



## PERFIL DO GESTOR DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS DO NORTE DE PORTUGAL

### RESUMO

Em Portugal os espaços destinados a prática esportiva estão definidos em lei federal além de possuir um Regime Jurídico proposto pela Confederação do Desporto de Portugal (Portugal, 2009). As Câmaras também possuem regulamentos que estabelecem as normas de funcionamento e utilização das instalações esportivas do município (Castro Marim, 2003)) o que acaba por influenciar o modo como esta instalação será gerida, pois este regulamento é um instrumento administrativo (Cunha, 2007) e muitas das ações e atividades que devem ocorrer na instalação são determinadas por este instrumento. Tendo em vista o crescimento da área de gestão do esporte e considerando-se que o desenvolvimento esportivo se dá pelas condições para a prática esportiva, acreditamos ser relevante a reflexão a respeito dos profissionais que estão encarregados das tarefas de planejamento e administração destes espaços esportivos. Portanto, esta pesquisa teve como objetivo compreender o perfil do gestor de instalações esportivas do norte de Portugal através do levantamento, identificação e comparação de pontos relativos a características pessoais, de formação e funcionais. Os resultados encontrados apontam que majoritariamente os ocupantes destes cargos são do sexo masculino, possuem em sua maioria formação em educação física ou desporto e concentram a maioria de suas tarefas em atividades ligadas às áreas de manutenção e oferta e exploração da instalação enquanto que atividades de administração financeira, marketing e promoção são realizadas com menor frequência pelos gestores.

**Palavras-chave:** Instalação Esportiva; Gestão do Esporte; Perfil do Gestor.

## PROFILE MANAGER SPORTS FACILITIES NORTH OF PORTUGAL

### ABSTRACT

In Portugal spaces for sports activities are defined in federal law as well as having a legal regime proposed by the Sports Confederation of Portugal (Portugal, 2009). Municipalities also have regulations establishing standards of operation and use of the sports facilities of the municipality (Castro Marim, 2003) which ultimately influence how this facility will be managed, as this regulation is an administrative tool (Cunha, 2007) and many of the actions and activities that must occur in the installation are determined by this instrument. Given the growth area of sport management and considering that sport development is given by the conditions for sports, we believe it is important to reflect about the professionals who are who are responsible for the tasks of planning and administration of these sporting spaces. Therefore, this study aimed to understand the manager profile sports facilities in northern Portugal through the survey, identification and comparison of points relating to personal characteristics, academic and functional. The results show overwhelmingly that the occupants of these positions are male, have mostly graduate in physical education or sport and concentrate most of their tasks in activities related to the areas of supply and maintenance and operation of the facility while activities of financial administration, marketing and promotion are conducted less frequently by managers.

**Keywords:** Sport Facilities; Sport Management; Manager Profile.

## PERFIL DE ENTRENADOR INSTALACIONES DEPORTIVAS DE NORTE DE PORTUGAL

### RESUMEN

En Portugal espacios para actividades deportivas se define en la ley federal, así como tener un régimen jurídico propuesto por la Confederación de Deportes de Portugal (Portugal, 2009). Las cámaras también tienen reglamentos que establecen normas de funcionamiento y uso de instalaciones deportivas municipales (Castro Marim, 2003), que en última instancia, influir en cómo se gestionará este servicio porque este reglamento es un instrumento administrativo (Cunha, 2007) y muchas de las acciones y actividades que deben ocurrir en la instalación se determinan por este instrumento. Dado el crecimiento del área de gestión deportiva y teniendo en cuenta que el desarrollo de los deportes está dada por las condiciones para los deportes, creemos que es relevante para ellos mismos sobre los profesionales que están a cargo de las tareas de planificación y administración de estos espacios deportivos. Por lo tanto, este estudio tuvo como objetivo conocer el perfil del gestor de instalaciones deportivas en el norte de Portugal a través de los puntos de muestreo, identificación y comparativas de las características personales, la formación y funcional. Los resultados muestran que la mayoría de los ocupantes de estos puestos son hombres, tener formación sobre todo en la educación física o el deporte y concentrar la mayor parte de sus tareas en actividades relacionadas con las áreas de mantenimiento y la oferta y la explotación de la instalación, mientras que las actividades de gestión financiera, marketing y promoción se realizan con menor frecuencia por los administradores.

**Palabras clave:** Instalación Deportes; Gestión del Deporte; Administrador de Perfiles.

Cacilda Mendes dos Santos Amaral<sup>1</sup>  
Flávia da Cunha Bastos<sup>2</sup>  
José Pedro Sarmento<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Mestranda em Estudos do Esporte pela Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo - EEFEE/USP. Brasil. E-mail: [cacilda.amaral@usp.br](mailto:cacilda.amaral@usp.br)

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade de São Paulo - USP. Professora do Departamento de Esporte da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo - EEFEE/USP. Brasil. E-mail: [flaviacb@usp.br](mailto:flaviacb@usp.br)

<sup>3</sup> Doutor em Ciências do Desporto pela Universidade do Porto, Portugal. Professor da Universidade do Porto. Portugal. E-mail: [psarmento@fade.up.pt](mailto:psarmento@fade.up.pt)

## 1 INTRODUÇÃO

Portugal possui além da já conhecida experiência no que diz respeito à gestão do esporte, definições bem claras do papel que os gestores do esporte desempenham nas organizações esportivas (Instituto Nacional de Estatística I. P, 2011). O universo das organizações está representado nos diferentes setores (público e privado) que exigem do gestor, entre outros aspectos, conhecimentos e formação específicos, desenvolvidos de maneira sistematizada (Portugal, 1999, 2011).

Em revisão da produção acadêmica em Portugal a respeito do perfil de competências do gestor esportivo verificou-se que estes profissionais podem ser nomeados como gestores, diretores técnicos e dirigentes esportivos (Joaquim, Batista, & Carvalho, 2011), situação também encontrada por pesquisadores espanhóis, que indicam que o importante é não se restringir ao nome que o cargo recebe, e sim focar no entendimento das funções que este profissional realiza (Peiró, Martínéz-Tur, & Tordera, 1999).

Dentre as diversas áreas de atuação do gestor esportivo, a gestão de instalações esportivas de diversos tipos é colocada como uma das possibilidades de atuação deste profissional, com sua devida formação especializada (Pires & Sarmiento, 2001). Após a identificação de uma lacuna que havia no campo profissional da gestão do esporte, o Governo de Portugal, através de portaria publicada no Diário da República, criou o curso profissional de técnico de apoio à gestão esportiva, prevendo em seu plano de estudos, dentre outras áreas, a gestão de instalações esportivas como componente de formação técnica (Portugal, 2011).

Em 1988 o país já publicaria em seu Atlas Desportivo Nacional o registro de dados e de indicadores de diversos fatores de desenvolvimento do esporte nacional, incluindo as instalações esportivas como um deles estabelecendo uma classificação das instalações esportivas e a caracterização das mesmas (Portugal, 1988).

A Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto vigente que regulamenta as políticas de desenvolvimento do esporte em Portugal prevê a realização de uma Carta Desportiva Nacional que conterà, entre outros indicadores, conhecimento da situação esportiva do país no que diz respeito às instalações esportivas do país ((Portugal, 2007).

O conceito de instalação esportiva é definido pelo decreto/lei nº 141/2009 como:

“...o espaço edificado ou conjunto de espaços resultantes de construção fixa e permanente, organizados para a prática de actividades desportivas, que incluem as áreas de prática e as áreas anexas para os serviços de apoio e instalações complementares.” (Portugal, 2009).

Este decreto/lei ainda apresenta as tipologias de instalações esportivas e suas definições, agrupando-as nos seguintes tipos a) instalações esportivas de base (podendo ter como objetivo a recreação ou a formação esportiva); b) instalações esportivas especializadas ou mono disciplinares (destinadas especificamente a uma modalidade) e c) instalações esportivas especiais para o espetáculo esportivo (destinadas a realização de eventos e competições esportivos).

E especificamente no que diz respeito aos Estádios, também há um decreto regulamentar no país do ano de 2001 que regulamenta as condições técnicas e de segurança dos estádios, muito em virtude do fato do país ser sede do Campeonato Europeu de Futebol (Euro 2004) com informações a respeito da classificação dos estádios em função da lotação, considerações a respeito da implantação e acessibilidade dos estádios, segurança em sua utilização, locais para espectadores e serviços auxiliares, dentre outros (Portugal, 2001).

No âmbito municipal, algumas Câmaras possuem Atlas e Cartas desportivas municipais que apresentam as instalações que a cidade possui à disposição da população bem como regulamentos que estabelecem normas de funcionamento e utilização dos espaços (Castro Marim, 2003; Lisboa, 2009; Porto, 2009), fato que segundo Cunha (2007) influencia a forma como estas instalações são geridas, pois estes regulamentos são instrumentos administrativos que auxiliam na gestão destes espaços.

A gestão de instalações esportivas é entendida por um conjunto de procedimentos que possuem como objetivo a otimização social, esportiva ou econômica das instalações esportivas, levando-se em consideração os objetivos diferentes para cada tipo de modelo de gestão nos setores público ou privado (Constantino, 1999). Segundo Pinto & Sarmiento, (2009), discussões a cerca da maneira ideal de gerir uma instalação esportiva resultou em três modelos de gestão:

- Gestão pública ou direta: realizada por própria entidade, organização ou associação local cujo capital pertença integralmente à entidade local;
- Gestão indireta: a gestão é realizada por uma organização pública de natureza privada, como clubes, associações ou empresas.
- Gestão privada: forma em que a lógica dominante se restringe ao lucro, às regras do mercado livre e acesso condicionado a determinados setores sociais e econômicos.

Gerir estes espaços exige do gestor a tomada de decisões com base em conhecimentos de áreas diversas, como política, conhecimento esportivo, gestão, manutenção dos equipamentos, logística, economia, dentre muitos outros (Cunha, 2007). Em

estudo realizado com gestores de instalações esportivas da Espanha, as tarefas que os gestores realizavam com maior frequência tinham relação com a área de manutenção da instalação seguidas das tarefas relativas à oferta e exploração destas instalações. Já aspectos ligados à área de gestão econômica e de pessoas não eram realizadas com tanta frequência pelos gestores (Peiró, Ramos, & González, 1993). Os autores chamam atenção de que a maioria dos gestores participantes da pesquisa atuavam em instalações públicas, sendo assim entendível que os mesmos não tivessem participação tão ativa em áreas como finanças e gestão de pessoas das instalações. Ainda assim, estudos como estes não dão uma noção da atuação destes profissionais da gestão esportiva de forma a compreender se as competências apresentadas pela literatura como sendo inerentes à este cargo se verificam na prática e se os gestores realmente estão utilizando-se destas competências ou se ainda estão atuando em área mais técnicas e menos estratégicas dentro das organizações esportivas.

Assim sendo, o objetivo deste estudo foi verificar o perfil do gestor de instalações esportivas do norte de Portugal através do levantamento, identificação e comparação de pontos relativos a características pessoais, de formação e funcionais de forma a compreender a atuação deste profissional.

## 2 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracterizou-se quanto aos fins como uma pesquisa exploratória, pois há pouco conhecimento específico acumulado a respeito do gestor de instalações esportivas em Portugal e descritiva, pois apresenta as características de uma população (Vergara, 2010). Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo. Bibliográfica pois foram consultados em livros, artigos e trabalhos publicados acerca da temática abordada para fundamentar o estudo e de campo pois foram coletadas informações junto à gestores de instalações esportivas do norte de Portugal a respeito de sua formação e desempenho da função.

## Procedimentos

Foram convidados gestores de instalações esportivas da região norte de Portugal para responderem a dois questionários. Os participantes da pesquisa foram contatados por meio telefônico e/ou eletrônico para o convite à participação na pesquisa e agendamento da aplicação do questionário que foi realizado pessoalmente pela pesquisadora. Os participantes que aceitaram participar da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, salvaguardando a confidencialidade, sigilo e privacidade dos sujeitos. Estes foram instruídos sobre os objetivos do projeto de pesquisa e convidados a responder o questionário. As questões deveriam ser respondidas de acordo com uma escala tipo Likert de cinco pontos para cada critério considerado, de 1 (se realiza com uma frequência muito menor que a necessária) a 5 (se realiza com uma frequência muito maior que a necessária). O respondente podia também responder como “não realizo” quando a tarefa indicada no questionário não fazia parte de suas atribuições enquanto gestor da instalação esportiva.

## Instrumento

O questionário aplicado na pesquisa era composto por duas sessões de questões fechadas. A primeira sessão possuía questões que abordavam o perfil do gestor quanto a sua identificação e formação, a partir de instrumento utilizado por Bastos et al., 2006, e a segunda sessão abordou as tarefas desempenhadas pelos gestores das instalações esportivas através das percepções dos próprios gestores e partir tradução de instrumento validado por Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999). Esta sessão do questionário considera as tarefas de cinco áreas da gestão de instalações (gestão econômico-administrativa, recursos humanos e marketing e promoção, manutenção e oferta e exploração). Cada uma das áreas possui de 8 a 13 questões, totalizando 54 questões para esta segunda sessão do questionário. Na Tabela 1 é possível observar os itens presentes no questionário nas cinco áreas propostas consideradas.

**Tabela 1** – Itens presentes na segunda sessão do questionário de acordo com o tipo de tarefa

| <b>GESTÃO DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS</b>                         |                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Área de Gestão Económico-Administrativa</b>                  |                                                                  |
| Elaboração do orçamento ordinário;                              | Monitoramento da eficácia administrativa;                        |
| Monitoramento e controle do orçamento;                          | Capacitação de recursos extraordinários;                         |
| Balancos e inventários;                                         | Controle de financiamento;                                       |
| Memórias económicas;                                            | Elaboração de um inventário;                                     |
| Controle de Folha de pagamentos e seguridade social;            | Controle e monitoramento do inventário;                          |
| Monitoramento fiscal;                                           | Elaboração do orçamento extraordinário;                          |
| Gestão dos encargos;                                            |                                                                  |
| <b>Área de Gestão de Pessoas</b>                                |                                                                  |
| Dimensionamento de pessoal;                                     | Canais para expressão de queixas;                                |
| Compensações básicas;                                           | Planos de capacitação e formação de pessoas;                     |
| Compensações complementares;                                    | Procedimentos técnicos de seleção e contratação;                 |
| Planejamento temporal do trabalho;                              | Descrição dos postos de trabalho;                                |
| Relações laborais, conflitos e negociações;                     | Planejamento do desenvolvimento de carreira;                     |
| Comunicação com diretores;                                      | Procedimentos de alocação de pessoas;                            |
| Regras para sanção;                                             |                                                                  |
| <b>Área de Gestão de Manutenção das Instalações</b>             |                                                                  |
| Cuidado e manutenção de pistas e/ou serviços;                   | Planejamento da manutenção;                                      |
| Remodelação das instalações;                                    | Ampliação das instalações;                                       |
| Distribuição das atividades entre os funcionários;              | Construção de novas pistas e serviços;                           |
| Monitoramento e controle das instalações;                       | Renovação do material esportivo;                                 |
| Controle e supervisão das intervenções de manutenção;           |                                                                  |
| <b>Área de oferta e da exploração de instalações esportivas</b> |                                                                  |
| Atividades planejadas de formação esportiva;                    | Planejamento, regulação e coordenação do uso;                    |
| Organização de campeonatos e torneios regulares;                | Acordo de utilização com grupo de usuários;                      |
| Acontecimentos esportivos eventuais;                            | Cessão da instalação a clubes, associações ou grupo de usuários; |
| Presença de monitores e treinadores;                            | Consulta com instituições públicas;                              |
|                                                                 |                                                                  |
| <b>Área de Marketing e Promoção</b>                             |                                                                  |
| Monitoramento da utilização;                                    | Difusão através de outros meios;                                 |
| Estudo das necessidades e demandas;                             | Captação de novos usuários;                                      |
| Estudo da oferta de outras instalações;                         | Monitoramento das possibilidades de mercado;                     |
| Estudo do funcionamento de outras instalações;                  | Acordos para fomentar o uso;                                     |
| Avaliação das discrepâncias oferta-demanda;                     | Eventos com fins promocionais;                                   |
| Difusão através de meios de comunicação;                        |                                                                  |

Adaptado: Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999).

Foi solicitado aos gestores que indicassem, em relação a cada um dos aspectos que lhes foram apresentados através do questionário, a frequência com que acontecem os citados eventos na organização em que ele atua como gestor de instalações, segundo a seguinte escala tipo Likert: 1) com frequência muito menor que o necessário, 2) Com frequência menor que o necessário, 3) Com a frequência necessária, 4) Com frequência necessária maior que o necessário, 5) Com frequência muito maior que o necessário e 0) Não realizo para que o gestor indicasse as tarefas que não são de sua responsabilidade para se pudesse verificar se há diferenças entre as áreas apresentadas. As respostas foram construídas desta maneira de forma a

relativizar a questão em relação às outras, uma vez que é intenção entender se determinadas tarefas se realizam com menor frequência não pela sua periodicidade, mas sim se ela é realizada com a frequência que é necessária. Desta forma é possível comparar tarefas que são realizadas apenas uma vez por semana com as que são realizadas diariamente, por exemplo.

#### **Amostra**

Para o estudo foi considerado que o gestor (ou gerente) da instalação esportiva a pessoa responsável pela gestão e/ou direção da instalação, ou seja, aquela

que possui a maior responsabilidade sobre a instalação, toma as decisões e deve prestar conta de seu funcionamento. A amostra foi composta por 7 participantes, escolhidos pelos critérios de disponibilidade e acessibilidade (Maguire & Rogers, 1989 apud (Balbinotti & Barbosa, 2008)<sup>4</sup>.

Os sujeitos tinham idades situadas nas faixas etárias 30-39 (28,5%), 40-49 (43%) e 50-59 (28,5%), sendo todos do sexo masculino. Quanto à escolaridade, a distribuição do maior nível de escolaridade pode ser visualizada no gráfico 1, destacando que dos gestores que possuem pelo menos

nível superior, 4 tem formação em Educação Física, 1 em Gestão do Desporto e 1 em Contabilidade e Gestão. Destaca-se também que grande parte dos gestores participantes possui pós-graduação, todos em gestão esportiva. A grande maioria (85,7%) dos gestores indicou exercer outra função além da função de gestor de instalação esportiva, sendo que em 43% dos casos a gestão era pública (direta) e 57% pública indireta (organização pública de natureza privada).

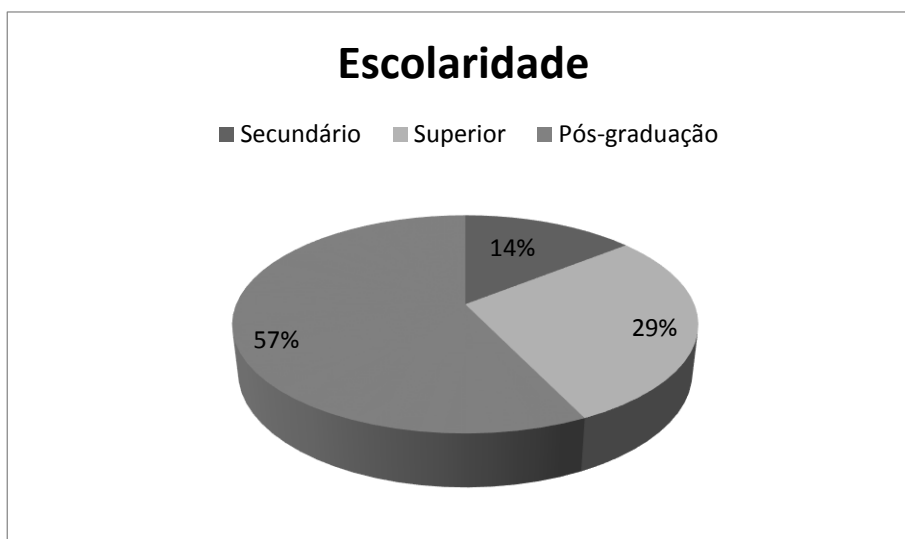


Gráfico 1 – Escolaridade dos gestores

### Análise

Para os dados obtidos através dos questionários foi realizada análise estatística descritiva para caracterização da amostra e bem como para verificação das frequências de realização das tarefas utilizando-se o programa SPSS versão 20.0.

### 3 ANÁLISES

Foram analisadas inicialmente as tarefas que não são realizadas pela maioria dos gestores, indicados

no questionário como “não realizo” e os resultados podem ser visualizados na tabela 2. Pode-se verificar que as áreas de marketing e promoção e gestão econômico-administrativa foram as áreas que obtiveram maior porcentagem de respostas “não realizo” para as tarefas indicadas. Em contrapartida, as áreas de manutenção e oferta e exploração das instalações obtiveram as menores porcentagens de respostas que indicam a não realização de tarefas nestas áreas. A área de gestão de pessoas se manteve intermediária quando comparada às outras áreas.

<sup>4</sup> MAGUIRE, T. O. e ROGERS, W. T., Proposed solutions for non randomness in educational research. Canadian Journal of Education, 14 (2), 170-181, 1989.

**Tabela 2** – Porcentagem de respostas “não realizo” por áreas analisadas

| Área                                | Respostas “Não realizo” |
|-------------------------------------|-------------------------|
| Marketing e Promoção                | 38,59%                  |
| Gestão Económico-Administrativa     | 35,16%                  |
| Gestão de Pessoas                   | 23,07%                  |
| Manutenção das Instalações          | 15,87%                  |
| Oferta e Exploração das Instalações | 5,35%                   |

Quando analisada tarefa por tarefa, podemos destacar alguns pontos em cada uma das áreas temáticas. Para a área de gestão económico-administrativa (tabela 3), a tarefa que apresenta o menor número de gestores que indicam realizam, apenas 14 % diz respeito ao monitoramento de impostos que incidem na instalação. A única tarefa apontada por todos os gestores como sendo parte de seu escopo de trabalho foi a elaboração de orçamento ordinário.

**Tabela 3** – Porcentagem de realização de tarefas pelos gestores para a área de Gestão Económico-Administrativa

| Gestão Económico-Administrativa                                  | % de realização |
|------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Elaboração do orçamento ordinário                                | 100%            |
| Elaboração do orçamento extraordinário                           | 71%             |
| Monitoramento ou controle do orçamento                           | 86%             |
| Balço e inventários                                              | 86%             |
| Elaboração de memórias económicas                                | 57%             |
| Controle de Folha de pagamentos e seguridade social              | 86%             |
| Gestão dos encargos (regulares e/ou morosos)                     | 71%             |
| Elaboração de um inventário                                      | 50%             |
| Controle e monitoramento do inventário                           | 57%             |
| Monitoramento fiscal (impostos)                                  | 14%             |
| Monitoramento da eficácia administrativa                         | 71%             |
| Atividades de capacitação de recursos económicos extraordinários | 71%             |
| Controle de financiamento                                        | 43%             |

Para a área de gestão de pessoas (tabela 4), a maior porcentagem de não realização de uma tarefa pode ser observada naquela que indagava se o gestor seguia procedimentos para tratar das relações laborais, os conflitos e negociações com os funcionários onde 29% dos gestores indicaram realizar esta tarefa. Em contrapartida as tarefas que possuem relação com a organização laboral (alocação de pessoas aos postos, planeamento temporal e descrição das funções) foram indicadas por todos os gestores como sendo de sua responsabilidade.

**Tabela 4** – Porcentagem de realização de tarefas pelos gestores para a área de Gestão de Pessoas

| Gestão de Pessoas                                                           | % de realização |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Dimensionamento de pessoal (pessoal suficiente e adequado às funções)       | 100%            |
| Planos ou programas de capacitação e formação de pessoas                    | 83%             |
| Procedimentos técnicos de seleção e contratação de pessoas                  | 71%             |
| Procedimentos de alocação de pessoas aos postos                             | 100%            |
| Descrição dos postos de trabalho                                            | 100%            |
| Planos e programas de compensações básicas: salário                         | 57%             |
| Planos de compensações complementares: prestações, incentivos               | 43%             |
| Planeamento temporal do trabalho: horário, turnos                           | 100%            |
| Planeamento do desenvolvimento de carreira: promoções                       | 57%             |
| Procedimentos para tratar das relações laborais, os conflitos e negociações | 29%             |
| Canais estabelecidos para a comunicação pessoal com diretores               | 100%            |
| Regras previstas para sanções                                               | 57%             |
| Canais planeados para expressão de queixas                                  | 100%            |

No que diz respeito à área de manutenção da instalação, os resultados para cada tarefa pode ser visualizado na tabela 5. A tarefa com maior porcentagem de não realização é a relacionada à participação do gestor na construção de novos espaços e serviços com o envolvimento de 57% dos gestores nas decisões. As maiores porcentagens de participação podem ser verificadas em tarefas relacionadas diretamente à manutenção física dos espaços e equipamentos e as atividades que exigem planeamento são realizadas em menor parte pelos gestores.

Já para a área de oferta de exploração da instalação (Tabela 6), área que apresentou menor número de respostas “não realizo” para as tarefas indicadas para esta área, a participação dos gestores nas tarefas não apresentou grande variação de porcentagem. Verifica-se que para os gestores entrevistados, as tarefas que possuem relação com a

ocupação dos espaços são as que mais se relacionam com suas funções.

**Tabela 5** – Porcentagem de realização de tarefas pelos gestores para a área de Gestão de Manutenção das Instalações

| Gestão de Manutenção das Instalações                            | % de realização |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------|
| Ampliação das instalações                                       | 71%             |
| Construção de novas pistas e serviços                           | 57%             |
| Cuidado e manutenção de pistas e/ou serviços                    | 86%             |
| Renovação do material esportivo                                 | 86%             |
| Remodelação das instalações (pintura)                           | 86%             |
| Distribuição das atividades entre os funcionários da manutenção | 71%             |
| Monitoramento e controle do estado das instalações              | 100%            |
| Planejamento das atividades de manutenção                       | 71%             |
| Controle e supervisão das intervenções de manutenção            | 71%             |

**Tabela 6** – Porcentagem de realização de tarefas pelos gestores para a área de Oferta e Exploração de Instalações

| Área de oferta e exploração de instalações                                    | % de realização |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Atividades planejadas de formação esportiva                                   | 100%            |
| Organização de campeonatos e torneios regulares                               | 86%             |
| Organização de acontecimentos esportivos eventuais                            | 86%             |
| Presença de monitores e treinadores                                           | 86%             |
| Planejamento, regulação e coordenação do uso das instalações esportivas       | 100%            |
| Acordo de utilização com grupo de usuários ou convenio de utilização em grupo | 100%            |
| Cessão da instalação a clubes, associações ou grupo de usuários               | 100%            |
| Consulta com instituições públicas sobre a prestação de serviços e atividades | 100%            |

Para a área de marketing e promoção, os resultados podem ser visualizados na tabela 7. Destaca-se a tarefa que diz respeito à divulgação da instalação e suas atividades através de meios de comunicação como rádio, imprensa e televisão uma vez que foi a que apresentou o maior índice de respostas “não realizo” (apenas 29% dos gestores indicaram ser de sua responsabilidade esta tarefa). A única tarefa em que todos os gestores indicaram realiza-la é a tarefa de monitoramento da utilização das instalações e serviços.

**Tabela 7** – Porcentagem de realização de tarefas pelos gestores para a área de Marketing e Promoção

| Marketing e Promoção                                                                        | % de realização |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Monitoramento da utilização das instalações e serviços                                      | 100%            |
| Estudo das necessidades e demandas dos usuários                                             | 71%             |
| Estudo da oferta oferecida por outras instalações                                           | 57%             |
| Estudo do funcionamento de outras instalações                                               | 57%             |
| Difusão através de meios de comunicação (radio, imprensa, tv)                               | 29%             |
| Difusão através de outros meios (e-mail, cartazes, outdoors)                                | 71%             |
| Monitoramento das possibilidades de mercado para ampliar a oferta                           | 71%             |
| Acordos com grupo de usuários e associações para fomentar o uso                             | 71%             |
| Realização de acontecimentos esportivos com fins promocionais                               | 86%             |
| Atividades de busca e captação de novos usuários                                            | 86%             |
| Avaliação das discrepâncias entre as características da oferta e as necessidades de demanda | 86%             |

#### 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A gestão de instalações esportivas, segundo vários autores, exige do profissional que irá dirigir o espaço capacidades em áreas diversas, tanto da gestão como áreas específicas referentes às instalações (Cunha, 2007; Fried, 2005; Mazzei & Bastos, 2012; Pedroso, 2011; Sarmiento, 2009; Walker & Stotlar, 1997), ou seja, a gestão de instalações esportivas requer o domínio de conhecimentos diversos para administrar os locais de prática esportiva. Segundo Cunha (2007), este é um profissional que assume a responsabilidade de correr riscos e de assumir as consequências da gestão traçada para a instalação a partir dos objetivos traçados para a mesma.

Considerando-se que as instalações esportivas requerem um gestor que entenda e atue em diversas áreas da instalação, este estudo se faz propício para compreender se esta diversidade é encontrada na atuação deste profissional, se o mesmo mostra ter uma formação adequada para o exercício da função, abordando as diferentes frentes de atuação que um gestor de instalações esportivas pode exercer sua função.

No presente estudo apresenta-se um perfil de gestor que em alguns aspectos, vai ao encontro do que a literatura vem demonstrando (Karnas, 2010). No que concerne ao sexo dos participantes, todos os gestores da pesquisa são do sexo masculino, tendência já



demonstrada por Karnas (2010) em uma revisão de literatura a respeito de estudos sobre o perfil de gestores esportivos dos países de língua portuguesa. Também observou o mesmo comportamento em estudos realizados com gestores espanhóis (Campos-Izquierdo, Martínez del Castillo, Mestre-Sancho, & Pablos-Abella, 2007).

No que diz respeito à formação destes gestores, foi possível observar que mais da metade dos participantes possuem pós-graduação em gestão do esporte, o que nos indica que estes profissionais vem se qualificando cada vez mais, talvez em parte por ser, a partir do ano de 2011, regulamentado o curso tecnólogo de técnico em gestão esportiva pelo governo português, o que pode vir a colaborar para o fomento de especialização e aprimoramento entre os profissionais que atuam nesta área, já indicado por Bastos et al. (2004). Esta é uma necessidade da área de gestão esportiva, uma vez que este aprimoramento é que dará condições mais favoráveis para que este profissional tenha uma visão ampla, exigência já indicada para os gestores (Bastos et al., 2004).

Em contrapartida, 85,7% dos gestores participantes da pesquisa afirmaram exercer segunda e até terceira função que não a de gestor de instalação. Resultado semelhante foi encontrado em estudo realizado com gestores esportivos de clubes de futebol, indicando um acúmulo de funções que pode acarretar um comprometimento no exercício da função por parte do gestor (Azevêdo, Barros, & Suaiden, 2004).

Os resultados encontrados nesta pesquisa nos indicam que existem áreas que ainda não são de responsabilidade do gestor em sua totalidade, mais notadamente as áreas econômico-administrativas e de marketing e promoção das instalações esportivas, ou seja, áreas notadamente estratégicas e de planejamento não estão sob os cuidados deste gestor. Pelo contrário, as tarefas em que este gestor tem destaque no que diz respeito a responsabilidades fica a cargo das áreas de manutenção e oferta e exploração das instalações esportivas.

Pesquisas realizadas com gestores de instalações esportivas na Espanha também apresentaram a mesma característica. Em análise funcional desta função, Peiró, Ramos e González (1993) também observaram que as atividades realizadas pelos gestores tinham mais afinidade com as áreas de manutenção e oferta e exploração das instalações bem como destacam a não participação destes gestores em decisões estratégicas da instituição, planejamentos a longo prazo e formulação de objetivos da mesma.

Gómez Tafalla, Gómes e Moreno (2004) ao verificar as tarefas do gestor esportivo na área de instalações esportivas encontrou que as tarefas realizadas com maior frequência por estes gestores tinham relação com o funcionamento geral da instalação, como a elaboração de horários, definição

de locais para as atividades, normas de funcionamento da instalação e controle de materiais. Ainda assim, os gestores afirmam haver uma tendência de estes gestores passarem a delegar algumas funções operacionais e passarem a ocupar um papel na elaboração de projetos, construção e reformulação de instalações (Gómez Tafalla, Gómez, & Moreno, 2004), já indicadas por Pedroso (2011) como as áreas também de responsabilidade do gestor de instalações esportivas.

Se passarmos a verificar as cada uma das tarefas, podemos verificar que se confirma o que foi verificar para as áreas, ou seja, tarefas que exigem certo grau de planejamento e estratégia não serem de responsabilidade do gestor. Para a área econômico administrativa, apenas uma das tarefas era de responsabilidade de todos os gestores, ao passo que tarefas como o controle financeiro e o monitoramento fiscal apresentaram baixa participação dos gestores em sua execução. No entanto, é importante ressaltar que todos os gestores que participaram da pesquisa atuam em instalações públicas (com gestão direta ou indireta), o que justifica em parte a não participação direta do gestor da instalação em tarefas financeiras, decisões que normalmente ficam a cargo do Estado, observação essa também realizada por Peiró, Ramos e González (1993) uma vez que estes tiveram também em seu estudo majoritariamente gestores de instalações esportivas públicas.

Campos et al. (2007) ainda ressalta que nas instalações esportivas públicas, a filosofia e concepção do cargo está mais centrado nos aspectos técnicos e esportivos e por isso prefere em seus cargos profissionais com este perfil enquanto que instalações de gestão privada tem preferência por profissionais da área de administração por possuírem maiores vivências e conhecimentos na área de administração, economia e finanças.

Na área de gestão de pessoas se destacam as atividades de dimensionamento de pessoal, estabelecimento de horários e funções, o que também tem relação com o funcionamento da instalação. Já as tarefas que requerem planejamento de carreiras e intervenção do gestor em negociações com os funcionários são realizadas por um menor número de gestores. Mais uma vez vale salientar que em instituições públicas é normal que os funcionários sejam contratados a partir de concursos públicos e a ascensão na carreira está diretamente vinculado ao plano de carreira estabelecido pelo governo.

Mesmos nas áreas em que os gestores atuam de forma mais efetiva (manutenção e oferta e exploração das instalações), as tarefas que estão presentes em todos os escopos de trabalho dos gestores são as meramente técnicas, como o cuidado com as instalações, serviços e equipamentos, ocupação da instalação e controle destes processos. Quando as atividades envolvem algum grau de planejamento e

estratégia, como a construção de novas instalações ou reforma de espaços, a participação dos gestores é menor.

Por fim, a área de marketing que no total apresentou o menor índice de participação dos gestores apresenta em apenas uma de suas tarefas a participação de 100% de seus gestores. Esta tarefa – monitoramento da utilização da instalação e dos serviços – possui certa característica técnica e não é garantia que este monitoramento será utilizado em decisões estratégicas para a promoção da instalação ou ações de marketing envolvendo a mesma. As tarefas que notadamente dizem respeito ao estudo do mercado em que a instalação está inserida já não é de escopo de todos os gestores, bem como atividades de difusão da instalação em mídias de massa, como televisão e rádio, em parte explicado pelas instalações serem públicas e não por este motivo, não possuem como objetivo divulgação ampla de suas atividades em alguns dos casos.

## 5 CONCLUSÕES

Os resultados encontrados neste estudo confirmam os encontrados por estudos em diversos outros estudos quanto ao perfil dos gestores. No que diz respeito ao exercício de sua função também foi possível confirma os resultados encontrados em outras realidades, notadamente a Espanha.

É importante pontuar que a pesquisa contou com algumas limitações, tais como a dificuldade de adesão de alguns convidados à pesquisa, o que acarretou um número baixo de gestores participantes, a análise foi realizada a partir das percepções dos próprios gestores e as instalações possuem características distintas.

Ainda assim, foi possível constatar que os gestores de instalações esportivas do norte de Portugal apresentam formação específica para atuarem na área, com destaque para a formação superior ser majoritariamente a Educação Física. Também verificou-se que a função de gestor na maioria dos casos não é função única do profissional, que atua em diversas outras frentes.

No exercício de sua função, este profissional está mais empenhado em tarefas específicas na gestão de instalações, como a manutenção e oferta e exploração da mesma em detrimento de funções de denotações mais estratégicas e de planejamento, como a gestão econômico-administrativa e marketing e promoção das instalações.

Estes resultados abrem novas perspectivas quanto a atuação do gestor esportivo e dá entendimento de uma função específica ocupada pelo mesmo. Em estudos futuros alguns aspectos interessantes que poderiam ser observados seria a quem estão delegadas estas funções que não são de

responsabilidade do gestor da instalação, se este é de responsabilidade de instancias superiores aos mesmos e se há tarefas que são delegadas à outros funcionários da instalação. Outro aspecto interessante a ser estudado são as condições que poderiam favorecer a participação do gestor em decisões estratégicas e qual o papel do gestor neste contexto, ou seja, no que o gestor poderiam contribuir. Em último caso, seria conveniente estudar longitudinalmente as atuações dos gestores a fim de verificar se há padrões de evolução nas organizações e no desempenho da função deste gestor.

## REFERÊNCIAS

- Azevêdo, P. H., Barros, J. de F., & Suaiden, S. (2004). Caracterização do Perfil do Gestor Esportivo dos Clubes da Primeira Divisão de Futebol do Distrito Federal e Suas Relações com a Legislação Esportiva Brasileira. *R. da Educação Física/UEM*, 15(1), 33–42.
- Balbinotti, M. A. A., & Barbosa, M. L. L. (2008). Análise da consistência interna e fatorial confirmatório do IMPRAFE-126 com praticantes de atividades físicas gaúchos. *Psico-USF*, 13(1), 1–12. Retrieved from [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-82712008000100002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-82712008000100002&script=sci_arttext)
- Bastos, F. D. C., Barhum, R. A., Alves, M. V., Bastos, E. T., Mattar, M. F., Rezende, M. F., ... Bellangero, D. (2006). Perfil do Administrador Esportivo de Clubes Sócio - Culturais e Esportivos de São Paulo / Brasil. *c2Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 5(1), 13–22. Retrieved from <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/remef/article/view/1296>
- Bastos, F. D. C., Barhum, R., Alves, M., Bastos, E., Mattar, M., Rezende, M., ... Bellangero, D. (2004). Perfil do Administrador Esportivo de Clubes de São Paulo/Brasil. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 4(2 (suplemento)), 333–334. Retrieved from [http://www.fade.up.pt/rpcd/ arquivo/RPCD\\_vol.4\\_nr.2.pdf](http://www.fade.up.pt/rpcd/ arquivo/RPCD_vol.4_nr.2.pdf)
- Campos-Izquierdo, A., Martínez del Castillo, J., Mestre-Sancho, J. A., & Pablos-Abella, C. (2007). Los profesionales de la organización y gestión de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades: características socio-demográficas y formativas. *RICYDE. Revista*

- internacional de ciencias del deporte*, 3(8), 25–38. doi:10.5232/ricyde2007.00803
- Castro Marim. (2003). Regulamento Geral das Instalações Desportivas de 17 de outubro de 2003. Castro Marim: Câmara Municipal de Castro Marim. Retrieved from <http://www.cm-castromarim.pt/site/modules.php?op=modload&name=Downloads&file=index&req=viewdownload&cid=3>
- Constantino, J. M. (1999). *Esporte, política e autarquia*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Cunha, L. M. (2007). *Os Espaços do Desporto: Uma Gestão para o Desenvolvimento Humano*. Coimbra: Almedina.
- Fried, G. (2005). *Managing Sport Facilities* (1st ed., p. 368). University of New Haven: Human Kinetics Publishers.
- Gómez Tafalla, A., Gómez, J., & Moreno, F. (2004). Definición de las Tareas Del Gestor Deportivo em el Área de Instalaciones Deportivas em La Comunidad Valenciana. In *III Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte*. Retrieved from [http://agaxede.org/uploads/file/4congreso2012/tareas\\_gestor.pdf](http://agaxede.org/uploads/file/4congreso2012/tareas_gestor.pdf)
- Instituto Nacional de Estatística I. P. (2011). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. Lisboa, Portugal: Edição 2011.
- Joaquim, B., Batista, P., & Carvalho, M. (2011). Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. *Movimento (ESEF/UFRGS)*, 17(1), 255–279. Retrieved from <http://seer.ufrgs.br/Movimento/article/view/15104>
- Karnas, G. S. (2010). *Perfil do gestor esportivo nos países de língua portuguesa: uma revisão de literatura*. Universidade Federal do Rio Grande de Sul.
- Lisboa, C. M. de. (2009). Carta Desportiva Lisboa. Lisboa: Divisão de Equipamentos Desportivos. Retrieved from <http://www.cm-lisboa.pt/viver/desporto/carta-desportiva>
- Mazzei, L. C., & Bastos, F. D. C. (2012). Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectiva. In *Gestão do esporte no Brasil: Desafios e Perspectivas* (1st ed.). São Paulo: Ed. Ícone.
- Pedroso, C. A. (2011). Gestão de equipamentos esportivos na cidade. In V. Menezes & C. A. Pedroso (Eds.), *Gestão do esporte: uma introdução*. Recife: Ed. Universitária UFPE.
- Peiró, J. M., Martínéz-Tur, V., & Tordera, N. (1999). Análisis del puesto de gerente de instalaciones deportivas: tareas reactivas y proactivas\*. *Anuario de Psicología*, 30(1), 85–103.
- Peiró, J. M., Ramos, J., & González, P. (1993). Analisis Funcional Del Puesto de Gerente de Instalaciones Deportivas. *Revista de Psicología Del Deporte*, 10(24), 5–32.
- Pinto, A. A., & Sarmiento, J. P. (2009). Gestão das Instalações Esportivas. *Fórum Olímpico de Portugal*. Retrieved March 04, 2013, from [www.gestaodesportiva.com.br/Gestao das Instalacoes Esportivas.pdf](http://www.gestaodesportiva.com.br/Gestao%20das%20Instalacoes%20Esportivas.pdf)
- Pires, G. M. V. da S., & Sarmiento, J. P. (2001). Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 88–103. Retrieved from [http://www.gestaodesportiva.com.br/Novos Desafios Diferentes Solucoes.pdf](http://www.gestaodesportiva.com.br/Novos%20Desafios%20Diferentes%20Solucoes.pdf)
- Porto, C. M. do. (2009). Atlas Desportivo da Cidade do Porto. Porto: Gabinete de Estudos e Planeamento. Retrieved from <http://www.cm-porto.pt/gen.pl?sid=cmp.sections/1018>
- Portugal. (1988). Atlas Desportivo Nacional: Carta das instalações artificiais. Lisboa: Ministério da Educação. Direção Geral dos Desportos.
- Portugal. (1999). Decreto-Lei n.º 385/99 de 28 de setembro. Regime de Responsabilidade Técnica das Instalações Desportivas Abertas ao Público. Lisboa: Diário da República.
- Portugal. (2001). Decreto Regulamentar n.º 10/2001 de 7 de Junho. Regulamento das Condições Técnicas e de Segurança dos Estádios. Diário da República.
- Portugal. (2007). Lei n.º 5/2007, de 16 de Janeiro. Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto. Diário da República.
- Portugal. (2009). Decreto-Lei 141/09 de 16 de junho de 2009. Consagra o Novo Regime Jurídico das Instalações Desportivas de Uso Público. Diário da República.
- Portugal. (2011). Portaria 176/2011 de 28 de abril de 2011. Criação do curso profissional de técnico de apoio à gestão desportiva. Diário da República, 1ª série – n.º 82.

Sarmiento, J. P. (2009). Gestão das Instalações Esportivas. *Fórum Olímpico de Portugal*. Retrieved March 04, 2013, from [www.gestaodesportiva.com.br/Gestao das Instalacoes Esportivas.pdf](http://www.gestaodesportiva.com.br/Gestao%20das%20Instalacoes%20Esportivas.pdf)

Vergara, S. C. (2010). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. (Atlas, Ed.) (12th ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Walker, M. L., & Stotlar, D. K. (1997). *Sport facility management*. Boston: Jones and Bartlett Publishers.