

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA

**PERFIL DO GESTOR ESPORTIVO NOS PAÍSES DE LÍNGUA
PORTUGUESA:
UMA REVISÃO DA LITERATURA**

Gabriel Silveira Karnas

Porto Alegre

2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA

**PERFIL DO GESTOR ESPORTIVO NOS PAÍSES DE LÍNGUA
PORTUGUESA:
UMA REVISÃO DA LITERATURA**

Gabriel Silveira Karnas

Monografia elaborada como requisito para
aprovação na disciplina de Trabalho de
Conclusão de Curso II sob orientação do
Prof. Dr. Alberto Reinaldo Reppold Filho

Porto Alegre

2010

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os Professores com que tive contato ao longo desta faculdade, e em especial refiro-me

ao professor José Pedro Sarmiento, da Universidade do Porto, por abrir as portas do conhecimento da gestão esportiva;

ao professor Alberto Reppold, orientador que abraçou este trabalho;

ao professor Flávio Castro, um exemplo profissional e pessoal, que me acompanha desde 2006.

Agradeço aos meus colegas e amigos com os quais também aprendi muito, pela companhia e apoio durante esse período.

Agradeço aos meus familiares, meus avós e minha irmã, por todo o carinho, e em especial

aos meus pais, Jairo e Cecília, pelo exemplo, educação, amor, apoio e confiança. Aos quais tenho orgulho de ter sempre ao meu lado.

A todos, muito obrigado.

RESUMO

A gestão esportiva é caracterizada como a função de planejamento, organização, direção e controle de organizações esportivas. Com o desenvolvimento do esporte, estas funções tornaram-se essenciais para as organizações, sendo necessário que o gestor esportivo possua um perfil profissional com conhecimentos específicos da área. Este estudo tem por objetivo estabelecer um perfil do gestor esportivo nos países de língua portuguesa a partir de uma revisão de literatura. Para a obtenção do material, foi realizada uma pesquisa no site da CAPES e nos repositórios *on line* da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e da Universidade do Porto. Os estudos foram divididos em quatro categorias de análise: área de atuação do gestor esportivo, região de abrangência dos estudos, metodologia utilizada e características do perfil (sexo, idade, formação, tempo de experiência, ocupação principal, funções do dia-dia e vida esportiva). Os resultados indicaram que todos os estudos utilizaram o método quantitativo e coleta de dados através de questionário. Verificou-se uma diversificada área de atuação do gestor esportivo, assim como a região de abrangência dos estudos. As características de perfil encontradas resumem-se, em sua maioria, em gestores do sexo masculino, com idade entre 40 e 45 anos, ex-atletas, com formação em educação física e especialização em gestão esportiva, tempo de experiência entre dois e cinco anos, que tem a gestão como ocupação principal e o planejamento como função destacada do dia-dia.

Palavras-chave: Gestão Esportiva, Administração, Perfil, Gestor, Gestão Desportiva.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1. O PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA.....	6
1.2. OBJETIVO.....	8
1.3. ESTRUTURA DO ESTUDO.....	8
2. METODOLOGIA.....	9
3. REVISÃO DE LITERATURA.....	10
3.1. ÁREA DE ATUAÇÃO DO GESTOR ESPORTIVO.....	13
3.2. REGIÃO DE ABRANGÊNCIA.....	15
3.3. METODOLOGIA.....	16
3.4. CARACTERÍSTICAS DO PERFIL.....	18
3.4.1. SEXO.....	20
3.4.2. IDADE.....	21
3.4.3. FORMAÇÃO.....	23
3.4.4. TEMPO DE EXPERIÊNCIA.....	25
3.4.5. OCUPAÇÃO PRINCIPAL.....	26
3.4.6. FUNÇÕES DO DIA-DIA.....	27
3.4.7. VIDA ESPORTIVA.....	29
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34

1. INTRODUÇÃO

1.1. O PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA

Este estudo tem como tema central o perfil do gestor esportivo nos países de língua portuguesa. No contexto de língua portuguesa, duas expressões têm sido comumente utilizadas para designar essa área de estudo e atuação profissional: gestão esportiva e administração esportiva. Em Portugal e em Angola a expressão mais utilizada é: *gestão desportiva*¹. No Brasil, os autores em geral (BASTOS, 2004a, 2004b, 2006; AZEVÊDO E BARROS, 2004; BASTOS *et al.*, 2006; AZEVÊDO *et al.*, 2006; SPESSOTO, 2008) utilizam a expressão *administração esportiva*. Segundo Nolasco *et al.* (2006), essa é a denominação histórica desta área de conhecimento no país. Entretanto, o autor argumenta que *gestão esportiva* é o nome mais apropriado. Zouain e Pimenta (2003) destacam que, embora as duas expressões sejam usadas de forma intercambiável, o termo *gestão* é o que mais precisamente descreve este campo de atuação sob uma perspectiva global. Esta posição é reforçada por Vieira e Stucchi (2007), quando afirmam que a palavra *gestão* engloba uma maior designação de funções e capacidades. Desta forma, neste trabalho optou-se a utilizar o termo *gestão esportiva*.

A Gestão Esportiva tem sido conceituada, de maneira geral, como a função de planejamento, organização, direção e controle de organizações esportivas (ZOUAIN E PIMENTA, 2003; BASTOS 2004a; VIEIRA E STUCCHI, 2007; ANCHIETA, 2010; SOUCI 2002 apud BASTOS *et al.*, 2006; PARKHOUSE, 1996; MULLIN, 1993 apud ZOUAIN E PIMENTA, 2003).

A literatura da área aponta que o primeiro programa de gestão esportiva teve início nos anos de 1960 na Universidade de Ohio, Estados Unidos. A

¹ Termo utilizado em Portugal e Angola para gestão esportiva.

consulta realizada à universidade por um executivo do time de basebol *Los Angeles Dodgers* em busca de um profissional para administrar uma equipe esportiva, resultou na criação do curso de mestrado naquela instituição e o primeiro nos Estados Unidos (ZOUAIN E PIMENTA, 2003; PARKHOUSE, 1996 apud PIRES E SARMENTO, 2001).

No Brasil, a gestão esportiva surgiu como decorrência da introdução do esporte organizado no país (BASTOS, 2004a). A Escola de Educação Física da Universidade de São Paulo foi pioneira nesta área, criando em 1978 o curso de especialização em Administração Esportiva (BASTOS, 2004b).

O surgimento da gestão esportiva foi uma exigência do desenvolvimento do esporte visto que a “crescente evolução do desporto em todas as suas manifestações requer a participação de pessoal competente para gerir as mais complexas situações [...]” (CAPINUSSÚ, 2005). O autor se refere à importância do gestor esportivo nos dias atuais, sem ignorar que anteriormente as organizações esportivas tivessem um gestor, e salienta a necessidade de profissional altamente qualificado e capacitado para desempenhar esta função.

Dessa forma, torna-se cada vez mais necessária a substituição da gestão amadora no esporte, realizada por ex-atletas e dirigentes sem formação, por uma gestão profissional. Conhecer o esporte é fundamental, porém não o suficiente para atuar na gestão esportiva a qual requer profissional com conhecimentos específicos na área.

Podemos conhecer este profissional através da análise de suas características. Todavia, como Bastos (2004b) salienta, pouco se estuda e conhece sobre o perfil, a formação e os campos de atuação do gestor esportivo. Isto é uma realidade em vários países, inclusive àqueles que compõem o espaço de língua portuguesa, onde a formação do gestor ainda ocorre de maneira incipiente. Portanto, estabelecer o perfil do gestor esportivo nesse espaço se faz fundamental para que possamos avançar na qualificação desses profissionais e, com isso, oferecer melhores serviços à população.

1.2. OBJETIVO

Este trabalho tem por objetivo estabelecer o perfil do gestor esportivo nos países de língua portuguesa, por meio de uma revisão da literatura.

1.3. ESTRUTURA DO ESTUDO

O estudo está organizado em três partes. A primeira apresenta os procedimentos metodológicos empregados na revisão da literatura, descrevendo o processo de coleta e análise das informações. A segunda, dividida em quatro tópicos, apresenta e discute os resultados da revisão de literatura. São abordados assuntos relacionados à área de atuação do gestor esportivo, à região de abrangência dos estudos pesquisados, às metodologias utilizadas por estes estudos e às características do perfil dos gestores esportivos (sexo, idade, formação, tempo de experiência, ocupação principal, funções do dia-dia e vida esportiva). A parte final apresenta uma síntese dos resultados obtidos, bem como as limitações do trabalho e as questões suscitadas pela pesquisa que podem conduzir a futuros estudos.

2. METODOLOGIA

As fontes bibliográficas que compuseram este estudo foram: a) artigos científicos; b) livros e capítulos de livro; c) dissertações de mestrado e teses de doutorado.

A fim de obter os artigos científicos para esta revisão foi utilizado inicialmente o site de Periódicos da CAPES. A busca considerou as revistas da área de Educação Física publicadas nos países de língua portuguesa com classificação entre A1 e B2 no QUALIS CAPES, cuja linha editorial aceita trabalhos na área da gestão esportiva. Foram identificadas cinco revistas brasileiras: Revista Movimento, Revista Motriz, Revista Brasileira de Ciências do Esporte, Revista Brasileira de Educação Física e Esporte e Revista da Educação Física/UEM, e uma portuguesa: Revista Portuguesa de Ciências do Desporto.

Após a identificação das revistas, foram pesquisados os trabalhos que tratavam diretamente sobre perfil do gestor esportivo, através de consulta local ou no site de cada revista, utilizando as palavras-chave: gestão esportiva, administração, perfil, gestor, gestão desportiva. Com estas mesmas palavras, foram pesquisados também os sites de busca Google Acadêmico, do Repositório Aberto da Universidade do Porto e do catálogo *online* da Biblioteca Central da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Para busca de dissertações de mestrado e teses de doutorado foram utilizados os mesmos três sites consultados anteriormente, repetindo as palavras-chave, além da procura no site da CAPES na área de teses e dissertações.

Além disto, foram consultados autores da área via e-mail ou pessoalmente, com o objetivo de adquirir estudos específicos, como artigos e capítulos de livro.

3. REVISÃO DE LITERATURA

Foram encontrados 13 estudos em língua portuguesa: oito artigos, dois resumos (QUADRO 1 e 2), um capítulo de livro (QUADRO 3) e duas dissertações de mestrado (QUADRO 4). Entre eles, sete foram relacionados ao gestor esportivo de atuação no Brasil, cinco em Portugal e um em Angola.

QUADRO 1. Revistas, período pesquisado, número de artigos e de resumos encontrados.

Revista	Período	Número de Artigos	Número de Resumos
Revista Brasileira de Ciências do Esporte (B2)	1979-2010	1	0
Revista Brasileira de Educação Física e Esporte (B2)	2004-2009	0	0
Revista da Educação Física/UEM (B2)	1989-2010	1	0
Revista Motriz (B1)	1995-2010	0	0
Revista Movimento (B1)	2000-2010	0	0
Revista Portuguesa de Ciências do Desporto (B1)	2001-2010	1	2
*Revista Portuguesa de Gestão do Desporto	-	1	0
*Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte	-	1	0
*Revista Digital Buenos Aires	-	2	0

*Revistas encontradas através do Google Acadêmico, Repositório Aberto da Universidade do Porto, catálogo online da biblioteca central da UFRGS e consulta a autores

QUADRO 2. Anais, número de artigos e de resumos encontrados.

Anais	Número de Artigos	Número de Resumos
IV Congresso Português de Sociologia	1	0

QUADRO 3. Livro e número de capítulos encontrados.

Livro	Número de Capítulos
Universidad y estudios olímpicos, Universidade e estudos olímpicos, University and Olympic Studies: Seminarios España-Brasil 2006	1

QUADRO 4. Universidade e número de dissertações e teses encontradas.

Universidade	Número de Dissertações	Número de Teses
Universidade do Porto	2	0

A análise destes estudos foi organizada em quatro categorias: a) área de atuação do gestor esportivo; b) região de abrangência dos estudos; c) metodologia utilizada nos estudos; d) características do perfil do gestor esportivo (sexo, idade, formação, tempo de experiência, ocupação principal, funções do dia-dia e vida esportiva) (QUADRO 5 e 6).

QUADRO 5. Resumo dos principais estudos encontrados com relação à área de atuação do gestor esportivo, região abrangida dos estudos, método utilizado e número de sujeitos, nos países de língua portuguesa.

Autor	Área de atuação	Região de abrangência	Método utilizado	Número de sujeitos
Almeida, 2000 Local: Portugal	Federações esportivas	Portugal	Método quantitativo Instrumento: Questionário	110
Azevedo et. al., 2004 Local: Brasil	Clubes de futebol	Distrito Federal, no Brasil	Método quantitativo Instrumento: Questionário	10
Azevedo & Barros, 2004 Local: Brasil	Governo Federal	Brasil	Método quantitativo Instrumento: Questionário	19
Mário, 2004 Local: Angola	Organizações esportivas	Cidade de Luanda, em Angola	Método quantitativo Instrumento: Questionário	53
Lebre & Silva, 2004 Local: Portugal	Dirigentes de natação	Portugal	Método quantitativo Instrumento: Questionário	26
Godinho, 2005 Local: Portugal	Dirigentes de pólo aquático	Portugal	Método quantitativo Instrumento: Questionário	23
Sarmiento et al., 2006 Local: Portugal	Organizações esportivas	Portugal	Método quantitativo Instrumento: Questionário	212
Bastos et. al., 2006 Local: Brasil	Clubes sócio-recreativos e esportivos	Cidade de São Paulo, no Brasil	Método quantitativo Instrumento: Questionário	07
Gomes & Mourão, 2007 Local: Brasil	Federações e Confederações esportivas	Brasil	Método quantitativo Instrumento: Questionário	10
Maciel, 2009 Local: Brasil	Empresas	Estados da Região Sul e Sudeste do Brasil	Método quantitativo Instrumento: Questionário	05
Leite, et al., 2009 Local: Portugal	Clubes de basquetebol	Cidade de Aveiro, em Portugal	Método quantitativo Instrumento: Questionário	21
Pedroso et. al., 2010 Local: Brasil	Federações esportivas	Estado de Pernambuco, no Brasil	Método quantitativo Instrumento: Questionário	07
Anchieta, 2010 Local: Brasil	Federações, Confederações e secretarias estaduais de esportes.	Estado do Amazonas, no Brasil	Método quantitativo Instrumento: Questionário	44

3.1. ÁREA DE ATUAÇÃO

Entende-se por área de atuação do gestor esportivo o local onde ele exerce suas atividades profissionais. Nos estudos analisados, foram encontradas as seguintes áreas de atuação: a) gestor de modalidade esportiva específica; b) gestor de clube esportivo; c) gestor de Federação e Confederação; d) gestor de órgãos governamentais ligados ao esporte; e) gestor de empresas; f) gestor de outras organizações esportivas.

No que se refere à caracterização do gestor em modalidades específicas, quatro esportes foram estudados: natação (LEBRE E SILVA, 2004), basquete (LEITE *et al.*, 2009), pólo aquático (GODINHO, 2005) e futebol (AZEVEDO *et al.*, 2004).

Em relação ao gestor de clube esportivo, encontrou-se apenas o estudo de Bastos *et al.* (2006), que caracterizou o gestor de clubes sócio-recreativos e esportivos.

No âmbito das Federações e Confederações há quatro estudos: Pedrosa *et al.* (2010), Anchieta (2010), Almeida (2000) e Gomes e Mourão (2007), sendo que, nos dois últimos, investigou-se somente as mulheres que atuam na gestão esportiva. Anchieta (2010), em sua dissertação estudou os secretários estaduais de esporte.

Já em relação ao governo federal, Azevedo e Barros (2004) identificaram o perfil do profissional que atuou no planejamento e controle dos projetos esportivos.

Na área de atuação nas empresas, Maciel (2009) identificou e analisou o perfil do profissional que desenvolve ações ligadas ao lazer.

Sarmiento *et al.* (2006) e Mário (2004) estabeleceram o perfil do gestor de distintas organizações esportivas. O primeiro em Portugal, através dos sócios da Associação Portuguesa de Gestão de Desportivo (APOGESD), e o segundo em Luanda, capital de Angola.

Através destes estudos, é possível identificar um leque de possibilidades para a atuação do gestor esportivo. Foram abordados os clubes esportivos (AZEVEDO *et al.*, 2004; LEBRE E SILVA, 2004; GODINHO, 2005; BASTOS *et al.*, 2006), as Federações e Confederações (ALMEIDA, 2000; GOMES E MOURÃO, 2007; PEDROSO *et al.*, 2010; ANCHIETA, 2010), os órgãos do Governo Estadual (ANCHIETA, 2010) e Federal (AZEVEDO E BARROS, 2004) e as empresas (MACIEL, 2009).

Brunoro (1997 apud BASTOS, 2004a BASTOS, 2004b) entende como área de atuação o gerenciamento de clubes, gerenciamento esportivo geral (entidades públicas; privadas; escolas e universidades; federações, confederações e ligas; SESC, SENAC, SESI, ACM e área comunitária), supervisão de equipes, chefia de delegações e supervisor de projetos. Já Böhme (1998 apud BASTOS, 2004a, 2004b) destaca, além da supervisão e gerenciamento de equipes esportivas, do gerenciamento de entidades de administração do esporte (clubes, ligas, federações e confederações) e dos diferentes níveis de organização governamental (federal, estadual e municipal), a organização e promoção de eventos esportivos em diferentes níveis e a consultoria e/ou assessoria relativa à área.

Através destas definições da área de atuação do gestor desportivo, percebe-se a ausência de estudos ligados ao gestor esportivo em academias, na organização de eventos, nas escolas e universidades e em consultorias esportivas.

Também é de ressaltar que os estudos abrangem poucas modalidades específicas, como por exemplo, não há nenhum trabalho com gestores ligados ao voleibol. Modalidade que, com a mudança no esporte em termos

organizacionais e administrativos no Brasil, tem evoluído em decorrência da gestão profissional (BASTOS, 2004b).

Com os exemplos de Sarmiento *et al.* (2006), em Portugal, e Mário (2004), em Luanda, o Brasil carece de um estudo geral que caracterize o gestor esportivo em mais de uma área de atuação. Desta forma, há lacunas nos estudos com relação à área de atuação do gestor esportivo nos países de língua portuguesa, sendo necessário estudos em áreas de atuações mais diversificadas, pois faltam gestores a serem caracterizados, mas também um maior número de produções em áreas já estudadas, para que ocorra um comparativo entre os estudos. Em especial para o Brasil, os estudos têm que evoluir de forma a caracterizar um perfil do gestor esportivo geral, englobando diversas áreas de atuações.

3.2. REGIÃO DE ABRANGÊNCIA

Quanto à região de abrangência de cada estudo, pode-se dividir em: cidade, estado, região e país.

Bastos *et al.* (2006) pesquisaram gestores esportivos na cidade de São Paulo. Mário (2004) investigou o perfil dos gestores de Luanda, em Angola, e Leite *et al.* (2009) dos gestores na cidade de Aveiro, em Portugal.

Já outros estudos utilizaram uma dimensão maior, como o Distrito Federal (AZEVEDO *et al.*, 2004), e os estados de Pernambuco (PEDROSO *et al.*, 2010) e Amazonas (ANCHIETA, 2010), no Brasil. Maciel (2009) pesquisou empresas nas regiões sul e sudeste do Brasil.

Os estudos que analisaram o perfil do gestor esportivo no âmbito nacional foram os de Azevêdo e Barros (2004) e Gomes e Mourão (2007), no Brasil, e Almeida (2000), Lebre e Silva (2004), Godinho (2005) e Sarmiento *et al.* (2006), em Portugal.

Nota-se que Portugal teve mais estudos propondo a caracterização do gestor esportivo no âmbito nacional. Comparado ao Brasil, presume-se que esta diferença se deve às extensões territoriais, uma vez que neste país a dimensão do país pode ser fator que dificulte a coleta de dados.

No Brasil, faltam estudos específicos na região Sul, tendo as regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste e Sudeste, no mínimo, um trabalho que caracteriza o gestor, seja municipal, distrital ou estadual. Já em Portugal, a falta é de estudos em regiões mais específicas, não havendo caracterização do gestor esportivo em determinada cidade, o que poderia ocorrer em Lisboa e Porto, as duas maiores. E ainda, faltam estudos nos países de língua portuguesa no continente africano, encontrando apenas um estudo.

Assim, os estudos estão bem distribuídos, mas o número é escasso, faltando mais trabalhos na mesma região ou em regiões próximas, para que haja uma comparação entre os estudos.

3.3. METODOLOGIA

Na metodologia, foram analisados o instrumento de coleta dos dados e o número de sujeitos utilizados nos estudos.

Os 13 estudos se caracterizaram por utilizar métodos quantitativos, sendo empregado o questionário como instrumento de coleta.

O número de sujeitos pesquisados forma os seguintes: cinco (MACIEL, 2009), sete (BASTOS *et al.*, 2006; PEDROSO *et al.*, 2010), dez (AZEVEDO *et al.*, 2004; GOMES E MOURÃO, 2007), 19 (AZEVEDO E BARROS, 2004), 21 (LEITE *et al.*, 2009), 23 (GODINHO, 2005) e 26 (LEBRE E SILVA, 2004). Anchieta (2010) e Mário (2004) investigaram 44 e 53 gestores, respectivamente. Amostras maiores fizeram parte dos estudos de Almeida (2000) e Sarmiento *et al.* (2006), chegando a 110 no primeiro, e 212, no segundo.

O método quantitativo foi o mais utilizado, uma vez que a intenção dos estudos foi de realizar um levantamento para definir as características do perfil dos gestores esportivos. Para a coleta de dados, o questionário foi a forma mais rápida e acessível, uma vez que possibilitou que as coletas fossem feitas via e-mail ou site.

O número de sujeitos variou, mas ficou visível que a maioria dos estudos não obteve uma amostra muito numerosa. Todavia, dois trabalhos (ALMEIDA, 2000; SARMENTO *et al.*, 2006) se distinguiram dos demais. Acredita-se que esta variação ocorreu pela área de atuação e região de abrangência de cada estudo. Em alguns trabalhos a amostra ficou restrita, pois mesmo questionando todos os gestores, este número não era expressivo.

No caso de Sarmiento *et al.* (2006), com maior amostra, os entrevistados foram os sócios da Associação Portuguesa de Gestão do Desporto (APOGESD), que abrange todos os gestores do país e conta com mais de 600 integrantes. Neste mesmo âmbito, Almeida (2000) questionou as mulheres presentes nos cargos diretivos de todas as federações desportivas portuguesas, chegando a 110 gestoras no país.

Já em outros estudos, o tamanho menos expressivo da amostra ficou dependente da área de atuação. Como por exemplo, Gomes e Mourão (2007), que tiveram como objetivo construir um perfil das gestoras esportivas nacionais. As autoras entrevistaram todas as mulher presidentes e vice-presidentes de Federações e Confederações Brasileiras e chegaram a uma amostra de dez pessoas.

Isto ocorreu nos demais estudos e explica a diferença no número de gestores pesquisados. Também nota-se que, como a coleta de dados foi em forma de questionário, nem todos os pesquisados retornaram, fator que diminuiu o número da amostra de alguns trabalhos.

Assim, uma sugestão de estudo com o objetivo de obter uma amostra abrangente no Brasil, seria utilizar os sócios da Associação Brasileira de Gestão do Esporte (ABRAGESP), organização recente, mas com o decorrer do tempo, poderia servir para um estudo amplo como o de Sarmiento *et al.* (2006).

3.4. CARACTERÍSTICAS DO PERFIL

No quadro a seguir, são apresentados os estudos encontrados com relação às características do perfil do gestor esportivo (sexo, idade, formação, tempo de experiência, ocupação principal, funções do dia-dia e vida esportiva), nos países de língua portuguesa (QUADRO 6).

QUADRO 6. Resumo dos principais estudos encontrados com relação às características do perfil do gestor esportivos (sexo, idade, formação, tempo de experiência, ocupação principal, funções do dia-dia e vida esportiva), nos países de língua portuguesa.

Autor	Sexo	Idade	Formação	Tempo de experiência	Ocupação principal	Funções do dia-dia	Vida esportiva
Almeida, 2000 Local: Portugal	-	55% entre 25 e 39 anos	Graduação em Direito (39%) e Educação Física (22%)	-	-	-	-
Azevêdo et. al., 2004 Local: Brasil	Todos do sexo masculino	Média de 45,5 anos	-	-	Todos exercem outra atividade	-	-
Azevêdo & Barros, 2004 Local: Brasil	68,4% do sexo feminino	Média de 42 anos	Graduação em Educação Física (60%) e Administração (5,3%)	Média de 14 anos	-	-	-
Mário, 2004 Local: Angola	44 são homens	23 entre 36 e 46 anos	Graduação em Educação Física (14)	-	-	-	46 são ex-praticantes
Lebre & Silva, 2004 Local: Portugal	Majoritariamente do sexo masculino	Média de 45,4 anos	-	Média de 5,3 anos	-	-	-
Godinho, 2005 Local: Portugal	73,9% do sexo masculino	60,9% entre 26 e 45 anos	-	56,5% a menos de 2 anos	-	-	82,6% são atletas ou ex- atleta
Sarmento et al., 2006 Local: Portugal	81% do sexo masculino	Média de 33 anos	Graduação Gestão Esportiva (22%) e Educação Física (17%)	65% menos de 5 anos	60% exercem em tempo integral	Organização (23%) Planejamento (23%) Coordenação (19%)	-
Bastos et. al., 2006 Local: Brasil	Todos do sexo masculino	57% entre 40 e 49 anos	Especialização em Administração Esportiva (42,8%)	-	71,4% exercem em tempo integral	-	Todos são ou foram praticantes
Gomes & Mourão, 2007 Local: Brasil	-	Média de 40 anos	Graduação em Educação Física (70%)	-	-	-	50% foram atletas
Maciel, 2009 Local: Brasil	80% do sexo masculino	Média de 32,5 anos	Graduação em Educação Física (75%) e Especialização com ênfase Gestão Administrativa (80%)	40% entre 1 e 2 anos	-	-	-
Leite, et al., 2009 Local: Portugal	90,5% do sexo masculino	Maioria entre 21 e 40 anos	Graduação em Educação Física (92,8%)	Maioria a menos de 3 anos	71,5% não exercem em tempo integral	-	90,5% foram praticantes
Pedroso et. al., 2010 Local: Brasil	Todos do sexo masculino	Todos entre 41 e 49 anos	Graduação em Administração ou Educação Física (28%)	Varia de 3 a 5 anos	Maioria exerce outra atividade	Elaboração de competições (71%) Planejamento (14,5) Organização (14,5%)	-
Anchieta, 2010 Local: Brasil	97% do sexo masculino	Média de 42,3 anos	Graduação em Educação Física (28%)	37% entre 4 e 8 anos	91% exercem outra atividade	Planejamento (50%)	80% são atletas ou ex-atletas

3.4.1. Sexo

Onze estudos caracterizaram o sexo do gestor esportivo. Foram nove estudos que identificaram a maioria dos gestores como sendo do sexo masculino. Lebre e Silva (2004) confirmam esta maioria. Godinho (2005) constatou 73,9% de homens, enquanto Mário (2004), Sarmiento *et al.* (2006) e Maciel (2009) identificaram entre 80% e 85%. Destaca-se Leite *et al.* (2009) com 90,5%, Anchieta (2010) que encontrou 97%, e ainda três estudos (AZEVEDO *et al.*, 2004; BASTOS *et al.*, 2006; PEDROSO *et al.*, 2010) onde todos os sujeitos eram do sexo masculino.

Com relação ao sexo feminino, apenas o estudo de Azevêdo e Barros (2004) constatou um maior número de gestoras, sendo 68,4% contra 31,6% do sexo masculino.

Observa-se que os dois estudos (ALMEIDA, 2000; GOMES E MOURÃO, 2007) não questionaram a relação do sexo, por definirem em seus objetivos só analisar os gestores do sexo feminino.

É notável a predominância do sexo masculino na gestão esportiva dos países de língua portuguesa, havendo um grande desequilíbrio entre os sexos.

Gomes e Mourão (2007) revelam um dado significativo: a participação da mulher nos Jogos Olímpicos variou de 1,9% em 1900 a 40,7% em 2004, mas as autoras completam que apesar de convivermos com esse maior engajamento e participação das mulheres nos Jogos, não se encontra a mesma realidade em relação à gestão do esporte de alto rendimento.

Em Portugal, Almeida (2000) cita que o quadro geral da situação da mulher no esporte não é muito favorável no que diz respeito à representação feminina nos cargos de decisão e direção.

No Brasil não é diferente, apenas uma Confederação (de 56 registradas) e 38 Federações (de 584) são presididas por mulheres, representando 6,24%

de participação das mulheres na gestão esportiva (GOMES E MOURÃO, 2007).

Gomes (2008, p.144) afirma “que a divisão sexual do trabalho no campo da gestão esportiva se dá mais pela tradição androcêntrica de nossa sociedade do que pela falta de profissionalismo das mulheres”. A autora ainda ressalta que a participação das mulheres não depende só da demanda do mercado, de suas qualificações, nomeações ou de seu engajamento na disputa nos pleitos eleitorais, mas decorre também, de uma articulação complexa de características pessoais e familiares.

A identidade feminina brasileira ainda está centrada na família e nos cuidados, de forma que as funções dos cargos diretivos demandariam um tipo de dedicação em que algumas mulheres não conseguiriam encontrar espaços que as permitam exercer sua função social de mãe, esposa e gerente de casa (GOMES, 2008, p.147).

Entretanto, estamos diante de novas tendências associadas ao projeto de modificar as relações de gênero no meio esportivo do país (GOMES, 2008 p.148), e a preocupação de autores como Almeida, Gomes e Mourão, que voltaram seus estudos para a mulher na gestão esportiva, são indício desta mudança.

Um estudo que poderia dar um parâmetro da presença do sexo feminino seria uma pesquisa que mapeasse a atuação da mulher em diversas áreas da gestão esportiva, pois tanto Almeida (2000) como Gomes e Mourão (2007) ficaram restritos às Federações e Confederações.

3.4.2. Idade

A idade dos gestores esportivos foi investigada por todos os autores, apresentando três grupos com média de idade: baixa, média e alta.

As menores médias de idade ocorreram nos estudos de Maciel (2009), 32,5 anos, e Sarmiento *et al.* (2006), 33 anos.

Leite *et al.* (2009), Almeida (2000), Godinho (2005) e Mário (2004) encontraram a maioria dos gestores de seus estudos nas faixas de idade entre, 21 e 40 anos, 25 e 39 anos, 26 e 45 anos, e 36 e 46 anos, respectivamente.

As maiores médias foram constatadas por estudos que identificaram gestores acima dos 40 anos. Demonstrado pela média de idade variando entre 40 e 45 anos (AZEVEDO *et al.*, 2004; AZEVEDO E BARROS, 2004; LEBRE E SILVA, 2004; GOMES E MOURÃO, 2007; ANCHIETA, 2010) e da faixa etária da maioria dos sujeitos, entre 40 a 49 anos (BASTOS *et al.*, 2006) e de todos os sujeitos, entre 41 e 49 anos (PEDROSO *et al.*, 2010).

O gestor esportivo nos países de língua portuguesa tem uma média de idade entre 40 e 45 anos, constatado pela maioria dos estudos.

Isto se deve ao fato de que muitos estudos os gestores questionados eram os dirigentes de maior importância hierárquica, como por exemplo, presidentes de Federações, Confederações e clubes, cargo que para ser alcançado exige muita experiência não apenas na função, mas também de vida.

Além disto, outros cargos questionados (diretores, gerentes e coordenadores) precisam ter experiência e estar preparados, pois requerem muita responsabilidade, liderança e, às vezes, sofrem pressão pelas funções exercidas. Exemplos disto foram os estudos de Bastos *et al.* (2006) e Pedrosa *et al.* (2010), em que gerentes e presidentes foram questionados seguindo o critério de López e Luna-Arocas para identificar os gestores esportivos:

“(...) responsáveis pela gestão – planejamento, organização, direção, controle e realização de programas e instalações esportivas, seja ela profissional contratado, ou na não existência deste, o membro do corpo diretivo responsável”.

A representatividade do nível hierárquico aparece no estudo de Sarmiento *et al.* (2006), que apesar de registrar uma média de idade pequena (33 anos) comparada aos demais estudos, questionaram gestores de diversos níveis de intervenção em Portugal, salientando que a maior porcentagem de gestores do vértice estratégico encontravam-se entre 31 e 40 anos, mais elevada que a média. O que pode ter influenciado na idade foi o método utilizado do estudo, onde seu questionário permaneceu no site da APOGESD por 10 dias, sendo um período curto somado a uma ferramenta relativamente moderna, que tende a ter um público de gestores mais jovens devido ao acesso. Apesar disto, este estudo demonstra que gestores de níveis operacionais ou de organizações esportivas de pequeno porte, tendem a ter uma média de idade menor.

Assim, a elevada idade constatada é consequência do gestor de alto nível hierárquico que os estudos questionaram, mas também dá indícios, pelos estudos encontrados, que o cargo ocupado pelo gestor esportivo é de muita responsabilidade e necessita ter uma experiência de vida, pois exerce funções de decisões essenciais para as organizações esportivas.

3.4.3. Formação

A formação dos gestores esportivos é dividida em: graduação em educação física, outra graduação e pós-graduação.

Com relação à graduação em educação física, Azevêdo e Barros (2004), Mário (2004), Gomes e Mourão (2007), Maciel (2009), Leite *et al.* (2009) e Anchieta (2010) apresentam como sendo a representada pela maioria dos gestores. Pedrosa *et al.* (2010) salienta, além da educação física, a administração.

Dois estudos identificaram a principal formação dos gestores diferentemente dos demais, Sarmiento *et al.* (2006) encontraram a licenciatura

em gestão esportiva para a maioria, enquanto Almeida (2000) identificou o direito. Ambos com a educação física sendo a segunda mais referenciada.

As formações em pós-graduação aparecem em dois estudos. Bastos *et al.* (2006) identificaram cinco sujeitos (mais de 70%) que possuem especialização, sendo três em administração esportiva, e Maciel (2009) obteve quatro sujeitos (80%) com especialização relacionado a gestão administrativa (administração e marketing esportivo, gestão e marketing esportivo, controladoria estratégica e gestão empresarial e gestão de recursos humanos).

Com isso, é dominante a presença da formação em Educação Física para o gestor esportivo.

Segundo Lobato e Vitorino (1997), a gestão esportiva necessita de uma formação específica, mas que parte da Educação Física, salientando que um gestor esportivo, seja ele de confederação, federação, clube, ou outras entidades de prática do esporte, deve ter o conhecimento das especificidades e técnicas das atividades físicas, em razão do campo em que ele exercerá a liderança. Nesta mesma linha de pensamento, Pires e Sarmiento (2001) citam que gerir um hospital, uma fábrica ou uma empresa de serviços de limpeza, não é a mesma coisa que gerir uma federação esportiva.

Os estudos encontrados ainda revelam o aparecimento da administração e do direito, onde segundo Parkhouse (1996 apud ZOUAIN E PIMENTA, 2003), a carreira de gestor esportivo tem sido fundamentada, em cursos de graduação e especialização, em dois pilares de sustentação: a Educação Física e a Administração. Assim, não podemos fugir das funções de administrador que a gestão esportiva engloba, como planejamento, organização, direção e controle (ZOUAIN E PIMENTA, 2003).

O aparecimento da licenciatura em gestão esportiva como a formação mais citada no estudo de Sarmiento *et al.* (2006), em Portugal, e da especialização em gestão esportiva para Bastos *et al.* (2006) e Maciel (2009), no Brasil, indicam que, principalmente, para organizações de grande porte, há

uma tendência delas serem geridas por um profissional com formação especializada. Isto reforça o fato de que o gestor esportivo necessita de uma formação específica (LOBATO E VITORINO, 1997).

Assim, entende-se que conhecer o esporte, suas regras, aplicações, profissionais da área, formas de se relacionar, são virtudes que o profissional de Educação Física possui diferente de qualquer outra graduação. Mas, assim como relata Capinussú (2005):

“Ao administrador desportivo é necessária uma formação ampla e diversificada para exercer com máxima eficácia funções executivas (...), a administração desportiva necessita de um apoio logístico de caráter interdisciplinar que a simples formação do licenciado em Educação Física não confere.”

A formação apenas na área da atividade física não é suficiente, tendo que complementar com os conceitos e aplicações da gestão, possuindo o conhecimento específico da área.

3.4.4. Tempo de experiência

Com relação ao tempo de experiência dos gestores na área, temos: de dois a oito anos e 14 anos.

Os menores tempos de experiência são de estudos com a maioria dos gestores exercendo a função a menos de dois (GODINHO, 2005; MACIEL, 2009) e três anos (LEITE *et al.*, 2009). Não muito diferente, mas com valores acima, quatro estudos identificaram uma faixa de tempo parecida. Sarmiento *et al.* (2006) tiveram mais da metade dos seus gestores uma experiência a menos de 5 anos, Pedroso *et al.* (2010) constataram de 3 a 5 anos no cargo ou função, Anchieta (2010) identificou a maior porcentagem de gestores entre os 4 e 8 anos e Lebre e Silva (2004) acharam uma média de 5,3 anos na atividade de dirigente.

Contrapondo estes estudos, Azevêdo e Barros (2004) constataram uma média de tempo de experiência superior aos demais, sendo mais de 14 anos.

Pode-se dizer, de acordo com os estudos, que a média do tempo de experiência na função de gestão esportiva varia entre dois e cinco anos.

O estudo que fica fora deste padrão é de Azevêdo e Barros (2004), que constataram uma média de idade muito superior as demais. Este fato pode ser explicado por sua amostra estar relacionada á gestores em cargos públicos, onde o tempo de permanência no cargo ou função é alto em todas as áreas, não somente na gestão do esporte.

Não há estudo que estabeleça o tempo de experiência ideal, com isso, contata-se que de dois a cinco anos o gestor esportivo já possui uma boa vivência de suas funções e responsabilidades.

3.4.5. Ocupação principal

A ocupação dos gestores está dividida nos que exercem sua função de forma integral e que exercerem outra atividade em paralelo.

Três estudos, Sarmiento *et al.* (2006), Bastos *et al.* (2006) e Leite *et al.* (2009), a maioria dos entrevistados exercem a atividade em tempo integral, 60%, 71,4% e 71,5% relativamente.

Já em outros três, a maioria exerce outra atividade além da gestão esportiva, é o caso de Pedroso *et al.* (2010), Anchieta (2010) com 91% e Azevêdo *et al.* (2004) com 100%.

Através dos resultados obtidos, não está claro que o gestor esportivo exerce a função de gestão como sua ocupação principal.

Mas percebe-se que os estudos que identificaram a exclusividade para a gestão esportiva foram: Bastos *et al.* (2006) com gestores de grandes clubes, que requerem uma gestão profissional, devido a importância destes clubes e dos cargos ocupados; Leite *et al.* (2009) com coordenadores técnicos de equipes, função vital para o desenvolvimento e organização das equipes; e Sarmiento *et al.* (2006) com gestores de diversas organizações em Portugal, onde o cargo de gestor esportivo é reconhecido, com remuneração em áreas operacionais e segundo os autores, “o mercado do esporte está a aceitar bem os licenciados em Gestão do Esporte, sendo já o grupo de profissionais mais numerosos a atuar no setor”.

Já contrapondo estes estudos, Anchieta (2010), Pedrosa *et al.* (2010) e Azevêdo *et al.* (2004) tiveram, além da gestão não ser a ocupação principal, amostra em comum, onde questionaram os presidentes, os dois primeiros de federações e confederações, e o terceiro de clubes de futebol, sendo ambos cargos políticos. Spessoto (2008), com o exemplo do futebol, cita que grande parte dos clubes esportivos sociais que lidam com o esporte profissional são geridos por pessoas que dividem seu tempo entre a direção do clube e outra profissão.

Assim, conclui-se que nos cargos de presidência de organizações esportivas é necessário uma dedicação maior, ou um funcionário que exerça a função de gestor, destinando tempo integral para a gestão esportiva. Isto representa uma qualificação para exercer sua atividade de forma profissional, demonstrando uma importância dentro da organização, o que ocorre nos grandes clubes.

3.4.6. Funções do dia-dia

As funções exercidas pelos gestores esportivos no seu dia-dia são relatadas por três estudos como planejamento, organização e elaboração de competições.

Sarmiento *et al.* (2006) encontraram como mais referenciadas pelos gestores as funções de organização e planejamento. Para Anchieta (2010), o planejamento também foi referencia, sendo a função que ocupou mais tempo do dia.

A elaboração de competições apresenta-se como destaque para Pedroso *et al.* (2010), seguida do planejamento e organização.

A função de planejamento foi abordada pelos três autores, constatando ser marcante no dia-dia do gestor esportivo. Também destaca a organização, que constou em dois estudos.

Isto vai ao encontro do conceito de gestão esportiva que, de maneira geral, é definido como a função de planejamento, organização, direção e controle de organizações esportivas.

Para Lobato e Vitorino (1997), o planejamento “representa dentro da organização o momento das tomadas de decisões e referências específicas dos objetivos, meios e recursos necessários para a consecução daquilo que se esta planejando”. Já a organização “representa a perspectiva de funcionamento através da integração do elemento humano com as previstas atividades”.

Sarmiento *et al.* (2006) explicam que essas funções estão relacionadas com os processos administrativos que garantem a operacionalização de projetos nas suas diversas dimensões de concepção e execução controlando recursos humanos, financeiros e logísticos.

Com apenas três estudos relacionando o perfil do gestor esportivo e suas funções do dia-dia, percebe-se uma falta de trabalhos neste tema. Também não fica esclarecida, pela literatura, a importância de funções como direção e controle, e porque planejamento e organização foram destacados pelos gestores.

3.4.7. Vida esportiva

A vida esportiva dos gestores seja como atleta e praticante ou ex-atleta e ex-praticante esta definida em seis estudos que abordaram esta questão.

Anchieta (2010) e Godinho (2005) encontraram em seus estudos a presença de 80% e 82% dos gestores, respectivamente, sendo atletas ou ex-atletas. Nesta mesma linha, todos os gestores identificados por Bastos *et al.* (2006) são ou foram praticantes de atividades físicas, e nos estudos de Mário (2004) e Leite *et al.* (2009), mais de 80% são ex-praticantes.

Gomes e Mourão (2007) encontraram um resultado mais equilibrado, que 50% foram atletas de alto rendimento e os outros 50% não traziam experiência esportiva.

Constata-se que possuir um passado ligado à prática do esporte, seja atleta ou praticante, é uma característica presente nos gestores esportivos dos países de língua portuguesa. Ter a vivência prática do esporte que vai gerir é uma importante ferramenta para tomar decisões.

Segundo Anchieta (2010),

“a experiência desportiva tem influência na gestão do desporto uma vez que o conhecimento do desporto apresenta-se como uma das competências fundamentais do gestor desportivo sem, no entanto, ser somente esta suficiente para um gestão desportiva eficaz”.

No Brasil, a influência do passado atlético é um ponto explorado em demasia pelas entidades de gestão do esporte, Zouain e Pimenta (2003) defendem que não é mais possível admitir a transformação do grande nome do esporte (o ídolo) num gestor esportivo, apenas em função de sua trajetória esportiva.

Assim, o gestor esportivo nos países de língua portuguesa tende a ter uma vivência esportiva, o que facilita nas tomadas de decisões e como lidar

com certas situações. Mas independente da experiência esportiva, o gestor de organizações esportivas necessita possuir o conhecimento dos conceitos e aplicações da gestão esportiva.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão esportiva nos países de língua portuguesa é uma área nova e, por isso, ainda reúne escassa produção científica a respeito. Desta forma, encontra-se pouco material na literatura sobre o perfil do gestor esportivo, tema desta revisão.

Nos 13 estudos encontrados, observa-se que em sua totalidade foi aplicada a mesma metodologia, utilizando o método quantitativo por meio de questionários, enviado por e-mail, site ou entregue pessoalmente ao questionado. No entanto, tais estudos não seguiram uma amostra padrão, variando o número de sujeitos, a área de atuação do gestor e a região de abrangência.

Em relação ao número de sujeitos, ficou visível que a maioria dos estudos não conseguiu uma amostra muito numerosa, mas dois trabalhos (ALMEIDA, 2000; SARMENTO *et al.*, 2006) se distinguiram dos demais em decorrência da área de atuação e região de abrangência de cada estudo. Já na área de atuação, foi possível identificar um leque de possibilidades para o gestor esportivo. Mas em relação a pesquisas, percebe-se a ausência de estudos ligados ao gestor esportivo em academias, na organização de eventos, nas escolas e universidades, em consultorias esportivas e nas demais modalidades específicas. No que diz respeito à região de abrangência, os estudos representaram diversas regiões, caracterizando o gestor de uma cidade como também de um país. Mas, dentre os estudos encontrados, inexistem pesquisas específicos na região Sul do Brasil, em cidades como Lisboa e Porto, em Portugal, e em países da África.

Na análise dos resultados das características do perfil do gestor esportivo – identificadas por sexo, idade, formação, tempo de experiência, ocupação principal, funções do dia-dia e vida esportiva – encontrou-se uma similaridade entre os estudos. É notável a predominância do sexo masculino na gestão esportiva dos países de língua portuguesa e, em relação à média de

idade, a mais referida foi entre 40 e 45 anos, constatado pela maioria dos estudos. Outro aspecto relevante é a presença da formação em Educação Física para o gestor esportivo. Conhecer o esporte, suas regras, aplicações, profissionais da área, formas de se relacionar são virtudes que o profissional de atividade física possui. No entanto, os estudos indicam que a formação apenas na área da atividade física não é suficiente. A gestão esportiva necessita de uma formação específica que engloba funções de planejamento, organização, direção e controle.

Na literatura encontrada, não há estudo que estabeleça o tempo de experiência ideal do gestor esportivo. O que ela apresenta, em sua maioria, é o período de dois a cinco anos como o tempo de atuação do gestor esportivo. Ou seja, uma função ainda recente nas organizações esportivas. Já como ocupação principal, a gestão foi relatada naquelas que apresentaram um cargo específico para o gestor, exercendo este a função em tempo integral. As funções do dia-dia mais abordadas foram o planejamento e organização, indo ao encontro com o conceito de gestão esportiva, definido como a função de planejamento, organização, direção e controle de organizações esportivas. Mas percebe-se a falta de trabalhos neste tema, não esclarecido na literatura.

Os estudos ainda identificaram a vivência esportiva como elemento predominante no perfil do gestor. No entanto, segundo os autores, independente desta experiência, o gestor necessita possuir o conhecimento dos conceitos e aplicações da gestão esportiva em sua organização.

Por fim, conclui-se que o perfil do gestor esportivo nos países de língua portuguesa resume-se, em sua maioria, em sujeitos do sexo masculino, com idade entre 40 e 45 anos, ex-atletas, com formação em educação física e especialização em gestão esportiva, tempo de experiência entre dois e cinco anos, que tem a gestão como ocupação principal e o planejamento como função destacada do dia-dia.

Esta revisão da literatura dos estudos relacionados ao perfil do gestor esportivo limitou-se aos países de língua portuguesa. Para futuros estudos,

com o objetivo de obter uma amostra abrangente e área de atuação diversificada, uma sugestão seria pesquisar os sócios da Associação Brasileira de Gestão do Esporte (ABRAGESP), organização recentemente fundada. Prevendo uma ampliação de seus membros, com o decorrer do tempo, tais pesquisas poderiam se constituir em estudo amplo como o de Sarmiento *et al.* (2006), caracterizando o perfil do gestor esportivo no Brasil. Também destaca-se a necessidade de caracterização do perfil de gestores esportivos do Rio Grande do Sul, a qual não foi encontrado nenhum estudo.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, C.M. A mulher nas instâncias federativas do desporto. **Anais do IV Congresso Português de Sociologia – Sociedade Portuguesa: Passados recentes, futuros próximos**. Universidade de Coimbra, 2000.

ANCHIETA, T. **Perfil do gestor desportivo no Amazonas**. 2010. 111 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Porto, 2010.

AZEVÊDO, P.H.; BARROS, J.F. A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002. **Revista Digital, Buenos Aires**. Ano 10, nº74, 2004. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/>

AZEVÊDO, P.H.; BARROS, J.F.; SUAIDEN, S. Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do Distrito Federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira. **Revista da Educação Física/UEM**. Vol. 15, nº1, 33-42, 2004.

BASTOS, F.C. Campos de atuação do administrador esportivo – Proposta de um modelo para o Brasil. **Artigo apresentado no 19º Congresso Científico da FIEP**, Foz do Iguaçu. Janeiro, 2004a.

BASTOS, F.C. Administração esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. 2004b. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/motrivivencia/article/view/930/723>
Acesso em: 19/10/2009.

BASTOS, F.C.; BARHUM, R.A.; ALVES, M.V.; BASTOS, E.T.; MATTAR, M.F.; REZENDE, M.F.; MARDEGAN, M.; BELLANGERO, D. Perfil do administrador esportivo de clubes sócio-culturais e esportivos de São Paulo/Brasil. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**. Vol. 5, nº1, 13-22, 2006.

CAPINUSSÚ, J.M. Formação de recursos humanos e a necessidade de uma administração desportiva moderna capaz de influir de forma positiva no desempenho da equipe e do atleta. **Arquivos em Movimento**. Vol. 1, nº1, 87-93, 2005.

GODINHO, F. **Caracterização do pólo aquático em Portugal: mini-pólo como contributo para o desenvolvimento estratégico da modalidade**. 2005. 292 f. Dissertação (Mestrado) - Ciências do Desporto, FCDEF - Universidade do Porto, Porto, 2005.

GOMES, E. **A participação das mulheres na gestão do esporte brasileiro: desafios e perspectivas**. Rio de Janeiro: Quartet: FAPERJ, 2008.

GOMES, E.; MOURÃO, L. As mulheres na gestão das federações esportivas no Brasil. **Universidad y estudios olímpicos, Universidade de estudos olímpicos, University and olympic studies: Seminarios España-Brasil 2006**. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Centre d'Estudis Olímpics, Servei de Publicacions, 2007.

LEBRE, E.; SILVA, J. V. Quem são os dirigentes da natação em Portugal? **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**. Vol. 4, n 2 (suplemento), 333, 2004.

LEITE, N.; MAÇÃS, V.; SAMPAIO, J.; CARVALHO, M. Caracteriza o das fun o es do coordenador técnico em basquetebol: estudo realizado com os clubes da associa o de basquetebol de Aveiro. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**. Vol. 9, n 2, 97-102, 2009.

LOBATO, P.L.; VITORINO, E.C. O perfil administrativo adequado a uma institui o desportiva em rela o aos princípios teóricos da administra o. **Motriz**. Vol. 3, n 2, 95-103, 1997.

MACIEL, M.G. Perfil do gestor de lazer nas empresas. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**. Vol. 31, n 1, 57-73, 2009.

MÁRIO, P.N. O perfil do gestor das organizações desportivas luandenses. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**. Vol. 4, nº2 (suplemento), 333, 2004.

NOLASCO, V.P.; BITENCOURT, V.; PAOLI, P.B.; GOMES, E.; CASTRO, M. DaCOSTA, L. (org) Administração/Gestão esportiva. ATLAS DO ESPORTE NO BRASIL. Disponível em: <http://www.atlasesportebrasil.org.br> Acesso em: 26/10/2009, 2006.

PEDROSO, C.; MENEZES, V.; SARMENTO, J.; ALBUQUERQUE, R. Perfil do gestor desportivo das federações olímpicas do Estado de Pernambuco. **Revista Digital Buenos Aires**. Ano 15, nº145, 2010.

PIRES, G.M.; SARMENTO, J.P. Conceito de gestão do desporto. Novos desafios, diferentes soluções. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**. Vol.1, nº1, 88-103, 2001.

SARMENTO, J.P.; PINTO, A.; OLIVEIRA, A.E. O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal. **Revista Portuguesa de Gestão de Desporto**. Ano 3, nº2, 58-63, 2006.

SPESSOTO, R.N. Futebol profissional e administração profissional: da prática amadorista a gestão competitiva. **Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Educação Física. Faculdade de Educação Física. Universidade de Brasília**. 2008.

VIEIRA, T.P.; STUCCHI, S. Relações preliminares entre a gestão esportiva e o profissional de Educação Física. **Revista Conexões**, Campinas. Vol. 5, nº2, 114-129, 2007.

ZOUAIN, D.M.; PIMENTA, R.C. Perfil do gestor das organizações esportivas brasileiras. **Anais do Congresso Mundial de Gestión Económica del Deporte**. Barcelo, Espanha, 172-200, 2003.