

HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DOS GESTORES ESPORTIVOS: UMA REVISÃO NARRATIVA DA LITERATURA

Resumo: O objetivo do estudo foi identificar as habilidades e competências necessárias dos gestores esportivos. Trata-se de um estudo do tipo revisão narrativa da literatura em que foi realizada buscas nas seguintes bases de dados Lilacs e Scielo além do portal de busca Google Scholar. Após a aplicação dos critérios de elegibilidade, foram detectados 11 artigos publicados entre 2000 e setembro de 2020. Foi possível observar que entre as habilidades e competências necessárias aos gestores esportivos, destaca-se principalmente as questões administrativas e especialização constante na carreira. Conclui-se que o gestor esportivo é um profissional multidisciplinar e que necessita de especialização e de dominar algumas habilidades e competências para atuar na área da gestão esportiva.

Palavras-Chave: Gestão Esportiva, Habilidades, Competências, Gestor Esportivo.

SKILLS MANAGEMENT SKILLS AND COMPETENCES: A NARRATIVE REVIEW OF THE LITERATURE.

Abstract: The aim of the study was to identify the skills and competencies needed by sports managers. This is a narrative review of the literature, in which searches were carried out in the following Lilacs and Scielo databases, in addition to the Google Scholar search portal. After the application of the eligibility criteria, 11 articles published between 2000 and September 2020 were detected. It was possible to observe that among the skills and competences needed by sports managers, administrative issues and constant career specialization stand out mainly. It is concluded that the sports manager is a multidisciplinary professional and needs specialization and to master some skills and competences to work in the area of sports management.

Keyword: Sports Management, Skills, Ability, Sports Manager.

HABILIDADES DE GESTIÓN DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS: UNA REVISIÓN NARRATIVA DE LA LITERATURA

Abstracto: El objetivo del estudio fue identificar las habilidades y competencias que necesitan los gerentes deportivos. Se trata de un estudio de revisión narrativa de la literatura en la que se realizaron búsquedas en las siguientes bases de datos Lilacs y Scielo además del portal de búsqueda Google Scholar. Tras la aplicación de los criterios de elegibilidad, se detectaron 11 artículos publicados entre 2000 y septiembre de 2020. Se pudo observar que entre las habilidades y competencias que necesitan los gestores deportivos destacan principalmente cuestiones administrativas y especialización profesional constante. Se concluye que el director deportivo es un profesional multidisciplinar y necesita especialización y dominio de algunas habilidades y competencias para trabajar en el área de la gestión deportiva.

Palabras-clave: Gestión deportiva, Habilidades, Habilidades, Director deportivo.

INTRODUÇÃO

A prática esportiva está presente diariamente em nossa sociedade e assim o surgimento de organizações se torna necessário para gerenciar a evolução das práticas, competitivas ou não, que visam o alto rendimento, saúde e/ou inclusão. É extremamente necessário que os administradores de organizações esportivas no geral possam fazê-lo de forma eficiente, a fim de perpetuá-las (SORDI, 2017). É necessário, antes de tudo, que se conheça o esporte, que se tenha a real avaliação da realidade nacional em termos das condições e necessidades existentes, que sejam desenvolvidos estudos e pesquisas na área (MACHADO, 2010), assim para que tenhamos um desenvolvimento coerente das práticas esportivas.

Em inglês um termo que é bastante usado para designar a área em discussão é “sport management”, traduzido “management” significa gestão. Deste modo, em português, tem-se preferido chamar esta área acadêmica de gestão do esporte (ROCHA, 2011). Nesse cenário aparece o gestor esportivo, um dos responsáveis pelo desenvolvimento do esporte tem assumido importante papel na gestão de recursos humanos e do mercado de negócios, favorecendo também a promoção de associações representativas (ROCHA, 2011).

No que se refere ao gestor esportivo cada vez mais tem se buscado uma maior profissionalização e uma busca de aprimoramento de suas habilidades e competências. Miller (1993, p. 90) define a competência como "um conhecimento, habilidade, ou atitude necessária para desenvolver apropriadamente uma atividade para se alcançar o sucesso na vida profissional". Nesse sentido, é papel da gestão esportiva tentar compreender as habilidades que se requer para se conduzir os negócios das organizações esportivas com eficiência.

A função do gestor esportivo envolve a responsabilidade de buscar um esporte melhor organizado em meio à sociedade atual (SMART, 2007). Por isso se torna necessário segundo Skinner e Gilbert (2007) uma formação de qualidade para esse profissional e, portanto, tornou-se necessário, principalmente no momento em que o esporte e também a sua gestão se tornam cada vez mais globais e profissionais. Diante desse contexto, as qualificações para a tomada de decisões eficientes e eficazes, no processo de gestão das organizações esportivas, estão inseridas em diferentes contextos, passa pela formação e pela vivência dos gestores esportivos na busca do desenvolvimento de competências específicas (MELLO, 2013).

Segundo Drucker (2010) além do entendimento das competências, é preciso compreender que elas são necessárias para que o gestor cumpra com suas funções de forma qualificada, identifique as necessidades e esteja sempre em busca de alcançar os objetivos da organização. Ainda que a gestão esportiva não seja realizada, exclusivamente, por profissionais formados em Educação Física, a identificação das competências e habilidades necessárias para o exercício dessa função a partir do conhecimento já existente na literatura, pode trazer importantes subsídios para o aprimoramento da formação profissional inicial ou continuada em Educação Física, principalmente como gestor esportivo.

Desse modo, o objetivo do presente estudo foi identificar as habilidades e competências necessárias dos gestores esportivos através de uma revisão narrativa da literatura.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo do tipo revisão narrativa objetivando identificar as habilidades e competências dos gestores esportivos. A pesquisa é uma revisão narrativa da literatura que busca uma exploração do material já publicado como os artigos em bases de dados tentando reconhecer assuntos que sejam referentes à temática da pesquisa, necessário ao processo de fundamentação.

A fim de alcançar os objetivos do estudo, a pesquisa foi realizada nas seguintes bases de dados eletrônicas Lilacs (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde) e Scielo (Scientific Electronic Library Online). O portal de busca Google Scholar também foi acessado para detectar outras publicações não indexadas nas bases de dados acima mencionadas.

Foram incluídos artigos publicados no idioma português que estavam relacionados a identificar as habilidades e competências dos gestores esportivos, publicados de 2000 a setembro de 2020 com o intuito de reunir o conhecimento produzido sobre o tema explorado nas duas últimas décadas. Foram excluídos os estudos repetidos, trabalhos apresentados em conferências e estudos que após a leitura na íntegra não trouxeram como elemento principal de análise as competências ou habilidades dos gestores esportivos.

As palavras-chave utilizadas para a pesquisa foram “Gestão do esporte”, “Gestão”, “Gestores do esporte”, “Competências”, “Competências de gestão” e “habilidade”. Para a busca e seleção dos artigos, foram utilizadas as palavras-chave associadas com os termos booleanos “AND” e “OR” nas bases de dados utilizadas na busca: (Gestão do esporte) OR (Gestão) OR (Gestores do esporte) AND (Competências) OR (Competências da gestão) AND (Habilidade).

Quanto ao processo operacional da pesquisa, as fases de leitura e avaliação dos títulos, resumos e textos integrais, de extração de dados e de elaboração da síntese foram conduzidas por dois pesquisadores. Em caso de dúvidas um terceiro pesquisador era consultado. Inicialmente, fez-se uma análise descritiva utilizando os indicadores bibliométricos presentes nos campos de indexação fornecidos pelas bases, com a discriminação dos seguintes itens: autoria, ano de publicação e periódico. A seguir, procederam-se as análises qualitativas do conteúdo de cada artigo com a finalidade identificar os principais temas abordados. Os documentos selecionados passaram por uma triagem final pela leitura completa com o intuito de verificar se atendiam aos critérios de inclusão e observado principalmente às habilidades e competências dos gestores esportivos, independente se avaliada como variável dependente ou independente.

Informações secundárias incluídas: autor (a); ano de publicação; local; cargos ocupados; tipo de negócio administrado e formação superior. A lista de referências dos artigos selecionados também foi revisada, a fim de se identificar estudos potencialmente elegíveis que não foram localizados nas buscas em bases de dados.

RESULTADOS

Após a aplicação dos critérios de elegibilidade, foram detectados 11 artigos publicados entre 2000 e setembro de 2020. O fluxograma do processo de busca, triagem e inclusão dos estudos está apresentado na figura 1.

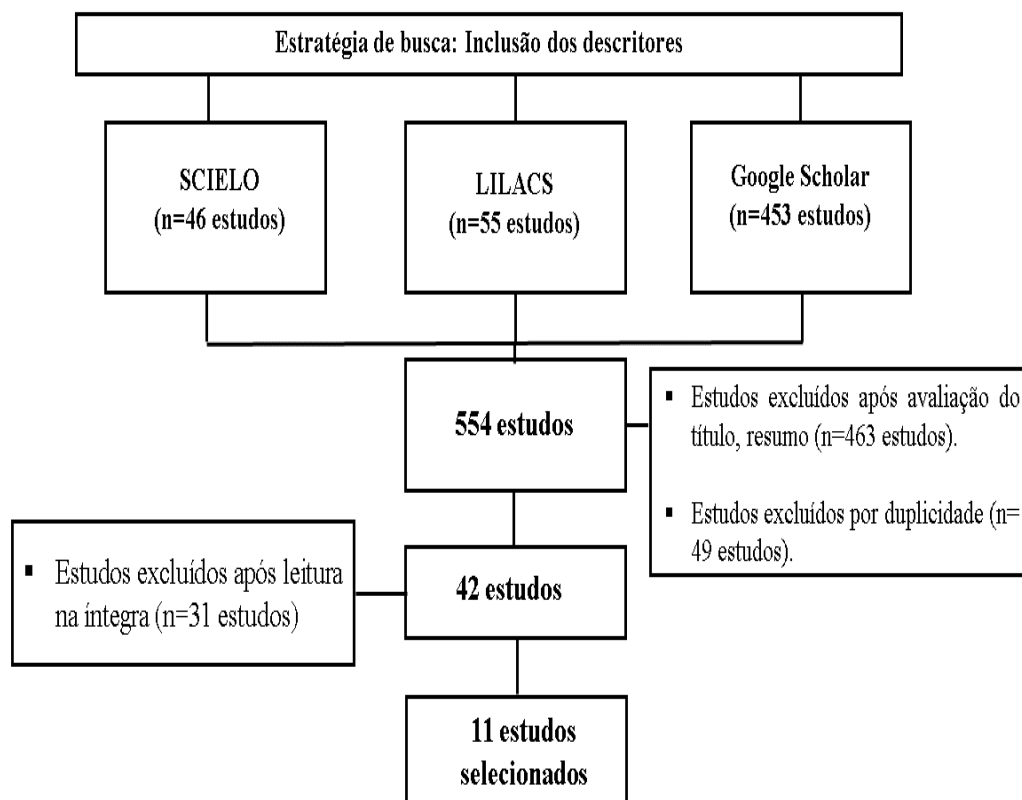


Figura 1. Fluxograma do processo de seleção das publicações

Na Tabela 1 encontram-se dados dos estudos selecionados, tais como autor, ano de publicação, país onde foi realizado o estudo, cargos ocupados, tipo de negócio administrado, formação superior e principais resultados encontrados.

Dos 11 estudos incluídos, observa-se uma ampla área de atuação dos gestores esportivos como academias (BASTOS et al., 2011; DE MELLO et al., 2013), equipes de vôlei e basquete (MARONI et al., 2010; GUITTI et al., 2013), centro esportivos (AMARAL et al., 2016; BATISTA et al., 2016) e federações esportivas (MENEZES et al., 2018).

TABELA 1- Principais características dos estudos encontrados na revisão.

Primeiro Autor e Ano	País	Cargos Ocupados	Tipo de negócio administrado	Formação superior	Principais resultados
Vieira, (2007)	Brasil	Gestores	Organizações esportivas	Bacharelado em Educação Física	Capacidades administrativas desenvolvidas através de um longo aprendizado e pela capacitação dada pelo gestor de recursos humanos, que identifica competências necessárias à instituição para cada cargo.
Silva, (2010)	Brasil	Gestores	Organizações esportivas	Licenciatura em Educação Física e Bacharelado em Educação Física	Os gestores desportivos devem agregar novos conhecimentos através de especialização na área da gestão esportiva se quiser oferecer melhores condições de aproveitamento das instalações aos usuários.
Maroni, (2010)	Brasil	Gestores	Equipes de Voleibol	Bacharelado em Educação Física / Administração	O profissional contratado, capacitado, responsável e/ou participante das decisões estratégicas e pelo planejamento e coordenação das atividades voltadas ao desenvolvimento e execução dos objetivos da equipe de vôlei.
Bastos, (2011)	Brasil	Gerentes	Organizações esportivas	Bacharelado em Educação Física	Conhecimentos na área de administração/ marketing aparecem como aspecto importante para aqueles que querem atuar na gestão de redes de academias
Mello, (2013)	Brasil	Gerentes	Organizações esportivas	Bacharelado em Educação Física e Engenharia Mecânica	Competências - (Gestão de Pessoas, Finanças, Vendas, Conhecimento técnico sobre as várias áreas da academia, Marketing, Conhecimentos administrativos, Planejamento). Habilidades - (Liderança, Relacionamento Interpessoal, Compor o Mix de Marketing, Visão Sistêmica, Saber Delegar, Temperança, Mediação, Gestão Participativa, Estratégia)

Gitii, (2013)	Brasil	Gestores	Clubes de basquetebol	Bacharelado em Educação Física / Administração e Direito	O perfil do gestor indica a importância quanto a sua qualificação e formação especializada em gestão do esporte
Freitas, (2015)	Brasil	Proprietários	Organizações Esportivas	Bacharelado em Educação Física	O gestor esportivo é um profissional multidisciplinar, que deve ter o domínio de conteúdos variados, normalmente mesclando os conhecimentos técnicos da atividade, com os conhecimentos administrativos necessários para manter a organização com eficiência e eficácia.
Batista, (2016)	Brasil	Técnicos superiores de desporto	Organizações esportivas	Licenciatura em Educação Física	O fator experiência revelou ser um fator de suma importância para a gestão.
Amaral, (2016)	Brasil	Gestores	Instalações esportivas públicas e privadas	Graduação em Educação Física	Necessidade de especialização constante principalmente pela criação de novas áreas na gestão esportiva.
Sordi, (2017)	Brasil	Gestores	Organizações Esportivas	Graduação em Educação Física	Mesmo já praticando alguns pontos importantes, como o Relacionamento com os Clientes, muitas empresas não possuem à frente do seu negócio gestores com expertise financeira. Isso se reflete em dificuldades de administração.
Menezes, (2018)	Brasil	Gestores	Federações esportivas	Bacharelado em Educação Física/ Administração	A competência para a Gestão de Projetos é reconhecida como uma alternativa para a captação de recursos. Sobre as responsabilidades do cargo, a busca de recursos financeiros, seguido do planejamento, organização de competições e controle das atividades.

DISCUSSÃO

A partir da presente revisão realizada foi possível observar que entre as habilidades e competências necessárias aos gestores esportivos, destaca-se principalmente as questões administrativas e especialização constante na carreira de gestor esportivo. Para Batista (2016), as competências do indivíduo são imprescindíveis para que o conjunto de habilidades possa emergir, além disso, ele relata o fator experiência no cargo como sendo fundamental para os cargos de gestão no esporte. Segundo Bastos (2011) a gestão esportiva é uma área de suma importância, a partir de suas responsabilidades, o gestor necessita de uma ampla experiência no tocante ao âmbito esportivo, a partir de especializações específicas e constantes da área, tendo conhecimento em sua variação de setores.

Para Sordi (2017) no que se refere às competências pode-se destacar nos estudos que os gestores devem possuir a capacidade de mobilizar, integrar, transferir conhecimentos e recursos que agregue valor econômico a organização e valor social ao indivíduo. O estudo realizado por Mello et al., (2013) observou que é importante para gestores de organizações esportivas terem como competências a gestão de pessoas, finanças, vendas, conhecimento técnico sobre as várias áreas da academia, marketing, conhecimentos administrativos e planejamento. Conhecimentos esses que são oriundos da administração e que independente da formação do indivíduo devem ser reforçadas.

Com relação as habilidades necessárias aos gestores esportivos Mello et al., (2013) destacam a liderança, relacionamento interpessoal, compor o mix de marketing, como sendo fundamentais. Outro ponto observado é que o gestor esportivo necessita ser um profissional multidisciplinar, que deve ter o domínio de conteúdos variados, normalmente mesclando os conhecimentos técnicos da atividade, com os conhecimentos administrativos necessários para manter a organização com eficiência e eficácia (FREITAS et al., 2015).

Dentre as pesquisas analisadas que identificam a formação dos gestores, verificou-se que a Formação em Educação Física é o principal curso de graduação dos gestores esportivos. Entretanto, nos estudos de Gitii et al., (2013) e Menezes et al., (2018), os gestores esportivos vieram de outras áreas, como podemos citar Administração, Direito, Contabilidade, Marketing, Engenharia. Um aspecto importante observado é a experiência como atleta de alto rendimento ou apenas praticante ajuda o gestor a compreender o contexto do esporte e sua interação com a sociedade, para além, obviamente, de auxiliar na compreensão dos aspectos técnicos inerentes à modalidade ou organização esportiva a qual o gestor está à frente (FREITAS et al., 2015). Contudo, vale ressaltar que Guitii et al., (2013) observaram que a maioria dos gestores dos clubes esportivos de basquete não foi atleta profissional, sendo que 28,5 % desses gestores não foram atletas federados na modalidade basquetebol. Esses dados demonstram que a experiência como atleta profissional da modalidade não parece ser relevante para a função de gestor das equipes.

Na presente revisão pode-se observar que os gestores esportivos estão à frente de diferentes organizações esportivas como clubes, federações, instalações esportivas, academias, centros esportivos entre outros. Essa ampla gama de área de atuação reforça uma necessidade constante de especialização e de características muito singulares no que se refere a habilidades e competências a cada tipo de negócio gerido por esses gestores. Por exemplo, Menezes et al., (2018) observa que a competência para a gestão de projetos é reconhecida como uma alternativa para a captação de recursos e de fundamental importância aos gestores de federações esportivas, competência essa muito singular a atividade desempenhada por esses gestores nas federações. Já Bastos et al.,

(2011) observa que os conhecimentos na área de administração e marketing aparecem como aspecto importante para aqueles que querem atuar na gestão de redes de academias. O que reforça que cada organização esportiva tem suas especificidades e os gestores terão que desenvolver suas habilidades e competências em cima dessas características.

CONCLUSÃO

Conclui-se com a presente revisão que o gestor esportivo é um profissional multidisciplinar, o que se faz necessário cada vez mais se faz necessário uma boa qualificação desses profissionais e uma especialização para atuar na área da gestão. Desse modo, identifica-se que dominar habilidades e competências como a captação de recursos, decisões estratégicas, liderança, gestão de projetos e expertise financeira são exemplos de competências e habilidades necessárias para uma melhor atuação desse profissional na área de gestão esportiva.

REFERÊNCIAS

AMARAL, C. M. S. BASTOS, F. C. Perfil do gestor de instalações esportivas do município de São Paulo. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte**, v. 1, p. 50-63, 2016.

BASTOS, F. C.; FAGNANI, E. K.; MAZZEI, L. C. Perfil de gestores de redes de academias de fitness. **Revista Mineira de Educação Física**, v. 19, n. 1, p. 64-74, 2011.

BATISTA, P. M.; JOAQUIM, B. A.; CARVALHO, M. J. A percepção de competências dos gestores desportivos em função da experiência profissional. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 38, n. 1, 2015.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Gestão**. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

FREITAS, D. M et al. Liderança dos presidentes das federações olímpicas brasileiras: Análise da auto percepção das competências em função da formação acadêmica. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 15, n. 1, 2015.

GITTI, V. S.; BASTOS, F. C. Estrutura organizacional e perfil do gestor de equipes participantes da liga de basquete feminino (LBF) 2011/2012. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 2, n. 2, p. 53-75, 2013.

MACHADO, N. F. Gestão esportiva: análise do gerenciamento esportivo da Autarquia Municipal de Esporte de Cacoal. 2010.

MARONI, F. C.; MENDES, D. R.; BASTOS, F. C. Gestão do voleibol no Brasil: o caso das equipes participantes da Superliga 2007-2008. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 24, n. 2, p. 239-248, 2010.

MELLO, J A. C.; SILVA, S. A. P. S. Competências do gestor de academias esportivas. **Motriz: Revista de Educação Física**, v. 19, n. 1, p. 74-83, 2013.

MENEZES, L. B et al. Caracterização do perfil e responsabilidades dos presidentes de federações esportivas de Pernambuco. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 8, n. 3, 2018.

MILLER, L. K.; STOLDT, G. C.; COMFORT, G. **Profissões relacionadas à administração esportiva**. Porto Alegre: Artmed Editora, 1993.

ROCHA, C. M.; BASTOS, F. C. **Gestão do esporte: definindo a área**. Revista Brasileira de Educação Física e Esporte, v. 25, p. 91-103, 2011.

SILVA, Z. C.; NETTO, S. **O perfil do Gestor dos centros esportivos de Lazer– Prefeitura Municipal de Manaus**. Fiep Bulletin, v. 80, n. 1, p. 41-55, 2010.

SKINNER, J; GILBERT, K. **Sport management education: teaching and learning for the future**. **Sport Management Review**, v. 10, n. 2, p. 125-131, 2007.

SMART, B. Not playing around: global capitalism, modern sport and consumer culture. **Global Networks**, v. 7, n. 2, p. 113-134, 2007.

SORDI, J. D; THEOBALD, R. R. As habilidades dos gestores esportivos: um estudo de caso em Novo Hamburgo. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 14, n. 2, p. 141-154, 2017.

VIEIRA, T. P; STUCCHI, S. Relações preliminares entre a gestão esportiva e o profissional de educação física. **Conexões**, v. 5, n. 2, p. 113-128, 2007.