jarosz, 2012);
- Instalações Desportivas de Qualidade: que permitam moldar e aperfeiçoar internamente os recursos humanos do clube tendo em conta os seus princípios e simultaneamente constituir uma fonte de receita e rendimento desportivo para a organização (Jarosz, 2012; Magalhães, 2011);
- Comunicação Ativa em toda a estrutura: seja a nível interno, através da relação da organização com os seus trabalhadores, ou a nível externo, por

meio da comunicação da organização com os seus *stakeholders* (Júnior, 2013);

- Excelente Capacidade de Recrutamento de Talentos Promissores (Di Minin et al., 2014).

1.4. Desafios e Oportunidade no Futebol Feminino

O futebol feminino apresenta inúmeros desafios que necessitam ser ultrapassados, bem como explorar novas áreas que permitam catapultar a modalidade para patamares superiores, próximos do futebol masculino.

Em estudos realizados por Aoki et al (2010) e Valenti (2019), foi possível elaborar alguns dos principais desafios do futebol feminino:

- Integração ou Independência dos clubes: as equipas femininas integradas em equipas de futebol masculino, asseguram uma maior difusão e profissionalização devido à capacidade financeira, recursos disponíveis e infraestruturas de qualidade, que garantem às equipas uma maior estabilidade. Em contra-partida, as equipas independentes, beneficiam do poder de tomada de decisão. A autonomia é muito maior e permite aos clubes tomarem rápidas decisões estratégicas;
- Ligas abertas ou Fechadas: as ligas abertas correspondem ao tradicional modelo de liga praticado na Europa, através do sistema de despromoção e promoção de equipas. As ligas fechadas consistem num modelo adaptado de outras modalidades, utilizado recentemente em alguns campeonatos de futebol feminino na Europa e permitem uma maior estabilidade às equipas, patrocinadores e asseguram um planeamento a longo prazo;
- Sustentabilidade: é necessário redefinir metas que permitam o crescimento da modalidade, elaborar um plano estratégico a longo prazo que permita tornar as equipas mais competitivas, profissionais, financeiramente mais saudáveis e por consequência elevar os padrões de qualidade do espetáculo desportivo;
- Fraca Competitividade: de forma a elevar os níveis competitivos é inevitável o aumento das despesas com a contratação de melhores atletas,

investimento em infraestruturas de qualidade, e recursos humanos qualificados que acarretam uma subida substancial das tabelas salariais dos clubes. Face a estes problemas, as organizações internacionais de futebol, deveriam aumentar os apoios aos clubes e desenvolver e inovar os grandes eventos desportivos;

- Fraca Adesão aos Estádios: é um problema comum a todas as equipas de futebol feminino. Verifica-se uma definição pouco clara sobre os caminhos a tomar e qual o melhor desfecho para atrair novas fontes de receita para os clubes, nomeadamente em relação a estratégias de *marketing*. O local dos eventos desportivos, a inexistência de um campo de jogo próprio e os preços de bilheteira substancialmente baixos são alguns dos problemas negligenciados;
- Falta de Recursos Humanos Qualificados: os clubes femininos carecem de pessoal qualificado, por falta de recursos financeiros, que se traduz em falhas de produtividade especialmente nos clubes independentes;
- Falhas de Comunicação entre Clubes: os clubes devem abandonar a tendência para o secretismo e aderir à partilha de conhecimentos sobre os problemas comuns e as ideias inovadoras, que permitiriam um melhor desenvolvimento e crescimento da modalidade;
- Disparidades de Poderes: ao nível desportivo, económico e profissional que marcam os vários campeonatos de futebol feminino;
- Formação de Talentos: a formação de atletas de qualidade através das academias dos clubes, escolas de formação, parcerias com instituições e escolas, visando a sua integração nas fileiras do clube deve ser um dos principais objetivos das organizações que procuram a sustentabilidade.

PARTE II

2. Material e Métodos

O presente trabalho de investigação adotou uma metodologia qualitativa de carácter exploratório, de forma a retirar dos entrevistados informações relevantes sobre o trabalho que têm vindo a desenvolver, nos departamentos de futebol feminino, com o principal objetivo de perceber e analisar a gestão e a estrutura de um DFF em Portugal.

2.1. Universo

O universo deste estudo foi composto pelos doze clubes de futebol feminino da primeira divisão nacional e cinco clubes de futebol feminino da segunda divisão nacional (Brito Sport Clube, Futebol Clube de Famalicão, Gil Vicente Futebol Clube, Lusitano Vildemoinhos Futebol Clube e Vitória Sport Clube), na época 2019/2020.

2.2. Amostra

Deste universo de dezassete equipas, quatro mostraram-se dispostas a participar na investigação, resultando na amostra do estudo.

Acreditamos que por estarmos em confinamento, o número de equipas analisadas foi relativamente baixo, porque o estado pandémico bloqueou as deslocações para essas organizações e obrigou a uma abordagem diferente.

A amostra foi estabelecida tendo por base os seguintes critérios:

- Diretor principal da modalidade futebol feminino do clube;

No quadro que se segue, apresentamos a caracterização da nossa amostra:

Tabela 1: Caracterização da amostra do estudo

Clube	Cargo	Género	Idade	Nacionalidade	Formação académica
Grupo Desportivo Estoril Praia (GDEP)	Diretor do departamento de Futebol Feminino	Masculino	43	Portuguesa	Ensino superior
Sporting Clube de Braga (SCB)	Diretora do departamento de Futebol Feminino	Feminino	34	Portuguesa	Ensino superior
Valadares de Gaia Futebol Clube (VGFC)	Diretor do departamento de Futebol Feminino	Masculino	32	Portuguesa	Ensino superior
Vitória Sport Clube (VSC)	Diretor do departamento de Futebol Feminino	Masculino	66	Portuguesa	Ensino secundário

Como podemos ver, a nossa amostra é composta por quatro clubes, tendo como entrevistados os diretores de DFF de cada clube. Dos entrevistados, 75% são do género masculino, com uma média de 43 anos (66 a 32 anos), são todos de nacionalidade portuguesa e a sua formação académica é na sua maioria superior (75%).

2.3. Procedimentos Metodológicos

Este estudo desenvolveu-se em seis fases:

1ª Fase – Procuramos saber quantos clubes de futebol possuem equipas femininas, em Portugal;

2ª Fase – Efetuamos o levantamento de quantos clubes possuem diretores de departamento de futebol e se existia um departamento exclusivo para o futebol feminino;

3ª Fase – Elaboramos/construímos e validamos uma entrevista semi-estruturada a aplicar aos diretores de departamento;

4ª Fase – Entrevistamos os diretores que se apresentaram disponíveis para serem interrogados;

5ª Fase – Efetuamos a transcrição das entrevistas gravadas e realizamos o tratamento do *construct* das mesmas.

6ª Fase – Efetuamos a análise e a discussão dos dados obtidos.

Na primeira e segunda fase, procuramos obter informações atualizadas sobre o número de equipas de futebol feminino em Portugal e para isso foram utilizados documentos da FPF (2016) e dados do seu site oficial (FPF, 2020).

Em relação à informação dos responsáveis pelos departamentos de futebol feminino, fez-se uso dos sites oficiais dos clubes selecionados (GDEP, 2020; SCB, 2020; VGFC, 2020; VSC, 2020) que apresentavam informações sobre os seus quadros diretivos.

A técnica de recolha de dados utilizada foi a entrevista semi-estruturada. Esta é um tipo de entrevista com perguntas abertas e fechadas, previamente definidas pelo entrevistador, que pode ainda recorrer ao uso de perguntas adicionais, sempre que o entrevistado se desvie do objetivo do tema de forma a reorganizar o contexto da entrevista. O uso de perguntas adicionais em momentos oportunos, garante ao entrevistado uma maior liberdade de condução da entrevista sem se desorientar (Boni & Quaresma, 2005).

São inúmeras as vantagens na realização deste tipo de entrevistas, das quais salientamos as seguintes (Batista, Matos, & Nascimento, 2017; Boni & Quaresma, 2005; Tomás, 2019):

- Salvaguarda o cumprimento dos objetivos da entrevista, através do guião previamente definido;
- Concede uma maior abertura e proximidade entre o entrevistador e entrevistado;
- Proporciona o surgimento de respostas espontâneas e inesperadas;
- Garante um elevado índice de resposta;
- Permite ao entrevistador esclarecer dúvidas quando questionado;
- Garante uma flexibilidade em relação à duração da entrevista;
- Possibilita a utilização de recursos visuais (ex: cartões, fotografias);

A principal desvantagem recai sobretudo sobre o entrevistador (Boni & Quaresma, 2005; Gil, 2008):

- Limitações pessoais por parte do entrevistador (ex: recursos financeiros e o tempo disponível);

As entrevistas (terceira fase), tratam-se de instrumentos de recolha e análise de dados qualitativos, fundamentais para a investigação científica, particularmente quando se pretende compreender e atribuir significados a fenómenos investigados, relatar um problema específico, interpretando e categorizando processos de grupos sociais.

A entrevista desenvolvida para o estudo teve como objetivo, analisar e perceber a gestão e a estrutura de um DFF dentro de um clube em Portugal, caracterizando as sua organização, metodologias, procedimentos e perspectivas futuras, de forma a descrever os principais aspetos dos seus departamentos de futebol feminino.

De forma a construir um guião enquadrado com a o objetivo do estudo, foi necessário perceber em que consiste a qualidade e um modelo de gestão de qualidade. Para isso era necessário encontrar referências de gestão da qualidade em organizações para podermos selecionar a mais indicada.

Deming (1982), define qualidade como uma procura incessante pelas necessidades em permanente mudança do consumidor e uma interligação com os resultados de todo o processo. O autor refere que a diminuição do tempo de adaptação da empresa ao consumidor, representa o fator para a contínua e permanente melhoria.

Apesar da importância desta efetiva necessidade por parte das organizações, o seu controlo é igualmente importante. A gestão da qualidade retrata o processo de orientação da organização consoante as exigências dos utentes a fim de obter a sua satisfação, bem estar e rendimento a longo prazo (Fernandes, 2006).

A EFQM (*European Foundation for Quality Management*) e as normas ISO 9000, desenvolveram modelos e regras de gestão de qualidade internacionais para as organizações (EFQM, 2019; Lopes, 2014).

Estes instrumentos de auto-avaliação e melhoria, baseiam-se num conjunto de princípios de gestão da qualidade que as organizações devem possuir para alcançarem a excelência (Soares et al., 2007):

- Orientação para os Resultados: atingir resultados favoráveis a todos os grupos de interesse;
- Focalização no Cliente: criação de valor sustentável para o cliente;
- Liderança e Constância de Propósitos: liderança inspiradora e futura, através de princípios estáveis;
- Gestão por Processos e por Factos: aplicação de sistemas e factos interdependentes e interrelacionados;
- Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas: potencializar o apoio dos colaboradores através do seu melhoramento e envolvimento;
- Aprendizagem, Inovação e Melhoria Contínua: procura constante de novas ideias e oportunidades para fortalecer a organização;

- Desenvolvimento de Parcerias: criação de valor acrescentado para a organização;
- Responsabilidade Social e Corporativa: corresponder às expetativas da sociedade;
- Relações mutuamente benéficas com fornecedores;
- Melhoria Contínua.

No trabalho realizado por Soares et al., (2007), foi criado o Modelo da Excelência no desporto (MEDE) de auto-avaliação e gestão de organizações desportivas.

O principal objetivo desta ferramenta é recolher o máximo de informação possível de forma a obter uma imagem clara e objetiva da organização sobre os aspetos positivos, negativos, de melhoria e medidas a tomar para a organização desportiva atingir os níveis de qualidade desejáveis (Soares et al., 2007).

O Modelo MEDE, encontra-se estruturado em quatro áreas e treze critérios principais interligados a cada uma das áreas.

Tabela 2: Caraterização do Modelo MEDE. Fonte: (Soares et al., 2007).

Áreas	Crítérios
Meios	Liderança Estratégia e Planeamento Regulação Externa e Parcerias Pessoas Recursos
Processos	Processos Chave e de Suporte
Resultados	Resultados do Desenvolvimento Não Financeiro Resultados nas Pessoas Resultados nos Clientes Resultados na Sociedade Resultados do Desenvolvimento Financeiro
Melhoria	Melhoria Contínua e Aprendizagem Qualidade, Inovação e Gestão da Mudança

A aglutinação de critérios de modelos e regras de qualidade, nomeadamente o Modelo da EFQM e das normas ISO, a par do desenvolvimento de áreas e critérios específicos para organizações desportivas, tornam esta ferramenta de trabalho bastante completa para as organizações que procurem satisfazer as expetativas dos utentes e

alcançar os resultados desejáveis (Soares et al., 2007). Por tratar-se de um modelo vocacionado para organizações desportivas, esta ferramenta foi utilizada para a estruturação do guião da entrevista aos dirigentes desportivos dos clubes seleccionados, juntamente com informação recolhida da revisão de literatura.

Após a elaboração do guião foi realizado um teste de validação antes da sua aplicação a dez profissionais ligados à área do treino e gestão do desporto, em que lhes foi pedido que identificassem questões ambíguas, pouco claras e incoerentes.

Estes profissionais nem todos estão ligados ao futebol feminino, mas todos apresentam experiência na área do treino de formação e competição. O ecletismo das modalidades, foi na tentativa de recolher diferentes modelos de organização desportiva que essas modalidades já apresentam.

Estes profissionais atuam em várias modalidades (futebol, futsal, natação e rugby) e em diferentes escalões de formação (sênior, júnior, juvenis e benjamins). Os anos de experiência dos treinadores variam entre um e quarenta anos. Em relação ao nível competitivo, a maior parte, atua em competições distritais, tendo um dos treinadores competido ao nível nacional.

Dos dez profissionais contactados, cinco puderam envolver-se no estudo, não obtendo resposta dos restantes cinco.

Devido ao estado crítico provocado pelo vírus COVID-19 que impediu a realização de entrevistas presenciais, a abordagem aos profissionais da área foi efetuada via vídeochamada, utilizando o smartphone iPhone 11 Pro Max e a aplicação WhatsApp.

No início da vídeochamada foi efetuado um esclarecimento sobre o estudo que estávamos a realizar, os seus objetivos e a sua contextualização, informando que o propósito deste contacto se destinava a validar a entrevista semi-estruturada e o seu guião (Anexo 2), para que este pudesse ser usado de forma mais eficaz nas futuras entrevistas que temos intenção de realizar.

Posto isto, foram apresentadas as questões já elaboradas, solicitamos as respostas às mesmas e pedimos aos entrevistados a sua opinião em reação à clareza, coerência, ordem, número e relevância das questões para o tema abordado.

Depois de termos terminado as cinco entrevistas, tendo em conta o que recolhemos das mesmas, elaboramos o guião final (Anexo 3) que utilizamos neste estudo. Os temas das questões do guião foram classificados segundo as respetivas categorias:

- Estruturação e Planeamento do departamento.
 - Estrutura Organizacional;

- Recursos Materiais e Espaciais;
- Planeamento Estratégico.
- Processos e Metodologias do departamento.
 - Políticas de Recrutamento;
 - Políticas de Avaliação;
 - Políticas de Formação;
 - Comunicação Interna e Externa;
 - Parcerias Estratégicas;
- Resultados Financeiros e Desportivos
- Inovação e Gestão da Mudança.

O processo de recolha de dados (quarta fase) teve início através de um contacto inicial com alguns diretores, dos quais quatro diretores do DFF em Portugal, que responderam positivamente. Informamos sobre o grande objetivo do estudo e solicitamos a assinatura de uma declaração de autorização de gravação da entrevista (Anexo 4) para uso exclusivo e anónimo deste estudo.

Após o seu compromisso na participação no estudo, as entrevistas realizaram-se igualmente por vídeoconferência com recurso ao computador Macbook Pro e às aplicações Skype e Zoom, dado nos encontramos em estado de calamidade devido ao COVID-19.

Foi marcado o dia e a hora das entrevistas com os respetivos entrevistados, que se encontravam nos seus gabinetes de trabalho ou nas suas residências.

As entrevistas realizaram-se entre os meses de Abril e Maio de 2020 em Portugal, com um tempo médio de duração de cerca de quarenta e oito minutos. As gravações das entrevistas foram efetuadas com o iPhone 11 Pro Max.

Na quinta e sexta fase, a transcrição das entrevistas foram executadas pelo investigador, utilizando um computador Macbook Pro, o programa Microsoft Word para a transcrição, tratamento e análise dos dados.

3. Apresentação e Discussão de Resultados

Neste capítulo serão apresentados e interpretados os resultados qualitativos, obtidos a partir das entrevistas semi-estruturadas feitas aos dirigentes desportivos e dentro do possível, relacioná-los com a bibliografia analisada.

A apresentação dos resultados será dividida pelas categorias que estipulamos no guião da entrevista:

3.1. Estruturação e Planeamento

3.1.1. Estrutura Organizacional

De modo a compreender o funcionamento do departamento de futebol feminino, é necessário entender a estrutura organizativa de toda a instituição. Para além disso, é importante conhecer a matriz de responsabilidades (funções, deveres e objetivos) dos vários elementos que compõem o departamento.

Todos os entrevistados asseguraram a existência de um organograma, apesar de alguns ainda estarem em atualização juntamente com as suas estruturas físicas.

A presença desta ferramenta demonstra uma preocupação dos responsáveis desportivos dos clubes, o que vai ao encontro com o que diz Bressan et al., (2014), sobre a inevitável construção de uma estrutura descritiva para o correto funcionamento das atividades administrativas e desportivas.

Em termos de localização no clube, o DFF encontra-se inserido na secção modalidades do clube principal. As hierarquias institucionais, funções e cargos são semelhantes na maioria dos clubes. No topo hierárquico encontra-se o presidente, seguido do vice-presidente, o diretor da modalidade, os *team managers*, treinadores e *staff* técnico.

“Sim, existe um organograma (...) que tem definido quais são as pessoas nas diferentes funções e que tarefas é que estão associadas (...) tem o presidente da direção, uma vice-presidente/secretária que trata da questão financeira e administrativa, ligada à logística e às condições físicas dos próprios equipamentos desportivos, instalações (...), eu como coordenador técnico dentro da vertente técnica que serve de apoio ao clube (...), treinadores, área do *scouting* (...) nutrição e psicologia.” (Entrevistado 1)

“É assim, nós não temos um gabinete mas o organograma está feito (...) em cima o presidente do clube, depois o vice presidente que é o presidente das modalidades amadoras, o diretor desportivo/coordenador, depois vem o administrativo, os team managers da equipa principal, outro da

equipa sub19 e outro que também é o coordenador da área da formação e posteriormente depois os treinadores e os seus colaboradores das várias equipas (...) está ainda incluído o departamento médico, que neste momento é só constituído pelos nossos fisioterapeutas (...) Todos eles obviamente têm as responsabilidades que lhes são conferidas. Responsabilidade minha como diretor desportivo, a do team manager na organização dos plantéis das equipas e dos treinadores, a criação de um modelo de treino/jogo somos nós todos.” (Entrevistado 2)

“Nós temos um que vai ser atualizado esta época devido à introdução de um novo elemento ao nível da coordenação (...) Cada elemento técnico tem a sua própria estrutura por qual é responsável. Cada equipa técnica tem responsabilidade sobre a sua equipa, seja a sub19, sub17, sub15.” (Entrevistado 3)

“Sim, temos um organograma do departamento. Em termos hierárquicos temos o presidente como topo hierárquico, o vice presidente para as modalidades e futebol feminino, depois dentro do futebol feminino estou eu como diretora do departamento, a partir daí os restantes elementos do departamento que nós temos. Em relação aos objetivos não temos objetivos individuais, temos é objetivos de grupo, departamento ou por equipas.” (Entrevistado 4)

No que diz respeito à distribuição de funções, responsabilidades e objetivos, corrobora o princípio do superior hierárquico em cada setor, com garantia de liberdade e autonomia para o desempenho de qualquer atividade dos seus colaboradores.

Contudo, denota-se a inexistência de documentação formalizada sobre a distribuição de funções específicas e inter-relacionadas entre os vários elementos que compõem a estrutura, de forma a proporcionar um melhor rendimento à organização.

3.1.2. Recursos Materiais e Espaciais

A fim de se entender as condições de trabalho destas equipas analisadas no estudo, é necessário compreender o ambiente de trabalho existente. Neste sentido é importante perceber a capacitação dos espaços, nomeadamente, a capacidade infraestrutural e material para a prática da modalidade.

“(…) no clube isto é um verdadeiro desafio (...) porque nós aqui temos cerca de vinte e um escalões a trabalhar e é um verdadeiro milagre para conjugar tudo. (...)” (Entrevistado 1)

“Não e suponho que há muitos poucos clubes em Portugal tenham esses recursos espaciais e materiais à sua disposição. Sobretudo os recursos espaciais, porque os materiais nós vamos tendo porque o clube tem a capacidade de fazer fluir equipamentos da equipa profissional. (...) Os recursos espaciais nós temos aqui um conjunto de clubes na nossa região, que já se disponibilizaram para cederem campos para

jogos ou treinos das nossas equipas da formação, sub19 e sénior, porque a nossa academia está completamente limitada ao conjunto de equipas que temos hoje na formação masculina.(...) O clube tem na sua perspetiva criar uma academia (...) mas vamos precisar de muitos apoios quer camarários, da FPF, da UEFA.” (Entrevistado 2)

O desenvolvimento desportivo exige cada vez mais às organizações, condições de trabalho de qualidade com equipamentos e espaços adequados, garantindo aos atletas e demais técnicos a possibilidade de desenvolvimento das suas diversas capacidades (Magalhães, 2011).

A realidade retratada neste universo de clubes é que os recursos espaciais constituem uma das principais falhas dos clubes de futebol feminino.

O ENT 4 apresenta uma realidade díspar de todos os outros e afirma que o clube tem disponível todos os recursos materiais e espaciais para as suas atletas, algo desigual comparativamente às restantes equipas.

Já o ENT 3 refere que o clube apesar da limitação do espaço, possui uma academia apenas para futebol feminino e uma casa para atletas não residentes naquela zona. Com estas estratégias o clube tem procurado manter-se competitivo, lutando contra as desigualdades de poderes das grandes equipas.

A adoção desta estratégia de criação de uma academia pode não ser sinónimo de resultados desportivos. Apesar disso, trata-se de um projeto a médio/longo prazo que poderá levar a uma diminuição de custos de contratação de atletas de outros clubes, um aumento dos lucros com a venda de ativos do clube, criação de uma cultura organizacional e uma filosofia cultural de clube (Magalhães, 2011, Júnior, 2013, 2014).

Um outro dado relevante a registar e comprovado na revisão bibliográfica anterior, é o aumento exponencial de equipas e atletas femininas na formação. Para além dos aspetos positivos que o crescimento tem proporcionado, este aparente positivismo tem arrastado algumas consequências negativas para os clubes e jogadoras, nomeadamente em gastos no aluguer de espaços e condições de trabalho precárias.

“(...) reconheço que se tivéssemos mais um campo de onze, era algo muito importante para o clube. (...) O clube já teve à três anos parcerias com escolas mas devido à questão do rácio de atletas por treino e escalão, acabaria por não criar uma qualidade de treino que nós achávamos a ideal para o desenvolvimento da atleta.” (Entrevistado 1)

“digo isto por causa do número de atletas (...) temos seis equipas em campeonatos nacionais, para um campo de onze em termos de treinos e tudo o resto é muito muito reduzido, o que nós fazemos, andamos

a alugar campos aqui perto. (...) É a que reconhecemos a nossa maior lacuna, é não termos um segundo campo de futebol de onze de apoio que nos permita ter aqui um trabalho diferenciado. (...) tudo o resto não falta nada, seja ao nível de equipamentos, etc.” (Entrevistado 3)

“(…) A formação também convive com problemas dessa natureza e a maior parte das vezes estes condicionalismos obrigam a que a equipa de futebol feminino treine a umas horas que não são as mais convenientes, por exemplo a equipa sénior a maior parte das vezes treina às nove da noite. É um horário muito complicado, há jogadoras que são de fora e depois do treino ainda se têm de deslocar para suas casas e chegam a cada por volta da meia noite e no outro dia de manhã têm que se levantar cedo para irem para a escola ou para irem trabalhar.” (Entrevistado 2)

De forma a solucionar alguns destes problemas é necessário redefinir medidas e procurar objetivos e ganhos comuns para investir na formação feminina. Por exemplo, a integração do futebol feminino em clubes masculinos profissionais, assegura por um lado uma maior visibilidade, sustentabilidade e profissionalização da modalidade e simultaneamente garante ao clube principal uma melhoria da imagem, reputação e capacidade de atração de novos investidores (Valenti, 2019).

Contudo é preponderante encontrar sustentabilidade financeira a longo prazo, para os clubes masculinos acolherem e investirem no universo futebol feminino (Valenti, 2019).

3.1.3. Planeamento Estratégico

De modo a perceber a direção e o posicionamento dos clubes, é necessário compreender as bases estratégicas sobre os quais estes se guiam na procura por resultados. Assim sendo, é pertinente analisar o plano estratégico das organizações e perceber qual o objetivo e alinhamento do departamento com a missão, visão e valores do clube principal.

“Em relação aquilo que é o plano estratégico do clube (...) nós não sendo um clube com os mesmos recursos financeiros que todos os outros, temos que ter forçosamente uma formação de base forte e que possa alimentar aquilo que é a nossa formação para podermos potenciar atletas à equipa principal. (...) A missão e os valores é nós formarmos seres humanos (...) é o serem bem sucedidas a nível académico e enquanto pessoas.” (Entrevistado 1)

“(…) nós estamos neste momento estamos muito condicionados (...) porque as questões dos recursos financeiros são importantíssimas (...) Em primeiro lugar é formar (...) só depois vem a vertente desportiva.” (Entrevistado 2)

“Os valores que nós temos para a formação seja masculino ou feminino são iguais, alguns objetivos podem ser diferentes porque uns são mais exequíveis do que outros, porque a realidade do feminino não tem nada a ver com o masculino, e começa logo com o número de atletas (...).” (Entrevistado 3)

“Cada vez mais o objetivo do clube é apostar mais na formação (...) porque é o espaço que nós entendemos que tem de crescer mais e onde podemos fazer alguma diferença.” (Entrevistado 4)

Apesar das diferenças de poderes e das dificuldades díspares entre as equipas analisadas, as respostas foram unânimes de que a aposta na formação de atletas constitui o principal objetivo dos clubes.

Esta medida vai de encontro com o que salienta Tomás (2019), que a aposta na formação é uma solução para conseguir uma maior sustentabilidade na gestão da organização desportiva, ao mesmo tempo, constituindo um dos grandes desafios que a modalidade (Aoki et al., 2010).

Para além disso, constata-se uma grande preocupação por parte dos responsáveis no desenvolvimento da vertente humana e pessoal das jogadoras, em detrimento da vertente desportiva/financeira.

Um dos entrevistados faz referência às dificuldades vividas nos últimos tempos provocadas pela pandemia, que obrigou a uma reformulação dos prazos e perspectivas para a modalidade.

“Neste momento o clube está a conviver com alguns problemas financeiros devido à situação pandémica, mas o nosso objetivo em primeiro instância é a formação de atletas e treinadores (...) Só que todas estas questões que estão a decorrer acabam por ser um entrave para que se desenvolvesse mais rapidamente. Estamos a conviver com um conjunto de contrações que não têm a ver connosco, mas que tem a ver sobretudo com as questões de ordem política e financeira (...) Isto tem de ser a médio/longo prazo, porque as questões dos recursos financeiros em primeiro lugar são importantíssimos” (Entrevistado 2)

Desta forma, o planeamento em qualquer organização deve ser dinâmico, elaborado em função da missão da organização e perdurado no tempo para alcançar resultados estáveis e contínuos (Mintzberg, 1995).

3.2. Processos e Metodologias do departamento

3.2.1. Políticas de Recrutamento

A seleção de profissionais qualificados e especializados numa determinada área, é uma medida fundamental e de grande preocupação dos clubes atuais (Tomás, 2019). Sendo assim, entendemos como necessário identificar os principais procedimentos e critérios para o recrutamento de novos elementos para a estrutura feminina.

“Normalmente é por convite, no meu caso por exemplo.” (Entrevistado 1)

“Depende...nós já fizemos convites a pessoas, já tivemos pessoas que enviaram currículos e nós avaliamos e entrevistamos.” (Entrevistado 4)

“Normalmente é através de convite mas também recebemos muitos currículos.” (Entrevistado 3)

Constata-se uma semelhança de procedimentos em todos os clubes, sendo o convite, as entrevistas e a análise curricular os procedimentos mais comuns para o recrutamento de novos elementos.

Em relação aos critérios de seleção, estes variam consoante a organização e a função pretendida.

“Temos definidos critérios dependendo da função que queremos, ou seja, imagina que nós precisamos de contratar um treinador, temos que perceber primeiro para que equipa é que queremos o treinador, qual é o nível de treinador que ele já tem e quais são as características que procuramos num treinador em função da equipa que vão ter a seu cargo (...) Se quisermos alguém mais para a área da gestão, procuramos alguém por exemplo com formação na área da gestão. Não tem necessariamente que ser exclusivo mas que tenha formação à parte em gestão desportiva.” (Entrevistado 4)

“ O maior critério que podemos ter é a qualidade (...) vamos ter agora um novo treinador da nossa equipa sub19, tem algum historial ao nível do futebol feminino e estava ligado ao futebol feminino e cujas informações eram muito positivas e das entrevistas que nós tivemos com ele foi mostrado também o nosso funcionamento, as nossas ideias de modo a que ele perceba que quando entra neste clube, entra com umas diretrizes muito próprias (...) primeiro estão as jogadoras, o clube e só depois tudo o resto. Nós acreditamos e somos um clube de processos, acreditamos que um bom processo conduza a resultados no futuro.” (Entrevistado 3)

As organizações desportivas de menor capacidade financeira, sobrevivem da paixão das atletas pelo clube e pela modalidade, do voluntariado e da perspectiva de iniciar a atividade profissional.

“A maior parte das atletas que nós temos hoje na formação e na equipa sénior quando souberam que a equipa do clube iria ter futebol feminino apareceram de uma forma voluntária. (...) Há os momentos de captação de talento que são feitos no início de época (...) Os treinadores também foram aparecendo ao verem esta possibilidade de poderem iniciar a sua atividade de treinadores (...).” (Entrevistado 2)

“(...) os treinadores que nós temos são atletas da equipa sénior e são importantes em transmitir aquilo que é a cultura do clube (...) desde que tenha evidentemente a formação necessária (...).” (Entrevistado 1)

A formação especializada é, cada vez mais, considerada um fator relevante. As organizações procuram novos dinamismos organizacionais e uma especialização dos serviços, perspetivando melhorias dos níveis de eficácia intra e interorganizacional e níveis de desempenho internacional (Almeida, 2011; Reis, 2016; Tomás 2019).

As organizações desportivas deverão estruturar e definir os perfis desejáveis de acordo com função a desempenhar para responderem às tarefas inerentes ao cargo.

Por exemplo, no caso dos diretores desportivos, estes devem ter conhecimentos em múltiplas áreas, nomeadamente, no *marketing*, recursos humanos, gestão financeira e direito desportivo de modo a estabelecerem políticas de desenvolvimento desportivo, anularem conflitos internos, definirem e manterem contatos com grupos de interesse e monitorizar, estimular e orientar a equipa de trabalho (Reis, 2016).

Em relação aos *team managers*, devem possuir conhecimentos igualmente em várias áreas, particularmente na gestão de recursos humanos, informática e gestão/planeamento a fim de prestar auxílio e articular entre os seus superiores hierárquicos e as restantes áreas da estrutura, gerir recursos e coordenar equipas (Almeida, 2011).

3.2.2. Políticas de Avaliação

É de grande importância e responsabilidade das organizações, o controlo e avaliação das atividades de forma a melhorar o desempenho organizacional, em resultado de uma melhor prestação dos seus trabalhadores (Pereira, 2013).

A avaliação de desempenho aperfeiçoa o rendimento e a comunicação entre as equipas. Oferece uma perceção ao colaborador sobre os resultados e os aspetos a desenvolver tendo em conta os objetivos traçados pela organização (Saltoleto & Carvalho, 2018).

Posto isto, a análise das políticas de avaliação, juntamente com os seus procedimentos, critérios e frequência com que são realizados, constituem uma matéria essencial para o correto funcionamento da organização.

“(…) nós o que fazemos sempre no final das épocas é avaliar (…) cada pessoa se avalia e nós avaliamos toda a gente que trabalha connosco (…) é feito um ponto da situação no final da época, antes de começar a época seguinte.” (Entrevistado 4)

“Ao nível do feminino temos avaliações trimestrais, ou seja, as atletas são avaliadas pelos técnicos trimestralmente, onde eu recebo esses relatórios de modo a termos uma base de dados e percebermos também a evolução que elas vão tendo e para eventualmente no futuro, qualquer treinador que pegue nelas, tenha o máximo de informação (…) Ao nível dos treinadores é uma avaliação que é feita por mim (…) Ao nível de tudo o resto da estrutura, seja treinadores adjuntos, delegados vai muito também ao encontro disso.” (Entrevistado 3)

Efetuada a análise, a avaliação nos clubes é planificada e operacionalizada de formas distintas. O ENT 4 referiu a utilização de um processo de avaliação anual sobre todos os elementos da estrutura. Já o ENT 3 refere a existência de avaliações trimestrais executadas pelos responsáveis do departamento.

Em resposta às tendências globais e empresariais, cada organização tem utilizado métodos de avaliação de desempenho próprios (Bititci, Garengo, Dörfler, & Nudurupati, 2012).

Em relação aos critérios as opiniões dos clubes são unânimes, indicando a responsabilidade, qualidade do trabalho, iniciativa e competências técnicas como os principais elementos de avaliação.

“(…) eu avaliava-te em relação à tua postura, à tua atitude comportamental, à tua qualidade de trabalho, às tuas competências.” (Entrevistado 2)

“Algumas das características são essas, a responsabilidades, iniciativa, proatividade, o grau de conhecimento que adquiriram ou que têm.” (Entrevistado 4)

Os processos e os critérios de avaliação devem estar perfeitamente definidos, juntamente com normas de medição, recompensação e eventual punição em consonância com o trabalho realizado (Tomás, 2019).

Um dos condicionalismos identificados pelos ENT 1 e ENT 3 é a dificuldade de avaliação dos diferentes grupos de trabalho. Esta consequência negativa para os clubes, advém do elevado número de equipas, processos e falta de recursos humanos que limitam e impedem o correto desenvolvimento de toda a estrutura.

“(…) não conseguimos fazer uma avaliação muito direta porque não consigo estar em todos os treinos a fazer esse tipo de observação.” (Entrevistado 1)

“(…) nesta fase obviamente que é mais difícil de fazer numa forma quantitativa, derivado aos inúmeros processos que eu tenho, porque estou com responsabilidade no masculino e no feminino, é impossível humanamente acompanhar todos os jogos. O que faço muitas das vezes é um acompanhamento in loco, nos treinos, e sempre que possível nos jogos (...) tentar perceber se aquilo que nós temos idealizado no clube está a ser cumprido.” (Entrevistado 3)

As organizações desportivas de qualidade para além da necessidade de equipar as suas estruturas com pessoas qualificadas, tendo por base critérios e mecanismos definidos, devem ainda examinar a forma como o trabalho está a ser conduzido, ou seja, se existem processos e sub-processos concretizáveis de forma a cumprir a missão e os objetivos propostos (Soares et al., 2007).

3.2.3. Políticas de Formação

A formação intensifica o desenvolvimento pessoal e profissional e assume-se como um elemento decisivo na gestão dos recursos humanos de uma estrutura. É usual a formação inter e intra organizações o que permite aperfeiçoar e partilhar vivências, conhecimentos e dificuldades sobre um determinado assunto. A formação contínua garante uma atualização de conhecimentos e melhoria de capacidades (F. Martins, 2013).

Sobre forma de complemento aos processos anteriores, as organizações devem ter a capacidade de instruir e atualizar conhecimentos dos seus colaboradores. Assim, entendemos a necessidade de analisar a existência de políticas internas e externas de formação contínua.

“Nós temos muitas formações internas, a maior parte feitas por nós, algumas também por pessoas de fora, ou seja, da psicologia nós temos uma pessoa que nos ajuda a fazer aqui algumas formações não só de *team building* mas também em alguns aspetos de liderança, por exemplo, liderar com meninas não é a mesma coisa que lidar com meninos, temos também formações de chamar árbitros cá e falar sobre as leis do jogo, ainda à bem pouco tempo uma pessoa que está ligada à associação futebol de lisboa veio falar sobre a ética no desporto, ou seja, tentamos promover muitas destas coisas de modo a que toda a gente perceba os vários aspetos que envolve o futebol, não só a questão de jogar mas tudo o resto. Nós temos muitas formações nesse aspeto, além de formações/reuniões dadas ao nível do treino.” (Entrevistado 3)

“(…) atualmente ainda não existe (…) A única coisa que existe no plano de formação é no início do ano temos a nutrição, ou seja, que dá dicas relativamente à alimentação.” (Entrevistado 1)

“Cada um é responsável pela sua formação.” (Entrevistado 2)

“Nós não fazemos uma formação para os nossos colaboradores (…) o que fazemos são várias reuniões em que vamos estabelecendo procedimentos e regras. Não temos formações propriamente ditas mas vamos fazendo reuniões, recebendo os feedbacks de cada um. Nós passamos sempre a informação de formações para os nossos colaboradores mas fica ao critério deles fazerem ou não fazerem.” (Entrevistado 4)

A realidade do ENT 3 é única entre as equipas analisadas. A maioria dos clubes não apresenta nenhum programa de formação interno ou externo para os seus colaboradores. Existe um aviso de formações externas mas não é exigido a sua participação o que pode constituir um fator prejudicial para essas organizações.

O dinamismo do mercado, origina uma continua reformulação de estratégias e meios de intervenção no ambiente organizacional das instituições face à grande competitividade do mercado. Para isso, o conhecimento necessita de uma constante adaptação e nunca deve ser encarado como uma matéria finalizada (Diehl & Souza, 2007).

Apesar de algum ceticismo em relação ao tema, pretendemos saber se os clubes aderiram ao processo de certificação de entidade formadora da FPF, representando um complemento da formação continua.

Trata-se de um instrumento de extrema importância para os clubes, não só pela capacidade de realização de contratos desportivos com atletas da formação, mas também a melhoria de processos internos da organização desportiva (FPF, 2019e).

“Aderimos...eu pessoalmente já conhecia a questão da certificação através do masculino. Eu acho que a certificação vai trazer grandes melhorias ao futebol, isto porque vai obrigar os clubes a que tenham a consciência que não chega ter as pessoas com boa vontade (...) nós temos de ver a formação como uma oportunidade de crescer, esta é a minha perspetiva enquanto coordenador. Uma das coisas que nós já fizemos, foi por exemplo, começar a reestruturar o organograma do clube. (...) Além disso poderá trazer-nos vantagens de proteção às nossas atletas, porque nós conseguindo fazer contratos de formação às nossas atletas, se calhar já conseguimos tirar alguns dividendos disso no futuro.” (Entrevistado 1)

“Em relação da certificação do futebol feminino ainda não estamos nesse momento nesse caminho. (...) Sei que é um trabalho extremamente exaustivo, é muita burocracia, não sei se está exagerada mas se calhar necessária para a FPF identificar e valorizar cada clube o que faz na sua formação, o que pretende fazer no futuro e que estratégias tem para a sua formação.” (Entrevistado 2)

“Sim aderi. Isto o que veio foi sistematizar alguns processos (...) que o clube já fazia. Em alguns deles o que acontecia era, não estava documentado e o que isto veio fazer foi, coisas tão simples como as reuniões que eu tenho com os treinadores, em que normalmente não fazia atas, não as documentava, esse registo passou a ser feito. (...) obrigou-nos também não a nos organizar e a pensar um bocadinho fora da caixa e a fazer um outro tipo de coisas.” (Entrevistado 3)

“Sim sim...o processo de certificação ajuda-nos a organizarmo-nos melhor alguns aspetos, sobretudo burocráticos. Aquilo que nos era pedido na certificação nós já íamos fazendo praticamente tudo. (...) mas ajuda-nos a melhorar a parte burocrática e as condições que damos às nossas atletas, sobretudo nas equipas de formação.” (Entrevistado 4)

A maior parte dos entrevistados aderiu ao processo de certificação, referindo que esta ferramenta contribui sobretudo para uma melhor organização documental e melhoria das condições das atletas da formação.

Visto tratar-se de um processo voluntário, perspetivando melhores condições para a prática da modalidade (Diehl & Souza, 2007), o processo deve manter-se de forma a melhorar as estruturas de base.

Os clubes apesar de ainda não terem propostas formativas para os seus quadros, mostram alguma receptividade e preocupação para a capacitação dos seus colaboradores e dos seus processos internos, prova disso é a abertura demonstrada ao processo de certificação.

3.2.4. Comunicação Interna e Externa

O crescimento e funcionamento das organizações depende, em grande parte, da capacidade de comunicação entre os diferentes elementos hierárquicos da estrutura e os seus *stakeholders* (Lopes, 2017).

Sendo assim, entendemos de importância para o estudo, analisar as estratégias de comunicação inter e intra organizacionais, utilizadas pelos departamentos de futebol feminino.

Constatou-se que internamente a comunicação é feita de forma semelhante na maioria dos clubes. Existe uma privilegia pelo contato pessoal e uso de redes sociais, devido à proximidade institucional e a facilidade de agilizar processos.

“nós privilegiamos muito o contacto pessoal até porque nós trabalhamos num gabinete em que estão lá várias pessoas. Nós ali ao lado uns dos outros vamos resolvendo esse tipo de coisas...se não for contacto pessoal, ou é por telefone ou por email também. Na comunicação para as atletas é tudo pessoalmente porque é muito mais simples para nós.” (Entrevistado 4)

“Temos um grupo de *WhatsApp* para os treinadores onde é transmitido as informações relevantes, os treinadores têm normalmente grupos de *WhatsApp* com as jogadoras.” (Entrevistado3)

“O clube tem uma página no Facebook e Instagram mas na minha perspetiva é algo que está pouco explorado” (Entrevistado 1)

Em relação à comunicação externa, os clubes recorrem às redes sociais apesar de concordarem que é uma área que poderia ser mais explorada. O ENT 4 refere que a comunicação para o exterior passa pelo departamento de comunicação do clube principal. Acrescenta que dispõem de um assessor de comunicação que trabalha exclusivamente para o departamento de futebol feminino.

Longe desta isolada realidade, verificou-se que a comunicação na generalidade dos clubes não se encontra bem definida, apontando falhas de comunicação e dependência do clube principal para o correto funcionamento do departamento.

“Para ser sincero existe algo mais aleatório (...) Não existe um alinhamento daquilo que deveria ser feito e que de facto carece ter alguém especializado para que isso seja feito (...)” (Entrevistado 1)

“Não posso ser autónomo sem ter a garantia dos recursos financeiros para a minha autonomia (...) eu tenho que me socorrer da SAD do clube para garantir aluguer de campos, transportes, comunicação etc.” (Entrevistado 2)

Um dos entrevistados refere uma medida específica tomada pelo clube para a secção feminina, contribuindo para a melhoria da cultura desportiva na modalidade.

“Nós criamos uma coisa que é o *football for women* (...) que é mulheres que eventualmente nunca jogaram à bola mas que têm ali um espaço que foi formado para ex atletas femininas, mães de atletas, irmãs. É um espaço estruturado que tem treinos como se fosse uma equipa, tem equipamentos e treinam como se fossem uma equipa e já chegaram a ter jogos como se fossem uma equipa, obviamente com quase brincadeiras com os nossos miúdos da escola de futebol e isto tem ajudado a desenvolver a própria cultura desportiva no clube da parte do feminino. (...) nós chegamos a ter por volta de cinquenta inscritas e onde elas sabem que vão ter um acompanhamento até mesmo da parte física.” (Entrevistado 3)

A comunicação desportiva necessita de ter a capacidade de conjugação de elementos tangíveis e intangíveis do produto com os consumidores. O desenvolvimento de estratégias de comunicação internas é o primeiro passo para a criação de uma cultura organizacional de identificação das pessoas com a região/clube (Júnior, 2013).

Esta medida deve ter início nas suas bases estratégicas, ou seja, na formação com objetivos de criar uma marca forte e contruir uma identidade/ filosofia de clube, a fim de obter resultados desportivos e financeiros excelentes (Júnior, 2014).

3.2.5. Parcerias Estratégicas

Tendo em consideração as alterações na indústria do futebol e no desporto em geral, os clubes têm-se convertido em grupos empresarias. O criação de parcerias entre organizações desportivas e instituições externas, representam uma parte essencial para o sucesso dos clubes (Leoncini & Silva, 2005).

Como forma de entender a posição dos clubes sobre esta matéria, julgámos como importante, identificar as principais parcerias estratégicas dos clubes para a modalidade e as razões para o estabelecimento dessas parcerias.

“ Tem influencia o fator económico.(...) alguns critério tem a ver com fatores locais, valores das marcas, o objeto da marca, ou seja, se são marcas mais vocacionadas para o público feminino, enfim, há uma série de fatores mas não são fatores exclusivos. (...) mas isso é um trabalho que é sobretudo feito pelo departamento de *marketing* do clube” (Entrevistado 4)

“É assim, na questão das parcerias com as universidades e com as escolas nós vamos estabelecendo parcerias (...) procuramos esse tipo de parcerias para dar resposta às nossas dificuldades financeiras. (...) tentamos arranjar alguém que acabe por servir as nossas necessidades mas que também seja vantajoso para quem vai estagiar e tenha oportunidade de crescer e aprender. (...) A questão das outras parcerias o clube tem alguma dificuldade em fazer algum tipo de parcerias com algumas marcas, como é o caso da *Prozis*, porque normalmente acaba por estar muito direcionado ao masculino. (...) O feminino não tem força para chegar a esse tipo de parceiros. (...)” (Entrevistado 1)

“Temos uma parceria com uma marca importante que patrocina as nossas academias. Tentamos procurar alguns patrocínios e apoio que ajudem aqui a manter a estrutura, porque quer queiramos quer não, é uma estrutura que já tem algum peso em termos financeiros. (...) parcerias com uns colégios, umas escolas em que eu e algumas atletas íamos mostrar um bocadinho daquilo que fazemos no clube e depois temos algumas parceiras em que fazemos alguns jogos amigáveis em escolas internacionais porque as escolas também nos pedem que isso aconteça para que elas possam mostrar o valor das miúdas que estão lá e eventual fazermos uma captação de atletas junto dessas escolas.” (Entrevistado 3)

Os clubes, na maioria dos casos, referem a existência de parcerias de ordem privada e pública para combater os problemas financeiros, apesar de se situarem em fases de desenvolvimento diferentes.

O ENT 1 refere a existência de parcerias com universidades de desporto, equipando as suas estruturas com mão de obra qualificada, retribuindo com ganhos de experiência e lançamento de carreiras.

Em contrapartida, o ENT 4 refere que a ligação com eventuais parceiros estratégicos recai sobre o departamento de *marketing* do clube, que identifica um determinado parceiro/marca segundo critérios pré estabelecidos, nomeadamente fatores locais, valores e objeto da marca.

Numa realidade de maior contingência financeira, o ENT 3 refere que o clube tem conseguido estabelecer algumas parcerias importantes para a continuidade de toda a estrutura. Salienta que foram as marcas a procurar o clube como parceiro, devido ao reconhecimento e identificação de valores e da missão do clube, através da conquista de prémios de ética desportiva.

A responsabilidade social nas organizações constitui um instrumento de ligação de grande valor. Possibilita ao clube divulgar culturas organizacionais únicas, expondo os seus princípios e valores, a fim de aumentar a sua rede de adeptos (Kolyperas, 2012).

3.3. Resultados Financeiros e Desportivos

De forma a entender as tomadas de decisões estratégicas dos clubes, é necessário compreender o posicionamento das organizações em relação aos resultados económicos e desportivos.

“(…) uma coisa está interligada com a outra. Como é evidente o clube tem de olhar para o resultado financeiro ou seja, por exemplo, o impacto que tem participar numa primeira liga feminina, isso é um impacto financeiro enorme. Mas se nós não conseguirmos ter um impacto desportivo positivo acaba por esse impacto financeiro que tivemos no ano anterior, no ano seguinte acaba por cair ainda mais. Se calhar o desportivo é um foco importante para o clube porque sabemos que se houver um grande foco desportivo positivo vai atrair algo a nível financeiro, ou seja, quanto melhor nós estivermos em termos desportivos se calhar mais possibilidade nós temos de também estar melhor em termos financeiros porque vai haver mais patrocinadores e visibilidade.” (Entrevistado 1)

“Um não pode ser dissociado um do outro evidentemente. Se tu olhares só para o resultado desportivo podes ter um risco de ter um descalabro financeiro. Se olhares só para o lado financeiro podes não ter resultados desportivos. Tem de haver um equilíbrio entre os dois, um não é dissociado um do outro. Nós temos de fazer as nossas escolhas desportivas daquilo que é a nossa capacidade financeira.” (Entrevistado 4)

“Nós temos uma coisa que é saber nos posicionar (…) pensar que vamos conseguir competir contra atletas que treinam todos os dias, com um profissionalismo e uma estrutura muito grande (…) nós temos é o nosso posicionamento que é tentar ser a melhor das outras equipas e isso felizmente tem acontecido.” (Entrevistado 3)

De acordo com Escuer & Cebrián (2010), o sucesso desportivo não pode estar dissociado do sucesso financeiro. Isto vai ao encontro do que foi consensual entre os entrevistados de que existe uma interligação entre as duas variáveis.

O resultado financeiro (ex: resultados das estratégias de *marketing*) representa um dos principais fatores para o estabelecimento de contratos de parceria. Sendo as parcerias um grande apoio para as organizações desportivas, os resultados desportivos assumem uma importância cada vez maior nos clubes modernos (García, 2016).

Dantas et al., (2015) vai mais longe, ao afirmar que o maior problema dos clubes de futebol é a dependência pelos resultados financeiros. Salienta que os clubes mais eficazes são os que asseguram títulos e à medida que se desce nas tabelas classificativas as desigualdades e dificuldades são cada vez mais difíceis de superar.

3.4. Inovação e Gestão da Mudança

Sobre forma de análise à qualidade dos seus processos, a organização desportiva deve refletir as suas política, estratégias e objetivos que garantam a longo prazo o desenvolvimento de uma cultura organizacional aliada com os mesmos (Soares et al., 2007).

Desta forma pretendemos analisar a recetividade e os mecanismos de inovação utilizados pelos clubes, para darem resposta aos desafios atuais e futuros da modalidade.

“(…) aquela estrutura mais amadora que o clube pode ter acaba por criar alguma resistência à inovação. (...) nós projetamos em termos de controlo de treino das atletas vamos ter uma aplicação, elas vão instalar essa aplicação no telemóvel e no final do treino vão dar um resultado sobre os níveis de cansaço delas e nós vamos ter um relatório diário daquilo que é o treino. (...) também temos uma plataforma que é similar para toda a estrutura feminina, ou seja, em termos de planeamento de treinos, temos o dossiê de treino e em termos de apresentação é algo que em vez de cada um ter em papel, outro em formato digital, tentamos uniformizar essa questão” (Entrevistado 1)

“(…) o clube é um clube jovem, a maior parte dos funcionários do clube são pessoas jovens o que significa que normalmente são pessoas que têm mais iniciativa e ideias se calhar inovadoras, um bocadinho mais fora da caixa. Portanto isso faz já parte daquilo que é o ADN do clube. (...) o clube fez um torneio de futebol feminino com as escolas da região, o que trouxe à volta de quinhentas raparigas. (...) Agora é um trabalho que requer continuidade e requer persistência...é uma questão muito também de mentalidade, que se tem que ir moldando também aquilo que é a perceção do público. Quando conseguires mudar essa perceção do público é que se calhar consegues por exemplo aumentar o numero de pessoas a assistir aos jogos nos estádios.” (Entrevistado 4)

O ENT 1 assume uma forte preocupação por parte do clube em desenvolver alternativas, nomeadamente no plano digital, recorrendo ao uso e aposta por novas tecnologias de trabalho que auxiliem e diminuam alguns dos seus problemas.

O ENT 4 salienta a aposta e confiança do clube na contratação de elementos jovens para a sua estrutura, que promovam e procurem pela diferenciação e inovação na criação de ideias para a organização desportiva. Refere ainda que um grande desafio do clube e da modalidade passa pela mudança de mentalidades do público em relação ao futebol feminino.

“A criação da equipa B para colmatar a ida de jogadoras para essas equipas grandes. A questão da adesão aos estádios, isso é um problema que eu considero cultural, porque se tu disseses a uma pessoa

ou adepto do futebol feminino para pagar um euro ou dois euros para ir ver o jogo as pessoas culturalmente vão achar que isso é algo supérfluo mas se calhar se for para ver um jogo masculino e se pagarem cinco, seis ou sete euros para ir ver um jogo numa competição distrital, se calhar já não existe essa reclamação porque é algo que já está incutido (...) aquilo que nós procuramos fazer, é no fundo tentar antecipar aquilo que sabemos que vai ser a realidade no futuro. (...) Aquilo que eu considero que poderá acontecer a médio prazo será a profissionalização das equipas que estão por exemplo na liga BPI.” (Entrevistado 1)

Um outro desafio a combater, por estas organizações desportivas, diz respeito à proximidade com as pessoas. No plano desportivo, apoiando as atletas profissionais e de formação com o aumento do número e profissionalização de equipas, mostrando o trabalho das atletas e contribuindo para uma melhoria da modalidade, e no plano social e cultural, tendo em atenção a comunidade local e a população em geral, contribuindo para uma sociedade mais justa e desenvolvida.

“(...) nesta fase em que nós estamos, de tentar perceber o que vai acontecer nos próximos tempos, com o novo espaço que vai existir na liga BPI. Vamos tentar perceber o nosso enquadramento e o nosso posicionamento. Este novo desafio que vai aparecer pela frente com equipas com orçamentos muito grandes vai-nos criar aqui muitas dificuldades.” (Entrevistado 3)

“Como deves compreender em função de toda esta situação pandémica que existe à nossa volta, deste problema, desta pandemia, trouxe grandes dificuldades para toda a gente, quer a nível profissional, académico ou desportivo, portanto nós estamos neste momento estamos muito condicionados.” (Entrevistado 1)

Numa tentativa de perspetivação do futuro incerto que a modalidade enfrenta, os clubes mencionam que a gestão da incerteza, adaptação à nova realidade e as desigualdades de poderes, constituem importantes desafios para os clubes.

Como resposta a estas adversidades, a tendência para o secretismo entre clubes tem vindo a desaparecer devido à discussão e partilha de problemas comuns. As trocas de informação e conhecimentos podem trazer benefícios coletivos para os organizações desportivas (Aoki et al., 2010).

“(...) os clubes discutem e pensam os problemas muito em conjunto. Claro que depois cada um tem em conta a sua realidade e o que eu sinto é que a maior parte dos clubes tem vontade que isto vá para a frente e portanto estão muito predispostos a contribuírem com aspetos positivos que possam ajudar a modalidade.” (Entrevistado 4)

A aposta na formação é uma estratégia transversal em todas as equipas analisadas, juntamente com a melhoria e implementação de processos, nomeadamente as certificações de qualidade, criação de novas equipas de formação, recrutamento de recursos humanos qualificados e uso de novas tecnologias.

As organizações desportivas sobre forma de antecipar o futuro e acompanhar a mudança, devem juntamente com os órgãos nacionais estabelecer sistemas de inovação para promover o avanço tecnológico, tendo como medidas a difusão das inovações, parcerias e o trabalho em rede sobre pena de se tornarem obsoletas (Pires & Lopes, 2001; Tenreiro, 2010).

4. Conclusões

Tendo em conta o nosso objetivo geral e os objetivos específicos, concluímos:

- Os principais problemas organizacionais e estratégicos dos clubes dizem respeito à falta de recursos espaciais/instalações e financeiros que condicionam e abrandam o crescimento da modalidade;
- A estrutura e planeamento dos departamentos de futebol feminino encontram-se inseridos na secção da modalidade principal do clube. Toda a estrutura departamental responde ao responsável máximo do clube, e segue-se uma linha hierárquica tradicional de cargos e responsabilidades;
- A organização do trabalho diário e a resolução de problema, assume uma posição horizontal e transversal, o que possibilita uma maior participação e liberdade dos vários elementos técnicos que fazem parte do departamento;
- As metodologias de trabalho não se encontram perfeitamente definidas;
- Os clubes procuram a implementação de estratégias sustentáveis a longo prazo, nomeadamente a aposta robusta na formação de atletas do clube;
- Em relação ao recrutamento, a especialização é um fator importante para a incorporação de novos elementos. Contudo, é de assinalar a inexistência de perfis profissionais detalhados sobre as características técnicas para a ocupação de uma determinada função;
- A avaliação de desempenho dos clubes, apesar de a fazerem, assume uma importância secundária e pouco significativa;
- A formação contínua é essencial para a renovação de conhecimentos e aquisição de novos saberes face às alterações constantes do mercado;
- Os clubes aderiram ao processo de certificação da FPF, o que reforça a ideia que os mesmos estão dispostos a apostar na formação, mas reflete em contrapartida a procura de ferramentas não apenas para a melhoria organizacional mas também para a procura de regalias adjacentes a essa formação, criando assim uma redundância, pois estes benefícios seriam fundamentais para os clubes;

- A comunicação, interna e externa, é considerada importante mas é negligenciada e esquecida;
- O estabelecimento de contratos de parceria recaem maioritariamente sobre os recursos financeiros, mas também sobre o reconhecimento dado pela organização desportiva e identificação dos seus valores para o exterior;
- Os principais desafios da modalidade e das organizações desportivas analisadas consistem na necessidade de mudança de mentalidades da população, a proximidade das pessoas aos clubes e a adaptação a uma nova realidade, quer ao nível desportivo, com a reformulação das competições que poderão ser vistas como uma nova oportunidade de crescimento, quer ao nível social, uma vez que estarão perante novos desafios, consequência desta nova realidade, no pós-COVID19.

Como conclusão final percebemos que a modalidade de futebol feminino ainda se encontra em desenvolvimento em Portugal. Uma maior atenção por parte dos clubes e instituições responsáveis, assim como investimento é fundamental nesta fase. Posto isto ainda existe bastante espaço e possibilidade de crescimento da modalidade no país.

Como perspetivas para trabalhos futuros, propõem-se o alargamento deste estudo a todos os clubes nacionais que possuam ou pretendam criar um departamento de futebol feminino, efetuar uma caracterização das equipas de futebol feminino internacionais e criar um conjunto de critérios e/ou requisitos que permitam organizar uma estrutura de um DFF que permita um apoio eficaz e eficiência à equipa.

Referências Bibliográficas

- Adams, A., & Carr, S. (2019). Football friends: adolescent boys' friendships inside an English professional football (soccer) academy. *Soccer and Society*, 20(3), 471–493. Disponível em <https://doi.org/10.1080/14660970.2017.1331164>. Acedido em 5, 2, 2020.
- Almeida, C. (2011). *O Gestor Operacional de Futebol na Organização do Grupo FC Porto* (Tese de Mestrado). Universidade do Porto. Porto.
- Aoki, K., Crumbach, S., Naicker, C., Schmitter, S., & Smith, N. (2010). *Identifying Best Practises in Women`s Football - Case Study in the European Context* (Tese de Mestrado) International Centre for Sports Studies. Suíça.
- Bakator, M., & Čoćkalo, D. (2018). Improving business performance with ISO 9001: A review of literature and business practice. *The European Journal of Applied Economics*, 15(1), 83–93. Disponível em <https://doi.org/10.5937/ejae15-16145>. Acedido em 5, 2, 2020.
- Batista, E., Matos, L., & Nascimento, A. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 11, 23–38. Disponível em <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>. Acedido em 10, 3, 2020.
- Bilhim, J. (2004). *Qualificação e Valorização de Competências* [PDF]. Disponível em http://www.spi.pt/documents/books/inovacao_autarquia/docs/Manual_VIII.pdf. Acedido em 16, 3, 2020
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305–327. Disponível em <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x>. Acedido em 15, 5, 2020.
- Boni, V., & Quaresma, S. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2(1), 68–80. Disponível em <https://doi.org/10.5007/18027>. Acedido em 10, 3, 2020.
- Bressan, P., Lucente, A., & Louzada, R. (2014, Setembro). *Análise da estrutura organizacional de um clube de futebol do interior paulista: o estudo do Botafogo Futebol Clube*. Congresso Internacional de Administração, Brasil.
- Briscoe, J., Fawcett, S., & Todd, R. (2005). The Implementation and Impact of ISO 9000 among Small Manufacturing Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 309–330. Disponível em <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00139.x>. Acedido em 16, 3, 2020.
- Brito, P. (2013). *O Futebol Feminino na Escola de Futebol Hernâni Gonçalves*. (Tese de Mestrado). Universidade do Porto, Porto.
- Carvalho, J. (2013). *Planeamento Estratégico Guia para o Sucesso*. Porto. Vida Económica.
- Cerqueira, A. (2019). *Futebol: um desporto também delas*. (Tese de Mestrado). Universidade do Porto, Porto.

- Costa, J. (2009). *Análise e Caracterização da Estruturação do Departamento Desportivo de Futebol de dois Clubes de Elevada Dimensão em Portugal* (Tese de Mestrado). Universidade do Porto, Porto.
- Dantas, M., Machado, M., & Macedo, M. (2015). Fatores determinantes da eficiência dos clubes de futebol do Brasil. *Advances in Scientific and Applied Accounting Journal*, 8(1), 113–132. Acedido em 16, 1, 2020.
- Deming, W. (1982). *Out of the Crisis*. Cambridge. Massachusetts Institute of Technology. Massachusetts, EUA.
- Di Minin, A., Frattini, F., Bianchi, M., Bortoluzzi, G., & Piccaluga, A. (2014). Udinese Calcio soccer club as a talents factory: Strategic agility, diverging objectives, and resource constraints. *European Management Journal*, 32(2), 319–336. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.04.001>. Acedido em 20, 2, 2020.
- Diehl, C., & Souza, M. (2007). Formação, Certificação e Educação Continuada: Um Estudo Exploratório Do Profissional Contábil Sob a Óptica Das Empresas Head Hunters. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 4(3), 233–248. Disponível em <https://doi.org/10.4013/5610>. Acedido em 1, 5, 2020.
- EFQM. (2020). Portal do European Foundation for Quality Management. Disponível em <https://www.efqm.org>. Acedido em 3, 5, 2020.
- Escuer, M., & Cebrián, L. (2010). Measurement of the Efficiency of Football Team in the Champions League. *Managerial and Decision Economics*, 31, 373–386. Disponível em <https://doi.org/10.1002/mde>. Acedido em 1, 5, 2020.
- Fatta, G., Barros, G., Pedroso, C., Filho, M., Silva, T., Santos, A. (2016). Gestão e Estrutura Organizacional No Futebol: Uma Revisão Sistemática. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 6(1), 119-129.
- Fernandes, F. (2006). *Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade* (Tese de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa.
- FIFA. (2019a). Portal da Federation International Football Association. Disponível em <https://www.fifa.com/womensworldcup/news/28-years-of-women-s-world-cup-history>. Acedido em 29, 11, 2019.
- FIFA. (2019b). Women`s Football: Member Associations Survey Report. Zurich, Switzerland, FIFA.
- FIFA. (2019c). Portal da Federation International Football Association. Disponível em <https://www.fifa.com/fifa-world-ranking/ranking-table/women/>. Acedido em 29, 11, 2019.
- FIFPro. (2018). *A jogadora portuguesa ao raio-x. Relatório*. Portugal, FIFPro Global Employment Report.
- FPF. (2016). Portal da Federação Portuguesa de Futebol. Disponível em https://www.fpf.pt/portals/0/fpf_noticias/futebol%20feminino/lista_clubes_futebol_feminino_2016_17.pdf?ver=2017-04-20-202857-033×tamp=1492716548309. Acedido em: 20, 4, 2020.
- FPF. (2019a). Portal da Federação Portuguesa de Futebol. Disponível em <https://www.fpf.pt/Competições/Futebol-Feminino/Liga-BPI/Vencedores>. Obtido a 29, 11, 2019.

- FPF. (2019b). Portal da Federação Portuguesa de Futebol. Disponível em <https://www.fpf.pt/Institucional/Sobre-a-FPF/História-FPF>. Acedido em 25, 10, 2019.
- FPF. (2019c) Portal da Federação Portuguesa de Futebol. Disponível em <https://www.fpf.pt>. Acedido em 1, 12, 2019.
- FPF. (2019d). Portal da Federação Portuguesa de Futebol. Disponível em <https://indicadores.fpf.pt>. Acedido em 29, 11, 2019.
- FPF. (2019e). *Regulamento de Certificação de Entidades Formadoras*. Relatório. Lisboa. Portugal.
- FPF. (2020). Portal da Federação Portuguesa de Futebol. Disponível em <https://www.fpf.pt/competicoes/clubes>. Acedido 10, 4, 2020.
- Furtado, A. (2003). Impacte da Certificação ISO 9000 nas Empresas Portuguesas. *Portuguese Journal of Management*, 8(2), 173-203. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.5/9964>. Acedido em 15, 3, 2020.
- García, C. (2016). Real Madrid Football Club: Applying a Relationship-Management Model to a Sport Organization in Spain. *International Journal of Sport Communication*, 4(3), 284–299. Disponível em <https://doi.org/10.1123/ijsc.4.3.284>. Acedido em 10, 2, 2020.
- GDEP. (2020). Portal do Grupo Desportivo Estoril Praia. Disponível em <https://estorilpraia.pt>. Acedido em 15, 4, 2020.
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Hardin, M., & Whiteside, E. (2014). Ambivalence on the front lines? Attitudes toward Title IX and women`s among Division I sports information directors. *International Review for the Sociology of Sport*, 44(1), 42-64. Disponível em Doi: 10.1177/1012690212450646. Acedido em 29, 11, 2019.
- Infantino, G. (2016). *Handbook for Technical Directors*. Zurich, Switzerland: FIFA.
- Janelle C. & Hillman, C. (2003). Expert Performance in Sport: Current Perspectives and Critical Issues. In J. Starkes, K. Ericsson (Eds.), *Expert Performance in Sports: Advances in Research on Sport Expertise*, (pp.19-47). Disponível em http://labs.kch.illinois.edu/Research/Labs/neurocognitive-kinesiology/files/Articles/Janelle_2003_ExpertPerformanceInSport.pdf. Acedido em 15, 11, 2019.
- Jarosz, O. (2012). *Report on Youth Academies in Europe*. Disponível em <https://www.ecaeurope.com/media/2730/eca-report-on-youth-academies.pdf>. Acedido em 20, 2, 2020.
- Júnior, A. (2013). A comunicação interna e a construção da cultura organizacional em equipes esportivas vencedoras: O caso do FC Barcelona. *Organicom*, 19, 107–116. Disponível em <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2013.139195>. Acedido em 20, 2, 2020.
- Júnior, A. (2014). Cultura Organizacional e Gestão de Equipes de Alto Rendimento: Os Casos FC Barcelona, Sporting Club de Portugal e AFC Ajax. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, 3, 12–25. Disponível em <https://doi.org/10.5585/podium.v3i2.72>. Acedido em 20, 2, 2020.
- Kafetzopoulos, D., Psomas, E., & Gotzamani, K. (2015). The impact of quality management systems on the performance of manufacturing firms. *International Journal*

of *Quality and Reliability Management*, 32(4), 381–399. Disponível em <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2013-0186>. Acedido em 5, 2, 2020.

Knijnik, J., & Simões, A. (2000). Ser é ser percebido: Uma radiografia da imagem corporal das atletas de handebol de alto nível no Brasil. *Revista Paulista de Educação Física*, 14(2), 196-213. Acedido em 15, 10, 2019.

Kolyperas, D. (2012). *Corporate and Social Responsibility in Professional Football Club Organizations* (Tese de Doutoramento). Universidade de Stirling, Reino Unido.

Lei nº 54/2017 de 14 de janeiro. *Diário da República nº 135/2017 – Série I*. Lisboa: Assembleia da República.

Leoncini, M., & Silva, M. (2005). Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. *Jornal Gestão & Produção*, 12(1), 11–23. Disponível em <https://doi.org/10.1590/s0104-530x2005000100003>. Acedido em 1, 5, 2020.

Lopes, J. (2014). *Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico* (Tese de mestrado). Universidade Europeia. Lisboa.

Lopes, J. (2017). *Gestão do Desporto: Manual de Curso de Treinadores de Desporto*. Disponível em http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/Manuais/GrauIII/GrauIII_07_Gestao.pdf. Acedido em 29, 11, 2019.

Magalhães, J. (2011). *Academia de Futebol como Fonte de Vantagem Competitiva Sustentada dos Clubes: Evidência Empírica da Academia Sporting CP/Puma e do FC Barcelona - "La Masia"* (Tese de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa.

Martins, F. (2013). *O Ciclo Formativo e os Requisitos de uma Certificação numa Entidade Formadora: Reflexão sobre um estágio* (Tese de Mestrado). Universidade de Lisboa, Lisboa.

Martins, M. (2013). *Desenvolvimento do Desporto: A Situação e o Nível Desportivo do Futebol e Futsal Feminino em Portugal* (Tese de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa.

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Moraes, I., Prada, L., Gutiérrez, I., Carvalho, M. (2016). Regulación de la Formación de Futbolistas: Modelo y Aplicación en Portugal, España y Brasil. *Revista Española de Educación Física Y Deportes*, 412, 61-78.

Oliveira, D. (2019, Março 19). Futebol Feminino: um Crescimento Sustentado a Gerar Reconhecimento. Público.

Oliveira, S., Junior, H., Mansano, M., & Simões, A. (2006) Futebol feminino de competição: uma análise das tendências do comportamento das mulheres/atletas em competir, vencer e estabelecer metas. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 20(3), 209–218.

Paulo, I. (2019, junho 20). Sofia Teles: “Os adeptos estão fartos de polémicas. O futebol precisa de ser mais puro e nós vamos fazer a diferença pela positiva”. *Expresso*.

Pereira, C. (2013). *Importância da Avaliação de Desempenho nas Organizações: Estudo de caso numa empresa portuguesa do sector* (Tese de Mestrado) Instituto Politécnico do Porto, Vila do Conde.

- Pires, G., Lopes, J. (2001). Conceito de Gestão do Desporto: Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 88-103. Disponível em <https://doi.org/10.5628/rpcd.01.01.88>.
- Poksinska, B., Dahlgaard, J. J., & Antoni, M. (2002). The State of ISO 9000 Certification: A Study of Swedish Organizations. *TQM Magazine*, 14(5), 297–306. Disponível em <https://doi.org/10.1108/09544780210439734>. Acedido em 16, 3, 2020.
- Quina, J. (1997). A Competição Desportiva Para Crianças e Jovens. *Revista Horizonte*, 18, 107, 20-25.
- Reis, L. (2016). *Perfil do Gestor Desportivo de Clubes de Futebol - Uma proposta de modelo de formação* (Tese de Mestrado). Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa.
- Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D., & Richardson, D. (2010). Organizational Structures and Working Practices in Elite European Professional Football Clubs: Understanding the Relationship Between Youth and Professional Domains. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 165-187. Disponível em <https://doi.org/10.1080/16184740903559891>. Acedido em 20, 2, 2020.
- Saltoleto, S., & Carvalho, E. (2018). Avaliação de Desempenho: Questões Contemporâneas. *Revista Uningá*, 33(1), 41–40.
- Sampaio, P., & Saraiva, P. (2010). Sistemas de Gestão: Uma Análise Global. *Revista Qualidade*. 3, 36-42. Disponível em <http://hdl.handle.net/1822/15149>. Acedido em 15, 3, 2020.
- SCB. (2020). Portal do Sporting Clube de Braga. Disponível em <https://scbraga.pt>. Acedido em 15, 4, 2020.
- Slack, T., Parent, M. (2006). *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*. Champaign: Human Kinetics.
- Soares, P., Fernandes, A., & Santos, C. (2007). *MEDE: Modelo da Excelência no Desporto*. Vila Nova de Gaia, Apogesd.
- Sousa, N., Garrido, N. (2017, Julho 6). Seleção Feminina, a História de uma Vida Interrompida. Público.
- Tenreiro, F. (2010). *Economia do Desporto: A Competitividade de Portugal na União Europeia* (Tese de Doutoramento). Universidade do Porto, Porto.
- Tomás, J. (2019). *Dinâmicas estruturais e organizacionais da sociedade desportiva – O departamento de futebol profissional articulado com o departamento de futebol de formação* (Tese de Mestrado). Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Viana do Castelo.
- Torkildsen, G. (1998). *Leisure and Recreation Management*. Londres: Routledge.
- Trikalis, C., Papanikolaou, Z., & Trikali, S. (2014). Developing Youth Football Academies in Greece: Managing Issues and Challenges. *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*, 14, 1–20. Disponível em <https://doi.org/10.5199/ijsmart-1791-874x-14a>
- TSF. (2019). Portal do Jornal de Notícias. Disponível em <https://www.tsf.pt/desporto/federacao-lanca-plano-para-desenvolvimento-do-futebol-feminino-11627004.html>. Acedido em 20, 10, 2019.
- Tulha, A. (2019, setembro 25). Futebol Feminino: a elas os holofotes. Jornal de Notícias.

- UEFA. (2010). *UEFA Women's Football Development Programme Report*. Genève, Switzerland, UEFA.
- UEFA. (2017a). Portal da Union of European Football Association. Disponível em <https://pt.uefa.com/womenseuro/history/>. Acedido em 29, 11, 2019.
- UEFA. (2017b). *Women's football across the national associations. Relatório*. Genève, Switzerland, UEFA.
- UEFA. (2018). Portal da Union of European Football Association. Disponível em <https://www.uefa.com/insideuefa/news/newsid=2560529.html>. Acedido em 1, 6, 2020.
- UEFA. (2019a). Portal da Union of European Football Association. Disponível em <https://www.uefa.com/womenschampionsleague/history/>. Acedido em 29, 11, 2019.
- UEFA. (2019b). Portal da Union of European Football Association. Disponível em <http://www.weplaystrong.org/#!/en/home>. Acedido em 29, 11, 2019.
- Valenti, M. (2019). *Exploring Club Organisation Structures in European Women's Football. Report*. University of Stirling, Reino Unido.
- VGFC (2020). Portal do Valadares Futebol Clube. Disponível em <http://www.valadaresgaia.com>. Acedido em 15, 4, 2020.
- VSC. (2020). Portal do Vitória Sport Clube. Disponível em <https://www.vitoriasc.pt/pt/>. Acedido em 15, 4, 2020.
- William, J. (2019). Upfront and Onside: Women, Football, History and Heritage Special Edition. Introduction: Women's Football and the #MeToo Movement 2019. *Sport in History*, 39 (2), 121-129, Disponível em <https://doi.org/10.1080/17460263.2019.1604423>. Acedido em 1, 3, 2020.
- Williams, J., & Hess, R. (2015). Women, Football and History: International Perspectives. *International Journal of the History of Sport*, 32(18), 2115–2122. Disponível em <https://doi.org/10.1080/09523367.2015.1172877>. Acedido em 1, 3, 2020.

Anexos

Anexo 1: Requisitos de uma Entidade Formadora Cinco Estrelas

Requisitos Mínimos de Acesso ao Processo de Certificação da FPF

1) Para poder candidatar-se a ser certificada como **Entidade Formadora de 5 estrelas**, uma entidade terá que cumprir os seguintes **Requisitos Mínimos de Acesso**:

- I. Ter uma equipa de futebol feminino Sénior inscrita (SCORE)
- II. Ter pelo menos 3 equipas de futebol feminino inscritas (SCORE), 1 por escalão, NOS escalões de Juniores (Sub19,) Juvenis (Sub17), Iniciados (Sub15) ou Infantis (Sub13), a disputar competições nacionais/distritais femininas ou masculinas, com um mínimo de **45** jogadoras inscritas (SCORE).
- III. Ter pelo menos 3 equipas inscritas (SCORE), 1 por escalão, NOS escalões de Benjamins (Sub11), Traquinas (Sub9) ou Petizes (Sub7)
 - a) **OU** um mínimo de **20** jogadoras inscritas (SCORE), no conjunto dos três escalões.
- IV. Ter, ou ter tido numa das últimas 3 épocas desportivas, pelo menos 1 equipa de futebol feminino, em qualquer escalão de Seniores a Infantis (Sub13), a disputar provas de âmbito nacional – provas masculinas ou femininas, incluindo as taças nacionais femininas de Iniciados (Sub15) e Infantis (Sub13) (**NOTA: este requisito NÃO é exigível às Entidades da AF Angra do Heroísmo, AF Horta, AF Madeira e AF Ponta Delgada**).

Uma entidade que tenha vocação e potencial para ser Entidade Formadora, mas que não cumpra os Requisitos Mínimos de Acesso para Entidade Formadora com 5 estrelas, poderá ainda assim vir a obter a certificação como Entidade Formadora de 4 ou 3 estrelas, beneficiando das vantagens que estão inerentes a essa condição, nomeadamente a possibilidade de celebrar contratos de formação desportiva.

2) Para poder candidatar-se a ser certificada como **Entidade Formadora de 4 estrelas**, uma entidade terá que cumprir os seguintes **Requisitos Mínimos de Acesso**:

- I. Ter uma equipa de futebol feminino Sénior inscrita (SCORE)
- II. Ter pelo menos 3 equipas de futebol feminino inscritas (SCORE), 1 por escalão, NOS escalões de Juniores (Sub19,) Juvenis (Sub17), Iniciados (Sub15) ou Infantis (Sub13), a disputar competições nacionais/distritais femininas ou masculinas, com um mínimo de **35** jogadoras inscritas (SCORE).
- III. Ter pelo menos 2 equipas inscritas (SCORE), 1 por escalão, nos escalões de Benjamins (Sub11), Traquinas (Sub9) ou Petizes (Sub7)
 - a) **OU** um mínimo de **10** jogadoras inscritas (SCORE), no conjunto dos três escalões.
- IV. Ter, ou ter tido numa das últimas 3 épocas desportivas, pelo menos 1 equipa de futebol feminino, em qualquer escalão de Seniores a Infantis (Sub13), a disputar provas de âmbito nacional – provas masculinas ou femininas, incluindo as taças nacionais femininas de Iniciados (Sub15) e Infantis (Sub13) (**NOTA: este requisito NÃO é exigível às Entidades da AF Angra do Heroísmo, AF Horta, AF Madeira e AF Ponta Delgada**).

Uma entidade que tenha vocação e potencial para ser Entidade Formadora, mas que não cumpra os Requisitos Mínimos de Acesso para Entidade Formadora com 4 estrelas, poderá ainda assim vir a obter a certificação como Entidade Formadora de 3 estrelas, beneficiando das vantagens que estão inerentes a essa condição, nomeadamente a possibilidade de celebrar contratos de formação desportiva.

3) Para poder candidatar-se a ser certificada como **Entidade Formadora de 3 estrelas**, uma entidade terá que cumprir os seguintes **Requisitos Mínimos de Acesso**:

- I. Ter pelo menos 2 equipas de futebol feminino inscritas (SCORE), NOS escalões de Juniores (Sub19,) Juvenis (Sub17), Iniciados (Sub15) ou Infantis (Sub13), a disputar competições nacionais/distritais femininas ou masculinas, com um mínimo de **25** jogadoras inscritas (SCORE)
 - a) **OU** ter pelo menos 1 equipa de futebol feminino inscrita (SCORE), NOS escalões de Juniores (Sub19,) Juvenis (Sub17), Iniciados (Sub15) ou Infantis (Sub13), mais um conjunto de jogadoras inscritas (SCORE) nos escalões de Benjamins (Sub11), Traquinas (Sub9) ou Petizes (Sub7), obtendo um total de **35** jogadoras inscritas.

EXCEÇÃO: para as Entidades que pertençam à **AF Angra do Heroísmo, AF Horta, AF Madeira, AF Ponta Delgada** ou qualquer um dos **165 Concelhos** identificados como **Zonas de Baixa Densidade Populacional** (ver **Anexos de Suporte ao Preenchimento da Candidatura**):

- I. Ter pelo menos 1 equipas de futebol feminino inscritas (SCORE) NOS escalões de Juniores (Sub19,) Iniciados (Sub15) ou Infantis (Sub13), a disputar competições nacionais/distritais (femininas ou masculinas), com um mínimo de **15** jogadoras inscritas (SCORE).

*Uma entidade que tenha vocação e potencial para ser Entidade Formadora e que cumpra os Requisitos Mínimos de Acesso respetivos pode, no decorrer da avaliação efetuada, **não reunir as condições/ pontuação para obter a certificação de 3 estrelas**. Nesse caso apenas terá a possibilidade de certificar a sua atividade como Escola de Futebol de 2 e 1 estrela.*

4) Para poder candidatar-se a ser certificada como **Escola de Futebol de 2 ou 1 estrela**, uma entidade terá que cumprir os seguintes **Requisitos Mínimos de Acesso**:

- I. Ter pelo menos 2 equipas de futebol feminino inscritas (SCORE) NOS escalões de Benjamins (Sub11), Traquinas (Sub9) ou Petizes (Sub7), a disputar competições nacionais/distritais femininas ou masculinas, com um mínimo de **12** jogadoras inscritas (SCORE)
 - a) **OU** ter pelo menos **15** jogadoras inscritas (SCORE) no conjunto dos três escalões.

EXCEÇÃO: para as Entidades que pertençam à **AF Angra do Heroísmo, AF Horta, AF Madeira, AF Ponta Delgada** ou qualquer um dos **165 Concelhos** identificados como **Zonas de Baixa Densidade Populacional** (ver **Anexos de Suporte ao Preenchimento da Candidatura**):

- I. Ter pelo menos 1 equipa de futebol feminino inscrita (SCORE) NOS escalões de Benjamins (Sub11), Traquinas (Sub9) ou Petizes (Sub7), com um mínimo de **8** jogadoras inscritas (SCORE)
 - a) **OU** ter pelo menos **10** jogadoras inscritas (SCORE) no conjunto dos três escalões.

*Se não cumprir nenhum dos Requisitos Mínimos de Acesso anteriormente identificados, a Entidade candidata apenas poderá aspirar a ver a sua atividade reconhecida como CBFF, se cumprir o conjunto de critérios obrigatórios definidos para tal, que correspondem ao nível mais baixo de exigência contemplado neste processo. Se não cumprir esses critérios, a entidade ficará **em processo de***

Critérios Obrigatórios para CBFF (14 pontos):

- A Entidade evidencia estar registada na certificação "Bandeira da Ética", atribuída pelo IPDJ, ao abrigo do Plano Nacional de Ética no Desporto?
 - A Entidade declara conhecer o documento das Linhas Orientadoras sobre Integridade, disponibilizado pela FPF (disponível para consulta na Plataforma de Certificação)?
 - A Entidade dispõe de Manual de Acolhimento e Boas Práticas e evidencia que o mesmo é de conhecimento de todas as Praticantes e Pais/ Encarregados de Educação?
 - O Manual de Acolhimento e Boas Práticas apresenta as normas especiais de acompanhamento de jogadoras DESLOCADAS das suas famílias, a viver sob RESPONSABILIDADE da ENTIDADE (jogadoras D.R.E.)? – *obrigatório apenas se tiver jogadoras D.R.E.*
 - A Entidade, desenvolvendo ou não ações de recrutamento de jogadoras não-nacionais para os escalões de formação, declara conhecer e comprometer-se a cumprir todos os procedimentos exigidos para o efeito?
 - Relativamente às ações de recrutamento de jogadoras não-nacionais para os escalões de formação realizadas, a Entidade evidencia que as jogadoras se encontram legalmente em Portugal? – *obrigatório apenas para quem realiza ações de recrutamento de jogadoras não-nacionais para os escalões de formação*
 - Relativamente às ações de recrutamento de jogadoras não-nacionais para os escalões de formação realizadas, a Entidade evidencia assegurar a estadia das jogadoras, responsabilizar-se pelo seu acompanhamento e garantir o seu regresso ao País de origem, caso não se concretize a contratação? – *obrigatório apenas para quem realiza ações de recrutamento de jogadoras não-nacionais para os escalões de formação*
 - Relativamente às ações de recrutamento de jogadoras não-nacionais para os escalões de formação realizadas, a Entidade evidencia informar a FPF, no prazo de 48h (estrangerios@fpf.pt), da chegada das jogadoras, período de permanência, bem como sinalizar o seu regresso ao País de origem? – *obrigatório apenas para quem realiza ações de recrutamento de jogadoras não-nacionais para os escalões de formação*
 - A Entidade declara, sob compromisso de honra, conhecer e cumprir todos os procedimentos exigidos no que se refere à proteção de menores?
 - A Entidade declara, sob compromisso de honra, que além das praticantes INSCRITAS na respetiva ADR, através do SCORE, TODAS as restantes praticantes têm Seguro Desportivo e Exames Médicos válidos e foram REGISTADAS na Plataforma de Registo da FPF (<https://homologacaotprp.fpf.pt>)?
-
- A Entidade dispõe da colaboração de Técnicos de Suporte Básico de Vida e Primeiros Socorros e os mesmos estão devidamente caracterizados (com CV e Cédula Profissional/ Comprovativo da Formação)? - no caso dos CBFF, na ausência de Médico Diretor Clínico ou Fisioterapeuta/ Enfermeiro, a Coordenação do Acompanhamento Médico-Desportivo pode ser exercida por Técnico de Suporte Básico de Vida e Primeiros Socorros.
 - As praticantes da Entidade fazem o exame médico-desportivo obrigatório?
 - A Entidade dispõe de planos alimentares para as suas jogadoras DESLOCADAS das suas famílias, a viver sob RESPONSABILIDADE da ENTIDADE (jogadoras D.R.E.) – *obrigatório apenas se tiver jogadoras D.R.E.*
 - A Entidade dispõe de Técnico(s) de SBV e Primeiros Socorros, presentes em TODOS os treinos, de TODAS as equipas?
 - A Entidade dispõe de PLANO DE EMERGÊNCIA MÉDICA, devidamente definido, divulgado e afixado junto às instalações de treino (ou, se não for possível afixar, dispõe do mesmo em formato A4 plastificado, em cada uma das malas de 1º Socorros)?
 - A Entidade dispõe de Técnico(s) de SBV e Primeiros Socorros presentes em TODOS os jogos, de TODAS as suas equipas, enquanto visitadas?
 - A Entidade dispõe de PLANO DE EMERGÊNCIA MÉDICA, devidamente definido, divulgado e afixado junto às instalações de jogo (ou, se não for possível afixar, dispõe do mesmo em formato A4 plastificado, em cada uma das malas de 1º Socorros)?
 - A Entidade dispõe de material de primeiros socorros (treinos e jogos)?
 - Todas as jogadoras da Entidade concluíram a escolaridade obrigatória ou frequentam estabelecimento de ensino, regular ou alternativo?
 - A Entidade dispõe de responsável pelo acompanhamento escolar (não necessariamente exclusivo para esta função - ex. Coordenador Técnico/ Treinador) e o mesmo está devidamente caracterizado (com CV)?
 - A Entidade dispõe de responsável -NÃO necessariamente exclusivo para esta função - pelo acompanhamento das jogadoras D.R.E. e o mesmo está devidamente caracterizado (com CV)? – *obrigatório apenas se tiver jogadoras D.R.E.*
 - A Entidade evidencia dispor de horários e espaços dedicados ao estudo das suas jogadoras D.R.E.? – *obrigatório apenas se tiver jogadoras D.R.E.*
 - A Entidade assegura acompanhamento/ supervisão das jogadoras D.R.E. durante a noite? – *obrigatório apenas se tiver jogadoras D.R.E.*
-
- A Entidade tem todos os seus treinadores devidamente identificados (Nome e Função) e caracterizados (com CV)?
 - A Entidade submeteu o TPTD de todos os seus treinadores?
 - A Entidade evidencia conhecer e dispor do Registo Criminal (relacionado com Menores) de todos os seus Recursos Humanos que interagem com as praticantes (esta questão só será aprovada se TODOS os recursos humanos carregados nos Dados Gerais tiverem carregado o respetivo registo criminal e, no caso dos recursos externos, se for submetida uma declaração da entidade que cede os referidos recursos, a responsabilizar-se pelos registos criminais dos mesmos)?
 - A Entidade dispõe de iluminação, natural ou artificial, adequada para os treinos das suas equipas?
 - A Entidade dispõe apenas de vestiários (ou seja, NÃO tem balneários), para apoio aos treinos das suas equipas, com capacidade para pelo menos 20 jogadoras por treino, em simultâneo?
 - A Entidade dispõe de sala/ espaço de trabalho para os seus serviços administrativos?
 - O alojamento disponibilizado pela Entidade às suas jogadoras D.R.E. dispõe de quartos com dimensão e ocupação adequada? – *obrigatório apenas se tiver jogadoras D.R.E.*
 - O alojamento disponibilizado pela Entidade às suas jogadoras D.R.E. dispõe de casas de banho? – *obrigatório apenas se tiver jogadoras D.R.E.*
 - O alojamento disponibilizado pela Entidade às suas jogadoras D.R.E. dispõe de sala de refeições? – *obrigatório apenas se tiver jogadoras D.R.E.*
 - O alojamento disponibilizado pela Entidade às suas jogadoras D.R.E. dispõe de sala/ espaço para convívio? – *obrigatório apenas se tiver jogadoras D.R.E.*
 - O alojamento disponibilizado pela Entidade às suas jogadoras D.R.E. dispõe de sala/ espaço para estudo? – *obrigatório apenas se tiver jogadoras D.R.E.*
 - Todas as instalações disponibilizadas pela Entidade para as suas jogadoras D.R.E. evidenciam boas condições de higiene, limpeza e segurança? – *obrigatório apenas se tiver jogadoras D.R.E.*

Crêterios Obrigatórios para Escola de Futebol de 2 e 1 estrela (26 pontos):

- **CUMULATIVAMENTE** com os pontos obrigatórios para CBFF, uma Entidade que pretenda ver a sua atividade certificada como **Escola de Futebol de 2 e 1 estrela**, deverá ainda responder positivamente aos seguintes critérios obrigatórios:
 - A Missão está devidamente definida, de forma concisa, facilmente comunicável e   de conhecimento de todos os colaboradores?
 - A Entidade evidencia ter submetido a candidatura de uma INICIATIVA para certifica o "Bandeira da  tica"?
 - No que se refere orçamento para o Futebol de Forma o Feminino, a Entidade evidencia as suas principais rúbricas de proveitos e custos, de acordo com o descritivo solicitado pelo processo de Certifica o (em valores absolutos ou percentuais)? O Manual de Acolhimento e Boas Práticas apresenta as normas sobre as rela es com Pais das jogadoras?
 - O Manual de Acolhimento e Boas Práticas apresenta as Infra es e Quadro Disciplinar, especificamente referentes aos COMPORTAMENTOS dos Pais e Encarregados de Educa o?
 - A política de ANGARIA O (orientada para o aumento do n  de praticantes, sobretudo nos escalões mais jovens/ de recrea o), bem como a política de RECRUTAMENTO (orientada para a performance, sobretudo nos escalões de competi o) estão devidamente definidas e documentadas?
 - O Documento Orientador da Entidade define os Processos de Modela o da Jogadora, evidenciando o respeito pelas diferentes etapas de crescimento, em termos estruturais (sistemas de jogo) e funcionais (princípios de jogo)?
 - O dossier de treino   padronizado, com uma estrutura comum para todas as equipas?
 - O dossier de treino   supervisionado pelo Diretor/ Coordenador Técnico?
 - A Entidade tem o seu Plano de Transi o devidamente definido e documentado?
- A Entidade dispoe da colabora o de Fisioterapeutas ou Enfermeiros e os mesmos estão devidamente caracterizados (com CV e Cedula Profissional)? - no caso das Entidades de 1 e 2 estrelas, na ausência de Médico Diretor Clínico, a Coordena o do Acompanhamento Médico-Desportivo pode ser exercida por Fisioterapeuta e/ou Enfermeiro.
- A Entidade evidencia dispor de ficheiro clínico/ registo de ocorrências organizado e atualizado, por equipa/ praticante?
- A Entidade NÃO dispõe de Fisioterapeuta e/ou Enfermeiro presentes em TODOS os treinos, de TODAS as equipas, mas assegura em TODOS os treinos, de TODAS as equipas a presença de outros profissionais de apoio   área médica (Osteopatas, Auxiliares de Fisioterapia e/ou Técnicos de SBV e Primeiros Socorros), SOB COORDENA O de um Fisioterapeuta e/ou Enfermeiro?
- A Entidade NÃO dispõe de Fisioterapeuta e/ou Enfermeiro presentes em TODOS os jogos, de TODAS as equipas, mas assegura em TODOS os jogos, de TODAS as equipas a presença de outros profissionais de apoio   área médica (Osteopatas, Auxiliares de Fisioterapia e/ou Técnicos de SBV e Primeiros Socorros), SOB COORDENA O de um Fisioterapeuta e/ou Enfermeiro?
- A Entidade dispõe de mala de campo/ mala médica (farmácia, enfermagem, fisioterapia)?
- A Entidade assegura pelo menos uma a o anual de forma o sobre o tema de Integridade e  tica Desportiva, para os Pais/ Encarregados de Educa o das suas praticantes de TODOS os escalões?
- O Diretor/ Coordenador Técnico da Entidade está devidamente identificado (Nome e Fun o) e caracterizado (com CV e TPTD)?
- O Diretor/ Coordenador Técnico da Entidade tem curso de treinador UEFA C/ I?
- A Entidade disponibiliza apenas campos relvados (relva natural ou sint tica) para os treinos das suas equipas?
- A Entidade dispõe de vestiários e balneários de apoio aos treinos das suas equipas, com capacidade para pelo menos 20 jogadoras por treino em simultâneo?
- A Entidade dispõe de sala de trabalho, com secret rias e mesas de reunião para os seus Treinadores?

Crêterios Obrigatórios para Entidade Formadora de 3 estrelas (37,75 pontos):

- **CUMULATIVAMENTE** com os pontos obrigatórios para CBFF e para Escola de Futebol de 2 e 1 estrela, uma Entidade que pretenda ver a sua atividade certificada como **Entidade Formadora 3 estrelas**, deverá ainda responder positivamente aos seguintes critérios obrigatórios:
 - O A Entidade dispõe de um responsável (exclusivo ou não para esta fun o), devidamente identificado e caracterizado (com CV), que centralize a gestão dos temas relacionados com a  tica e Integridade?
 - O Manual de Acolhimento e Boas Práticas apresenta as normas de Conduta entre jogadoras, dirigentes, técnicos?
 - O Manual de Acolhimento e Boas Práticas apresenta as normas de Conduta quando em treino e competi o?
 - O Manual de Acolhimento e Boas Práticas apresenta indica es sobre Integridade, nomeadamente no que diz respeito aos comportamentos a adotar relativamente a Apostas e Match Fixing?
 - O Manual de Acolhimento e Boas Práticas apresenta, no que se refere às normas sobre Acompanhamento Médico-Desportivo, RECOMENDA OES ALIMENTARES e de NUTRI O, alinhadas com o Plano Nutricional desenvolvido?
 - O Manual de Acolhimento e Boas Práticas apresenta, no que se refere às normas sobre Acompanhamento Médico-Desportivo, o PLANO DE EMERGÊNCIA MÉDICA?
 - O Manual de Acolhimento e Boas Práticas apresenta as normas sobre Acompanhamento Escolar, Pessoal e Social?
 - O Manual de Acolhimento e Boas Práticas apresenta as Infra es e Quadro Disciplinar?
 - O dossier de treino tem o plantel e as fichas individuais (incluindo estas a avalia o comportamental e, a partir da fase de especializa o, a avalia o de desempenho)?
 - O dossier de treino tem o Planeamento anual/ microciclo e registo dos conteúdos das unidades de treino?

- Os serviços de apoio/ acompanhamento médico exigidos pelo processo de certificação são garantidos através da CONJUGAÇÃO de uma solução INTERNA (Departamento Médico autónomo ou integrado no Departamento Médico do Clube) com uma solução EXTERNA (parte dos serviços assegurados através de acordo(s) formalizado(s) e documentado(s) com estrutura(s) externa(s) ao Clube), ou apenas com recurso a uma solução EXTERNA ?
- O Médico que assume as funções de Diretor Clínico está identificado e devidamente caracterizado (com CV e Cédula Profissional/ Cartão da Ordem dos Médicos)?
- O Médico que assume as funções de Diretor Clínico submeteu declaração a assumir a responsabilidade pelo Departamento e a explicar sumariamente a composição e funcionamento do mesmo?
- O Diretor Clínico da Entidade é Médico, sem Especialidade ou Pós-Graduação em Medicina Desportiva?
- A Entidade dispõe de planos alimentares para TODAS as suas jogadoras (incluindo recomendações sobre HIDRATAÇÃO)?
- A Entidade dispõe de sala de tratamentos e recuperação?
- A Entidade dispõe de material de contenção e imobilização?
- A Entidade dispõe de material de tratamento (aparelhos)?
- A Entidade dispõe de DAE no recinto desportivo (treinos e jogos), com a devida manutenção assegurada e com recursos humanos formados para o utilizar?
- A Entidade evidencia dispor de registo organizado e permanente dos indicadores de aproveitamento escolar de todas as suas praticantes?
- A Entidade evidencia ter definidos os mecanismos de incentivo e/ou correção ao comportamento e aproveitamento escolar?
- A Entidade realiza ações de formação anuais às suas praticantes, nas áreas de (1) Nutrição, (2) Integridade e Ética Desportiva e (3) Leis do Jogo?
- O Diretor da Entidade está devidamente identificado (Nome e Função) e caracterizado (com CV)?
- Os vestiários e balneários dispõem das condições básicas requeridas pelo processo de certificação (água quente, wc, ventilação/ extração de ar, bancos, cabides, separação zona seca/ molhada)?

Critérios Obrigatórios para Entidade Formadora de 5 e 4 estrelas (44 pontos):

- **CUMULATIVAMENTE** com os pontos obrigatórios para CBFF, Escola de Futebol de 2 e 1 estrela e Entidade Formadora de 3 estrelas, uma Entidade que pretenda ver a sua atividade certificada como **Entidade Formadora 5 ou 4 estrelas**, deverá ainda responder positivamente aos seguintes critérios obrigatórios:
 - Os recursos humanos com funções de recrutamento e/ou angariação, nomeadamente os observadores, recebem, pelo menos anualmente, formação INTERNA para o exercício da sua atividade, com explicação da Política e Procedimentos de Recrutamento e/ou Angariação da Entidade?
 - Os Procedimentos de Recrutamento estão devidamente documentados e definem os procedimentos de comunicação e atuação com os Pais/ Encarregados de Educação, Clubes e demais agentes envolvidos?
 - O Documento Orientador da Entidade define os Processos de Modelação da Jogadora, incluindo Perfil Global, por Posição?
 - O Documento Orientador da Entidade define o perfil do treinador por escalão?
 - O dossier de treino tem a definição de objetivos (focados na formação, evolução e desenvolvimento das praticantes), bem como o controlo/ avaliação do cumprimento dos mesmos?
 - O Diretor Clínico da Entidade é Médico com, pelo menos, Pós-Graduação em Medicina Desportiva?
 - A Entidade dispõe de Fisioterapeuta e/ou Enfermeiro presentes em TODOS os treinos, de TODAS as equipas?
 - A Entidade dispõe de Fisioterapeuta e/ou Enfermeiro presentes em TODOS os jogos, de TODAS as suas equipas, enquanto visitadas?
 - A Entidade realiza 4 a 6 ações de formação anuais às suas praticantes?
 - O Diretor/ Coordenador Técnico da Entidade tem curso de treinador UEFA B/ II?
 - Considerando a totalidade dos treinadores e das equipas identificadas, o rácio de nº de treinadores por equipa, reflete um mínimo de 1 treinador para cada 2 equipas? (rácio => 0,5)
 - Os campos que a Entidade tem disponíveis para treino permitem, de acordo com o planeamento de utilização dos mesmos, cumprir os rácios de ocupação máxima do espaço indicados pela FPF ao abrigo do processo de certificação, bem como pelo menos 1 treino semanal em campo inteiro para as equipas de Sub-15 a Sub-19?

Anexo 2: 1º Guião das Entrevistas

Guião da Entrevista

1. Existe uma participação ativa dos líderes (presidente, diretores do departamento, team managers, treinadores) na Estrutura?
 - 1.1. Os líderes participam na definição e comunicação das bases estratégicas (missão, visão, valores, objetivos e estratégias) para toda a organização?
 - 1.2. Os líderes apoiam aos colaboradores e partes interessadas, procurando uma melhoria contínua?

2. Existe uma estratégia baseada em princípios claros e em informações sobre as necessidades presentes e futuras da organização desportiva?
 - 2.1. E existe uma estrutura analítica de suporte para o eficaz planeamento do departamento?
 - 2.2. Existe um Plano estratégico?
 - 2.3. Existe anualmente um Plano de atividades?
 - 2.4. No departamento de futebol feminino do clube existe um organograma?

3. Existe algum modelo de gestão para a formação, recrutamento e desenvolvimento dos seus colaboradores?
 - 3.1. Existe um Plano de formação?
 - 3.2. Estão definidos procedimentos e critérios para o recrutamento?
 - 3.3. Existem mecanismos de avaliação de desempenho?
 - 3.4. A organização desportiva tem definido um plano de carreira?

4. O futebol feminino do clube tem estabelecido parcerias e mecanismos de regulação externa?
 - 4.1. Estão definidos os parceiros-chave da organização desportiva?
 - 4.2. A organização desportiva identifica periodicamente os seus parceiros estratégicos?
 - 4.3. Existem relações protocolares com outras instituições (ex: ensino superior, não superior, câmaras)?

5. No departamento de futebol feminino é feita uma gestão dos recursos financeiros, instalações, equipamentos, materiais, informação e tecnologia?
 - 5.1. Estão identificados claramente quais as fontes de financiamento (públicas e/ou privadas)?
 - 5.2. É feito um planeamento do financiamento, pagamentos e investimentos a realizar?
 - 5.3. Os bens físicos da organização desportiva são corretamente geridos e continuamente melhorados e atualizados?
 - 5.4. As tecnologias emergentes são acompanhadas e implementadas?

6. O departamento de futebol feminino de acordo com as suas atividades, identifica e concebe processos chave e de suporte (matrizes organizacionais, sistemas formalizados de qualidade, estudos dos clientes, sistema de reclamações, divulgação das suas atividades,...), de forma a alcançar os objetivos estratégicos definidos?

7. O departamento de futebol feminino possui indicadores sobre a perceção dos clientes (sócios, atletas, comunidade) quanto à qualidade dos serviços prestados? Se sim, quais são e como são analisados?
 - 7.1. Existem indicadores de perceção dos clientes? Se sim, Quais?
 - 7.2. Existe um tratamento das reclamações? Se sim, Qual?
 - 7.3. Existem conselhos, fóruns, ou reuniões de audição do cliente? De que tipo?

8. O departamento de futebol feminino possui dados sobre:
 - 8.1. a perceção dos seus colaboradores, quanto ao desempenho da organização (evolução na carreira, comunicação, formação, missão, visão, valores e estratégia da organização,...)? Se sim, quais são e como são analisados?
 - 8.2. e quanto ao grau de satisfação relativo às condições de trabalho (remuneração, ambiente de trabalho, papel da organização na comunidade, serviços e instalações)? Se sim, quais são e como são analisados?

9. O departamento de futebol feminino possui uma perceção da comunidade em relação aos seus serviços e a sua função social? Se sim, quais são e como são analisados esses serviços?
 - 9.1. A organização contribui para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida da comunidade (promoção de atividades desportivas e culturais, ações de formação, etc)?
 - 9.2. A organização tem desenvolvido medidas de redução e prevenção do impacto ambiental (ex: uso de materiais reciclados)?

10. Os resultados financeiros alcançados pelo departamento de futebol feminino, vão de encontro os objetivos definidos?
 - 10.1. A organização possui dados orçamentais e financeiros atualizados?

11. Os resultados organizacionais (cumprimento de objetivos de melhoria, cumprimento da legislação e regulamentação, resultados de auditorias e inspeções) obtidos pelo departamento de futebol feminino, vão de encontro o cumprimento da missão e dos objetivos estabelecidos?

12. O departamento de futebol feminino tem utilizado processos de aprendizagem organizacional (responsabilização, motivação, feedback, incentivos a novas ideias, investigação, comparações com outras organizações desportivas de qualidade, estabelecimento de contactos com grupos de interesse), que demonstre uma atitude de melhoria continua?

13. O departamento de futebol feminino possui capacidade de reação aos novos desafios e oportunidades da modalidade? Se sim, de que forma se tem preparado?

14. Como vê o futebol feminino em Portugal?

Anexo 3: Guião Final das Entrevistas

MESTRADO EM GESTÃO DO DESPORTO
ANO LETIVO 2019/2020



“Perceber e analisar a gestão e a estrutura de um departamento de futebol feminino dentro de um clube em Portugal”

Guião da entrevista

1. Como está estruturado o organograma do departamento de futebol feminino? Estão atribuídas funções, responsabilidades e objetivos aos vários elementos?
2. Qual o plano estratégico da organização desportiva para a modalidade? Vai de encontro com a missão visão e valores do clube?
3. Quais os procedimentos e critérios para o recrutamento de elementos para o departamento de futebol feminino (treinadores, atletas, diretores (técnico, entidade formadora), team managers)?
4. Quais os mecanismos de avaliação de desempenho utiliza o departamento de futebol feminino?
5. Dentro da estrutura da modalidade existe algum plano para a formação dos seus colaboradores? O que contempla?
6. O clube aderiu ao processo de certificação de entidade formadora promovida pela FPF? Que contributo teve esse instrumento para o desenvolvimento da modalidade?
7. O clube possui infraestruturas, equipamentos e materiais suficientes para a prática da modalidade? Como se procede o planeamento de utilização das mesmas?
8. Como é realizada a comunicação a nível interno no departamento de futebol feminino no clube? Que tipo de canais de comunicação utiliza (ex: redes sociais (quais), escrita, falada)?
9. Quais as parcerias estratégicas do clube para a modalidade futebol feminino (ex: parcerias público-privadas (câmaras, escolas, universidades) e/ou marcas)? Que critérios são utilizados para a sua seleção?
10. Qual a importância e conformidade entre os resultados financeiros e os resultados desportivos para o departamento de futebol feminino/ clube? O que vem em primeiro lugar e porquê?
11. O modelo de gestão do clube de que forma incentiva a inovação e busca por novas ideias (ex: marketing-mix)?
12. Como é que o departamento de futebol feminino atua perante os novos desafios e oportunidades da modalidade? E como se prepara?

Anexo 4: Declaração de Autorização para Gravação da Entrevista

MESTRADO EM GESTÃO DO DESPORTO
ANO LETIVO 2019/2020



DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Declaro que tenho conhecimento e autorizo a utilização dos dados recolhidos através da minha entrevista para realização do projeto de pesquisa intitulado, Estruturação de um Departamento de Futebol Feminino proposto pelo mestrando Vitor Pereira, no âmbito do mestrado do curso Gestão do Desporto do Instituto Universitário da Maia.

_____, de _____, de 2020.

Atenciosamente,

Nome completo

Cargo

Assinatura