



## Competências Comportamentais na Gestão do Esporte

*Behavior Competence in Sport Management*

*Competencias conductuales en la gestión deportiva*

Felipe Silva dos Santos<sup>1</sup>, Carlos A. F. Silva<sup>1</sup>

Universidade Salgado de Oliveira<sup>1</sup> – [flpstimulus@gmail.com.br](mailto:flpstimulus@gmail.com.br)

### Resumo

O objetivo deste estudo foi identificar as competências comportamentais descritas na literatura em gestores atuantes no campo do esporte. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa. Os termos utilizados para a busca inicial foram: liderança, esporte, equipes desportivas, (competências comportamentais) “gestão do esporte”, respeitando-se as vírgulas, os parênteses, e as áspas duplas. Foram considerados estudos publicados entre janeiro de 2016 e setembro de 2021. Os achados apontam que existe uma considerável lacuna para investigação da atuação de gestores esportivos no que diz respeito ao relacionamento com seus pares. Encontra-se ainda, uma tendência para identificação diagnóstica de gerenciamento de processos em detrimento do gerenciamento de pessoas.

**Palavras-chave:** Liderança, esporte, equipes desportivas, competências comportamentais, gestão do esporte.

### Abstract

The objective of this study was to identify the behavioral competences described in the literature in managers working in the field of sport. This is a bibliographic research with a qualitative approach. The terms used for the initial search were: leadership, sport, sports teams, (behavioral competences) “sport management”, respecting commas, parentheses, and double quotes. Studies published between January 2016 and September 2021 were considered. The findings indicate that there is a considerable gap in the investigation of the performance of sports managers with regard to their relationship with their peers. There is still a trend towards diagnostic identification of process management to the detriment of people management.

**Keywords:** Leadership, sport, sports teams, behavioral skills, sport management.

### Resumén

El objetivo de este estudio fue identificar las competencias conductuales descritas en la literatura en directivos que actúan en el ámbito del deporte. Se trata de una investigación bibliográfica con enfoque cualitativo. Los términos utilizados para la búsqueda inicial fueron: liderazgo, deporte, equipos deportivos, (competencias conductuales) “gestión deportiva”, respetando comas, paréntesis y comillas dobles. Se consideraron estudios publicados entre enero de 2016 y septiembre de 2021. Los hallazgos indican que existe un vacío considerable en la investigación del desempeño de los gestores deportivos con respecto a su relación con sus pares. Todavía existe una tendencia hacia la identificación diagnóstica de la gestión por procesos en detrimento de la gestión de personas.



**Palabras Clave:** Liderazgo, deporte, equipos deportivos, habilidades conductuales, gestión deportiva.

## Introdução

Para aqueles interessados na arte de liderar, só o estudo não é suficiente. Busca-se, nos atores da gestão, competências indispensáveis para o exercício da liderança. Vários são os caminhos profissionais para quem está se especializando na área da gestão, porém, obter-se de uma experiência prática nessa trajetória sempre é levado em consideração na tomada de decisão. Ainda assim, um paradoxo intrigante torna a gestão esportiva um campo atrativo para ser estudado: A Gestão de Negócios concorrente à Gestão de Pessoas.

A gestão do esporte ainda pode ser considerada uma área de investigação acadêmica recente. A partir da metade da década de oitenta, trabalhos com maior rigor científico começaram a ser publicados em periódicos específicos da área. Contudo, os primeiros programas acadêmicos de gestão esportiva *Sport Management* foram criados nos Estados Unidos, no final da década de sessenta, para atender demandas do esporte profissional e universitário americano (Chelladurai, 2009). De acordo com (Robbins & Stuart kotze, 1990), pessoas que conduzem a gestão são tomadores de decisões, que planejam, organizam, lideram e controlam as atividades de uma organização desportiva. A *Comissão de Credenciamento de Gestão Esportiva*, órgão responsável pelo reconhecimento de cursos em gestão do esporte nas universidades americanas (Commission on Sport Management Accreditation [COSMA], 2010) determina que estes, devem contemplar conteúdos como: gestão e liderança no esporte e aspectos socioculturais do esporte.

No Brasil, alguns estudos apontam que a produção do conhecimento na área de educação física e esporte no que diz respeito à gestão do esporte, ou mesmo a temática sociocultural em que a gestão está inserida, é relativamente pequena (Barros, 2013; Gaya, 1994; Manoel & Carvalho, 2011; Moraes et al., 1999; Paulo et al., 1999; Rosa & Leta, 2010).

Poucos são os estudos em gestão do esporte que analisem a produção científica na área e as temáticas abordadas (Amaral & Bastos, 2015). As linhas de pesquisas mais comuns na área da gestão do esporte são sete: gestão e liderança no esporte, marketing esportivo, aspectos legais do esporte, ética na gestão do esporte, finanças do esporte, comunicação e esporte e aspectos socioculturais (Rocha & Bastos, 2011). Sendo um campo tão amplo, oportunizando avanços e questionamentos, é importante entender e identificar o que se tem produzido na área e quais ramos tem sido pouco abordados ou não abordados em conjunto, para entendermos onde se encontram as lacunas da produção científica em gestão do esporte.

Infelizmente, no Brasil, tudo que se refere à gestão do esporte tende a ser tratado por marketing esportivo. Entretanto, marketing e gestão são conceitos diferentes. Gestão envolve a coordenação das atividades de produção. A gestão se preocupa com a transformação da matéria-prima em um produto final - foco no ambiente interno da organização, em contrapartida, o marketing se preocupa com o processo de troca entre produtor e consumidor - foco no ambiente externo da organização (Rocha & Bastos, 2011). Usando uma definição de gestão (Bateman & Snell, 1996), Gestão do Esporte é o processo de trabalhar com pessoas e recursos materiais para realizar objetivos de organizações esportivas de maneira eficaz. O papel do gestor é transformar um talento específico de uma pessoa em desempenho (Buckingham, 2018). Eis que entra o fator humano como dimensão principal sob o aspecto da liderança na gestão esportiva. *O Fator Humano* é uma expressão usada por outras áreas e especialidades, inclusive especialistas em segurança das pessoas e instalações para designar o comportamento de homens e mulheres no trabalho (Dejours, 2005). Em geral, a noção de fator humano está associada a ideia de erro, falha, falta cometida, mas essa concepção pejorativa apóia-se em uma confiança absoluta na ciência e na técnica, quanto em certo desconhecimento das ciências sociais e humanas.

Reformulações técnicas e organizacionais favorecem a modernização e inovação mas não podemos acreditar que a atenção à pessoa (fator humano) seja considerada uma espécie de inovação

disruptiva, mas talvez, se for o caso, como uma inovação sustentadora. De acordo com Christensen (como citado por Cândido, 2011, p.12), as inovações sustentadoras são obtidas por inovações incrementais e no caso das disruptivas, ocasionam a ruptura de um antigo modelo de negócio e altera as bases de competição existente. A preocupação referente à atenção merecida pela dimensão humana se observa a partir das experiências fracassadas nas quais a desatenção ao assunto pode ser responsável por resultados negativos (Dejours, 2005)

Observa-se um grande avanço das ciências do exercício e do esporte nos últimos cem anos, especialmente nas áreas da Fisiologia e Biomecânica (Deslandes, 2020). Entretanto, um dos problemas da Educação Física carece de solução: adequação à um costume de liderança ideal na condução/gestão de equipes esportivas de alto rendimento, especificamente na gestão de pessoas.

A liderança vem sendo, ao longo do tempo, um assunto amplamente estudado e debatido por pessoas que reconhecem sua importância para a motivação e a condução de homens e mulheres na conquista de objetivos comuns (Arktouf, 1990; Avolio, 2018; Bryman, 1996; Demers, 1991; Fischer, 2016; Goodwin, 2000; Kotter, 1997; Moura, 2017). Naturalmente as pessoas produzem mais e melhor quando estão envolvidas em projetos regidos pela motivação pessoal. Uma pessoa muito produtiva no trabalho, seja um atleta ou gestor, é movida por algo maior do que atração pelo dinheiro, segurança, estabilidade ou pela demissão (Duarte, 2007). Certamente ela tem uma motivação, um motivo maior para sua ação, normalmente afeta às relações intra e interpessoais.

Conceituar liderança não é trivial, mas é fato que, apesar das diferenças nos conceitos, encontramos um denominador comum: a competência comportamental de um indivíduo. Para Hershey (1977) a liderança é um processo de influência nas atividades de um indivíduo ou de um grupo, nos esforços para realização de um objetivo em determinada situação. De acordo com Davis (1992) a liderança é um processo de encorajar e ajudar os outros a trabalhar entusiasticamente na direção dos objetivos. Segundo Robbins (2006), liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. Maxwell (2007) defende o conceito do *Líder 360°* e descreve que o primeiro erro das pessoas é acreditar que a liderança é algo que vem de uma posição ou título e que um lugar no topo não fará automaticamente de alguém um líder. E Goleman (2011) sucintamente define liderança como um processo de gerar resultados.

A formação e experiência profissional do gestor favorecem, sobremaneira, ao exercício da liderança, mas se desenvolvida juntamente com outras características como: capacidade para decidir, inteligência emocional e a liderança propriamente dita, trará credibilidade a esse ator/gestor (Morin & Aubé, 2009). Essa credibilidade desenvolverá a confiança dos seus companheiros e seus comandados; e essa confiança transformar-se-á em respeito e este permitirá que o ator/gestor planeje, organize e execute de forma eficaz. Falconi (1994) destacava em uma de suas literaturas *Gerenciamento da Rotina do Trabalho no Dia-a-dia*, que o conhecimento prático é superior ao conhecimento mental porque o primeiro engloba o último.

A liderança sempre foi apresentada na literatura como uma força capaz de impulsionar as pessoas e as empresas na obtenção de resultados, de acordo com a Fundação Getúlio Vargas [FGV], (2012). Essa afirmação traz à tona o tema da amplitude da responsabilidade do líder nas suas atitudes e suas dificuldades nas ações. Como poderá alguém responder pelo desempenho de toda uma equipe? Talvez, ao líder, cabe se fazer presente e manter um comportamento de tal forma que todos se sintam seguros e confiantes. Mesmo nas equipes com maior autonomia ou em pessoas autogeridas, em que definem sua própria atuação, é necessário que a marca da liderança esteja presente, como referência e estímulos aos liderados. Neste contexto, cada vez mais as pessoas precisarão ser competentes.

*Liderança e Gestão de Pessoas* são temas centrais deste estudo. O destaque que se pode fazer é que a gestão das pessoas é um reflexo do quanto os líderes conseguem perceber as características individuais e coletivas dos integrantes das equipes de trabalho e seu valor para viabilizar os resultados pessoais e organizacionais. Daí a importância de as organizações terem líderes em todos os níveis de sua estrutura (Maxwell, 2007; FGV, 2012). São as pessoas e suas competências comportamentais que socializam, compartilham e criam conhecimento. A retenção de talentos e a plena entrega de suas competências estão diretamente relacionadas às oportunidades que uma pes-



soa percebe de obter retribuições compatíveis com o esforço que despende e, de se desenvolver em sua carreira profissional.

Na tentativa de fomentar ações, para um maior alinhamento ao longo do processo decisório, favorecendo na contratação de profissionais acima da média, na construção de equipes de alto desempenho, contribuindo para identificação de talentos em potencial na equipe, acreditamos que um estudo como esse, trará um impacto nos mais diversos níveis da gestão do esporte, sobremaneira no que diz respeito ao comportamento do ator/gestor desportivo. O foco nas competências essenciais cria sistemas únicos e integrados que reforça o ajuste entre os diversos conhecimentos, habilidades e atitudes. Bem como, potencializa um perfil funcional de competência e a captação da representação da gestão desportiva. A representação de competência enquadra-se na perspectiva personalista, sendo que os atributos e características pessoais ganham relevo (Carvalho, 2013). O termo competência é comumente utilizado para identificar uma pessoa capaz de fazer algo (FGV, 2012). Uma combinação de conhecimentos, aptidão, ação, resultado de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso.

Sendo assim, o objetivo deste estudo é identificar as competências comportamentais descritas na literatura em gestores atuantes no campo do esporte.

## Método

Esta pesquisa, quanto à sua natureza, é aplicada e de proposição de planos pois busca gerar conhecimento para solução de problemas específicos (Thesaurus, 2016; Zanella, 2013). De característica sistemática pela identificação e rotulação de variáveis (Thomas, 2012). Com uma abordagem qualitativa pela interpretação dos fenômenos observados e significado atribuído (Thesaurus, 2016). Quanto a seus meios, é uma pesquisa documental indireta utilizando-se do procedimento da pesquisa bibliográfica de publicações de pesquisas, teses e dissertações em base de dados pré-estabelecida (Marconi & Lakatos, 2005; Thesaurus, 2016). Quanto aos objetivos, é uma pesquisa exploratória, com o propósito de somar conhecimento sob o preito de um feito acontecimento e permitir a composição de pressupostos ou causar a discussão mais compreensível. (Thesaurus, 2016; Zanella, 2013).

A base de dados escolhida para a obtenção do universo foi a *Google Acadêmico*, que é uma tecnologia de conexão de análise de livre acesso que estabelece e lista textos completos da literatura acadêmica em uma ampla variedade de formatos de publicação e inclui a maior parte de revistas conectadas, revisados por pares, artigos, teses e dissertações. Optou-se apenas por uma base de dados por perceber que grande parte, em sua maioria, em outras plataformas, reportavam trabalhos duplicados para as revisões em questão.

Os termos utilizados para a busca inicial foram: liderança, esporte, equipes desportivas, (competências comportamentais) “gestão do esporte”, respeitando-se as vírgulas, os parênteses, e as áspas duplas. Neste primeiro momento, todos os artigos/dissertações/teses que apresentavam os termos em seu título, palavras-chave ou no resumo foram selecionados. Foram considerados estudos publicados entre janeiro de 2016 e setembro de 2021, num intervalo aproximado de cinco anos, com a intenção de selecionar os trabalhos mais recentes neste contexto. Num segundo momento explorou-se alguns trabalhos que explanavam sobre perfil de competência, adequando-se como referencial teórico, sendo assim, também incluídos no estudo, aqueles que versavam sobre competências comportamentais na gestão do esporte. Foram excluídos artigos de opinião de especialistas, publicações comerciais, livros e estudos publicados em anais de eventos, uma vez que o objeto da análise eram estudos percebidos nos formatos de teses, dissertações ou artigos de revisão por pares.

A busca daqueles que atendiam aos critérios estabelecidos resultou num total de sessenta e sete trabalhos, classificados por relevância, em qualquer idioma, incluindo citações. Os

selecionados foram discriminados em nove artigos em periódicos, duas teses de doutorado, quatorze dissertações de mestrado, três ensaios e um estudo de caso.

Foram eliminados os trabalhos duplicados bem como examinados os títulos e resumos dos trabalhos para verificar quais versavam sobre assunto “liderança”. As referências coletadas e armazenadas no *End Note Web*, que corresponde à um gerenciador de referências que permite o armazenamento e a organização de referências e citações. Do total, os artigos, os ensaios e o estudo de caso foram lidos na íntegra, bem como consultados e lidos os resumos das teses e dissertações, constituindo assim a amostra deste estudo.

Para a análise dos resultados obtidos, na tentativa de salientar as ligações presentes entre as competências comportamentais e a gestão no esporte, entre outros fatores, busca-se um emprego coerente dedutivo e indutivo do processo de investigação visando proporcionar respostas seguindo os níveis de interpretação, explicação e especificação (Marconi & Lakatos, 2005). A coleta e a análise dos dados simultaneamente, permitem trabalhar de maneira mais eficaz (Thomas, 2012). As categorias estabelecidas a priori foram: autores, objetivo da pesquisa, instrumentos (método), amostra, referencial teórico e principais resultados. Realizou-se também uma classificação de ordem cronológica decrescente quanto ao ano de publicação do estudo.

## Resultados e Discussão

Os estudos foram selecionados conforme critérios estabelecidos para a análise bibliográfica, considerando as publicações dos últimos cinco anos compreendidos entre os anos de 2016 e 2021, constantes no Quadro 1.

Os estudos percebidos, obtidos através da pesquisa de revisão bibliográfica sistemática, a respeito das competências comportamentais na gestão do esporte sob o prisma da liderança, na realidade da Gestão Esportiva como um todo, são apresentados no Quadro 2.

Quadro 1

Crítérios da Análise Bibliográfica

TRABALHOS	EXCLUÍDOS	SELECIONADOS	LEITURA NA ÍNTEGRA	LEITURA RESUMO
67	38	29	13	16

Os anos com maior número de publicações entre o período pesquisado foram respectivamente, 2021 com oito (08) publicações, 2017 com seis (06), 2020 com (05), 2018 e 2019 com quatro (04), e 2016 com apenas dois (02) trabalhos publicados. Notoriamente uma escassez de publicações, apesar de uma quantidade superior em 2021 com relação aos anos anteriores. As dificuldades encontradas para realização de trabalhos de pesquisa de campo no período da pandemia do novo Coronavírus (COVID-19), que teve seu início em dezembro de 2019, perdurando, por pelo menos mais dois anos com uma intensidade considerável, comprometeram sobremaneira as publicações de possíveis estudos e projetos de pesquisa envolvendo seres humanos (Moutinho, 2020). Porém, é evidente que inquéritos através de questionários, por formulários virtuais também aumentaram consideravelmente neste mesmo período. Uma grande parte das instituições de ensino, especialmente as de ensino superior, mobilizaram suas estruturas de aprendizado virtual para suprir o presencial, pois já contavam com a modalidade de ensino a distância (Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais [IBEPES], 2020). Ainda assim, é fato





que existe uma carência bibliográfica para compreensão das competências comportamentais na gestão do esporte.

Os estudos selecionados concentraram-se em três áreas de atuação profissional descritas como: Educação Física, Administração e Políticas Públicas, distribuídos respectivamente em vinte (20), sete (07) e dois (02) trabalhos.

Um estudo de Brito (2014) que objetivou reunir um corpo de conhecimento sobre o gestor esportivo da atualidade através das características gerais de competências, concluiu que as competências parecem ser a mistura daquelas entre o profissional de Educação Física e Administrador.

## Quadro 2

### Estudos Sobre Competências Comportamentais na Gestão do Esporte (em ordem cronológica)

AUTORES	ANO	OBJETIVO	MÉTODO/AMOSTRA	REFERENCIAL TEÓRICO	PRINCIPAIS RESULTADOS
<b>Bernabé, Andressa Pelói;</b> <b>Fernando Augusto Starepravo</b>	2021	Formação de agentes públicos de esporte e lazer.	Discussão crítica da literatura produzida sobre gestão pública, gestores esportivos e formação.	Pierre Bourdieu (1999) da Educação e de Zarifian (2001/2003) Conceito de competências; o Ministério da Educação (MEC), por meio do Sistema e MEC ( <a href="http://portal.mec.gov.br">http://portal.mec.gov.br</a> )	Competências requeridas ao cargo de gestor são: planejar; tomar decisões; comunicar-se; mobilizar ou controlar recursos; e coordenar.  Aspectos relevantes a serem considerados no processo de formação: buscar a qualidade da gestão por meio da otimização dos recursos; definir funções e responsabilidades frente aos objetivos propostos; ter domínio dos conhecimentos, técnicas e saberes próprios do esporte e saber alinhá-los à realidade; refletir nas ações; o princípio do reconhecimento e da participação no processo da gestão ampliada.
<b>Campos, João Gurgel de</b>	2021	Identificar quais são as competências dos gestores dos clubes esportivos sociais e se estas competências são empreendedoras.  Entender como ocorre a gestão concomitante entre estatutários voluntários e gestores remunerados.  Conhecer as ações e competências de seus dirigentes.	Pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, cujo instrumento de coleta de dados é a entrevista, apoiada em um roteiro semiestruturado.	Análise de conteúdo, Bardin (1977).  Competências empreendedoras, Man e Lau (2005).	Diversidade entre os tipos de conflitos existentes nos clubes esportivos.  Necessidade de desenvolver um olhar empreendedor sobre as competências dos gestores.  Conhecimento entre os gestores de que convivem em um ambiente conflitante, decorrente da estrutura organizacional.  Frente à gestão dos conflitos ficou claro que há diferenças entre os

gestores voluntariados e os remunerados, entretanto ambos apresentam competências empreendedoras na sua prevenção e manipulação.

<b>Silva, Marco Antonio Merenhque</b>	2021	Construir uma formação continuada sobre gestão esportiva para profissionais da educação física baseado em relatos de discentes e egressos e profissionais com formação em Educação Física.	Percepção de discentes, entrevistas com profissionais da gestão esportiva.  Análise descritiva dos dados referentes a percepção sobre a formação em gestão esportiva e interesse nesta formação. Questionário com 42 discentes, 15 Egressos, 55 Associados e 5 entrevistas online semiestruturadas com profissionais que exercem a gestão esportiva em suas atividades diárias.	Conceitos como memória social e identidade profissional.  (BASTOS; MAZZEI, 2012; BASTOS; MOCSÁNYI, 2005; ROCHA; BASTOS, 2011).  Resoluções 07/2004 (BRASIL, 2004) e 04/2009 (BRASIL, 2009) as oportunidades e dimensões da formação inicial do gestor esportivo e as competências a serem adquiridas no decorrer do curso.	O profissional se mostra interessado em sua formação continuada e que existe certo consenso sobre competências técnicas e habilidades interpessoais para a atuação em gestão esportiva.
<b>Dissertação</b>					
<b>Yasmin, Botheon Ng</b>	2021	Tentativa de contribuição com uma definição de Gestão do Esporte mais concisa, a partir de análises bibliográficas tanto campo da administração, como do esporte.	Quanto aos fins, a pesquisa descritiva, e quanto aos meios, foi utilizada a pesquisa bibliográfica sistematizada. Método do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). Analisada a associação do DSC de gestão junto ao conceito de esporte segundo o Conselho da União Européia.	Taxionomia apresentada por Vergara (2010).  Formação profissional, Rocha e Bastos (2011).	A administração se refere mais às concepções feitas dentro de uma organização, à garantir seu bom desenvolvimento e sobrevivência, enquanto a gestão se refere mais às práticas, para garantias de que as ações estão alinhadas com as concepções da administração e da organização.
<b>Artigo</b>					
<b>Zanatta, Thais Camargo</b>	2021	Analisar os perfis dos gestores esportivos brasileiros apresentados pela literatura, no período de 1980 a 2016.	Os trabalhos analisados foram obtidos em bases de dados eletrônicas e repositórios de universidades. As palavras-chave utilizadas foram “gestão esportiva”, “gestão do esporte”, “gestor esportivo”, “dirigente esportivo”, “administração esportiva” e “perfil e gestor esportivo”. Com a utilização do método PRISMA, 19 estudos foram analisados.	Formação Profissional, (ROCHA; BASTOS, 2011); (MAZZEI et al., 2013).	O gestor esportivo brasileiro atua em organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos e é, em sua maioria, do sexo masculino, com idade média de 42 anos, formação predominante em Educação Física e Administração e tempo de experiência máximo de 14 anos.  A importância de uma formação específica
<b>Ensaio</b>					
<b>Nakamura, Raquel Vieira</b>	2021	Verificar a aplicabilidade e os efeitos do Coaching executivo em uma organização que desenvolve um programa esportivo. Os objetivos intermediários	Pesquisa exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa, através de estudo de caso e pesquisa-ação. A pesquisa foi estruturada em 3 etapas - diagnóstico, aplicação e avaliação pós o processo de Coaching executivo - e	Wenu, Tan (2019) Desenvolvimento de habilidades.  Rocha e Bastos, (2011) Formação profissional.	Em relação ao desempenho do gestor, o gestor demonstrou ter desenvolvido ou aprimorado as competências relacionadas a compreensão de novas perspectivas, maior
<b>Dissertação</b>					



foram analisar as bases teóricas do Coaching e do Coaching executivo aplicáveis à Gestão do Esporte e averiguar, através da percepção do gestor, os efeitos de um processo Coaching executivo na performance individual e organizacional.

realizadas análise descritiva, de conteúdo e triangulação final.

consciência sobre si, sobre a organização e sobre o contexto que está inserida, definição de estratégias e prioridades.

<b>Correia, Vítor Augusto Paíé</b>	2021	Identificar a existência de departamentos de análise de desempenho nos clubes.	Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva. Quanto aos meios, a pesquisa se enquadra em investigação documental, em qual é realizada análise nos sites dos clubes	Taxonomia apresentada por Vergara (2010).	Menos da metade dos clubes apresentam este departamento durante o período de competição. Somente 41% dos clubes possuíam este profissional.
<b>Artigo</b>					O uso da análise de desempenho no Brasil, é subvalorizado, principalmente em termos de gestão.
<b>Sousa, Marlus Alexandre</b>	2021	Diagnosticar a gestão das escolas de esportes dos clubes	Pesquisa bibliográfica acerca das temáticas envolvidas, pesquisa documental junto à secretaria dos clubes e a pesquisa de campo através de questionário, caracterizada por elementos quali-quantitativos.	Pedagogia do Esporte, BALBINO, H. F (2005)	A necessidade de uma compreensão mais ampla do fenômeno esporte por parte dos gestores/coordenadores para que o clube possa se adequar aos interesses e necessidades dos praticantes.
<b>Dissertação</b>					
<b>Ritter, Camila Dalprá Machado</b>	2020	Desenvolver um processo para estabelecer o perfil profissional dos cargos nos eventos esportivos, identificando os cargos existentes, aplicando um processo de análise de cargos e criando um modelo do perfil profissional dos cargos.	Natureza mista, aplicado um questionário a 42 organizadores, obtendo-se dados quantitativos e escolhidos dois eventos que fizeram parte de um estudo de caso, em que foi realizada uma entrevista na qual se obteve dados qualitativos sobre os cargos.	Poit; Dessler (2013), manifestação do ser humano através de eventos é uma necessidade histórica;  Pitts & Stotlar (2002), "indústria do esporte", como um mercado onde os produtos oferecidos aos consumidores se relacionam ao esporte, ao fitness, a recreação e ao lazer. Podendo ainda incluir atividades, serviços, bens, pessoas, lugares ou idéias.	Acúmulo de funções que geram indefinições de cargos nos eventos esportivos.
<b>Dissertação</b>					
<b>Machado, Alessandro Junior</b>	2020	Apresentar as lógicas que levam a um indivíduo ocupar o posto de presidente dos clubes.	Método escandinavo e Published Work, onde, cada capítulo representa um artigo, que de forma interdependente, responde ao objetivo geral  No primeiro artigo-entender a gestão do futebol profissional, no segundo a análise para o esporte como um todo,	BRACHT (1997) Conceito do Esporte Moderno.  Elias e Dunning (1992) Autonomização do campo esportivo.	O cargo de presidente de clube é um posto político dentro da gestão, que se consolidou com um perfil construído historicamente e ocupados majoritariamente por homens (99%), empresários (40%), que exercem o cargo na maioria das vezes de
<b>Dissertação</b>					



buscando entender como é o perfil de quem está nos cargos de governança. No terceiro analisado a gestão do futebol brasileiro sob o ponto de vista da Teoria das Elites, no quarto artigo a análise da biografia de 236 presidentes dos clubes.

forma voluntária, além de possuírem hábitos comuns, como o envolvimento de longa data com o clube e forte apego emocional.

Para obtenção do aprimoramento técnico da gestão não basta formular críticas ou incentivar a profissionalização, é necessário mais que isso, compreender quem atua e então propor formas de auxiliar na transformação da gestão.

<b>Amorim, Ivanio de Barros</b>	2020	Analisar o perfil do gestor esportivo, observando suas características e qualidades.	Revisão bibliográfica, sob a ótica de uma abordagem estritamente qualitativa. Foram utilizados como fonte de informação e dados, trabalhos publicados na área de gestão do esporte e de gestão de projetos esportivos sociais, como: Artigos científicos, livros, dissertações.	Políticas Públicas (DA COSTA, 2006).  PROSSIGA/Bibliotecas Virtuais Temáticas, do CNPq (2005).	O perfil encontrado nos profissionais da área como competências que podem ser descritas como pertencentes ao gestor brasileiro. São elas: conhecimento de esportes; habilidade negociação; planejamento estratégico; processo decisório; lidar com reclamações; conhecimento legal; captação de recursos; motivação dos funcionários; supervisão de recursos humanos.
<b>Trombini, Cristiane GoDoy</b>	2020	Verificar a congruência entre o perfil e a formação dos gestores de esporte de uma instituição privada com o descritivo do cargo ocupado e analisar a atuação dos gestores no trabalho, as dificuldades na atuação e as lacunas existentes entre a formação, a atuação e as necessidades do cargo.	Informações quantitativas e qualitativas de fontes documentais e questionário com questões abertas e fechadas foram levantadas e analisadas por meio de triangulação de dados.	Gestão de pessoas, Mazzei et al, (2013);  Kanaane (2013).	Resultados indicam haver congruência em alguns aspectos com a teoria e a prática em parte das etapas do processo de recrutamento e seleção, e entre as dificuldades e lacunas apontadas pelos gestores.
<b>Martins, Carlos André Felpe</b>	2020	Analisar a percepção dos jogadores, treinadores e scouts em relação à identificação, recrutamento e desenvolvimento de talentos no futebol.	Questionário aplicado.  A análise dos dados, distribuídos 7 dimensões, foi realizada através do programa IMB SPSS Statistic®. Estatística descritiva e a técnica estatística Chi-Square tests por simulação de Monte Carlo para um nível de significância de $P \leq 0,05$ .	Deteção de talentos, Manso et al. (2003); Carzola (1983); Salmela & Reginer (1986); Bompa, (1985); Lorenzo (2001)	A gestão desportiva dos talentos, demonstrando que o recrutamento tem que ser um processo minucioso, verificando-se a necessidade de formação específica para deteção e seleção de talentos, a fim de que os clubes beneficiem do seu departamento a curto, médio e longo prazo desportivamente e



					economicamente.
<b>Quinaud, Ricardo Teixeira</b>	2019	Refletir sobre a formação e o desenvolvimento profissional de gestores do esporte.	Inicial-mente, houve a preocupação de abordar o gestor esportivo e suas competências. Na seqüência, ressaltou-se que as dimensões de conteúdo, incentivo e interação são imprescindíveis para que ocorra o desenvolvimento profissional dos gestores.	Teoria da Aprendizagem de Knud Illeris K, (2007).	Enquanto no ambiente educacional, a formação do gestor esportivo no Brasil concentra-se nos cursos de graduação em Educação Física e Esporte, o ambiente de trabalho é onde irão desenvolver aprendizagens específicas para a sua atuação.
<b>Ensaio</b>					
<b>Lara, Mathues José Fernandes</b>	2019	Identificar as funções do supervisor de voleibol, caracterizar e delimitar o cargo e sua área de atuação hierárquica, e, conseqüentemente, identificar sua importância para a equipe.	Abordagem qualitativa, com objetivo exploratório e descritivo, utilizando da análise de conteúdo aplicada a entrevistas a dois sujeitos.	Rocha e Bastos, (2011) Formação profissional e acadêmica.	Identificou como responsabilidades do supervisor a gestão de pessoas.  O surgimento de uma nova função, a gestão do risco.  A análise das entrevistas permitiu também, hierarquicamente, classificar o supervisor como um gestor esportivo a nível operacional, com variações tanto no plano superior da pirâmide, quanto a profissionais subordinados a ele.  O supervisor é um gestor a nível operacional, que necessita ter conhecimentos administrativos, financeiros, de pessoas, ser organizado, proativo e disponível, tendo como responsabilidade as funções de gestão da comunicação, gestão de pessoas e gestão do risco.
<b>Dissertação</b>					
<b>Bezerra, Marcio ferreira</b>	2018	Analisar as competências que compõem o perfil do gestor esportivo contemporâneo e traçar um comparativo.	Entrevistas com os responsáveis pela gestão das áreas chaves e análise documental e de estudos anteriores.	Carson e Nakamura, (2015); Mattar (2014). Gestão do Esporte Como Visão de Negócio.	Os perfis dos gestores se caracterizam por profissionais, principalmente, que tenham a capacidade de entendimento de tecnologia ligada ao esporte, comunicação, gestão do conhecimento, planejamento, organização, criação de metodologias de trabalho e gestão de pessoas.
<b>Dissertação</b>					
<b>Pinto, Arthur Salles</b>	2018	Entender como o treinador na faixa etária sub-15, define o jovem atleta	Entrevistas com treinadores da categoria sub-15 filiados à Confederação Brasileira	Estudos de mídia e esporte de Bourdieu e Mauro Betti. (1997)	Enquanto a mídia define, freqüentemente, o jovem jogador como uma mercadoria, ou jóia, o

<b>Dissertação</b>		levando em consideração as possíveis influências mercadológicas e midiáticas em seu ambiente de trabalho e, conseqüentemente, em seu olhar.	de Futebol (CBF); da análise da Lei Pelé e do Certificado de Clube Formador (CCF), que regula a relação de trabalho entre clubes e jovens jogadores; da descrição de jogadores como “jóias” em sites jornalísticos especializados; da ECA e de documentos balizadores da ética profissional na área da Educação Física, formação freqüente dos treinadores.	UNICEF (2014).	treinador o enxerga de maneira mais humanizada.  Os clubes enxergam os mesmos jovens muito mais como mercadorias do que como seres humanos;  A impressão de que as violações ao ECA são freqüentes nos centros de formação e, por conta disso, o treinador se encontra atuando em um ambiente que o coloca em conflito tanto com o próprio estatuto quanto com documentos balizadores da ética de sua profissão.  O desempenho profissional dos treinadores é avaliado majoritariamente por questões esportivas, sendo pouco observada a sua conduta ou o processo de formação humana dos jovens jogadores, de modo que, de acordo com as respostas dos entrevistados, os treinadores são pouco exigidos nesses dois aspectos pelos seus empregadores.
<b>Abreu, Paula Karinne de Abreu</b>	2018	Compreender a formação de gestores desportivos nos cursos de Graduação em Educação Física.	Abordagem mista - qualitativa e quantitativa apreciadas fontes documentais - estruturas curriculares, relatórios de estágios e relações de trabalhos de conclusão - de 10 (dez) cursos de graduação em Educação Física de Instituições de Ensino Superior pública e privada, presencial e semipresencial.	Documento de Intervenção do Profissional de Educação Física (CONFEEF, 2002).  Rocha e Bastos, (2011) Formação profissional.	A gestão desportiva enquanto área de conhecimento e intervenção do profissional de Educação Física encontra-se em franca expansão nas grades curriculares do ensino superior e seguem as recomendações de conteúdo das escolas de referência mundial em gestão do desporto.
<b>Quinaud, Ricardo Teixeira</b>	2018	Identificar as situações, os processos e os conteúdos de aprendizagem profissional vivenciadas por gestores de federações esportivas catarinenses no ambiente de trabalho que contribuem para o exercício da	Entrevistas semiestruturadas. O software Nvivo, versão 9.2, foi utilizado na categorização e análise dos dados. Uma pesquisa descritiva exploratória com a abordagem qualitativa dos dados.	Teoria da Aprendizagem Profissional (Knud Illeris K, 2011).  Gestão de pessoas na administração esportiva (2005)	A relação com os pares e por tentativa e erro das ações. Enquanto a tentativa e erro se concentra na tomada de decisões em conteúdos de planejamento e processos administrativos, a relação com os pares por meio de conversas informais, observação e relação interpessoal e solução de problemas tem oportunizado a



		profissão.			aquisição de conteúdos de competências, valores e desenvolvimento da modalidade.
<b>Sordi, Jefferson Dobner</b>	2017	Analisar quais são as ofertas de organizações esportivas e avaliar quais são as principais necessidades para o desenvolvimento de habilidades de gestão esportiva.	Selecionadas dez organizações e gestores esportivos para um estudo de casos múltiplos. Por meio de entrevistas, análise de conteúdo e contagem.	Parkhouse (2004), Habilidades de um gestor competitivo.	Os gestores esportivos analisados já ofertam muitos pontos essenciais como relacionamento com clientes e planejamento estratégico.  Há habilidades ainda a desenvolver, como marketing, finanças e recursos humanos.
<b>Estudo de caso</b>					
<b>Miranda, Yves de Holanda Batista</b>	2017	Analisar as competências para a atuação do gestor esportivo à luz da literatura científica.	Revisão sistemática descritiva, nas bases de dados SPORTDiscus, SCOPUS e Web of Science.	Competências profissionais Fleury e Fleury (2001).  Formação Profissional, Rocha e Bastos (2011).	Competências necessárias para a atuação, destacando se o domínio das técnicas de gestão, o gerenciamento dos recursos humanos e as atitudes de liderança.
<b>Artigo</b>					
<b>Guiramand, Michelle</b>	2017	Avaliar como os desdobramentos do Eu-Tu e do Eu-Isso na relação treinador-atleta refletem na aprendizagem e no desempenho esportivo de alto rendimento de modalidades esportivas individuais e identificar quais os indicadores de aprendizagem e desempenho que emergem do Eu-Tu e do Eu-Isso na relação treinador-atleta em modalidades esportivas individuais.	Entrevista semiestruturada, usando como método de análise dos resultados a análise textual discursiva.	A teoria das relações Eu-Tu e Eu-Isso de Martin Buber (2006).	Elementos do Eu-Tu e do Eu-Isso estão em permanente movimento de ir e vir, permeando a relação treinador-atleta. Assim, reciprocidade, encontro, confiança e suporte são as principais características encontradas na relação treinador-atleta no modo Eu-Tu, enquanto objetividade, utilização e distanciamento são as características reveladas no modo Eu-Isso, influenciando diretamente a aprendizagem e o desempenho esportivo.
<b>Tese</b>					
<b>Pereira, Danilo César</b>	2017	Apresentar algumas reflexões sobre o perfil do gestor público esportivo, investigando sua atuação e sua competência, bem como se dá sua condução na elaboração, implementação e administração das políticas de esporte e lazer	Análise comparativa de textos, embasados por uma análise crítica dos mesmos.	Formação profissional e Gestão do Esporte (ROCHA; BASTOS, 2011).  Gestão Pública a (SILVA, 2012).	O gestor esportivo deve dominar um conjunto de habilidades, competências e responsabilidade, que compreendem, entre outras, recursos humanos, liderança, motivação e um bom relacionamento com seus subordinados, para a formulação e implementação das políticas públicas de esporte.  A área de atuação deve ser ocupada por profissionais da
<b>Artigo Original</b>					

					educação física, para que sejam alcançados os objetivos e metas diante do campo das políticas públicas de esporte e lazer, onde a mesma necessita ser subsidiada pelos conhecimentos técnico-científicos de sua esfera de atuação.
<b>Dos Santos, Marco Aurélio Gonçalves Nóbrega</b>	2017	Analisar a publicação científica sobre a Gestão de Esporte, que focaliza a intervenção do gestor.	Levantamento bibliográfico em quatro bases de dados eletrônicas. Foram identificados 40 artigos que atenderam aos critérios estabelecidos, sendo 11 ensaios, 6 artigos de revisão ou pesquisa documental e 23 artigos originais.	Rocha e Bastos (2011), A formação profissional.	Os temas mais abordados na publicação analisada foram a formação dos gestores esportivos  Identificou-se o crescimento no número de publicações nos últimos anos e o predomínio de pesquisas quantitativas, construídas a partir de uma concepção empírico-analítica de ciência.
<b>Artigo Original</b>					
<b>Barros, José Arthur Fernandes</b>	2016	Identificar, descrever e comparar aspectos do processo de gestão da área de esportes de Clubes Sócios esportivos e analisá-los à luz de teorias e modelos administrativos	Questionário e entrevista semiestruturados junto aos gestores de esporte das entidades. As informações obtidas foram analisadas comparativamente entre as entidades.	Paris Roche (2004) Entidades Esportivas Gestão no Âmbito dos Desejos e Parte do Abstrato; Pinasa (2004) Visão de Gestão Amadora	A tomada de decisão tem como alicerce a experiência pessoal do gestor voluntário apoiada na vivência do gestor profissional.  Recursos humanos são selecionados pelo gestor profissional com o aval do gestor voluntário mantendo uma linha de contratação voltada para atender à demanda do clube.
<b>Dissertação</b>					
<b>Bastos, Flávia da Cunha</b>	2016	Avaliar o desenvolvimento da gestão a partir das questões: amadurecimento em termos conceitual e científico e formação oferecida.	Levantamento exploratório e descritivo norteado por elementos do diagnóstico estratégico, em relação a aspectos relativos ao ambiente interno (potencialidades e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças).	Chelladurai (2013); De Bosscher et al (2015); Mattar (2013); Rochee (2012); Taylor (2012). Da Avaliação ao Pensamento estratégico.	Avanços quantitativos em termos de publicações de livros e revistas especializadas, do crescimento do número de grupos de estudos sobre a área, da criação e ações de entidade que reúnem profissionais e do oferecimento de cursos de formação profissional  Não é possível afirmar que há um desenvolvimento consistente da área e que a formação, da forma que se apresenta no País, não concorre para o seu fortalecimento e amadurecimento conceitual e científico.
<b>Tese</b>					



Na direção dos objetivos, os trabalhos selecionados abordam a gestão do esporte em diferentes contextos e temas discutidos, como: competências (técnicas e comportamentais), gestão estatutária e remuneratória, formação do gestor, definição da gestão, perfil do gestor, relação gestor e subordinado, entre outros.

Nota-se uma certa congruência entre os temas “competencia-formação-perfil”, trazendo um ponto de interrogação se realmente existe alguma relação de causa e efeito no comportamento do gestor, como cargo/posição ou título, entendendo que, enquanto pessoa, qualquer indivíduo sofre influência do meio, sobretudo do ambiente corporativo (Jatoba, 2017). Levando em consideração os sinônimos dos temas descritos e prescritos pelo dicionário de português *Oxford Languages and Google*, a palavra “competência” tem semelhança por extensão com termos como: alçada, atribuição e domínio; a palavra “formação” se assemelha à personalidade e naquilo que molda o caráter; da mesma forma que a palavra “perfil” tem como sinônimos termos como: traços, características básicas, e habilidades de alguém apto para determinado posto. Ou seja, de alguma forma os contextos se aproximam e interagem intimamente nos reportando à indissociação homem-trabalho (Dejours, 1987). (Figura 1)

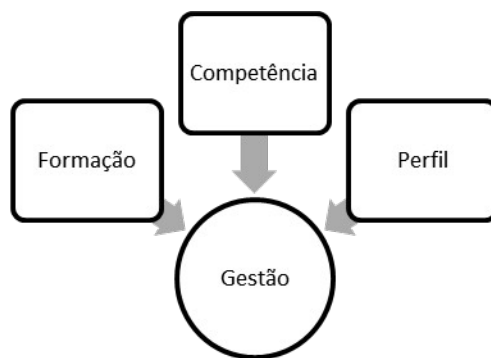


Figura 1

Fonte: o próprio autor

Um dos trabalhos antepostos (Bernabé, 2021, p.10), destaca em uma das citações a alegação de que um perfil de competência é oriundo de um processo de construção, fruto da interatividade entre as características ambientais e pessoais, acrescenta ainda, que falar sobre isso apenas mostram possibilidades e não modelos estáveis de competências. A competência foi referenciada, também, às questões situacionais junto ao termo chamado de inteligência prática. Algo muito interessante neste trabalho selecionado foi explicitado com relação à necessidade de um levantamento das competências essenciais para um gestor, sobretudo para construção de um perfil profissional adequado, o que corrobora sobremaneira com o objetivo deste estudo. O artigo apresenta uma noção de como a competência pode ser desenvolvida a partir de verbos e ações estabelecidas pelos mesmos, baseada na obra do francês Zarifian, adaptado pela literatura brasileira (Fleury & Fleury, 2001), como saber agir, saber mobilizar, saber comunicar, saber aprender, saber comprometer-se, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica, podendo ser entendida dentro de um contexto técnico ou que podemos chamar de competências técnicas, o que traz à luz uma forma de norteamiento para elencar competências comportamentais relacionadas à esses referidos verbos e ações. (Figura 2)



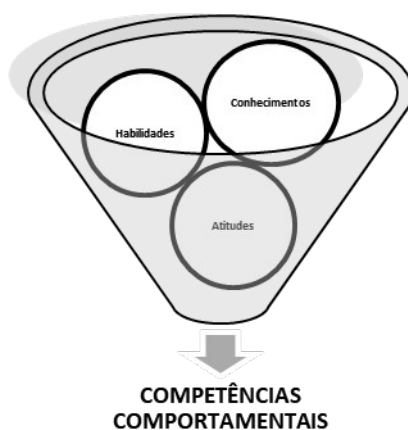


Figura-2

Fonte: o próprio autor

Os trabalhos selecionados seguem um padrão de objetivo reiteradamente na tentativa da identificação e entendimento na lógica de competências técnicas dos indivíduos como atores da gestão, no processo de formação e capacitação dos mesmos e no diagnóstico para criação de um perfil da gestão esportiva, potencializando uma cultura de gerenciamento de processos.

Apenas cinco trabalhos, dos vinte e nove selecionados, (Barros, 2017; Guiramand, 2017; Lara, 2019; Nakamura, 2021; Pinto, 2018) tiveram como enfoque a delimitação da área de atuação, de forma hierárquica ou não, mas com a preocupação das relações humanas (relacionamento intra e interpessoal) do gestor para com os seus pares e/ou subordinados diretos ou indiretos, estabelecendo uma visão particular com o gerenciamento de pessoas.

Com relação à metodologia, em sua grande maioria, como esperado, utilizando-se como instrumentos, inquéritos através de questionários semiestruturados e discussões críticas sobre o tema.

A grata surpresa fica por conta de um número expressivo de trabalhos dentro do universo das pesquisas de natureza mista (qualiquantitativo) encontrados durante a compilação dos dados.

Diante do referencial teórico, os autores mais citados foram Rocha & Bastos (10 trabalhos), Mazzei (03 trabalhos), Bourdieu e Vergara, cada um mencionados em dois trabalhos como referenciais, entre outros autores como Ciochi e Chiavenato também supracitados.

Os principais resultados encontrados se dissolveram entre dois aspectos: formação e conduta profissional. As competências comportamentais identificadas diante do aspecto da formação, sintetizaram em termos de formação específica, a priori, pelo domínio próprio do conhecimento e saberes próprios do esporte, bem como, um olhar empreendedor para com às competências da gestão do esporte. Em se tratando do aspecto da conduta profissional, as competências comportamentais foram identificadas e maximizadas nos textos através de verbos de ação como: controlar, coordenar, mobilizar, planejar, organizar e decidir. (Quadro 3)

Quadro 3

Verbos de ação das competências comportamentais					
Controlar	Coordenar	Mobilizar	Planejar	Organizar	Decidir



Ao analisar as diferentes perspectivas e abordagens apresentadas para estudar a competência comportamental, especialmente em gestores esportivos, o destaque é que o Profissional de Educação Física lida com pessoas, mas é leigo na gestão de pessoas. Interpretado através de um pensamento crítico, generalizado, todavia, evidente na medida em que se observa, por exemplo, em outras disciplinas como Administração, Psicologia, Sociologia, uma preocupação e um número maior de estudos publicados nesta temática e discussões permanentes em assuntos pertinentes à liderança, com diferenças de odens semânticas, contudo, caminhando na mesma direção.

Percebendo nessas proposições a ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso e a necessidade em manter a competitividade são impostos às instituições esportivas a precisão de contar com profissionais altamente capacitados.

Alguns termos foram utilizados para enquadramento da pessoa, com uma postura supostamente competente, aos olhos de quem convive ou avalia o comportamento dos pares ou liderados (Quadro 4), mas deixa uma incógnita sobre a capacidade avaliativa ou da falta de um instrumento de avaliação que retratate claramente a conduta humana no ambiente de trabalho, sobretudo como ator da gestão do esporte em detrimento da gestão de pessoas.

Porque então, não investir numa conduta físico-postural e comportamental frente às ameaças e oportunidades do campo esportivo?

O agente/ator da gestão do esporte/pessoa deve interpretar a terminologia *Conduta Físico-Postural e Comportamental* como um instrumento de transformação do conhecimento em habilidades com ímpeto suficiente para agir de acordo com o perfil da equipe de trabalho numa perspectiva integral de suas várias práticas dentro da cultura organizacional da empresa ou instituição esportiva.

Quadro 4

#### Terminologias das competências comportamentais

Habilidades interpessoais
Processo de formação humana
Consciência sobre si mesmo
Apego emocional
Atitudes de liderança.

## Conclusão

Encontra-se uma considerável lacuna para investigação da atuação de gestores esportivos no que diz respeito ao relacionamento com seus pares. Existe uma tendência para identificação diagnóstica de gerenciamento de processos em detrimento do gerenciamento de pessoas. Sob um prisma da formação profissional; a competência comportamental é diagnosticada através do: amadurecimento conceitual, reflexões nas ações alinhadas com as concepções das organizações e valores da modalidade esportiva.

As competências comportamentais foram aqui identificadas em diversos termos referentes, como: habilidades interpessoais, processo de formação humana, consciência sobre si mesmo, apego emocional e atitudes de liderança. Ulteriores e subsequentes programas de formação na área da Educação Física devem incorporar habilidades interpessoais e intrapessoais relevantes que permitam aos gestores de esportes se engajarem numa conduta físico-postural e comportamental. Pesquisas futuras devem ser fomentadas para encontrar um método que seja útil para avaliar, analisar e sobretudo identificar as competências comportamentais de um gestor em ambientes

competitivos, que requerem decisões assertivas, elencando conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis para a realização das tarefas diárias do gestor de esporte.

## Referências

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. D. C., & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20, 516-532.
- ACSM, J. d. (2021). Health & Fitness. *Health & Fitness Journal do ACSM*, 10-19.
- Álvarez, O., Castillo, I., Molina-García, V., & Tomás, I. (2019). Transformational leadership, task-involving climate, and their implications in male junior soccer players: a multilevel approach. *International journal of environmental research and public health*, 16(19), 3649.
- Amadio. (1990). Distribuição das Teses e Dissertações outorgadas pela pós-graduação da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo no período entre 1977-1998. EEFEUSP. São Paulo: Anais do VI Congresso de Iniciação Científica.
- Amaral, C. M. D. S., & Bastos, F. D. C. (2015). O gestor esportivo no Brasil: Revisão de publicações no país. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva-Rigd*, 5(1), 68-78.
- Barros Filho, M. A., Pedroso, C. A. M. Q., Fatta, G. L., Lima, W. H., Silva, T. C., & Rocha, V. L. (2013). Perfil do gestor esportivo brasileiro: uma revisão de literatura. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3(1), 44-52.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1997). The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. *California management review*, 40(1), 92-116.
- Batista, R. (2022). Esportes. Brasil Escola, <https://brasilecola.uol.com.br/educacao-fisica/esportes.htm>.
- Bracht, V. (2000). Esporte na escola e esporte de rendimento. *Movimento (ESEFID/UFRGS)*, 6(12).
- Brito, J., Sarmiento, J. P., & Mulatinho, C. A. (2014). Competências, perfil e formação do gestor esportivo de academia de ginástica: uma revisão. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva-Rigd*, 4(1), 99-112.
- Carbone, P. P. (2012). Emergência e performance do capital humano: um estudo de caso em banco de varejo.
- Carbone, P. P., & Junior, E. R. (2006). O sistema de desenvolvimento profissional e de gestão por competências do Banco do Brasil. *O Futuro da Indústria: educação corporativa—reflexões e práticas: coletâneas de artigos*. FERREIRA, José R., BENETTI, Gilberto (Coord.). Brasília: MDIC/STI: IEL.
- Carvalho, M. J. (2013). Perfil funcional de competências dos gestores de desporto estudo de caso dos técnicos superiores de desporto do distrito de Viseu. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3(1).
- Chelladurai, P. (1992). A classification of sport and physical activity services: Implications for sport management. *Journal of Sport Management*, 6(1), 38-51.
- Christophe. (2005). O Fator Humano. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Corporation, H. B. (2011). HBR's 10 Must Reads: On Managing People. Rio de Janeiro: GMT Editors Ltda.
- Corporation, H. B. (2015). HBR's 10 Must Reads: On Emotional Intelligence. Rio de Janeiro: GMT Editors Ltda.
- da Silva, N. D. S. O., & Mourão, L. (2015). A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 15(1), 260-283.
- Dalmo, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. *Revista gestão organizacional*, 6(3).
- de Moraes, R. C., Marquez, W. Q., Harada, H. K., Jakobovitch, H., Okimura, T., Divitiis, F. D., ...



- & Amadio, A. C. (1998). Distribuição dos artigos publicados na Revista Paulista de Educação Física no período de 1986-1997: uma análise preliminar. *Anais*.
- DEnsM. (2017). Diretoria de Ensino da Marinha; Portaria nº 95. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Deslandes, A. C. (2016). Neurociência do exercício e do esporte: Uma chamada para a ação. *RENEF*, 6(7), 59-61.
- Ekstrand, J., Lundqvist, D., Lagerbäck, L., Vouillamoz, M., Papadimitiou, N., & Karlsson, J. (2018). Is there a correlation between coaches' leadership styles and injuries in elite football teams? A study of 36 elite teams in 17 countries. *British Journal of Sports Medicine*, 52(8), 527-531.
- Falconi, C. V.; Tqc: Gerenciamento de da Rotina no Trabalho do dia-a-dia; BeRio de Janeiro: Fundação Christi.
- Falconi, C. V. (1994.). Gerenciamento de da Rotina no Trabalho do dia-a-dia.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5, 183-196.
- Fransen, K., Haslam, S. A., Mallett, C. J., Steffens, N. K., Peters, K., & Boen, F. (2017). Is perceived athlete leadership quality related to team effectiveness? A comparison of three professional sports teams. *Journal of science and medicine in sport*, 20(8), 800-806.
- Fransen, K., Haslam, S. A., Steffens, N. K., Mallett, C. J., Peters, K., & Boen, F. (2020). Making 'us' better: High-quality athlete leadership relates to health and burnout in professional Australian football teams. *European Journal of Sport Science*, 20(7), 953-963.
- Gaya, A. C. A. (1994). As ciências do desporto nos países de língua portuguesa: uma abordagem epistemológica.
- Granero-Gallegos, A., Gómez-López, M., Rodríguez-Suárez, N., Abraldes, J. A., Alesi, M., & Bianco, A. (2017). Importance of the motivational climate in goal, enjoyment, and the causes of success in handball players. *Frontiers in psychology*, 8, 2081.
- Hernandez, J. A. E., & Voser, R. D. C. (2012). Validação da escala de liderança para o esporte: versão preferência dos atletas. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 32, 142-157.
- IBEPES. (Maio de 2020). Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais. pp. 158-168.
- Jatoba, W. V. (1971). A Influência do Comportamento Humano na Administração. *Revista do Serviço Público*, 106(3), 207-212.
- Katrina, B. (2016). Genetic Essentialism, Cognitive Functioning, And Leadership Behaviour. University of Calgary, 2016.
- Management, F. (2012). Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Manoel, E. D. J., & Carvalho, Y. M. D. (2011). Pós-graduação na educação física brasileira: a atração (fatal) para a biodinâmica. *Educação e Pesquisa*, 37, 389-406.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2005). Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Editora Atlas.
- Maxweel, J. C. (2005). Developing your influence from anywhere in the organization – O líder 360°. Rio de Janeiro: Editora Thomas Nelson Brasil.
- Mertens, N., Boen, F., Vande Broek, G., Vansteenkiste, M., & Fransen, K. (2018). An experiment on the impact of coaches' and athlete leaders' competence support on athletes' motivation and performance. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*, 28(12), 2734-2750.
- Moutinho, L., Novaes, S. C., & de Niemeyer Cesarino, P. (2020). A produção científica em tempos de coronavírus. *Revista de Antropologia*, 63(1), 7-11.
- Oliveira, M. D. (1992). Recursos Humanos: foco na modernidade. Quality Mark, Rio de Janeiro.
- Porto, F. (2014.). Antecipe o inevitável: A arte e a ciência de liderar mudanças. Rio de Janeiro: Editora Évora.
- Powers, S. K., & Howley, E. T. (2000). *Fisiologia do exercício: teoria e aplicação ao condicionamento e ao desempenho*. Manole.



Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*.

Riemer, H. A., & Toon, K. (2001). Leadership and satisfaction in tennis: Examination of congruence, gender, and ability. *Research quarterly for exercise and sport*, 72(3), 243-256.

Rocha, C. M. D., & Bastos, F. D. C. (2011). Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25(SPE), 91-103.

Rosa, S., & Leta, J. (2010). Tendências atuais da pesquisa brasileira em educação física: parte 1: uma análise a partir de periódicos nacionais. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 24(1), 121-134.

Terry, P. C., & Howe, B. L. (1984). The coaching preferences of elite athletes competing at Universiade'83. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 9(4), 201-208.

Thesaurus. (2016). *Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC*. Brasília: Thesaurus.

Thompson, P. D. (2004.). *O Exercício e a Cardiologia do Esporte*. Rio de Janeiro: Editora: Manole.

Tonet. (2012). *Série Gestão Estratégica e Econômica de Negócios, Liderança e Gestão de Pessoas em Ambientes Competitivos*. Rio de Janeiro: FGV Management.

Vieira, S. (2009). *Como elaborar questionários*. São Paulo: Atlas.

Zanella, L. C. (2013). *Metodologia de Pesquisa: Departamento de Ciências da Administração*. Florianópolis: UFSC.

Recebido em: 14/02/2022

Aceite em: 29/04/2022

Endereço para correspondência:

Felipe Silva dos Santos  
flpstimulus@gmail.com.br



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0