



PERFIL E COMPETÊNCIAS DO GESTOR DO ESPORTE: CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DE INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

*SPORT MANAGER'S PROFILE AND COMPETENCES:
CONSTRUCTION AND VALIDATION OF AN ASSESSMENT INSTRUMENT*

*PERFIL Y COMPETENCIAS DEL GESTOR DEPORTIVO:
CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN*

 **Cacilda Mendes dos Santos Amaral**

Doutora em Ciências

Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas – FCA/Unicamp.

Limeira, São Paulo - Brasil.

cacildam@unicamp.br

 **Ivan Furegato Moraes**

Doutor em Ciências

Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo – EEF/USP.

São Paulo, São Paulo – Brasil.

ifuregato@usp.br

 **Flávia da Cunha Bastos**

Livre Docente

Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo – EEF/USP.

São Paulo, São Paulo – Brasil.

flaviacb@usp.br

Resumo

Objetivo: Desenvolver instrumento de pesquisa integrativo e validar o conteúdo e o construto com relação às atribuições e competências dos gestores(as) do esporte brasileiros(as).

Metodologia/abordagem: Estudo metodológico com levantamento bibliográfico para a formulação dos itens. A validação do instrumento ocorreu em duas fases: na primeira, *experts* avaliaram a clareza e a pertinência e foi calculado o Índice de Validade de Conteúdo, seguido de estudo piloto. Na sequência foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) para avaliar a validade de construto sobre atribuições e competências dos gestores.

Originalidade/Relevância: Diferentes pesquisas abordam o gestor do esporte brasileiro, com a análise do perfil demográfico, funções exercidas, capacidades e habilidades ocorrendo em contextos diversos e por meio de diferentes variáveis e escalas. Essa diversidade limita o conhecimento sobre esse profissional, inviabilizando comparações.

Principais resultados: A Fase 1 resultou no instrumento “Gestor do Esporte no Brasil” (GEB), composto por 58 questões (fechadas, abertas e em escala Likert). Na Fase 2, a AFE validou os conteúdos relativos a 32 das 33 atribuições e competências dos gestores esportivos. Conclui-se que o instrumento GEB, com 57 questões, apresentou evidências de validade de conteúdo e construto.

Contribuições teóricas/metodológicas: O estudo contribui para a pesquisa sobre a temática, para a prática da gestão de pessoas nas organizações esportivas e para a formação do gestor do esporte. A aplicação do instrumento em estudos futuros, com diferentes amostras, permitirá a comparação direta entre os gestores do esporte do país.

Palavras-chave: Gestor do esporte. Instrumento de pesquisa. Validação de conteúdo; Validação de construto. Gestão do esporte.

Cite como

American Psychological Association (APA)

Amaral, C. M. S., Moraes, I. F., & Bastos, F. C. (2024, maio/ago.). Perfil e competências do gestor do esporte: construção e validação de instrumento de avaliação. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, São Paulo, 13(2), 300-332. <https://doi.org/10.5585/podium.v13i2.24931>

Abstract

Purpose: Develop an integrative research instrument and validate the content and the construct in relation to the attributions and competences of Brazilian managers.

Methodology/approach: Methodological study with bibliographical survey for the formulation of items. The validation of the instrument occurred in two phases: in the first, experts assessed clarity and pertinence and the Content Validity Index was calculated, followed by a pilot study. Next, an Exploratory Factor Analysis (EFA) was performed to assess the validity of the construct on the attributions and competencies of managers.

Originality/Relevance: Different studies address the Brazilian sport managers, with the analysis of the demographic profile, functions performed, abilities and skills taking place in diverse contexts and through different variables and scales. This diversity limits knowledge about this professional, making comparisons impossible.

Main results: Phase 1 resulted in the instrument “Gestor do Esporte no Brasil” (GEB), composed of 58 questions (closed, open and Likert scale). In Phase 2, the AFE validated the contents of 32 of the 33 attributions and competencies of sports managers. It was concluded that the GEB instrument, with 57 questions, presented evidence of content and construct validity.

Theoretical/methodological contributions: The study contributes to research on the subject, to the practice of people management in sports organizations and to the training of sports managers. The application of the instrument in future studies, with different samples, will allow direct comparison between sports managers in the country.

Keywords: Sport manager. Research instrument. Content validation. Construct validation; Sport management.

Resumen

Propósito: Desarrollar un instrumento de investigación integrador y validar el contenido y el constructo con relación a las atribuciones y competencias de los gerentes deportivos brasileños.

Metodología/enfoque: Estudio metodológico con levantamiento bibliográfico para la formulación de los ítems. La validación del instrumento se llevó a cabo en dos fases: en la primera, los expertos evaluaron la claridad y la pertinencia y se calculó el Índice de Validez de Contenido, seguido de un estudio piloto. A continuación, se realizó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) para evaluar la validez del constructo sobre las atribuciones y competencias de los directivos.

Originalidad/Relevancia: Diferentes estudios abordan el gerente deportivo brasileño, con el análisis del perfil demográfico, funciones desempeñadas, habilidades y destrezas ocurriendo en diferentes contextos y a través de diferentes variables y escalas. Esta diversidad limita el conocimiento sobre este profesional, imposibilitando las comparaciones.

Principales resultados: La Fase 1 resultó en el instrumento “Gestor do Esporte no Brasil” (GEB), compuesto por 58 preguntas (escala cerrada, abierta y Likert). En la Fase 2, la AFE validó el contenido de 32 de las 33 atribuciones y competencias de los gestores deportivos. Se concluye que el instrumento GEB, con 57 preguntas, presentó evidencias de validez de contenido y de constructo.

Aportes teóricos/metodológicos: El estudio contribuye a la investigación sobre el tema, a la práctica de la gestión de personas en las organizaciones deportivas y a la formación de gestores deportivos. La aplicación del instrumento en futuros estudios, con diferentes muestras, permitirá la comparación directa entre los gestores deportivos del país.

Palabras clave: Gestor deportivo. Instrumento de investigación. Validación de contenido. Validación de construcción. Gestión deportiva.



1 Introdução

Desde os passos iniciais do desenvolvimento da área de Gestão do Esporte e da consequente identificação da necessidade de se ter um profissional dedicado a planejar e coordenar organizações, equipes e entidades esportivas, diferentes elementos têm sido encontrados nas construções dos conceitos e definições sobre o gestor do esporte (Pires & Sarmiento Lopes, 2001; Pitts, 2001). Da mesma forma, acontecem discussões e reflexões teóricas acerca da caracterização da profissão de gestor do esporte, considerando-se temas como formação, inserção no mercado de trabalho, reconhecimento profissional, competências, aspectos éticos, entre outros (Chelladurai, 2018; Dowling, 2018).

No entanto, pode-se afirmar que existe um relativo consenso quanto à percepção de que o gestor do esporte exerce uma atividade profissional que requer capacidades e habilidades pessoais, administrativas e gerenciais, e conhecimentos relativos ao fenômeno esportivo, com suas especificidades em termos culturais e sociais (Chelladurai, 2018; Dowling, 2018; Quinaud et al., 2019; Wohlfart et al., 2021). Pesquisas e publicações sobre as habilidades do gestor do esporte no Brasil reforçam este entendimento e destacam o caráter multidisciplinar da profissão, o que pressupõe que este profissional deveria dominar conteúdos técnicos e administrativos na condução de uma organização (Bastos & Mazzei, 2012; Joaquim et al., 2011; Sordi & Theobald, 2017).

No Brasil, apesar dos esforços e avanços para o desenvolvimento da área, a formação do gestor do esporte ainda é um tema pouco desenvolvido academicamente, e dentre os motivos alegados por autores nacionais estão a falta de clareza quanto ao campo de atuação e a diversidade de formatos de cursos de formação e dos próprios conteúdos (Bastos, 2016; Marques et al., 2020; Quinaud et al., 2018, 2019). É necessário refletirmos sobre a caracterização desta atuação profissional, pois isso poderá contribuir com o exercício da função ao consolidar o conhecimento a respeito de suas atribuições, nortear a formação de futuros gestores, consolidar o conhecimento sobre suas atribuições e sobretudo refletir sobre a atuação destes profissionais no país (Amaral, 2015; Amaral & Bastos, 2015).

Dessa forma, a proposição de se desenvolver uma pesquisa em âmbito nacional levou à necessidade de se construir e validar um instrumento que abarcasse todos esses aspectos, para que se possa obter dados mais consistentes acerca do perfil, das atribuições e competências do gestor do esporte no Brasil. A validação de um instrumento de pesquisa é determinante para a produção do conhecimento, pois, além de atestar o seu valor, é também um processo de



investigação, que se inicia na construção e prossegue durante todo o trabalho sobre o instrumento em questão. A validação é uma forma de garantir que esse instrumento é adequado e permite realizar satisfatoriamente a avaliação que se propõe a fazer (Alexandre & Coluci, 2011; Raymundo, 2009; Thomas, Nelson & Silverman, 2012).

Diante da lacuna da caracterização do gestor do esporte no contexto acadêmico da Gestão do Esporte no âmbito nacional, o objetivo dessa pesquisa é construir e validar um instrumento integrador que contenha elementos pertinentes ao estudo do perfil pessoal, funcional, atribuições e competências, validando o construto relativo às atribuições e competências percebidas por gestores esportivos no Brasil.

Espera-se que, em posse de um instrumento abrangente, possa se desenvolver pesquisas em nível nacional, contribuindo com a aproximação entre a teoria e a prática nos estudos sobre a Gestão do Esporte e que os resultados sejam norteadores e possam embasar processos de recrutamento e seleção em organizações esportivas de diferentes setores, tornando que este processo mais profissionalizado e consistente.

2 Revisão de literatura

2.1 Perfil do gestor do esporte

O entendimento sobre o gestor se revela sob diferentes pontos de vista em estudos de revisão sobre o seu perfil no país (Amaral, 2015; Zanatta et al., 2018), como em outros países (Méndez Rial, 2015; Guidotti et al., 2023). Um dos primeiros estudos sobre o perfil do gestor no Brasil considerou-o como a pessoa responsável pela gestão – planejamento, organização, direção, controle – de organizações que têm como atividade principal o esporte e a atividade física, seja ele profissional contratado ou, na inexistência deste na organização, membro do corpo diretivo responsável (Bastos et al., 2006).

Ainda quanto ao perfil do gestor, a revisão de Amaral (2015) destaca a relevância em se conhecer o perfil do gestor do esporte no Brasil para se contribuir com o exercício da função no país, com a consolidação do conhecimento sobre suas atribuições, formação e com o exercício da gestão. A autora indica que estudos também abordam as competências e habilidades dos gestores, a estrutura organizacional onde eles atuam, o histórico profissional, as funções e o conhecimento sobre a área de atuação, destacando que um ponto comum se refere à formação do gestor.

Nesse sentido, outros estudos têm sido desenvolvidos, a partir de 2003, muitos deles relacionando a importância de se conhecer o perfil destes profissionais para nortear a formação de futuros gestores. Estudos de revisão bibliográfica têm se voltado a analisar o ano de publicação, autores, objetivo da pesquisa, instrumentos (métodos), amostra, contexto profissional e principais resultados (Amaral & Bastos, 2015), sintetizando informações sobre variáveis, como sexo, idade, formação, tempo de experiência e vida esportiva (Zanatta et al., 2018).

Quanto aos aspectos metodológicos relativos a estas e a outras revisões de literatura, Amaral (2015) já apontava as dificuldades em se ter um panorama nacional do perfil do gestor. A autora refere-se ao destacado por Amaral e Bastos (2015), quanto à escolha e ao tipo de base de dados utilizadas nas revisões realizadas anteriormente (Barros Filho et al., 2013; Joaquim et al., 2011; Karnas, 2010). Outro aspecto indicado é a diversidade do tamanho da amostra e os estudos segmentados por área de atuação dos gestores.

Nesse sentido, as revisões de literatura realizadas anteriormente sobre o perfil do gestor no Brasil (Amaral, 2015; Amaral & Bastos, 2015; Barros Filho et al., 2013; Joaquim et al., 2011; Karnas, 2010), apontam que há diversas pesquisas que não abarcam algum setor específico de atuação do gestor. Alguns desses estudos realizaram comparações dos perfis de gestores de organizações públicas, privadas com e sem fins lucrativos e educacional (Anchieta, 2010; Couto et al., 2011; Maroni et al., 2010) enquanto outros abordaram as competências e habilidades do gestor (Cárdenas, 2013; Cárdenas et al., 2017; Cárdenas & Feuerschütte, 2014; Quinaud et al., 2019).

Entretanto, em relação às informações sobre o cargo ocupado pelos gestores, Amaral e Bastos (2016) observaram uma grande diversidade na nomenclatura dos cargos nas diversas organizações/instalações esportivas. As autoras ressaltam, porém, que há uma tendência desse profissional ser intitulado como coordenador de equipamento esportivo, gerente de esportes, coordenador de esportes ou simplesmente coordenador (Amaral & Bastos, 2015).

2.2 Atribuições e competências do gestor do esporte

Existem diversas definições para as competências dos gestores, além de considerações sobre como elas variam de acordo com a função, cargo e tipo de organização que atuam. Dessa forma, diferentes competências devem ser desenvolvidas a fim de que estes profissionais possam atender às necessidades da função de gestor do esporte nas organizações. As diferentes

visões formuladas sobre a intervenção de gestores do esporte demonstram aspectos comuns às do Administrador: administração financeira, recursos humanos, orçamento, marketing e relações públicas (Mazzei & Bastos, 2012).

A construção e o uso dessas competências, e das situações que determinam qual delas é necessária para a execução com eficácia de uma tarefa ou para uma tomada de decisão, é um fenômeno complexo. Está relacionada à experiência e à formação do gestor do esporte, que tem que utilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes de maneira compatível com seu desempenho e buscando a melhor maneira de utilizá-las em qualquer situação (Rabaglio, 2006; Mello & Silva, 2013).

Em uma revisão sistemática da literatura relativa às competências e funções do gestor do esporte, Joaquim, Batista e Carvalho (2011) verificaram que as mais valorizadas são as de planejamento de atividades, de projetos e eventos (transversal aos diversos estudos), de gestão de recursos (humanos, financeiros, instalações e equipamentos), de liderança, de marketing e de coordenação de equipes.

Méndez Rial (2015), ao revisar a literatura sobre a temática, identificou que a intervenção do gestor estaria relacionada com sete áreas básicas de Gestão do Esporte, estas destacadas no estudo realizado por Méndez e Vicente (2006, p. 46), a saber: “1) Recursos humanos; 2) Infraestructura, instalaciones, equipamiento deportivo; 3) Productos y servicios que ofrece la entidad; 4) Económico-administrativa; 5) Comercialización y marketing; 6) Habilidades directivas; 7) Otras áreas de gestión cambiantes y variables en función del contexto y momento histórico: calidad, riesgos, responsabilidad corporativa, otras”. Guidotti et al. (2023), ao analisarem pesquisas sobre o conhecimento, as competências e as habilidades dos gestores do esporte publicadas em inglês entre 2012 e 2022, identificaram 72 pontos, destacando como principais os conhecimentos e as habilidades relacionados a liderança, finanças e administração, marketing, comunicação e gestão dos recursos humanos.

No Brasil, Cárdenas (2013, p. 89) e Cárdenas et al. (2014) identificaram que a atuação dos gestores esportivos engloba dez principais atividades e responsabilidades: 1) responsabilidade geral pela organização esportiva e atividades relacionadas à mesma; 2) manutenção e melhoria dos processos organizacionais e da estrutura física que a organização dispõe; 3) planejamento organizacional; 4) gestão financeira; 5) captação de recursos; 6) gestão de marketing; 7) relacionamento com o público-alvo e outros *stakeholders* da organização; 8) lidar com pessoas, gerir pessoas; 9) avaliar, corrigir e solucionar problemas e; 10) organização de eventos esportivos.



Mais recentemente, Quinaud et al. (2019) e Moraes (2020a) apontaram e descreveram as competências de forma semelhante e complementar (Quadro 1).

Quadro 1

Competências do gestor do esporte

QUINAUD et al. (2019)	MORAES (2020a)
Competências contextuais	
Conhecer o contexto; Planejamento; Tomada de decisão; Solução de problemas; Relações interpessoais	Visão ampla da organização e do seu entorno, possuir conhecimentos teóricos e práticos, fundamentalmente nas áreas do esporte – elevados conhecimentos sobre o esporte
Competências técnicas	
Elaborar projetos; Elaborar orçamentos; Avaliar	Habilidades técnicas, relacionadas ao conhecimento dos métodos, processos e ferramentas administrativas; humanas; Administração e negócios (conhecimentos das áreas financeiras, de recursos humanos, Marketing, Relações Públicas, Comunicação e Educação Física)
Competências comportamentais	
Disciplina; Liderança; Valores; Perseverança; Ética; Respeito; Confiança; Paciência; Responsabilidade; Saber delegar; Saber julgar	Habilidades comunicativas Ser flexível, adaptável, informado, criativo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Europa, Wohlfart, Adam e Hovemann (2021) realizaram estudo objetivando alinhar as qualificações tratadas na formação em GE no ensino superior específico da área com os requisitos das organizações da indústria do esporte. Gestores de organizações, como federações e associações esportivas, clubes profissionais, organizações privadas, instituições públicas e clubes e associações esportivas sem fins lucrativos, avaliaram a importância das diferentes competências. As competências estudadas foram: sociais, pessoais, digitais, de gestão geral, específicas de gestão esportiva e aquelas para a atuação profissional.

3 Metodologia

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo metodológico para a construção e a validação de um questionário (instrumento) para avaliar o perfil sociodemográfico, funcional e as atribuições e competências do gestor do esporte a ser aplicado em pesquisas sobre o tema no Brasil. Dentre os métodos disponíveis, neste artigo foram aplicados os métodos de validade de conteúdo e validade de construto (Souza, Alexandre & Guirardello, 2017).



O método de validade de conteúdo aplicado foi estruturado em etapas, conforme preconizam Coluci et al. (2015, p. 926): “I- Estabelecimento da estrutura conceitual; II- Definição dos objetivos do instrumento e da população envolvida; III- Construção dos itens e das escalas de resposta; IV-Seleção e organização dos itens; V- Estruturação do instrumento; VI-Validade de Conteúdo; e VII-Pré-teste”.

Para a validade de construto, que diz respeito à quanto o conjunto de variáveis do instrumento realmente representam o construto a ser medido, foi realizada uma validade fatorial, com objetivo de avaliar a correlação entre as variáveis do questionário, definindo fatores (Souza et al., 2017). Assim, a validação do questionário seguiu duas fases: Fase 1 – Validade de Conteúdo e Fase 2 – Validade de Construto.

Fase 1 – validade de conteúdo

Estabelecimento da estrutura conceitual

A estrutura conceitual para a elaboração das questões e o conteúdo das questões do instrumento foi construída com base na literatura e na síntese das pesquisas anteriores sobre o tema (Coluci et al., 2015), em especial as de revisão de literatura (Karnas, 2010; Joaquim; Batista & Carvalho, 2011; Barros Filho et al., 2013; Amaral, 2015; Amaral & Bastos, 2015; Zanatta et al., 2018).

Definição dos objetivos do instrumento e da população envolvida

Depreendeu-se que o questionário é o instrumento adequado para se atingir o objetivo de reunir em um instrumento variáveis pertinentes à compreensão do perfil do gestor do esporte. Este tipo de instrumento é um vetor muito utilizado em pesquisas desta natureza pelo fato de facilitar a coleta de dados em amostras significativas numericamente (Gratton & Jones, 2004), sendo, no caso desta pesquisa, a população envolvida o gestor do esporte que atua no Brasil

Construção dos itens e das escalas de resposta e seleção e organização dos itens

A construção e seleção dos itens e das escalas de resposta se deu pela reunião, no instrumento, de itens e escalas já utilizadas em outros estudos, como questões fechadas e abertas, de múltipla escolha e escala *Likert* (Coluci et al., 2015). A estruturação do instrumento se deu em oito seções (uma delas contendo campo de esclarecimento e concordância de



participação do sujeito da pesquisa): atuação como gestor; caracterização do gestor; vida esportiva e escolaridade; formação superior/pós-graduação; perfil funcional; atividades e responsabilidades na organização; e competências.

Validade de conteúdo

Para se avaliar a validade de conteúdo, o instrumento construído foi submetido ao processo de avaliação por juízes/*experts* (Alexandre & Coluci, 2011; Coluci et al., 2015) quanto à clareza e a sequência das questões, ao tempo de preenchimento (estimou-se um tempo de 30 minutos para respondê-lo), e a pertinência do conteúdo. Foram convidados seis *experts* em Gestão do Esporte, dos quais cinco aceitaram participar, para os quais foram enviados *e-mails* com o convite formal e a planilha Excel de análise anexada, contendo informações e esclarecimentos sobre o objetivo da pesquisa, procedimentos éticos para a obtenção das respostas e orientações para a realização da avaliação.

Para a avaliação do instrumento da pesquisa foi esclarecido que o questionário era composto por 71 itens, sendo 63 fechados (de múltipla escolha/escala *Likert*) e oito abertos, relativos ao perfil sociodemográfico, funcional e atuação profissional, organizados em oito seções.

Na mesma planilha foram apresentados o texto inicial sobre as “Orientações avaliação” e as orientações, expostas abaixo, acerca dos procedimentos qualitativos (Coluci et al., 2015) relativos à avaliação das questões do instrumento:

Para a avaliação, solicitamos a sua colaboração no sentido de:

1. Indicar o grau de pertinência e o de clareza de cada questão, numa escala de 1 a 4, conforme especificado na planilha Instrumento.
2. Caso entender conveniente, é possível fazer observação ou sugestão de adequação ou de melhoria em cada item, na coluna OBSERVAÇÃO/SUGESTÃO, que serão analisadas pelos autores.
3. Caso acredite necessário, sugerir a inclusão e/ou reorganização das seções e de questões no instrumento (por gentileza utilize a aba “Inclusão”)
4. Por fim, se possível, solicitamos uma avaliação geral sobre a estrutura do instrumento (por gentileza utilize a aba “Geral”)

Cada questão proposta para a avaliação foi apresentada no formato exposto na Figura 1, que continha os parâmetros a serem avaliados, em escala *Likert* de 1 (nada claro) a 4 (muito claro) e de 1 (nada pertinente) a 4 (muito pertinente), seguidos de um campo para o(a) avaliador(a) tecer observação(ões)/sugestão(ões) que julgasse pertinente(s) para a adequação ou melhoria de cada item avaliado.



Figura 1

Parâmetros de Avaliação de Itens (Experts)

PERTINÊNCIA				CLAREZA				OBSERVAÇÃO/SUGESTÃO
1 - Não é pertinente; 2 - Pouco pertinente; 3 - Razoavelmente pertinente; 4 - Altamente pertinente				1 - Não está clara; 2 - Pouco clara; 3 - Razoavelmente clara; 4 - Muito clara				Se considerar conveniente, fazer alguma observação ou sugestão de adequação ou de melhoria em cada item
Indique com um X o grau				Indique com um X o grau				
1	2	3	4	1	2	3	4	
PERTINÊNCIA				CLAREZA				OBSERVAÇÃO/SUGESTÃO
1	2	3	4	1	2	3	4	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Parâmetros do cálculo do índice de validade de conteúdo

As respostas para cada item em escala *Likert*, de 1 (nada claro) a 4 (muito claro), e 1 (nada pertinente) a 4 (muito pertinente), foram analisadas de acordo com o Índice de Validade de Conteúdo ($IVC = \text{soma das respostas 3 e 4} / \text{número total de respostas}$), sendo considerados válidos os itens que obtiveram valor maior ou igual a 80%, como indicado por Alexandre e Coluci (2011), que também recomendam que no caso de algum item atingir um índice abaixo desse valor, o mesmo deve ter a sua escrita reformulada para aprimorar a sua compreensão.

Pré-teste

Por fim, foi realizado um Pré-teste com o objetivo de verificar se todos os itens eram compreensíveis para todos os membros da população a qual o instrumento se destina (Coluci et al., 2015). Caso fosse observada a necessidade de modificações (alterações significativas) na versão final do instrumento estas seriam submetidas à avaliação pelos membros do comitê de juízes.

A amostra do Pré-teste foi constituída de forma não probabilística, pelo método de conveniência (Pitts et al., 2018). Os critérios de inclusão foram: possuir 18 anos ou mais, ser pesquisador(a) a mais de um ano na área de Gestão do Esporte; não ocupar cargo de gestão em organizações esportivas no momento do Pré-Teste. Após a divulgação da pesquisa em grupos de estudos, 19 participantes concordaram em participar. O Pré-teste foi realizado no mesmo formato que o instrumento final, ou seja, veiculado através de formulário do *Google Forms*. Ao



final do questionário, os participantes também indicaram o tempo médio de resposta, a ser informado aos participantes gerais da pesquisa posteriormente.

Fase 2 – validade de construto

Após o questionário ser validado no quesito conteúdo passou-se para a Fase 2 da pesquisa, de validade de construto. Faz parte desta análise de construto as 33 questões relacionadas às atribuições e competências do gestor, uma vez que se decidiu pela utilização de uma técnica de análise multivariada de dados, aplicável para este campo específico do questionário. O restante do questionário foi desenvolvido com a finalidade de caracterização do respondente, portanto foi realizada apenas a análise de conteúdo.

Amostra

A amostra foi constituída de forma não probabilística, pelo método de conveniência (Pitts et al., 2018). Os critérios de inclusão foram: ser gestor do esporte, com atuação na gestão de organização, departamento, unidade, programa ou projeto desenvolvido em organização ou instalação esportiva; ocupar cargo correspondente ao de presidente, executivo sênior/diretor/secretário, gerente, coordenador, supervisor, entre outros; e possuir 18 anos ou mais. A amostra final foi de 295 gestores do esporte no Brasil.

A média de idade dos gestores foi de 44 anos, com mínimo de 18 e máximo de 78 anos. Quanto ao gênero, 71,4% se declaram do gênero masculino; 28,2% do gênero feminino, e 0,4% de gênero não-binário. A raça é descrita na Tabela 1, sendo a maioria da amostra composta por gestores que se declararam brancos.

Tabela 1

Raça dos(as) Gestores(as)

Raça	Porcentagem
Branco	78,6%
Pardo	13,3%
Preto	5,4%
Amarelo	1,0%
Prefiro não assinalar	1,7%

Fonte: Dados da pesquisa.



No que diz respeito à escolaridade, foi constatado que 93,2% possuem ensino superior completo ou equivalente, sendo a maioria com formação em Educação Física. Quanto ao setor de atuação do gestor, há uma distribuição entre os setores que revela um maior percentual de respostas de gestores de entidades do setor público (Tabela 2). Houve prevalência de gestores com atuação em organizações de âmbito municipal (43,2%), seguido de organizações federais (29,3%) e estaduais (27,5%).

Tabela 2

Setor da Organização em Que Se Atua

Setor	Porcentagem
Setor público	44%
Setor Privado com fins lucrativos	23,2%
Setor Privado sem fins lucrativos	21,5%
Setor Educacional (Universitário e/ou Escolar)	11,3%

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à localização geográfica de atuação desses gestores, foi possível identificar 23 estados brasileiros representados, embora com uma concentração de participantes de organizações da região Sudeste. Entretanto, cabe salientar que estudos em gestão do esporte possuem histórica dificuldade de acesso a profissionais que participem das pesquisas (Pitts et al., 2018), e aqueles que especialmente aqueles que se dedicam a refletir sobre o perfil do gestor do esporte no Brasil (Amaral, 2015; Amaral & Bastos, 2015; Zanata et al., 2018), sendo poucos aqueles que apresentam um número acima de 200 participantes na pesquisa. Assim, este estudo se destaca ao compor sua amostra com gestores de diferentes setores de atuação, de diferentes regiões do país e também de diferentes tipos de organização.

Instrumento e procedimento de coleta de dados

A pesquisa foi submetida a um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) e aprovada sob o protocolo CAAE nº 50566121.8.0000.5115. O questionário, composto por 54 questões, após passar pela validação de conteúdo, foi veiculado através de formulário do *Google Forms*. O *link* para acesso ao questionário foi divulgado via redes sociais. Ao acessar o *link*, o participante teve inicialmente acesso ao TCLE, e, após concordar com o mesmo, pode responder o questionário.



Análise de dados

A fim de verificar a covariância entre variáveis na tentativa de encontrar conjuntos de fatores que expressem o que as variáveis originais têm em comum (Hair et al., 2009) foi realizada Análise Fatorial Exploratória (AFE) utilizando o método de componentes principais. A análise foi realizada de forma separada para o conjunto de variáveis relacionadas às “Atribuições” e as relacionadas às “Competências”, por possuírem objetivos e escalas distintas. As análises foram realizadas utilizando o Software SPSS, versão 20.0.

Inicialmente, foi realizada a análise dos dados faltosos MCAR (*Missing completely at random*), identificando que a ausência de dados ocorreu de forma completamente aleatória, decidindo-se então pela imputação dos dados utilizando-se do método EM, que estima os valores de cada média e covariância como se não houvesse qualquer dado perdido, sendo um dos mais adequados para o tipo de dados faltantes verificados (Hair et al., 2009). O próximo passo foi o cálculo dos índices de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e a verificação dos valores dos testes de esfericidade (teste de Bartlett) para os conjuntos de variáveis, com os resultados se mostrando adequados para prosseguir com a análise fatorial.

A AFE foi realizada usando o método dos componentes principais, seguido de uma rotação VARIMAX (Hair et al., 2009). O número de fatores obtidos foi aquele cujos autovalores foram maiores ou iguais a 1. Foram considerados válidas as variáveis com cargas fatoriais e comunalidade acima de 0,45. Para todos os fatores extraídos das “Atribuições” e das “Competências”, foram calculadas as consistências internas para aferir a precisão da medida de cada um dos fatores da área, utilizando-se o cálculo do Alpha de Cronbach (Hair et al., 2009).

5 Resultados e discussão

Os resultados são apresentados e discutidos segundo cada uma das fases de validação, descritas na metodologia: Fase 1 - Validade de Conteúdo e Fase 2 - Validade de Construto dos itens do questionário.

Fase 1 – Validade de conteúdo

A partir do instrumento inicial, composto por 71 itens, e após a análise dos cinco *experts* acerca da pertinência e clareza dos itens, levando-se em conta o cálculo do IVC e de seus comentários, é apresentada uma síntese dos aspectos relativos às recomendações de exclusão, adequação de termos e necessidade de reformulação.



O IVC obtido relativo à pertinência e à clareza dos itens analisados pelos *experts* é apresentado na Tabela 3. Verifica-se que a maioria dos itens obtiveram o índice total de concordância (100%), confirmando a adequação da estrutura conceitual que embasou a elaboração dos itens, construídos com base na literatura e em pesquisas anteriores sobre o tema no país.

Tabela 3

Quantidade de Itens e Porcentuais do IVC

ICV	Pertinência	Clareza
100%	65	41
80%	0	23*
60%	0	1
20%	5	-
0%	1	-

Nota. *18 deles se referem as atribuições/competências.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos seis itens dentre os quais não houve concordância mínima (80%) sobre a sua pertinência, estes considerados, então, não pertinentes para serem mantidos, cinco eram relativos ao perfil sociodemográfico e um se referia a atribuição do gestor (Quadro 2).

Quadro 2

Itens/Conteúdos Excluídos na Totalidade

	Item	Opções
1	Já sofreu algum abuso/preconceito, pessoal ou profissionalmente?	
2	Tem/teve experiência como atleta?	
3	Se sim, qual(is) modalidade(s)?	
4	Se respondeu sim, por favor assinale a opção que melhor o(a) caracteriza na principal modalidade praticada.	Federado Não Federado Foi Praticante () () Praticante atualmente () ()
5	Tipo de entidade de formação	() Escola Pública () Escola Privada () Parte na pública, parte na privada
6	Responsabilidade geral pela organização/ departamento/ projeto/ programa/atividades	Nunca Raramente Às vezes Muitas vezes () () () ()

Fonte: Elaborado pelos autores.



Quanto à clareza, dos 65 itens avaliados, também se observou que a maioria foi considerada clara, enquanto um item, “Gestão da comunicação”, relativo às atividades e responsabilidades na organização, recebeu a seguinte ressalva de um dos *experts*: “Comunicação pode ser muito amplo, pensar se vale a pena detalhar”.

Tendo em vista que somente esse item obteve esse escore e comentário e que, dos 24 itens que não atingiram 100% de concordância quanto à clareza, 18 se referiam a itens relativos às atribuições e competências do gestor, podemos considerar que essa temática ainda suscita questionamentos, pois é pouco abordada na literatura e há pouca reflexão relativa à prática dos gestores nacionais.

Dessa forma, decidiu-se por manter o item “Gestão da comunicação”. Quanto aos demais, os comentários foram considerados no sentido de melhorar a clareza dos mesmos, sendo a maioria relativa à adequação de opções e redação. Dessa forma, o item “indique o setor e a abrangência da principal organização na qual você atua” foi subdividido em:

a) Indique o setor da PRINCIPAL organização na qual você atua. Considere a que você dedica maior carga horária semanal na sua atuação.

b) Indique a abrangência da PRINCIPAL organização na qual você atua. Considere a que você dedica maior carga horária semanal na sua atuação.

Além desse, outros itens e 1 cabeçalho tiveram sua redação alterada, conforme sugestão dos *experts* (Quadro 3).

Quadro 3

Itens com Redação Modificada

ITEM	SUGESTÃO NOVA REDAÇÃO
Você atua como gestor em quantas organizações?	Atualmente você é gestor esportivo em quantas organizações?
Graduação	Indique qual(is) curso(s) de Graduação cursou (assinale quantas alternativas forem necessárias).
Pós-graduação	Possui Pós-Graduação? Se sim, indique qual(is) cursou (assinale quantas alternativas forem necessárias).
Atividades e responsabilidades na organização (cabeçalho)	Atividades exercidas como gestor esportivo na organização
Manutenção e melhoria dos processos organizacionais	Monitoramento e melhoria dos processos organizacionais

Fonte: Elaborado pelos autores.

Um aspecto em específico se destacou das análises dos *experts* relativas a alguns itens, que embora tenham sido considerados pertinentes, se destinaram a alertar para o tipo de questão



(aberta/fechada). As sugestões foram dadas, e aceitas, no sentido de se retirar escalas para as respostas, indicando a substituição por números absolutos, potencializando a categorização *à posteriori* para análises, ou seja, tais itens foram transformados em questões abertas (Quadro 4).

Quadro 4

Itens Modificados que Previã Resposta em Escala

ITEM	TEXTO FINAL (resposta aberta)
Faixa etária <input type="checkbox"/> 18-19 <input type="checkbox"/> 50-54 <input type="checkbox"/> 20-24 <input type="checkbox"/> 55-59 <input type="checkbox"/> 25-29 <input type="checkbox"/> 60-64 <input type="checkbox"/> 30-34 <input type="checkbox"/> 65-69 <input type="checkbox"/> 35-39 <input type="checkbox"/> 70-74 <input type="checkbox"/> 40-44 <input type="checkbox"/> 75-79 <input type="checkbox"/> 45-49 <input type="checkbox"/> 80 ou mais	Qual a sua idade (em anos)?
Horas de trabalho na organização <input type="checkbox"/> Jornada 5x1 <input type="checkbox"/> Jornada 18x36 <input type="checkbox"/> Jornada 5x2 <input type="checkbox"/> Escala de 18x36 <input type="checkbox"/> Jornada 4x2 <input type="checkbox"/> Escala de 24x48 <input type="checkbox"/> Jornada 6x1 <input type="checkbox"/> Outra <input type="checkbox"/> Jornada 12x36	Qual a carga horária SEMANAL da sua atuação na organização? (indique o número de horas).
Há quanto tempo atua na organização? <input type="checkbox"/> até 1 ano <input type="checkbox"/> entre 11 e 15 anos <input type="checkbox"/> entre 1 e 5 anos <input type="checkbox"/> entre 16 e 20 anos <input type="checkbox"/> entre 6 e 10 anos <input type="checkbox"/> mais de 20 anos	Há quanto tempo (em número de anos) atua na organização? Caso seja menos de 1 ano, indique 1.
Tempo de experiência como gestor <input type="checkbox"/> até 1 ano <input type="checkbox"/> entre 11 e 15 anos <input type="checkbox"/> entre 1 e 5 anos <input type="checkbox"/> entre 16 e 20 anos <input type="checkbox"/> entre 6 e 10 anos <input type="checkbox"/> mais de 20 anos	Quanto tempo de experiência possui como gestor esportivo (total na carreira)? Indique em número de anos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto ao tamanho do instrumento, não houve nenhuma menção dos *experts*, com todos considerando seu preenchimento rápido e simples. A partir das considerações dos *experts* o instrumento foi reorganizado, com itens sendo incorporados às questões (por exemplo: outro, qual?; se sim, qual?), resultando em um instrumento composto por 58 questões, sendo: 21 fechadas, de múltipla escolha; 4 abertas, e 33 em escala *Likert* (atribuições e competências).

O passo seguinte foi submeter o instrumento a um pré-teste, com a participação de 19 participantes (pesquisadores em Gestão do Esporte) que não se enquadravam como gestores do esporte no momento da aplicação, conforme indicado na metodologia do estudo. A análise das respostas do pré-teste do instrumento não levou à modificação de questões e o tempo para a resposta, entre 10 e 15 minutos, foi considerado adequado por todos os respondentes.



Fase 2 – Validade de construto

Para o conjunto de variáveis relacionadas às “Atribuições” dos gestores do esporte foi calculada a comunalidade e a variável “Relacionamento/contato com *stakeholders* externos” não apresentou valores considerados satisfatórios, sendo, portanto, excluída do modelo. É possível considerar que esse achado tenha relação com a predominância de gestores de entidades do setor público, para os quais, dentre as suas atribuições, o relacionamento com agências reguladoras, de fiscalização, sindicatos, comunidade, sociedade, mídia, vizinhança, fornecedores, entidades de representação do segmento, entidades concorrentes, políticos, etc. não seja uma atividade predominante.

Para as variáveis que apresentaram comunalidade satisfatória, calculou-se o KMO e realizou-se o teste de Bartlett, ambos satisfatórios para a continuidade da AFE, que, após realizada, revelou a extração de quatro fatores para o conjunto de variáveis, que explicaram 65,06% da variância total do construto. A porcentagem de variância de cada fator, a carga fatorial de cada variável e o Alpha de Cronbach dos fatores podem ser visualizados na Tabela 4.



Tabela 4

Análise de Componentes Principais: “Atribuições do Gestor do Esporte”

Itens/variáveis do questionário	Fator 1 – Processos Gerais de Gestão	Fator 2 – Marketing, vendas e Comunicação	Fator 3 – Processos Específicos de Gestão	Fator 4 – Gestão Operacional
Planejamento da organização – Projetos, programas e atividades	,673			
Monitoramento e melhoria dos processos organizacionais	,699			
Gestão de pessoas/recursos humanos	,513			
Detecção e correção de erros / solução de problemas	,765			
Gestão de Risco	,757			
Gestão da Informação	,694			
Relacionamento/contato com stakeholders internos	,683			
Gestão comercial/vendas		,689		
Captação de recursos		,695		
Gestão de marketing		,883		
Gestão da comunicação		,795		
Gestão técnica – Atividades, Programas e Projetos	,432		,638	
Relacionamento/contato com o público-alvo			,759	
Organização de eventos			,764	
Gestão das instalações esportivas				,660
Gestão financeira				,681
KMO = 0,875				
Percentual da variância explicada	23,68	17,53	14,18	9,66
Alpha de Cronbach	0,869	0,822	0,728	0,404

Fonte: Dados da pesquisa.

Foi possível identificar que o Fator 1, “Processos Gerais de Gestão”, se constitui de oito variáveis, que se caracterizam por atribuições relacionadas à gestão geral de qualquer organização, tais como planejamento, monitoramento, gestão de informação, gestão de pessoas, etc. A variável “Gestão técnica”, embora integre este fator, também possui carga fatorial maior no Fator 3.

Esse resultado confirma o entendimento de que os gestores do esporte atuam em diferentes níveis hierárquicos. Nesse sentido, Méndez Rial (2015) especifica que nos níveis superiores da gestão da organização (alto) há predominância de habilidades de conhecimento; nos níveis intermediários (médio) da estrutura as habilidades humanas se sobressaem; e no nível operacional (supervisão) se destacam as habilidades técnicas dos gestores.

É possível observar também que a carga fatorial do item “Gestão de Pessoas” foi uma das mais baixas do Fator 1 sendo considerada conforme o critério indicado por Hair et al. (2009, p. 120): “valores maiores que $\pm 0,50$ são geralmente considerados necessários para significância prática”. Em termos teóricos, segundo (Peiró et al., 1995), existe uma maior participação e

maior controle sobre os processos de gestão de pessoas na gestão privada, quando comparado com a gestão pública. Por conta da burocratização de processos, a gestão pública acaba por possuir um baixo desempenho na área de gestão de pessoas (Ghaderi, 2014; Nosrat et al., 2013). Como a amostra do estudo conta tanto com gestores de organizações privadas com e sem fins lucrativos, como também de organizações públicas e do sistema educacional universitário (Tabela 2), isso pode ter influenciado os resultados obtidos para esta variável.

Um outro aspecto a se considerar é um possível entendimento diferenciado dos respondentes sobre o conteúdo dessa variável, que engloba processos descritos por Chiavenato (2010) como um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos para (i) agregar pessoas, utilizados para incluir novas pessoas na empresa; (ii) aplicar pessoas, utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho; (iii) recompensar pessoas, utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas; (iv) desenvolver pessoas, utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas; (v) manter pessoas, utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas; e (vi) monitorar pessoas, utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Pode-se entender que cada um desses processos é atribuição ou não do gestor do esporte, dependendo, entre outros elementos, do setor e/ou do tamanho da organização esportiva.

Independentemente da abrangência do conceito da variável, a gestão de pessoas tem sido referenciada como uma das atribuições do gestor do esporte. Bastos e Mazzei (2012), Cárdenas (2013), Cárdenas et al. (2014) e Méndez e Vicente (2006) apontam que esta é uma das dez principais atividades, também apontada como um desafio na atuação de gestores (Cárdenas et al., 2017, Trombini, 2020). A gestão de pessoas também é relacionada como uma das competências futuras no campo da gestão do esporte em estudo desenvolvido por Wohlfart, Adam e Hovemann (2021), com o objetivo de alinhar as qualificações tratadas na formação em GE no ensino superior de Gestão do Esporte.

Mais especificamente, Cárdenas, et al. (2017) e Trombini (2020) encontraram menções de dificuldades de gestores relativas à Gestão de pessoas quanto a mediar conflitos; fazer comunicação não violenta; delegar tarefas; cobrar resultados; motivar a equipe; ter mais tempo para a construção de ações com os educadores; trabalhar melhor o entendimento dos conteúdos das áreas esportivas junto aos educadores; relacionamento com as pessoas, e captação de recursos humanos.

Já o Fator 2, “Marketing, Vendas e Comunicação”, reúne as variáveis relacionadas ao marketing e a comunicação da organização, confirmando o encontrado em pesquisas no país (Bastos; Mazzei, 2012; Cárdenas, 2013; Cárdenas et al., 2014; Sordi, 2017) e na literatura nacional e internacional (Chelladurai, 2013; Mattar & Mattar, 2013; Moraes, 2020b; Pedersen & Thibault, 2019; Pitts & Stotlar, 2002). Nesse fator também aparecem as variáveis captação de recursos e gestão comercial/vendas, indicando a proximidade dessas atribuições com as ações de marketing das organizações do setor privado, com e sem fins lucrativos, nas quais se concentrou o maior número de respondentes (Tabela 2).

O Fator 3, “Processos Específicos de Gestão”, relaciona-se com as áreas de gestão da atividade esportiva em si (gestão técnica e organização de eventos esportivos) e com o relacionamento com o público-alvo. Independentemente de qual tipo de organização o gestor do esporte atua, as suas competências compreendem aquelas denominadas técnicas (Quinaud et al., 2019; Moraes, 2020a), diretamente relacionadas às áreas de intervenção do gestor nas organizações esportivas.

Nesse sentido, Méndez Rial (2015), em revisão sobre o tema, cita Peiró et al. (1995), que caracterizam como competências técnicas e específicas a gestão de instalações, de programas e de eventos esportivos. Méndez Rial (2015) atribui também ao gestor operacional atividades relacionadas à prevenção de acidentes e segurança (riscos) e técnicas de programação. Mais recentemente, Amaral et al. (2021), ao estudarem o perfil de gestores de instalações esportivas, afirmam que há processos gerenciais que são especificamente relacionados ao esporte, como é o caso das atribuições reunidas no Fator 3.

Sobre a variável “Gestão Técnica”, justifica-se a sua manutenção nesse fator por haver justificativa teórica sobre ela, conforme sustenta Hair et al. (2009) para o caso de variáveis com carga fatorial cruzada. Para os autores, variáveis registradas com cargas elevadas em dois ou mais fatores podem ser eliminadas a menos que haja justificativa teórica para mantê-las, como no caso da variável em questão.

O Fator 4, “Gestão Operacional”, foi composto pelas variáveis “Gestão de Instalações Esportivas” e “Gestão Financeira”. Embora ambas apresentem carga fatorial adequada, é importante ressaltar que este fator possui um Alpha de Cronbach abaixo do satisfatório. Este resultado pode ser explicado pelo número reduzido de variáveis que compõem o fator (2) (Hair et al., 2009). Podemos refletir ainda sobre a real atuação do gestor do esporte brasileiro nestas áreas. Segundo Peiró et al. (1995), no setor público o gestor normalmente tem menos autonomia em algumas áreas, sendo a financeira uma delas. O mesmo foi verificado no Brasil em



federações estaduais de voleibol (Assis & Fonseca, 2013) e na gestão financeira e de infraestrutura precárias encontradas pelo gestor das federações de Pernambuco (Pedroso et al., 2010).

Amaral et al. (2021) também indicam que as atividades relacionadas à gestão de instalações esportivas são essencialmente de cunho operacional e que é esperado que o gestor do esporte atue num âmbito mais gerencial, delegando muitas atividades e atribuições à cargos do nível operacional desta área.

Para o conjunto de variáveis relacionadas às “Competências” dos gestores do esporte foi calculada a comunalidade e todas as variáveis apresentaram valores considerados satisfatórios. Calculou-se o KMO e o teste de Bartlett, ambos satisfatórios para a continuidade da AFE, revelando a extração de três fatores para o conjunto de variáveis, que explicaram 59,86% da variância total do construto. A porcentagem de variância de cada fator, a carga fatorial de cada variável e o Alpha de Cronbach dos fatores podem ser visualizados na Tabela 5.

Tabela 5

Análise De Componentes Principais: “Competências do Gestor do Esporte”

Itens/variáveis do questionário	Fator 1 – Competências Pessoais/Sociais	Fator 2 – Inovação e Tecnologia	Fator 3 – Relacionamento
Flexibilidade (adaptação a novas situações)	,658		
Criatividade (gerar novas ideias)	,444	,483	
Capacidade de aprender	,724		
Capacidade de tomar decisões	,703		
Comunicação oral	,679		
Trabalhar em equipe	,748		
Trabalhar em equipe multidisciplinar (com profissionais de outras áreas)	,633		
Liderança	,526	,540	
Crítica e autocrítica	,601		
Relacionamento (networking)	,490		,404
Desejo de sucesso		,724	
Espírito empreendedor		,722	
Usar softwares e programas de gerenciamento de dados		,722	
Usar Big Data (grandes conjuntos de dados)		,725	
Redes sociais (canais de relacionamento na Internet)			,860
Plataformas digitais da organização (mídia/marketing)			,856
KMO = 0,884			
Percentual da variância explicada	26,12	20,26	13,47
Alpha de Cronbach	0,883	0,827	0,784

Fonte: Dados da pesquisa.

O Fator 1, “Competências Pessoais/Sociais”, trata das competências que podemos considerar pertinentes ao gestor como indivíduo e profissional, afetando o seu comportamento. Todas estas competências são citadas por autores nacionais, como Quinaud et al. (2019) e Moraes (2020a), em pesquisa sobre qualificações orientadas para a competência realizada na Europa por Wohlfart, Adam e Hovemann (2021) e por Guidotti et al. (2023).

As competências “Liderança”, “Comunicação oral”, “Flexibilidade (adaptação a novas situações)” e “Criatividade (gerar novas ideias)” são comuns aos quatro estudos citados. Já a “Capacidade de aprender” e a “Capacidade de tomar decisões” são consideradas como competências pessoais, enquanto “Trabalhar em equipe”; “Trabalhar em equipe multidisciplinar (com profissionais de outras áreas); “Crítica e autocrítica”; e “Relacionamento (*Networking*)” são destacadas como competências sociais por Wohlfart, Adam e Hovemann (2021).

O Fator 2, “Inovação e Tecnologia”, reúne competências relacionadas ao uso da tecnologia na Gestão do Esporte e ao empreendedorismo. Importante observar que as variáveis “Criatividade” e “Liderança” possuem carga fatorial relevante também no Fator 1, porém, com carga fatorial mais elevada no Fator 2.

Justifica-se a manutenção de ambas as variáveis nesse fator por haver justificativa teórica para tal (Hair et al, 2009), uma vez que a criatividade e a liderança se relacionam ao espírito e ao perfil do empreendedor e também à inovação e ao desejo de sucesso, conforme aponta Bastos (2021).

Quanto ao uso de tecnologia, as variáveis “Usar softwares e programas de gerenciamento de dados” e “Usar Big Data” estão relacionadas ao que Wohlfart, Adam e Hovemann (2021) denominam de competência digital.

O Fator 3, “Relacionamento”, é formado por variáveis que de alguma forma representam o relacionamento do gestor com seu público, via meios tecnológicos (redes sociais e plataformas digitais), e também com demais *stakeholders* (variável “Relacionamento – *Networking*”), sendo que esta variável também possui carga fatorial presente no Fator 1.

Nesse sentido, parece coerente a inclusão nesse fator da variável “Relacionamento (*Networking*)” conforme consideram Quinaud et al. (2019) e Guidotti et al. (2023) sobre as relações interpessoais (competências contextuais) e Wohlfart, Adam e Hovemann (2021). Complementarmente, cabe ressaltar que as variáveis relacionadas ao uso das ferramentas tecnológicas (“Redes sociais” e “Plataformas digitais da organização”) são consideradas



competências digitais por Wohlfart, Adam e Hovemann (2021) e aparecem no Fator 3 com as maiores cargas fatoriais dentre todas as variáveis dos outros fatores.

Dessa forma, excetuando-se a variável relativa às atribuições do gestor “Relacionamento/contato com *stakeholders* externos”, as demais foram incluídas no instrumento “Gestor do Esporte no Brasil” (GEB), que ficou constituído de 57 questões: 25 sobre o perfil e 32 relativas a atribuições e competências (Anexo 1).

Conclusões e considerações

A construção e a validação de conteúdo do instrumento para traçar o perfil sociodemográfico, de formação, funcional e quanto às atribuições e competências do gestor do esporte atingiu o objetivo de se obter um instrumento integrativo que contenha esses aspectos. Considera-se, portanto, que o instrumento “Gestor do Esporte no Brasil” (GEB) conseguiu atender os propósitos para o qual foi elaborado, sendo capaz de abarcar características do gestor do esporte que atua no Brasil.

A utilização do método de Validade de Conteúdo estruturado em etapas se mostrou um elemento norteador valioso, em especial pela etapa relativa à participação dos *experts*, cuja análise criteriosa embasou as decisões acerca da manutenção, da modificação ou da exclusão dos itens, contribuindo para a construção de um instrumento confiável. Da mesma forma, a aplicação prévia do instrumento como pré-teste permitiu reafirmar a sua consistência.

Quanto às atribuições e as competências do gestor do esporte propostas, elas foram reafirmadas pela Análise Fatorial Exploratória, com os modelos gerados revelando explicações adequadas a partir da variância total dos construtos e de fatores coerentes com a literatura.

Quanto a atribuições, apenas uma variável não se enquadrou nos critérios de análise (“Relacionamento/contato com *stakeholders* externos”), com as demais confirmadas e compondo quatro fatores: Processos Gerais de Gestão; Marketing e Comunicação; Processos Específicos de Gestão e Gestão Operacional.

Na análise das competências, todas as variáveis apresentaram valores satisfatórios, compondo três fatores: competências pessoais/sociais; competências de inovação e tecnologia e competências de relacionamento.

Como limitação do estudo, em especial da fase de validação de construto, considera-se que a amostra utilizada, por conveniência, apresentou disparidade na representação geográfica dos gestores e na abrangência de atuação e setor da organização em que eles atuavam, revelando



a diversidade de possibilidades de atuação profissional na realidade brasileira. Nesse sentido, tendo em vista o tamanho da amostra, houve uma limitação em termos da aplicação da AFE, por exemplo, para organizações esportivas de cada setor.

Em termos teóricos, a elaboração e a validação do instrumento GEB contribui para que ele seja uma ferramenta disponibilizada a estudiosos e pesquisadores como um instrumento integrador, contendo elementos pertinentes ao estudo do perfil pessoal e funcional, de atribuições e competências do gestor do esporte no país. Ao ser aplicado em diferentes realidades em termos geográficos e no estudo de gestores de organizações esportivas de diferentes setores, o GEB possibilitará diferenciar e comparar os resultados de estudos futuros, levando a um conhecimento mais consistente sobre as particularidades desse gestor.

Em termos da prática da gestão de organizações esportivas, o conhecimento gerado pode levar a impactos, em especial no que tange a área de Recursos Humanos, no sentido de embasar processos de recrutamento e seleção, tornando-os mais acurados, precisos e eficientes. Dessa forma, seriam incorporados à organização esportiva profissionais com potencial para uma atuação mais eficiente, conseqüentemente contribuindo para uma gestão mais consistente e sustentável. Como decorrência, uma outra implicação prática se dá em termos da aplicação desses conhecimentos nos conteúdos e atividades práticas da formação do gestor, nos diferentes níveis e tipos de cursos.

Referências

- Alexandre, N. M. C., & Coluci, M. Z. O. (2011). Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16(7), 3061-3068. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232011000800006>
- Amaral, C. M. S. (2015). O Gestor do Esporte no Brasil. In A. J. Rocco Júnior, C. M. Amaral, F. C. Bastos, & L. C. Mazzei (Eds.), *Ensaio sobre Gestão do Esporte: reflexões e contribuições do GEPAE/EEFE-USP* (1st ed., pp. 20-39). OJM Casa Editorial.
- Amaral, C. M. S., & Bastos, F. C. (2015). O Gestor esportivo no Brasil: revisão das publicações no País. *Rev. Intercon. Gest. Desport.*, 5(1), 68-78. Disponível em: <http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=viewArticle&path%5B%5D=1493>
- Amaral, C. M. S., & Bastos, F. C. (2016). Perfil do gestor de instalações esportivas do município de São Paulo. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)*, 1(1), 50-63. Disponível em: <http://revistagestaodoesporte.com.br/mod/page/view.php?id=76>
- Amaral, C. M. S., Mazzei, L. C., Bastos, F. C., & Alexandrino, R. R. (2021). Managerial



behavior of sports facilities managers: An approach with public and non-profit organizations in São Paulo. *Motriz*, 27(e10210020320), 1-10. <https://doi.org/10.1590/S1980-657420210020320>

- Anchieta, T. (2010). *Perfil do gestor esportivo no Amazonas*. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Assis, J. P. G., & Fonseca, A. M. (2013). Formação, Gestão e Motivação de Dirigentes do Voleibol Brasileiro. *FIEP BULLETIN*, 83(1). <https://doi.org/10.16887/fiep%20bulletin.v83i1.2873>
- Barros Filho, M. A., Pedroso, C. A. M. Q., Fatta, G. L. G. L., Lima, W. H. G., Silva, T. C. A., & Rocha, V. L. S. (2013). Perfil do gestor esportivo brasileiro: uma revisão de literatura. *Rev. Intercon. Gest. Desport*, 3(Suplemento 1: V Cong. Brasileiro sobre Gestão do Esporte-Gestão do Esporte no Brasil: Vicissitudes, Limites e Formação), 44-52. Disponível em: <http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=viewArticle&path%5B%5D=1069>
- Bastos, F. C. (2016). *Gestão do Esporte no Brasil: reflexões sobre avanços, limites e desafios*. Tese (Livre-Docência). Escola de Educação Física e Esporte. Universidade de São Paulo.
- Bastos, F. C. (2021). O empreendedor. In A. J. Rocco Júnior, D. J. Q. Martins, F. C. Bastos, R. V. Gonçalves, & R. J. Sonoda-Nunes (Eds.), *Empreendedorismo na Educação Física e no Esporte* (1st ed., p. 303). Intersaberes.
- Bastos, F. C., Barhum, R. A., Alves, M. V., Bastos, L. T., Mattar, M. F., Rezende, M. F., Mardegan, M., & Bellanger, D. (2006). Perfil do administrador esportivo de clubes sócio-culturais e esportivos de São Paulo/Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 5(1), 13-22. Disponível em: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/remef/article/view/1296>
- Bastos, F. C., & Mazzei, L. C. (2012). Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas. In *Gestão do Esporte no Brasil: Desafios e Perspectivas* (pp. 23-41). Ícone Editora.
- Cárdenas, A. R. (2013). *A atuação de gestores esportivos e a formação, relacionada à gestão, oferecida em cursos de graduação em educação física*. Dissertação (Mestrado). Universidade do Estado de Santa Catarina.
- Cárdenas, A. R., & Feuerschütte, S. G. (2014). Atuação de gestores esportivos: atividades e responsabilidades. *Rev. Intercon. Gest. Desport.*, 4(2), 271-283. Disponível em: <http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=viewArticle&path%5B%5D=1415>
- Cárdenas, A. R., Feuerschütte, S. G., Wernke, P. R., & Pimenta, R. A. (2017). Dificuldades e desafios da atuação de gestores esportivos. *Rev. Intercon. Gest. Desport.*, 7(1), 77-89. Disponível em:



<http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=viewArticle&path%5B%5D=3031>

- Chelladurai, P. (2013). *Managing Organizations for Sport and Physical Activity: a systems perspective* (4th ed.). Houtledge.
- Chelladurai, P. (2018). Sport Management, becoming a Profession or being Professional: A response to Dowling. *Journal of Global Sport Management*, 3(4), 339-350. <https://doi.org/10.1080/24704067.2018.1530573>
- Coluci, M. Z. O., Alexandre, N. M. C., & Milani, D. (2015). Construção de instrumentos de medida na área da saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, 20(3), 925-936. Disponível em: <https://cienciaesaudecoletiva.com.br/artigos/construcao-de-instrumentos-de-medida-na-area-da-saude/12607?id=12607>
- Couto, A. C. P., Aleixo, I. M. S., Lemos, K. L. M., & Couto, M. A. (2011). Perfil do gestor esportivo - análise centrada na região metropolitana de Belo Horizonte. *FIEP BULLETIN*, 81(special edition). <https://doi.org/10.16887/fiep%20bulletin.v81i0.92>
- Dowling, M. (2018). Exploring Sport Management as an academic profession: A critical review of Occupational Theory. *Journal of Global Sport Management*, 3(4), 321-338. <https://doi.org/10.1080/24704067.2018.1457970>
- Ghaderi, J. A. (2014). Study of private and governmental sport facilities productivity in Tehran Province. *European Journal of Experimental Biology*, 4(4), 116-120. Disponível em: <https://www.primescholars.com/abstract/study-of-private-and-governmental-sport-facilities-productivity-in-tehran-province-91813.html>
- Gratton, C., & Jones, I. (2004). *Research Methods for Sport Studies*. Routledge.
- Guidotti, F., Demarie, S., Ciaccioni, S., & Capranica, L. (2023). Relevant Sport Management Knowledge, Competencies, and Skills: an Umbrella Review. *Sustainability*, 15, 9515. <https://doi.org/10.3390/su15129515>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6th ed.). Bookman.
- Joaquim, B. A., Batista, P. M., & Carvalho, M. J. (2011). Revisão sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. *Movimento*, 17(1), 255-279. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/Movimento/article/view/15104>
- Karnas, G. S. (2010). *Perfil do gestor esportivo nos países de língua portuguesa: uma revisão de literatura*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande de Sul.
- Maroni, F. C., Mendes, D. R., & Bastos, F. C. (2010). Gestão do voleibol no Brasil: o caso das equipes participantes da Superliga 2007-2008. *Rev. Bras. Educ. Fís. Esporte*, 24(2), 239-248. <https://doi.org/10.1590/S1807-55092010000200007>
- Marques, L. K., Oliveira, D. P., Rodrigues, L. R., & Tavares, G. H. (2020). Gestão do Esporte



como componente curricular dos cursos de Educação Física das universidades federais de Minas Gerais. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)*, 5(2), 1-17. Disponível em: <http://revistagestaodoesporte.com.br/mod/page/view.php?id=128>

- Mattar, F. N., & Mattar, M. F. (2013). *Gestão de Negócios Esportivos*. Elsevier.
- Mazzei, L. C., & Bastos, F. C. (2012). *Gestão do Esporte no Brasil: Desafios e Perspectivas*. Ícone Editora.
- Mello, J. A. C., & Silva, S. A. P. S. (2013) Competências do gestor de academias esportivas. *Motriz*, 19(1), 74-83. <https://doi.org/10.1590/S1980-65742013000100008>
- Méndez, B., & Vicente, D. (2006, 4 a 6 Maio). *Aproximación a las funciones de directivos deportivos*. I Congreso Internacional de Ciencias del Deporte, Pontevedra, España.
- Méndez Rial, B. (2015). El directivo deportivo del siglo XXI: áreas de análisis. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, (410), 41-55. Disponível em: <https://www.reefd.es/index.php/reefd/article/view/100>
- Moraes, I. F. (2020a). O gestor esportivo. In: *Organização e gestão esportiva* (1st ed., p. 345). Fael.
- Moraes, I. F. (2020b). *Organização e gestão esportiva*. Fael.
- Nosrat, A. B., Shabani, J. S. P., Bashiri, M., & Bashiri, J. (2013). Comparison of private and governmental sport facilities productivity in East Azerbaijan. *European Journal of Experimental Biology*, 3(2), 296-300. Disponível em: <https://www.primescholars.com/abstract/comparison-of-private-and-governmental-sport-facilities-productivity-in-east-azerbaijan-91010.html>
- Pedersen, P. M., & Thibault, L. (2019). *Contemporary Sport Management* (6th ed.). Human Kinetics.
- Pedroso, C. A. M. Q., Menezes, V. G., Sarmiento, J. P., & Albuquerque, R. J. F. (2010). Perfil do gestor desportivo das federações olímpicas o Estado de Pernambuco. *Efdeportes Revista Digital*, 15(145). Disponível em: <https://www.efdeportes.com/efd145/perfil-do-gestor-desportivo-das-federacoes-olimpicas.htm>
- Peiró, J. M., Ramos, J., Gonzalez, P., Rodriguez, I., Tordera, N., & Martínéz-Tur, V. (1995). La distinción entre organizaciones públicas y privadas: Diferencias en la gestión de instalaciones deportivas. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 11(32), 27-50. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=109519>
- Pires, G., & Sarmiento Lopes, J. P. (2001). Conceito de gestão do desporto, novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 88-103. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/307782236_Conceito_de_Gestao_do_Desporto_Novos_Desafios_diferentes_solucoes



- Pitts, B. G. (2001). Sport Management at the Millennium: A defining moment. *Journal of Sport Management*, 15(1), 1-9. Disponível em:
<https://journals.humankinetics.com/view/journals/jsm/15/1/article-p1.xml>
- Pitts, B. G., Li, M., & Kim, A. (2018). *Research Methods in Sport Management* (2nd ed.). FIT Publishing.
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentos de Marketing Esportivo* (1st ed.). Phorte Editora.
- Quinaud, R. T., Farias, G. O., & Nascimento, J. V. (2018). Formação Profissional do Gestor Esportivo para o Mercado de Trabalho: A (In) Formação dos Cursos de Bacharelado em Educação Física do Brasil. *Movimento*, 24(4), 1111-1124.
<https://doi.org/10.22456/1982-8918.75557>
- Quinaud, R. T., Mazzei, L. C., Milan, F. J., Milistetd, M., & Nascimento, J. V. (2019). Gestores do esporte: reflexões sobre sua formação e desenvolvimento profissional. *Pensar a Prática*, 22, 1-17. <https://doi.org/10.5216/rpp.v22.52188>
- Rabaglio, M. O. (2006). *Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências*. Qualitymark.
- Raymundo, V. P. (2009). Construção e validação de instrumentos: um desafio para a Psicolinguística. *Letras De Hoje*, 44(3), 86-93.
<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fale/article/view/5768>
- Sordi, J. D., & Theobald, R. R. (2017). As habilidades dos gestores esportivos: um estudo de caso em Novo Hamburgo. *Gestão e Desenvolvimento*, 14(2), 141-154.
<https://doi.org/10.25112/rgd.v14i2.1139>
- Souza, A. C., Alexandre, N. M. C., & Guirardello, E. (2017). Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 26(3), 649-659. <http://doi.org/10.5123/s1679-49742017000300022>
- Thomas, J. R., Nelson, J. K., & Silverman, S. J. (2012). *Métodos de pesquisa em atividade física*. 6. ed., Artmed.
- Wohlfart, O., Adam, S., & Hovemann, G. (2021). Aligning competence-oriented qualifications in sport management higher education with industry requirements: An importance–performance analysis. *Industry and Higher Education*, may, 1-14.
<https://doi.org/10.1177/09504222211016284>
- Zanatta, T. C., Freitas, D. M., Carelli, F. G., & Costa, I. T. (2018). O perfil do gestor esportivo brasileiro: revisão sistemática da literatura. *Movimento*, 24(1), 291-304.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22456/1982-8918.73803>



Anexo I – Instrumento GEB

Atuação profissional (caracterização)

Gestor esportivo: profissional que atua na gestão de organização, departamento, unidade, programa ou projeto desenvolvido em organização ou instalação esportiva, que ocupa cargo correspondente à presidente, executivo sênior/diretor/secretário, gerente, coordenador, supervisor, etc.

1. Qual a sua idade (em anos)? Por favor, registre somente números. _____

2. Atualmente você é gestor esportivo em quantas organizações?

1 2 3 ou mais

3. Indique o setor da PRINCIPAL organização na qual você atua. Considere a que você dedica maior carga horária semanal na sua atuação.

- Público
 Privado com fins lucrativos
 Privado sem fins lucrativos
 Educacional (escolar/universitário)

4. Indique a abrangência da PRINCIPAL organização na qual você atua. Considere a que você dedica maior carga horária semanal na sua atuação.

- Municipal
 Estadual
 Federal

5. Em qual Estado/Unidade da Federação (UF) você atua?

- Acre
 Alagoas
 Amazonas
 Amapá
 Bahia
 Ceará
 Espírito Santo
 Goiás
 Maranhão
 Mato Grosso
 Mato Grosso do Sul
 Minas Gerais
 Pará
 Paraíba
 Paraná
 Pernambuco
 Piauí
 Rio de Janeiro
 Rio Grande do Norte
 Rio Grande do Sul
 Rondônia
 Roraima
 Santa Catarina
 São Paulo
 Sergipe
 Tocantins
 Distrito Federal

6. Qual o seu papel na organização?

- Presidente
 Proprietário
 Sócio
 Diretor administrativo



- Diretor técnico
- Gerente administrativo
- Gerente técnico
- Supervisor administrativo
- Supervisor técnico
- Coordenador administrativo
- Coordenador técnico
- Outro

6a. Se respondeu Outro, por favor informe qual _____

7. Qual a sua identidade de gênero?

- Feminino
- Masculino
- Não-binário (agênero, gênero fluido, queer, andrógine, etc.)
- Transgênero (feminino)
- Transgênero (masculino)
- Prefiro não assinalar

8. Qual sua orientação sexual?

- Heterossexual
- Gay
- Lésbica
- Bissexual
- Assexual
- Prefiro não assinalar

9. Estado Civil/Conjugal

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Viúvo(a)
- Separado(a)
- Divorciado(a)
- União estável

10. Tem filhos?

- Não Sim

11. Raça

- Branca
- Preta
- Amarela
- Parda
- Indígena
- Prefiro não assinalar

12. Prática ou praticou alguma atividade física regular ou modalidade esportiva?

- Não Sim

13. Nível de instrução. Assinale o maior grau atingido.

- Sem instrução / menos de 1 ano de estudo
- Ensino fundamental incompleto ou equivalente
- Ensino fundamental completo ou equivalente
- Ensino médio incompleto ou equivalente
- Ensino médio completo ou equivalente
- Ensino superior incompleto ou equivalente
- Ensino superior completo ou equivalente

14. Indique qual(is) cursos de Graduação cursou (assinale quantas alternativas forem necessárias).



- Educação Física Licenciatura
- Educação Física Licenciatura Plena
- Educação Física Bacharel
- Esporte (Bacharel/Ciências do Esporte)
- Bacharelado em Gestão Desportiva e de Lazer
- Tecnólogo (Gestão de Empreendimentos Esportivos)
- Tecnólogo (Organização e Promoção de Eventos Sociais e Desportivos)
- Administração
- Marketing
- Outro

14a. Se respondeu Outro, por favor informe qual. _____

15. Possui Pós-Graduação? Se sim, indique qual(is) cursou (assinale quantas alternativas forem necessárias).

- Especialização Educação Física/Esporte
- Especialização Administração/Marketing
- MBA
- Mestrado Profissional
- Mestrado Acadêmico Educação Física/Esporte
- Mestrado Acadêmico Administração/Marketing
- Doutorado Educação Física/Esporte
- Doutorado Educação Administração/Marketing
- Outra

15a. Se respondeu Outro, por favor informe qual. _____

16. Possui Registro Profissional? (assinale quantas alternativas forem necessárias).

- Não possuo
- Sim, CREF graduado
- Sim, CREF provisionado
- Sim, CRA
- Sim, outro

16a. Se respondeu Outro, por favor informe qual. _____

17. Relação de subordinação. Na organização, sou subordinado a:

- Não subordinado a ninguém
- Presidente/proprietário/sócio
- Diretor administrativo
- Diretor técnico
- Gerente administrativo
- Gerente técnico
- Supervisor administrativo
- Supervisor técnico
- Coordenador administrativo
- Coordenador técnico
- Outro

17a. Se respondeu Outro, por favor informe qual. _____

18. Profissionais/funcionários subordinados DIRETAMENTE a você (assinale quantas alternativas forem necessárias).

- Não tenho subordinados
- Diretor administrativo
- Diretor técnico
- Gerente administrativo
- Gerente técnico
- Assistente administrativo
- Assistente técnico
- Supervisor administrativo
- Supervisor técnico



- Professor/instrutor
 Técnico esportivo
 Outros profissionais (médico, enfermeiro, nutricionista, preparador físico, fisiologista, etc.)
 Outro

18a. Se respondeu Outro, por favor informe qual. _____

19. Forma de acesso ao cargo.

- Sou proprietário/sócio
 Recrutamento e Seleção internos
 Recrutamento e Seleção externos
 Convite/Hunting
 Concurso/estatutário
 Comissionamento
 Eleição
 Outro

19a. Se respondeu Outro, por favor informe qual. _____

20. Vínculo com a organização.

- Proprietário/sócio
 CLT
 Funcionário Autárquico
 Terceirizado
 Autônomo/prestador de serviço
 Consultor/assessor
 Voluntário
 Outro

20a. Se respondeu Outro, por favor informe qual. _____

21. Salário, pró-labore ou retirada mensal.

- Não recebo nenhuma remuneração
 até R\$ 2.200,00
 entre R\$ 2.200,01 e R\$ 4.400,00
 entre R\$ 4.400,01 até R\$ 6.600,00
 entre R\$ 6.600,01 até R\$ 8.800,00
 entre R\$ 8.800,01 e R\$ 11.000,00
 entre R\$ 11.000,01 e R\$ 16.500,00
 entre R\$ 16.500,01 e R\$ 22.000,00
 mais de R\$ 22.000,01

22. Qual a carga horária SEMANAL da sua atuação na organização? (indique o número de horas).

23. Há quanto tempo (em número de anos) atua na organização? Caso seja menos de 1 ano, indique 1.

24. Quanto tempo de experiência possui como gestor esportivo (total na carreira)? Indique em número de anos. _____

25. Exerce outra atividade profissional (remunerada) simultânea com a de gestor esportivo na organização?

- Não Sim

Atribuições - Atividades exercidas como gestor esportivo na organização

Indique com qual frequência você realiza cada atividade

Nunca Raramente Às vezes Muitas vezes Sempre

-

Processos Gerais de Gestão

26. Planejamento da organização/departamento/projeto/programa/atividade



27. Monitoramento e melhoria dos processos organizacionais
28. Gestão de pessoas/recursos humanos
29. Detecção e correção de erros / solução de problemas
30. Gestão de Risco
31. Gestão da Informação
32. Relacionamento com *stakeholders* internos (gerente, equipe, executivos, funcionários, sub-contratados, terceirizados, colaboradores, departamentos, etc.).

Marketing, vendas e Comunicação

33. Gestão comercial/vendas
34. Captação de recursos
35. Gestão de marketing
36. Gestão da comunicação

Processos Específicos de Gestão

37. Gestão técnica - Atividades/Programas/Projetos
38. Relacionamento com o público-alvo (alunos, clientes, cidadãos, associados, filiados, etc.)
39. Organização de eventos

Gestão Operacional

40. Gestão das instalações esportivas (manutenção e melhoria da estrutura física)
41. Gestão financeira

Competências do Gestor

Por favor avalie o grau de importância das competências para a atuação do gestor esportivo

Nada importante (1) (2) (3) (4) (5) Muito importante

Competências Pessoais/Sociais

42. Flexibilidade (adaptação a novas situações)
43. Capacidade de aprender
44. Capacidade de tomar decisões
44. Comunicação oral
46. Trabalhar em equipe
47. Trabalhar em equipe interdisciplinar (com profissionais de outras áreas)
48. Crítica e autocrítica
49. Relacionamento (networking)

Inovação e Tecnologia

50. Criatividade (gerar novas ideias)
51. Liderança
52. Desejo de sucesso
53. Espírito empreendedor
54. Usar softwares e programas de gerenciamento de dados
55. Usar Big Data (grandes conjuntos de dados)

Relacionamento

56. Redes sociais (canais de relacionamento na Internet)
57. Plataformas digitais da organização (mídia/marketing)