



## **Competências de liderança dos presidentes das Federações Olímpicas Brasileiras**

**Daiane Miranda de Freitas**

Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Doutor em Ciências do Desporto no âmbito do Programa Doutoral em Ciências do Desporto, organizado pelo Centro de Investigação, Formação, Inovação e Intervenção em Desporto (CIFI<sup>2</sup>D), da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, nos termos do Decreto-Lei nº 74/2006 de 24 de Março.

**Orientadores:** Prof. Doutor António Manuel Fonseca  
Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria José Carvalho

**Porto, 2015**

Freitas, D.M. (2015). *Competências de liderança dos presidentes das Federações Olímpicas Brasileiras*. Porto: D. Freitas. Dissertação de Doutoramento em Ciências do Desporto apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras-chave: COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA, MODELO DOS VALORES CONCORRENTES, GESTOR ESPORTIVO, FEDERAÇÃO ESPORTIVA, MANAGERIAL BEHAVIOUR INSTRUMENT.

## **Financiamento**

A presente tese foi financiada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES – Processo nº 13262/13-0) e pela Secretaria de Estado de Turismo e Esportes de Minas Gerais através da Lei de Incentivo ao Esporte.





## **Dedicatória**

Ao Israel e ao Henrique

Aos meus pais e irmãos



## **Agradecimentos**

A presente tese tem um valor profissional e pessoal que somente com a contribuição e partilha de experiência de muitas pessoas foi possível chegar até aqui. Deste modo, fica exposto neste documento o meu agradecimento aos que diretamente fizeram parte deste percurso.

Ao Professor António Manuel Fonseca, pela orientação, atenção e dedicação desde o desenvolvimento do projeto até a finalização desta tese. A sua competência profissional aliada a paciência e disponibilidade de me receber inúmeras vezes em seu gabinete foram importantes para o sucesso deste percurso. Fica registrado aqui o meu agradecimento especial pelos inúmeros ensinamentos, pela confiança e incentivo no estabelecimento de metas, sobretudo na reta final.

À Professora Maria José Carvalho, pelos infindáveis e preciosos ensinamentos e conselhos. Em toda a minha participação e percurso no gabinete de Gestão Esportiva, desde o mestrado até este doutorado, em todos os momentos estive presente com uma relação de amizade e profissionalismo. Agradeço em especial o apoio e disponibilidade na reta final deste percurso. Sem as suas valiosas contribuições certamente este trabalho não atingiria a qualidade desejada.

Ao Professor Vassil Girginov pelo acolhimento na Brunel University London e pelas inúmeras reuniões e ajudas para qualificação desta tese, de forma a sincronizá-la com a literatura internacional.

À CAPES e à SETES/MG pelo apoio financeiro e pela possibilidade de concretizar este projeto de doutoramento.

Aos presidentes das federações esportivas brasileiras e a todos os membros que participaram desta pesquisa, os quais se disponibilizaram e colaboraram efetivamente com este trabalho.

Aos amigos que forneceram os contatos para aplicação do questionário pelo Brasil. Essa colaboração foi imprescindível.

Aos professores e amigos da FADEUP com quem convivi mais de perto, Fernando Tavares, Isabel Mesquita, José Afonso, José Guilherme, José Antônio Maia, Júlio Garganta, pela recepção calorosa, atenção, carinho, amizade, preocupação e convivência. Agradeço também as os momentos indelévels de convívio com suas famílias.

Ao Professor Pedro Sarmiento meus agradecimentos especiais por ter me recebido em 2007 e ter acreditado no meu potencial. Seu apoio incondicional e seus valores humanos serão sempre lembrados.

Aos amigos de doutorado que fizeram parte deste percurso reduzindo as dificuldades e aumentando a esperança, Carla Araújo (irmã luso-brasileira), Patrícia Coutinho, Helena Bento, Marcelo Matta, Edson Faria, Carlos Nascimento (Carneirinho) e José Augusto (Guto).

À Thaís Zanatta, Mônica Maciel e Filipe Carelli pelas colaborações.

Aos funcionários dos serviços de secretaria, biblioteca, reprografia, informática, segurança e limpeza da FADEUP, pela prontidão, apoio e carinho que sempre demonstraram comigo em todos os momentos.

Aos professores da Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP) por toda a atenção e pela a oportunidade de realizar disciplinas específicas da minha área de pesquisa, permitindo complementar o conhecimento utilizado nesta tese.

Em especial ao Israel, que além de companheiro foi sempre um orientador, incentivador, colaborador, exemplo de profissional e de gestor. Sem suas palavras, seu carinho, seu amor, sua paciência, sua insistência, seu apoio, seria impossível chegar até aqui. O percurso do doutorado tornou-se mais longo, porém mais desejado de ser concluído pelo presente que me deu chamado Henrique. A vocês dois, todo agradecimento é pouco por tudo que fizeram para eu concluir esta meta. Dedico a vocês este trabalho, pois sem amor eu nada seria.

Por fim, porém tão importante quanto aos demais, agradeço à TODA minha família por todo apoio, força e orações.

## Índice Geral

Índice de Figuras.....	xi
Índice de Quadros.....	xiii
Índice de Anexos.....	xv
Resumo.....	xvii
Abstract.....	xix
Introdução.....	1
1. Revisão de Literatura.....	13
1.1 Gestão Esportiva: da formação profissional à prática gerencial.....	15
1.1.1 Formação do gestor esportivo: origem e currículos.....	17
1.1.2 Fatores associados ao contexto de atuação do gestor esportivo.....	21
1.2 Competência: da conceitualização aos modelos de avaliação.....	38
1.2.1 Conceitos de competência.....	39
1.2.2 Perspectivas teóricas e modelos de avaliação.....	41
1.2.3 Estudos sobre as competências dos gestores esportivos.....	65
2. Estudo 1 Avaliação das propriedades psicométricas da versão em língua portuguesa do <i>Managerial Behaviour Instrument</i> para as organizações esportivas brasileiras.....	83
3. Estudo 2 Competências de liderança dos presidentes das Federações Olímpicas Brasileiras: Análise em função da formação acadêmica ao nível de graduação.....	103
4. Estudo 3 Competências de liderança dos presidentes das Federações Olímpicas Brasileiras: Comparação entre os perfis real e ideal em função do tempo de experiência no cargo.....	131
5. Considerações Finais.....	165
6. Referências Bibliográficas.....	179
7. Anexos.....	cciii



## Índice de Figuras

### REVISÃO DE LITERATURA

Figura 1 - Estrutura organizacional brasileira do esporte.....	34
Figura 2 - Competências centrais e superficiais .....	43
Figura 3 – Modelo dos Valores Concorrentes.....	57

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Figura 1 – Ambiente organizacional, competências e funções básicas e aplicadas que se associam aos comportamentos de gestão.....	175
--	-----



## Índice de Quadros

### REVISÃO DE LITERATURA

Quadro 1 - Sumário comparativo da dicotomia gestão-liderança.....	27
Quadro 2 - Modelo Integrado de Competências de Boyatzis.....	42
Quadro 3 - Modelo Genérico de Competências de Spencer & Spencer.....	44
Quadro 4 - Modelo dos Valores Concorrentes e a comparação das competências originais e revisadas.....	60
Quadro 5 - <i>Managerial Behaviour Instrument</i> .....	64
Quadro 6 - Estudos sobre as competências dos gestores esportivos (1980-2013).....	67

### ESTUDO 1

Quadro 1 - <i>Managerial Behaviour Instrument</i> – versão língua Portuguesa.....	92
Quadro 2 - Valores das correlações inter-item, item-subfator e item-total e do alfa de Cronbach.....	96
Quadro 3 - Valores das correlações inter-subfator e subfator-total.....	97
Quadro 4 - Valores dos índices de bondade do ajustamento global dos modelos M <sup>12</sup> e original.....	98

### ESTUDO 2

Quadro 1 – Média, desvio padrão, ranking, nível de significância e tamanho do efeito na comparação entre os valores das competências de liderança percebidas pelos presidentes das federações olímpicas brasileiras conforme suas formações acadêmicas ao nível de graduação.....	115
--	-----

### ESTUDO 3

Quadro 1 - Média, desvio padrão, nível de significância e tamanho do efeito dos perfis real e ideal de competências de liderança dos presidentes das federações olímpicas brasileiras.....	143
---	-----



## Índice de Anexos

Anexo 1 – Carta permissão para uso do *Managerial Behaviour Instrument*....ccv



## Resumo

A presente tese tem como objetivo geral avaliar o modo como os presidentes das federações olímpicas brasileiras percebem as suas competências de liderança, tendo em consideração a influência da formação acadêmica ao nível da graduação e do tempo de experiência no cargo. Para tal, desenvolveram-se três estudos recorrendo-se a uma abordagem mista de métodos. O primeiro estudo tem como objetivo avaliar as propriedades psicométricas do *Managerial Behaviour Instrument*, versão em língua portuguesa para as organizações desportivas brasileiras. Os resultados deste estudo indicaram aceitáveis valores de correlação, consistência interna e ajustamento global do modelo, atestando um instrumento fiável e válido. Em seguida, no segundo e terceiro estudos, procedeu-se a aplicação deste instrumento aos presidentes das federações olímpicas para verificar, respectivamente, se as suas formações académicas ao nível da graduação e tempo de experiência no cargo influenciam as suas percepções de competências de liderança. Em geral, os resultados revelaram que estes presidentes se consideram competentes no desempenho das suas funções gerenciais. No que se refere a formação académica verificou-se que apenas a competência 'Competidor' é considerada diferente entre os presidentes com formação em Educação Física e outros cursos. No que diz respeito a influência do tempo de experiência no cargo constatou-se que à medida que esse tempo aumentava, diminuía a discrepância entre a percepção do modo como os presidentes se comportavam e o modo como entendiam que o deveriam fazer. Assim, esta pesquisa indica que os conhecimentos multidisciplinares contribuem de alguma forma para a aquisição e o desenvolvimento das competências de liderança gerencial para gerir as federações e que o tempo de experiência no cargo atua como um fator fundamental para aquisição das competências de liderança que permitem o desempenho das funções básicas e aplicadas relativas à gestão das federações olímpicas brasileiras.

**PALAVRAS-CHAVE:** COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA, MODELO DOS VALORES CONCORRENTES, GESTOR ESPORTIVO, FEDERAÇÃO OLÍMPICA ESPORTIVA, MANAGERIAL BEHAVIOUR INSTRUMENT.



## **Abstract**

The main purpose of this dissertation was to evaluate how the presidents of Brazilian Olympic federations perceive their leadership competencies, taking into account the influence of academic background and the time of experience in the position. To achieve this aim, three studies were developed based on a mixed methodology. The first study aimed to evaluate the psychometric properties of the Managerial Behaviour Instrument, Portuguese language version, for Brazilian sports organizations. The results displayed acceptable values of correlation, internal consistency and global fit of the model, demonstrating a reliable and valid instrument. Next, in the second and third studies, this instrument was employed with the presidents of the Olympic federations, in order to analyse whether the academic background and time of experience in the position would influence their perceptions of leadership competencies. In general, results showed that these presidents consider themselves as being competent in the execution of their management functions. With respect to the academic background, only the 'Competitor' competency differed between presidents with a degree in Physical Education and other courses. Finally, regarding the influence of time of experience in the position, it was found that as this time increased, the discrepancy between the perception of how the presidents behave and the way they understood they should behave decreased. Thus, this research indicates that the multidisciplinary knowledge contributes somehow to the acquisition and development of managerial leadership competencies to manage federations and that the time of experience in the position acts as a key factor for the acquisition of leadership competencies that enable the performance of basic and applied functions concerning the management of Olympic federations.

KEY WORDS: LEADERSHIP COMPETENCY, COMPETING VALUES MODEL, SPORT MANAGER, OLYMPIC SPORT FEDERATION, MANAGERIAL BEHAVIOUR INSTRUMENT.



## Lista de Abreviaturas

MBI – Managerial Behaviour Instrument

MBIbr - Managerial Behaviour Instrument – versão em língua portuguesa

MVC – Modelo dos Valores Concorrentes

AFC - Análise Fatorial Confirmatória

CFI - Comparative Fit Index

NNFI – Non-Normed Fit Index

RMSEA - Root Mean Square Error of Approximation

SRMR - Standardized Root Mean Square Residual

COB – Comitê Olímpico Brasileiro

SND – Sistema Nacional Desportivo



## Introdução

---



## **Justificativa e pertinência do estudo**

Verifica-se no Brasil um grande crescimento e impacto do esporte em termos sociais, econômicos e em relação ao número de praticantes, provocados pela expansão do mercado esportivo e pelos grandes eventos que estão sendo realizados desde 2007, como os Jogos Pan-Americanos, a Copa do Mundo de Futebol em 2014 e os Jogos Olímpicos em 2016. Este cenário de expansão do esporte como um todo tem exigido gestores competentes para gerir as organizações esportivas na busca pela maximização dos resultados esportivos e organizacionais advindos dos investimentos realizados, principalmente aqueles que estão à frente das federações olímpicas esportivas (Capinussú, 2005; Horch & Schuette, 2003; Méndez Rial, 2015). O gestor esportivo é o principal responsável pela gestão das organizações esportivas, exercendo um conjunto de funções com o propósito de alcançar os objetivos organizacionais (Crow & Gillentine, 2005; Lussier & Kimball, 2009; Parkhouse, 2005; Pedersen et al., 2011).

As federações esportivas são organizações sem fins lucrativos relevantes na promoção e desenvolvimento do esporte no Brasil. Conforme estrutura do sistema esportivo brasileiro, estas organizações são responsáveis pela administração do esporte a nível estadual, sendo filiadas às confederações (entidades de administração nacional) e, por outro lado, tendo como filiados as associações, prefeituras municipais e clubes esportivos (Brasil, 1998). Nos termos dos Art. 44 e 53 do Código Civil brasileiro (Brasil, 2002) as federações são classificadas como pessoas jurídicas de direito privado, sendo regidas pela Lei Pelé nº 9615/98 (Brasil, 1998) e por estatutos e regulamentos próprios. Entre as finalidades das federações esportivas brasileiras está: administrar, dirigir, controlar, difundir e incentivar o esporte, incluindo, entre outras, atividades de promoção, normalização, regularização dos filiados, organização de eventos e captação de recursos (Brasil, 1998; Mazzei & Barros, 2012).

Devido a importância das federações no sistema esportivo brasileiro, assim como as exigências profissionais e mercadológicas neste contexto, espera-se que os presidentes, gestores de topo destas organizações, estejam preparados e possuam as competências necessárias para gerir com eficácia estas organizações.

Enquanto uma variedade de definições de competência tem sido sugerida na literatura, no âmbito desta pesquisa o conceito a ser adotado compreende uma perspectiva holística baseada na capacidade dos líderes gerenciais aplicarem de forma eficaz seus conhecimentos e habilidades no desempenho das tarefas de gestão, através de determinados comportamentos (Lawrence et al., 2009; Quinn et al., 2012). Este conceito agrega um conjunto de saberes que na literatura são denominados de: saber (conhecimento), saber fazer (habilidade) e saber agir (atitude) (Dingle, 1995; Le Boterf, 2005; Parry, 1996). O conhecimento se refere ao domínio de conteúdo específico que uma pessoa possui geralmente adquirido no meio acadêmico ou em programas de capacitação profissional; a habilidade é considerada a aplicação do conhecimento adquirido; e a atitude refere-se à aplicação da habilidade demonstrada pelos comportamentos desempenhados (Dingle, 1995; Eraut, 1994; Katz, 1974; Le Boterf, 2005; Mumford, Zaccaro, et al., 2000).

Compreendido na perspectiva holística, o Modelo dos Valores Concorrentes (MVC), desenvolvido por Quinn (1984), se destaca do ponto de vista de compreensão das competências de liderança, tendo sido um modelo multidimensional bastante divulgado na literatura por conceber a eficácia dos líderes gerenciais de acordo com o foco da organização (interno ou externo) e a sua estrutura (flexibilidade ou controle) (Belasen & Frank, 2008; Denison et al., 1995; Lavine, 2014; Lawrence et al., 2009; Quinn et al., 2012; Zafft et al., 2009). A avaliação das competências de liderança a partir deste modelo tem sido realizada através do *Managerial Behaviour Instrument* (MBI), desenvolvido por Lawrence et al. (2009). O MBI tem se diferenciado de outros instrumentos aplicados no campo da gestão esportiva, como por exemplo o *Recreational Sports Competency Analysis* (RSCA) (Jamieson, 1980) e o *Competencies of Sport Managers* (COSM) (Toh, 1997), pois considera a aplicação dos

conhecimentos e habilidades através dos comportamentos de liderança nas diferentes situações de trabalho, independente do tipo de organização, destacando assim, a utilidade do MBI em diferentes contextos organizacionais.

A utilização do MBI tem sido recomendada para se avaliar as competências de liderança do gestor a partir da execução de uma variedade de comportamentos que atendem aos vários objetivos implícitos no contexto organizacional, tanto das partes interessadas quanto das exigências competitivas (Denison et al., 1995; Lawrence et al., 2009). Salienta-se, contudo, a inexistência de uma versão do MBI devidamente traduzida e adaptada para a realidade brasileira.

O MBI é composto por quatro dimensões (Colaborar, Criar, Controlar e Competir), que reúnem 12 competências de liderança e 36 comportamentos. As competências associadas à dimensão Colaborar são 'Facilitador', 'Mentor' e 'Empático', e permitem avaliar os líderes em termos da sua efetividade nas interações com as pessoas, da capacidade de promover envolvimento e comprometimento dos membros da organização. A dimensão Criar tem como foco as competências dos líderes como 'Visionário', 'Inovador' e 'Motivador', que estão relacionadas com a implementação de mudanças, ao atendimento e antecipação das necessidades de quem está envolvido externamente com a organização e à motivação dos membros. Na dimensão Controlar, o líder com as competências 'Regulador', 'Monitor' e 'Coordenador' deve orientar os membros na condução das tarefas, bem como controlar os projetos da organização e clarificar as políticas institucionais, de modo a garantir que os procedimentos internos, políticas e diretrizes são compreendidos por todos. As competências associadas à dimensão Competir, 'Competidor', 'Produtor' e 'Condutor', enfatizam a competição, o esforço e empenho do líder e a rapidez com que executa as suas tarefas e resolve os problemas que surgem (Lawrence et al., 2009; Quinn et al., 2012).

No esporte, muitas pesquisas têm sido realizadas com o intuito de avaliar as competências dos gestores, sendo que o foco destas pesquisas incide principalmente em variáveis como nível hierárquico, dimensão da

organização e setor de atuação (Barcelona, 2004; Barcelona & Ross, 2004; Case & Branch, 2003; Farzalipour et al., 2012; Horch & Schuette, 2003; Jamieson, 1980; Ko et al., 2011; Koustelios, 2003; Peng, 2000; Quain & Parks, 1986; Skipper, 1990). Os resultados destas pesquisas têm evidenciado diferença nas competências dos gestores quando comparados em função destas variáveis. Contudo, do ponto de vista de características relativas aos gestores esportivos, como a formação acadêmica e experiência no cargo, não se verificam pesquisas profundas desta natureza.

Especificamente em relação a formação acadêmica do gestor esportivo, a relevância da investigação incide, conforme aponta a literatura, diretamente sobre a compreensão das competências que têm como base o conhecimento ou domínio de conteúdo específico que uma pessoa possui (Dingle, 1995; Parry, 1996). Este conhecimento que advém desta educação formal promove a melhoria da capacidade de assimilar a aprendizagem informal obtida pela experiência no local de trabalho (Svensson et al., 2004).

Em termos históricos, os primeiros passos da formação do gestor esportivo no Brasil foram dados no início da década de 70 a partir da oferta de um curso de extensão em administração esportiva pela parceria entre o Conselho Nacional de Desportos (CND) e a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Na década seguinte foram dados outros passos importantes com a implementação do curso de especialização em Administração Esportiva na Universidade Gama Filho, também no Rio de Janeiro. A partir de então, verificou-se no Brasil um avanço desta área em outras instituições como a Universidade de São Paulo e a Escola de Educação Física de Joinville (Capinussú, 2005; Nolasco et al., 2005). Conforme esta evolução relacionada com o oferecimento de cursos, pode-se considerar que a formação profissional em gestão esportiva no Brasil ainda é recente, o que de certo modo, ainda há muito a ser explorado e estruturado.

Desde a década de 70 até os dias de hoje, pesquisadores da área da gestão esportiva no Brasil vem mencionando a carência de gestores esportivos preparados para assumir cargos diretivos nas organizações esportivas

principalmente em virtude da falta de formação específica destes gestores (Bechara, 2001; Capinussú, 2002; da Costa, 1971; Mazzei & Barros, 2012). Diante destes cenários, assiste-se a uma realidade em que os gestores das organizações esportivas brasileiras são, por exemplo, empresários, engenheiros, advogados ou médicos (Azevêdo et al., 2004; Azevêdo & Spessoto, 2009; Costa et al., 2011; da Costa, 1971; Santana et al., 2012).

Desde o surgimento da gestão esportiva enquanto área de estudo e intervenção na década de 60, nos Estados Unidos, e sua expansão por todos os continentes, alguns investigadores têm dedicado ao estudo das funções gerenciais, procurando oferecer um entendimento científico válido sobre os conhecimentos, habilidades e comportamentos dos gestores esportivos que determinam as competências de gestão mais adequadas (Barcelona & Ross, 2004; Horch & Schuette, 2003; Jamieson, 1987; Lambrecht, 1987). Neste período também se verificou um esforço em elaborar currículos de formação acadêmica nesta área com base nas exigências do mercado, buscando abranger as competências profissionais necessárias para o desempenho de funções gerenciais em diferentes setores de atuação (Cingiene & Laskiené, 2007; NASPE-NASSM Joint Task Force on Sport Management Curriculum and Accreditation, 1993).

Entretanto, no Brasil, conforme apresenta Mazzei et al. (2013) em pesquisa recente no país, ainda não há uma orientação específica para os cursos de bacharelado e tecnológico ofertados quanto à definição destes currículos como já existe nos países norte-americanos e europeus. O que se verifica no contexto brasileiro são cursos em gestão esportiva com propostas curriculares distintas e alguns conteúdos relacionados com disciplinas fundamentais de gestão semelhantes aos verificados na estrutura norte-americana e europeia. Por exemplo, o estudo de Mazzei et al. (2013) revela que o curso de bacharelado apresenta foco nos aspectos culturais e de contextualização social, evidenciando, desta maneira, um maior contraste com os currículos propostos nos Estados Unidos e Europa, enquanto os cursos tecnológicos se aproximam mais desses currículos internacionais, pois

contemplam, proporcionalmente, conteúdos das áreas aplicadas com foco no esporte e das áreas bases com foco na gestão.

Além de a educação formal ser considerada um fator contributivo para o desenvolvimento da competência profissional, a literatura também reconhece oportunidades de aprendizado informal da competência através da experiência no trabalho (Cheetham & Chivers, 2001; Mumford, 1994). Alguns estudos revelam que a experiência no trabalho foi considerada um dos fatores que mais impactam na aquisição e desenvolvimento da competência, seguido das características pessoais e do treinamento formal. Adicionalmente, estas pesquisas também mostram que muitos gestores afirmam aprender com a experiência e que esta é a principal fonte de suas competências, destacando ainda que seu desempenho melhora com o tempo (Mumford, Marks, et al., 2000; Paloniemi, 2006; Svensson et al., 2004).

Embora o modelo tradicional de aprendizagem valorize apenas o conhecimento advindo da educação formal, a literatura tem reportado desde a década de 1980 o crescimento profissional em termos de competência com origem na aprendizagem que ocorre no próprio ambiente de trabalho (Carnevale, 1986). Assim, o conhecimento advindo da educação formal não tem se revelado o único caminho para adquirir as competências gerenciais, sendo a experiência no trabalho também um fator importante para a aquisição e desenvolvimento das competências (Paloniemi, 2006; Svensson et al., 2004).

Diante do exposto, os resultados advindos desta pesquisa buscam contribuir para a produção de conhecimentos para a área da gestão e do esporte, especialmente quanto às competências de liderança dos gestores esportivos. Adicionalmente, esta pesquisa pode contribuir com indicativos para a elaboração de currículos acadêmicos mais adequados para formação de um gestor esportivo, atendendo ao pensamento e às reflexões científicas da área sem descuidar das exigências do mercado. Por fim, pretende-se fornecer conhecimentos para uma intervenção futura dos gestores esportivos mais adequada e assertiva, no sentido de otimizar o desempenho da sua liderança, especialmente no âmbito das federações esportivas.

## Problemas e objetivos do estudo

Nas últimas décadas, diversos foram os investigadores que se dedicaram ao estudo das competências dos gestores esportivos procurando identificar as competências mais importantes nas funções gerenciais (Afthinos, 1993; Case & Branch, 2003; Eksteen et al., 2013; Horch & Schuette, 2003; Jamieson, 1980; Lambrecht, 1987; Quain & Parks, 1986; Retar et al., 2013; Tripolitsioti et al., 2009). Apesar da pertinência do assunto, poucos estudos têm sido publicados sobre as competências com foco nos gestores esportivos analisando-as especificamente em relação a sua formação acadêmica e experiência no cargo, as quais, segundo mencionado anteriormente, são variáveis que estão intrinsecamente relacionadas com as competências. O conhecimento gerado até o momento sobre as competências neste contexto inclui a avaliação das competências considerando o nível hierárquico do gestor, a dimensão da organização esportiva e o setor de atuação. Neste sentido, a adoção de uma perspectiva com foco principal no gestor de uma organização esportiva poderá contribuir com conhecimentos para a literatura sobre gestão esportiva e, neste caso, sobre as competências de liderança para gerir as federações olímpicas.

Neste âmbito, o propósito geral da presente tese consiste em avaliar as qualidades psicométricas de um instrumento baseado em um modelo utilizado mundialmente, realizando-se previamente sua tradução e adaptação, e analisar a autopercepção das competências dos presidentes das federações olímpicas no Brasil, tendo em consideração a influência da formação acadêmica e do tempo de experiência no cargo. Para tal, foram determinados os seguintes objetivos específicos:

1. Avaliar as propriedades psicométricas do *Managerial Behaviour Instrument* na versão portuguesa para as federações esportivas brasileiras.
2. Analisar as autopercepções dos presidentes no que refere às competências de liderança na gestão das federações olímpicas

brasileiras em função das suas formações acadêmicas ao nível da graduação.

3. Verificar se existem ou não diferenças no modo como os presidentes percebem comportar-se, bem como, verificar se existem, ou não, diferenças a este nível, quando analisadas na perspectiva de um perfil ideal de competências de liderança para um presidente de federação olímpica no Brasil, considerando-se o tempo de experiência no cargo como fator mediador.

### **Estrutura do trabalho**

Esta tese foi elaborada conforme as normas e orientações para a redação e apresentação de dissertações da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP, 2009, 3ª edição). A estrutura adotada aproxima-se do modelo escandinavo, que pressupõe a organização da tese por artigos (FADEUP, 2009). A opção desta estrutura justifica-se pelo contributo académico e profissional obtido através das etapas do trabalho, tanto ao nível do conhecimento quanto ao nível da capacidade de produção científica. Neste sentido, esta tese está apresentada em quatro partes distintas, especificamente: Introdução, Revisão de Literatura, Estudos Empíricos e Considerações Finais.

A Introdução reservou-se à contextualização e pertinência da temática em estudo, aos quais foram adicionados os problemas e os propósitos da investigação, bem como da descrição a estrutura do trabalho desenvolvido de modo a facilitar a sua compreensão pelo leitor.

O Capítulo 1 envolve o enquadramento teórico, onde se apresenta a Revisão de Literatura com o objetivo de compreender o estado atual de conhecimento no domínio da competência profissional dos gestores desportivos. Para tanto, inicialmente fez-se uma contextualização da gestão desportiva enquanto área de estudo e intervenção, destacando o trajeto histórico

relativamente à formação profissional e a prática gerencial. Esta primeira parte contempla a origem e currículos de formação dos gestores esportivos, bem como os fatores associados ao contexto de sua atuação, nomeadamente os setores de atuação, as funções dos gestores e os níveis hierárquicos, evidenciando ainda a intervenção gerencial dos gestores nas federações esportivas brasileiras. Por fim, foi apresentada a temática competência, com ênfase na conceitualização, modelos e instrumentos de avaliação e aplicação no campo da gestão esportiva.

Os capítulos 2 a 4 integram três estudos que constituem a parte empírica deste trabalho, sendo que, nestes estudos, a amostra incidiu sobre 85 presidentes do universo de 509 federações olímpicas brasileiras. A distribuição dos participantes por regiões do Brasil consiste em: 31,3% são da região Nordeste, 30,1% do Sudeste, 14,5% do Centro-oeste, 12% do Sul e 12% do Norte. Especificamente nos estudos 2 e 3 acrescentamos ainda, para maior profundidade da informação, um estudo mais intensivo através de entrevistas a dez presidentes de federações olímpicas do Estado de Minas Gerais, representantes de diferentes modalidades esportivas olímpicas que concordaram em participar da pesquisa e serem pessoalmente entrevistados no universo de 19 federações olímpicas no estado.

O primeiro estudo intitula-se “Avaliação das propriedades psicométricas da versão em língua portuguesa do *Managerial Behaviour Instrument* para as federações esportivas Brasileiras” e remete para a obtenção de um instrumento de pesquisa fiável e válido no campo da gestão esportiva.

O segundo estudo, sob o título “Competências de liderança dos presidentes das Federações Olímpicas Brasileiras: Análise em função da formação acadêmica ao nível da graduação”, busca uma análise da autopercepção das competências de liderança na gestão do dia-a-dia das federações comparando-as em função da formação dos presidentes.

Finalmente, o terceiro estudo denominado “Competências de liderança dos presidentes das Federações Olímpicas Brasileiras: Comparação entre os perfis real e ideal em função do tempo de experiência no cargo”, busca verificar

a existência de diferenças na autopercepção dos presidentes com diferentes tempos de experiência no cargo quanto às competências de liderança reais e ideais.

O capítulo 5 apresenta as Considerações Finais desta tese fundamentadas na integração dos estudos parcelares, as quais pretendem interpretar, relacionar e sintetizar os resultados alcançados, com o propósito de se obter uma visão global e complementar das competências de gestão dos presidentes das federações olímpicas no Brasil.

## **1. Revisão de Literatura**

---



## **1.1 Gestão Esportiva: da formação profissional à prática gerencial**

A gestão esportiva é um campo de intervenção multidisciplinar que se caracteriza pela ligação entre dois elementos basilares: esporte e gestão (Parkhouse, 1991; Parkhouse & Pitts, 2005). Quando se fala em gestão do esporte é necessário estabelecer esta interface entre a gestão e o esporte de modo a constituir um quadro teórico que fundamente a ação do gestor esportivo (Pires, 2007).

O esporte, apoiado no pressuposto do direito de todos às práticas esportivas (UNESCO, 1978), pode ser entendido através de três manifestações: educação, participação e rendimento (Tubino, 1994). O esporte educacional é utilizado como instrumento de educação, praticado nos sistemas de ensino com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo; o esporte de participação refere-se aquele praticado como lazer, de caráter voluntário, com a finalidade de inclusão social; e o esporte de rendimento é aquele destinado à formação de atletas de alto nível, praticado segundo normas e regras com a finalidade competitiva (Brasil, 1998; Tubino, 1994). Em concordância com este entendimento, o esporte, considerado na sua universalidade, é um fenômeno de caráter plural, assim como afirma Bento (1991, p. 17), distinguindo-o como um conceito polissêmico, polifônico, que “rompeu com a unidade de sentidos do desporto no singular assente no modelo tradicional da pirâmide com o desporto de alto rendimento no topo e com o desporto de massas na base”.

Com base nas manifestações do esporte mencionadas, a legislação esportiva brasileira (Lei Pelé nº 9.615, de 24 de março de 1998) considera que o esporte abrange tanto a prática formal, a qual é regulada por normas nacionais e internacionais e pelas regras de prática desportiva de cada modalidade, quanto à prática não formal, caracterizada pela liberdade lúdica de seus praticantes (Brasil, 1998). Nesta mesma perspectiva do esporte enquanto prática esportiva, a Carta Europeia do Desporto (Portugal, 1992), no seu Art. 2º o define como “todas as formas de atividades físicas que, através de uma

participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis.”.

Assim, o esporte na sua concepção mais ampla como prática esportiva e que assume diferentes manifestações, “pauta a vida cotidiana do planeta, enquanto fenômeno quase onnipresente, para aqueles que o praticam (e são bastante), para os que a ele assistem (e são muitos) e para os que dele falam (e são quase todos)” (Amado, 2003, p. 81). No Brasil, pesquisa recente realizada pelo Ministério do Esporte no Brasil constatou que o número de praticantes esportivos (54,1%) é muito próximo dos sedentários (45,9%), sendo este resultado importante do ponto de vista de promoção do esporte no país (Ministério do Esporte, 2015). Como afirma Correia (2009), os órgãos governamentais, apoiados pelas organizações de administração do esporte no Brasil, devem pensar e atuar no sentido de melhorar os níveis de acesso continuado dos cidadãos à prática esportiva de forma que este número possa ser maior em termos de praticantes. Esta meta, por sua vez só será possível, a partir da efetividade da gestão nestas organizações, a qual será conceituada a seguir.

Gestão, na definição de Bateman & Snell (2012), é um processo de trabalho com pessoas e recursos para alcançar os objetivos organizacionais. A gestão compreende duas principais ideias que incluem o alcance dos objetivos organizacionais de maneira eficiente e eficaz, que justificam a existência e o sucesso da organização, e as quatro funções que devem ser exercidas pelos gestores, as quais consistem em: planejar, organizar, dirigir/liderar e controlar (Daft, 2014). Estas funções são aplicadas nas diferentes áreas administrativas organizacionais, como por exemplo, marketing, finanças, pessoas e produção (Bateman & Snell, 2012; Lussier & Kimball, 2009; Parkhouse, 1991; Parkhouse & Pitts, 2005; Robinson & Palmer, 2011). No contexto esportivo, essas funções gerenciais são desempenhadas pelos gestores de organizações que tem o esporte como principal produto ou serviço, aplicando-se de maneira similar as teorias de gestão e técnicas gerenciais desenvolvidas em outros tipos de organizações (DeSensi et al., 1990; Hoye et al., 2012; Rocha & Bastos, 2011).

Baseado nas definições de esporte e gestão apresentadas anteriormente, a definição de gestão esportiva segue. Conforme DeSensi et al. (1990, p. 33), a gestão esportiva é: “(...) qualquer combinação de habilidades relacionadas com o planejamento, organização, direção, controle, orçamento, liderança, e avaliação dentro do contexto da organização ou departamento em que o produto ou serviço principal está relacionado com o esporte e/ou atividade física”. Complementarmente a esta definição, Nolasco et al. (2005, p. 92) consideram que “(...) a gestão do esporte concerne à organização e direção racional e sistemática de atividades esportivas e físicas em geral e/ou de entidades e grupos que fazem acontecer estas atividades quer orientadas para competições de alto nível ou participação popular ocasional ou regular, e práticas de lazer e de saúde.”.

Conforme aponta a literatura, o conhecimento das funções e técnicas gerenciais é geralmente adquirido no ambiente acadêmico e, posteriormente, aplicado no ambiente organizacional (Dingle, 1995; Doherty, 2013). Assim, de forma a explorar esta interdependência, apresenta-se a seguir a evolução da formação em gestão, numa perspectiva genérica em termos internacionais e mais específica relativamente ao Brasil, país de aplicação deste estudo, bem como os fatores associados ao contexto de atuação do gestor esportivo.

### *1.1.1 Formação do gestor esportivo: origem e currículos*

No que respeita a formação do gestor esportivo vamos seguidamente analisar os processos de origem desta formação e os respectivos currículos nos países onde esta formação teve maior expressão. Focaremos nos EUA, Europa e Brasil e, em seguida, analisaremos também do ponto de vista curricular de forma idêntica nestes três países.

Assim como a obtenção de um grau acadêmico é considerada garantia importante para a qualidade do serviço prestado (Sarmiento & Carvalho, 2015), a especialização e a formação técnica necessárias à realização das atividades gerenciais foram consideradas como requisitos muito importantes para os gestores esportivos no estudo de Claudino & Pires (1994). Conforme aponta a

literatura, o conhecimento teórico que é obtido no âmbito educacional contribui para o aprendizado e o desenvolvimento das competências profissionais (Carnevale, 1989; Le Deist & Winterton, 2005; Mumford et al., 2000; Sandberg, 2000; Svensson et al., 2004).

A formação específica em gestão esportiva emergiu na década de 60 nos Estados Unidos, e desde então tem vindo a ser estruturada academicamente através da adequação dos currículos e das competências às exigências do mercado (Jones et al., 2008; Parkhouse, 1991).

A formação em gestão esportiva no Brasil despontou no início da década de 70 com a oferta de um curso de extensão em administração esportiva através de um convênio entre o Conselho Nacional de Desportos (CND) e a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (Nolasco et al., 2005). Uma década mais tarde foi implementado o primeiro curso de especialização, em nível de pós-graduação, estruturado pela Universidade Gama Filho (Rocha & Bastos, 2011). A partir de então, verificou-se o desenvolvimento desta área em outras instituições como a Universidade de São Paulo e a Escola de Educação Física de Joinville (Capinussú, 2005).

Conforme aponta a literatura, pode-se considerar que no Brasil, a formação acadêmica em gestão esportiva está em fase de expansão e desenvolvimento, o que de certo modo, ainda há muito a ser explorado e configurado (Bastos & Mazzei, 2015; Cárdenas & Feuerschütte, 2014; Mazzei et al., 2013; Rocha & Bastos, 2011). O ensino nesta área no Brasil é incipiente e “ainda tímido – de conhecimentos vinculados à gestão e à administração no campo dos esportes.”, conforme afirma Montagner et al. (2012, p. 111). Algumas instituições de ensino no Brasil já possuem a formação específica em gestão esportiva, como, por exemplo, a Universidade Federal do Paraná, desde 2009 (Rocha & Bastos, 2011). Por outro lado, o que se constata são universidades que oferecem em seus cursos de graduação em Educação Física e Esporte disciplinas de gestão (Mazzei et al., 2013; Montagner et al., 2012; Rocha & Bastos, 2011; Virtuoso Jr. et al., 2003).

Em contraste com o Brasil, em países da América do Norte e Europa já existem há muitos anos propostas de estruturas curriculares que atendem adequadamente à formação dos gestores esportivos conforme o mercado de trabalho (Pires, 2007).

Nos Estados Unidos, a *National Association for Sport & Physical Education* (NASPE) estabeleceu uma força tarefa de desenvolver uma orientação curricular para a gestão esportiva desde 1986 e, em 1989, juntou-se aos membros da *North American Society for Sport Management* (NAASM) para concretizar o objetivo (NASPE-NASSM Joint Task Force on Sport Management Curriculum and Accreditation, 1993). Em 1993 estas duas associações norte-americanas definiram uma estrutura básica de conhecimentos a serem transmitidos aos estudantes da gestão do esporte. Como resultado apresentado, as dez áreas centrais do currículo de formação do gestor esportivo na graduação envolvem: a) Dimensões Comportamentais no Esporte, b) Competências de Gestão e Organizacionais no Esporte, c) Ética na Gestão do Esporte, d) Marketing no Esporte, e) Comunicação no Esporte, f) Finanças no Esporte, g) Economia no Esporte, h) Aspectos Legais do Esporte, i) Governança no Esporte, e por fim, j) Experiência de Campo na Gestão do Esporte (NASPE-NASSM *Joint Task Force on Sport Management Curriculum and Accreditation*, 1993).

Mais tarde, no século XXI, na Europa, esta iniciativa de definir um currículo de formação em gestão esportiva teve como precursores o *Sport Management Research Group* (SMRG), a *Association for Sport Management* (EASM) e a *Aligning a European Higher Education Structure in Sport Science* (AEHESIS) (Cingiene et al., 2006). A estrutura curricular para a formação de gestores esportivos a nível de graduação contempla as seguintes unidades curriculares: a) Fundamentos da Gestão Esportiva, b) Fundamentos de Marketing Esportivo, c) Fundamentos de Economia do Esporte, d) Recursos Humanos em Organizações Esportivas, e) Gestão de Eventos, f) Teoria Organizacional, g) Esportes Internacionais, h) Negócio Esportivo, i) Sociologia e Ética no Esporte, j) Gestão de Instalações, k) disciplinas eletivas conforme organização de atuação e l) Estágio (Cingiene et al., 2006).

Ambas as estruturas curriculares (EUA e Europa), com disciplinas que englobam a gestão de recursos humanos, finanças, marketing, legislação e a experiência prática, por exemplo, visam formar profissionais com visão sistêmica, conhecimentos, habilidades e com experiência prática necessários para garantir uma intervenção eficaz no ambiente interno e externo no qual os profissionais estarão envolvidos. Este perfil de gestor esportivo é preconizado por Méndez Rial (2015), o qual menciona que o esporte do século XXI exige profissionais com maior capacitação, com uma perspectiva global de direção e gestão de uma entidade, capacidade de adaptação e visão estratégica que o assegura intervir nas circunstâncias contextuais atuais e futuras.

Não obstante, na Europa, a proposta de formação acadêmica considera o tipo de organização em que o gestor esportivo pretende trabalhar, nomeadamente clubes, academias, organizações locais/municipais e federações esportivas (Cingiene et al., 2006). Esta oportunidade de obter conhecimento específico do setor em que pretende atuar, conhecendo suas características exclusivas, pode ser vista como uma contribuição na formação do gestor, uma vez que permite compreender e estar bem próximo da realidade gerencial onde irá intervir profissionalmente.

No Brasil, em termos dos currículos em gestão esportiva, em termos de cursos de bacharelado e tecnológico, constata-se enfoques muito diferentes (Bastos & Mazzei, 2012; Mazzei et al., 2013). Enquanto que no curso de bacharelado, com duração de quatro anos, a ênfase é dada às disciplinas relacionadas com os aspectos culturais e de contextualização social do esporte, nos cursos tecnológicos, com duração de dois anos, ressaltam-se as disciplinas relacionadas com os fundamentos da gestão, demonstrando, assim, haver uma falta de consenso ou padrão curricular no país (Bastos & Mazzei, 2012; Mazzei et al., 2013). Ao analisar as estruturas curriculares de cursos de graduação em Educação Física e Esporte nas instituições brasileiras verifica-se uma preocupação com a amplitude de intervenção dos profissionais formados nesta área, dentre elas pode-se mencionar a gestão das organizações esportivas (Brasil, 2002a). Como afirma Montagner et al. (2012, p. 111): "(...) estamos deixando de apenas formar profissionais para ensinar esportes dentro

das quadras e campos, os pedagogos, para também formar gerações com vistas a administrar o esporte...”. A partir do exposto, verifica-se que, apesar dos avanços, o desenvolvimento de currículos em gestão esportiva no Brasil não possui uma orientação específica que congregue o conhecimento necessário para sua atuação profissional, em oposição ao que já existe nos países norte-americanos e europeus.

Em concordância com os pesquisadores da área da gestão esportiva, há de ressaltar que o profissional desta área deve dominar conhecimentos multidisciplinares, que incluem pelo menos noções de gestão e esporte (Cingiene et al., 2006; Lambrecht, 1991b; Pires & Sarmiento, 2001; Slack, 1991). De uma forma geral, como a gestão do esporte apresenta este caráter multidisciplinar, verifica-se nestas a existência da diversidade de disciplinas apresentadas nos currículos propostos nos cursos de graduação em diferentes países, sendo natural que estes reflitam as realidades e culturas de onde são provenientes (Mazzei et al., 2013).

### *1.1.2 Fatores associados ao contexto de atuação do gestor esportivo*

Uma vez apresentado o contexto da formação do gestor esportivo, torna-se importante compreender onde ele atua e o que faz no seu dia-a-dia. Neste sentido, este item tem por objetivo apresentar os setores de atuação, as funções dos gestores e níveis hierárquicos, evidenciando a sua intervenção gerencial nas federações esportivas brasileiras, campo desta pesquisa.

#### *- Setores de atuação -*

De acordo com o que foi referenciado anteriormente, especificamente em termos conceituais de gestão esportiva e contextualização do ambiente de formação do gestor esportivo, ressalta-se aqui que o gestor esportivo pode intervir em diferentes organizações, as quais laboram em setores distintos e têm classificações diferenciadas (Barcelona & Ross, 2004; Çiftçi & Mirzeoglu, 2014; Horch & Schuette, 2003; Jamieson, 1980). Como afirma Pires (2007),

existe uma multiplicidade de maneiras de praticar e, conseqüentemente, de organizar o esporte, o que resulta nos diferentes setores de atuação do gestor esportivo.

Assim, esta seção visa distinguir as organizações esportivas conforme dispostas no cenário do esporte para melhor compreensão e contextualização da presente pesquisa.

Muitos pesquisadores têm adotado diferentes classificações das organizações que fazem parte da indústria esportiva, o que muitas vezes ocorre em função do contexto em que os mesmos fazem parte (Bastos, 2004). Dentre as classificações apresentadas na literatura evidenciam-se aquelas que diferenciam as organizações em termos dos seus respectivos objetivos e/ou serviços, clientes e contextos. Nesta perspectiva, Bastos (2004) classifica os setores organizacionais considerando a finalidade lucrativa, o caráter público e privado e o nível de envolvimento com a atividade esportiva, enquadrando-os em: i) negócios de esporte, lazer e recreação, ii) administração e prática do esporte, iii) terceiro setor, iv) educação, v) administração pública, vi) saúde e estética e vii) outros segmentos. Similarmente à esta classificação, Hoye et al. (2012); Pierkaz (2009); Robinson & Palmer (2011); Thibault & Quarterman (2011) definem da mesma maneira três setores específicos com base nos objetivos das organizações: i) público (Governo), ii) privado (comercial) e iii) voluntário (sem fins lucrativos). De uma forma mais específica e congregando as classificações anteriores, Parks et al. (2011) apresentam três segmentos da indústria esportiva a partir do modo como se percebe o esporte: i) no tipo do produto, o qual inclui os segmentos do esporte de rendimento, de produção e de promoção, ii) no impacto econômico, incluindo o esporte de entretenimento e recreação, produtos e serviços esportivos e organizações de suporte ao esporte, e por fim, iii) na atividade esportiva, que define as organizações que produzem atividades esportivas, que fornecem produtos e serviços para atender a produção das atividades esportivas e que vendem e negociam produtos relacionados com a atividade esportiva.

Apesar das diferentes configurações apresentadas na literatura, na maioria das vezes, os setores organizacionais são classificados conforme a sua finalidade. Será adotado nesta tese a classificação proposta por Hoye et al. (2012); Pierkaz (2009); Robinson & Palmer (2011); Thibault & Quarterman (2011). Assim, as organizações que tem como finalidade a regulação do esporte, o fornecimento de serviços esportivos diretos e os financiamentos para os outros enquadram-se no setor público. Este setor é caracterizado pelas organizações governamentais, sejam elas municipais, estaduais ou nacionais (Hoye et al., 2012; Pierkaz, 2009). No Brasil, tem-se como exemplo deste setor o Ministério do Esporte, que para além de regular a atividade esportiva no país também financia projetos através da Lei de Incentivo ao Esporte<sup>1</sup>. Já as organizações que tem como foco o lucro caracterizam o setor privado. Assim, incluem, por exemplo, aquelas organizações do segmento de vestuário e equipamentos esportivos, a mídia esportiva, os operadores de estádios, organizadores de eventos esportivos, clubes de futebol e academias de ginástica (Hoye et al., 2012; Pierkaz, 2009; Thibault & Quarterman, 2011). A empresa Minas Arena<sup>2</sup> é um exemplo de organização brasileira privada, que em parceria com o setor público, faz a gestão do estádio de futebol Mineirão, em Minas Gerais. E, por fim, as organizações sem fins lucrativos ou voluntárias, tem como finalidade a promoção do esporte sem visar o lucro. Duas características distinguem estas organizações: uma considerável proporção da força de trabalho é voluntária, maior que a paga; geralmente são geridas por executivos voluntários que são responsáveis pela gestão e, como referido anteriormente, estas organizações não visam o lucro (Robinson & Palmer, 2011; Thibault & Quarterman, 2011). Este setor inclui os clubes de bases comunitárias, associações e organizações nacionais e internacionais que promovem, regulam e organizam eventos esportivos (Hoye et al., 2012;

---

1 A Lei de Incentivo ao Esporte – Lei nº 11.438/2006 – permite que empresas e pessoas físicas invistam parte do que pagariam de Imposto de Renda em projetos esportivos aprovados pelo Ministério do Esporte. As empresas podem investir até 1% desse valor e as pessoas físicas, até 6%.

2 A Minas Arena é uma Sociedade de Propósito Específico responsável pela execução das obras de reforma e modernização do Mineirão, por meio de contrato de parceria público-privada firmado com o Governo do Estado de Minas Gerais e gerenciado pela Secretaria Extraordinária da Copa do Mundo.

Pierkaz, 2009). No Brasil, dentre as organizações voluntárias existentes estão as federações esportivas, que são responsáveis pela administração do esporte a nível estadual.

Esses três setores organizacionais de atuação do gestor esportivo (público, privado e voluntário) se interagem através de projetos de colaboração, mecanismos de financiamento, empreendimentos comerciais conjuntos e outras relações de negócios, como exemplificado anteriormente (Hoye et al., 2012; Pierkaz, 2009).

Verificado a variedade de setores organizacionais onde pode atuar o gestor esportivo, apresenta-se a seguir as funções ou papéis que estes gestores devem desempenhar no dia-a-dia da gestão.

#### - Funções gerenciais -

As funções gerenciais se caracterizam pelas atividades exercidas pelos gestores nas organizações, destacando que para o bom exercício destas funções é necessário as competências adequadas. Neste sentido, as funções aqui destacadas serão apresentadas para retratar a atuação dos presidentes que são líderes nas federações olímpicas brasileiras, foco desta pesquisa.

Verifica-se que um grande e crescente número de investigadores tem dedicado suas pesquisas para identificar as principais funções desempenhadas pelos gestores esportivos, buscando mapear a atuação destes gestores nos diversos setores organizacionais (Bastos et al., 2006; Chelladurai, 2012; Cingiene et al., 2006; Claudino, 2001; Danylchuk & Chelladurai, 1999; Maças, 2006; Sarmiento et al., 2006).

Tradicionalmente, a literatura enfatiza o desempenho de quatro funções gerenciais essenciais aos gestores, as quais contemplam: planejar, organizar, liderar (dirigir) e controlar (avaliar) (Bateman & Snell, 2012; Chiavenato, 2014; Daft, 2014; Lussier, 2015). Especificamente nos livros e periódicos da gestão esportiva, estas funções também são destacadas, uma vez que a base bibliográfica e as teorias, na maioria das vezes, estão pautadas no campo geral

da gestão, como referenciado anteriormente, com aplicação nas organizações esportivas (Crow & Gillentine, 2005; Lussier & Kimball, 2009; Parkhouse, 2005; Pedersen et al., 2011; Slack, 2014).

Na concepção da função planejar, espera-se que o gestor defina os objetivos a serem alcançados pela organização, determine antecipadamente as metas ou tarefas que devem ser seguidas para atingir estes objetivos e o uso dos recursos necessários para realizar cada meta (Bateman & Snell, 2012; Chelladurai, 1991; Daft, 2014; Lussier & Kimball, 2009; Parkhouse, 2005). Neste sentido, Pires (2007) considera que em qualquer processo de planejamento o gestor deve estar atento a um conjunto de questões, tais como: O quê? (objeto); Como? (método, estratégia); Quando? (tempo); Onde? (lugar); Por quem? (executores); Com quem? (envolvidos); Para quem? (destinatários); e Para quê? (objetivos). Um planejamento de sucesso, conforme menciona Parkhouse (2005) deve ser inserido em todos os níveis de gestão, e os líderes devem comunicar claramente aos membros da organização os resultados esperados e como pretende alcançá-los. O planejamento deve ser orientado para o futuro e inclui o processo de analisar a situação atual, antecipar o futuro, escolher estratégias e prever os recursos necessários para atingir os objetivos da organização (Bateman & Snell, 2012; Pires, 2007). A título exemplificativo, os gestores esportivos envolvidos na organização dos Jogos Olímpicos iniciam muitos anos antes do evento o seu planejamento no país sede, com a formulação político-esportiva da candidatura e devem planejar, inclusive, os legados resultantes deste evento (Pires, 2007).

Relativamente à função organizar, esta envolve o processo de delegar e alocar dos recursos propriamente ditos, ou seja, o gestor deve reunir e gerir os recursos humanos, financeiros, físicos e informacionais necessários para alcançar o objetivo organizacional (Bateman & Snell, 2012; Chiavenato, 2014; Lussier, 2015). Dentre as habilidades que o gestor deve ter ao exercer a função de organizar destacam-se a percepção da organização como um todo, tomada de decisão e delegação, envolvendo a designação de responsabilidades e autoridade para realizar os objetivos (Lussier, 2015; Robinson & Newman, 2005). A importância desta função foi destacada, por exemplo, tanto por

gestores de clubes e federações esportivas na Alemanha quanto por gestores esportivos de organizações governamentais, federações e associações, iniciativa privada e clubes de Portugal. Estes resultados apontam que as principais atividades dos gestores no âmbito esportivo estão focadas, principalmente, na concepção e operacionalização dos projetos.

Liderar é outra importante função que é requerida aos gestores e consiste no processo de influenciar, motivar e capacitar outros para contribuir para a eficácia e sucesso das organizações das quais são membros (House et al., 2002; Lussier, 2015; Yukl, 1989). Esta função envolve a comunicação dos objetivos aos colaboradores, a motivação destes para alcançar os objetivos e a criação de uma cultura e valores partilhados (Daft, 2014; Robinson & Newman, 2005; Soucie, 1994). A literatura aponta que a liderança é considerada uma das funções mais estudadas no âmbito das pesquisas em gestão esportiva (Parkhouse et al., 1982; Paton, 1987; Soucie & Doherty, 1996). Além disso, a liderança também é considerada uma das mais importantes funções dos gestores esportivos, refletindo diretamente nos resultados organizacionais (Horch & Schuette, 2003; Weinberg & McDermott, 2002).

O gestor e o líder apresentam algumas similaridades e diferenças que merecem ser destacadas. Como referenciado anteriormente, liderar é uma das quatro funções da gestão (Lussier, 2015). Tanto gestão quanto liderança refletem dois diferentes conjuntos de qualidades e habilidades que frequentemente sobrepõe em um mesmo indivíduo (Daft, 2014), apesar de muitos gestores não serem líderes e muitos líderes não serem gestores (Kotter, 2001; Lussier & Kimball, 2009; Quarterman et al., 2011). A ilustração da dicotomia gestão e liderança pode ser observada no Quadro 1, no qual estão dispostas as ideias de diferentes autores.

Tendo em consideração a importância da gestão e da liderança para o sucesso das organizações em um ambiente cada vez mais complexo e volátil, o termo liderança gerencial surgiu para descrever o trabalho do gestor-líder (Quarterman et al., 2011). Na gestão esportiva este conceito unificado também é adotado pelos pesquisadores conforme afirma Quarterman et al. (2011).

Soucie (1994), por exemplo, revelou que a eficiência e eficácia dos gestores esportivos era resultado da combinação destes dois conceitos. Em resumo, a liderança gerencial corresponde à combinação de gestão e liderança num coerente e integrado conceito, que apesar de serem dois sistemas distintos se complementam na ação (Kotter, 2001). Diante do exposto, pode-se afirmar que o gestor que influencia pessoas na organização através de comunicação, motivação, inspiração e direção, é um gestor-líder (Lussier, 2015).

Quadro 1 - Sumário comparativo da dicotomia gestão-liderança

<b>Gestão (lida com a complexidade)</b>	<b>Liderança (lida com a mudança)</b>
Foco organizacional (2)	Foco pessoal (2)
Poder da posição (2)	Poder pessoal (2)
Administrar (3)	Inovar (3)
Planejar e orçar. Define os objetivos para o futuro, estabelece metas para alcançar estes objetivos, e por fim, aloca recursos para realizar os planos (1) (2) (4)	Definir a direção. Desenvolve a visão no futuro e as estratégias para produzir as mudanças necessárias para alcançar essa visão. (1) (2) (3) (4)
Organizar e apoiar. Cria uma estrutura organizacional e um conjunto de trabalhos para acompanhamento do plano estabelecido, dá apoio à organização com trabalhadores qualificados, delega responsabilidade para conduzir o plano, constrói um sistema para monitorar a implementação do plano (1) (2)	Alinhar as pessoas. Comunica a nova direção para aqueles que podem criar uma barreira para entender a visão e que se comprometem no seu alcance. (1)
Controlar e resolver problemas. Monitora os resultados com alguns detalhes, tanto formal quanto informalmente, através de ofícios ou reuniões, por exemplo, identifica desvios do plano, e por fim, planeja e organiza para resolver os problemas. (1) (3)	Motivar e inspirar. Mantém as pessoas na direção certa, recorrendo para as necessidades humanas, valores e emoções. (1) (3) (4)
Preocupação com o 'como' e 'onde' (3)	Preocupação com 'o que' e 'porque' (3)

Fonte: adaptado de (1) Kotter (2001), (2) Daft (2014), (3) Quarterman et al. (2011), (4) Hoye et al. (2012)

Por fim, a função controlar consiste no processo de estabelecer e implementar mecanismos para garantir que os objetivos da organização sejam alcançados (Lussier, 2015). Estes mecanismos englobam o monitoramento das

atividades dos colaboradores, a verificação constante se a organização está indo de encontro aos objetivos e a realização de correções, quando necessário (Daft, 2014). Esta função, no estudo de Horch & Schuette (2003), foi considerada uma das mais necessárias aos gestores de topo ou líderes das organizações esportivas. Diante destas considerações, percebe-se que conhecer bem a organização, os objetivos estabelecidos e os recursos disponíveis são questões fundamentais para que o gestor possa prevenir possíveis problemas e garantir o controle. A título demonstrativo, em um estudo realizado com o presidente da Federação Portuguesa de Canoagem sobre a sua percepção quanto à eficácia organizacional, foi relatado que o gestor monitora o desempenho, tanto a nível esportivo quanto organizacional, quando percebe que não se alcança os objetivos propostos e assim, após uma análise retrospectiva dos fatores envolventes, toma as decisões necessárias para ir de encontro ao resultado esperado (Freitas et al., 2014).

A partir destas quatro funções clássicas do gestor, Mintzberg (2011) buscou compreendê-las através da observação do dia-a-dia dos gestores, verificando de fato, o que os gestores fazem na prática. Neste sentido, Mintzberg apresentou um modelo geral de gestão com base na observação do trabalho de 29 gestores dos setores de negócios, governo, saúde e social. No centro do modelo de Mintzberg está o gestor, com sua função de concepção e agendamento, assumindo responsabilidades tanto no ambiente interno da organização quanto no ambiente externo. Para Mintzberg (2011, p. 49) “a gestão tem lugar em três planos, do conceitual para o concreto: com informação, através de pessoas, e para a ação diretamente”. Cada plano apresenta duas funções a serem desempenhadas, tais como: no plano da informação, gestores comunicam (interna e externamente) e controlam (internamente); no plano das pessoas, eles lideram (internamente) e conectam (externamente); e no plano da ação, os gestores agem (internamente) e relacionam (externamente). A partir deste modelo de gestão, o autor sugere que, de uma forma integrada, estas seis funções ou papéis gerenciais devem ser aplicados no trabalho de todos os gestores. Neste sentido, o comportamento gerencial pode ser baseado na informação, mas só faz sentido

se influenciar as pessoas para agirem, ou também o comportamento gerencial pode focar nas pessoas, mas só terá sucesso se estimular a ação, ou ainda pode influenciar a ação diretamente (Mintzberg, 1998).

As considerações deste autor sobre a gestão, o contexto e as funções gerenciais, reforçam o entendimento do gestor esportivo enquanto profissional que desempenha funções administrativas no contexto das organizações esportivas, que é responsável por toda a organização ou uma unidade específica (Mintzberg, 2011). Diante da diversidade de funções gerenciais desempenhadas pelo gestor, pressupõe-se a necessidade de competências para exercer com eficiência e eficácia sua função nas organizações esportivas.

As organizações esportivas apresentam aspectos particulares inerentes à sua estrutura organizacional, liderança, cultura, planejamento estratégico e governança, conferindo-lhe um modelo de intervenção gerencial exclusivo (Hoye et al., 2012; Pires & Sarmento, 2001). Assim, a seguir será apresentado a estrutura organizacional do esporte no Brasil e a sua relação com o modelo de gestão presente nesta estrutura.

#### - Níveis hierárquicos da organização -

A partir do conhecimento dos diferentes setores organizacionais no âmbito esportivo onde o gestor pode atuar e das funções que exercem na gestão destas organizações é importante ressaltar os níveis hierárquicos que estes gestores podem assumir numa organização.

Embora todos os gestores tenham autoridade formal para dirigir as atividades do trabalho de outras pessoas (Quarterman et al., 2011), os gestores apresentam diferentes graus de autoridade e, conseqüentemente, responsabilidades, que variam de acordo com os níveis de hierarquia organizacional (Mintzberg, 2011; Quinn et al., 2012).

Conforme descreve Mintzberg (2010), a hierarquia organizacional se cria a partir do primeiro nível de supervisão, no qual o gestor é responsável por um certo número de operacionais, formando assim uma unidade organizacional

básica. Em seguida, um conjunto destas unidades se reúnem sob a responsabilidade de outro gestor, e assim por diante até formar a organização no seu conjunto, sob a direção de um único gestor no vértice estratégico da organização.

Assim, conforme nível hierárquico, os gestores são classificados em: gestores de topo, intermédio e primeira linha (Lussier, 2015; Maximiano, 2006; Pires, 2007; Quarterman et al., 2011; Robinson & Newman, 2005).

1. Gestores de topo – pessoas em posição executiva e liderança – possuem o maior poder e autoridade em uma organização e, geralmente, são responsáveis pelo gerenciamento de toda a organização ou a maior parte dela. Os gestores de topo definem os objetivos e estratégias. Nomeadamente possuem títulos tais como presidente, vice-presidente ou diretor presidente.

2. Gestores intermédios – nível administrativo - responsáveis pela implementação das estratégias estabelecidas desenvolvendo planos de operação de curto prazo nos respectivos departamentos ou unidades setoriais. Geralmente se reportam aos executivos e supervisionam o trabalho dos gestores de primeira linha. Assim, tanto são líderes quanto liderados. Designadamente são titulares dos cargos de diretor, gerência ou chefe de departamento.

3. Gestores de primeira linha – nível de supervisão – responsáveis pela comunicação, inspiração e influência dos subordinados para ter o trabalho feito de maneira mais eficiente e eficaz. Com menor autoridade que os demais gestores, estes se reportam aos gestores intermédios e são responsáveis pelos membros que trabalham no seu setor ou simples área de unidade de trabalho. Nomeadamente são conhecidos como coordenadores ou supervisores.

O fato de grande parte das organizações esportivas que serão alvo deste trabalho terem uma dimensão reduzida, por vezes nem existe diferenciação entre áreas funcionais nem mesmo entre níveis hierárquicos. Este fato é comum nas organizações pequenas, onde a hierarquia é tão comprimida que o topo e a base se juntam em um mesmo indivíduo, operando com um só gestor (Mintzberg, 2010, 2011). Neste caso, as federações

esportivas são geridas por presidentes que assumem desde as tarefas gerenciais até as operacionais. O que se constata na realidade destas organizações voluntárias, apesar de constar em seus estatutos uma estrutura organizacional com uma equipe composta por presidência, direção e conselho fiscal, é uma fragilidade financeira e política que a impede de ser estruturada adequadamente (Capinussú, 2002; Mazzei & Barros, 2012).

Apesar deste fato, o desempenho de qualquer gestor, independente do nível hierárquico ocupado, está associado às suas competências<sup>3</sup>, que são descritas em termos de conhecimento, habilidades e atitudes (Maximiano, 2006). Neste sentido, a literatura tem demonstrado que estas competências variam conforme o nível hierárquico (Katz, 1974).

No que refere as habilidades, a literatura sistematiza-as em: i) técnicas: relacionadas com os métodos, processos e técnicas para realizar uma atividade especializada bem como as facilidades de operacionalizar essa atividade; ii) humanas: correspondem aos comportamentos humanos e os processos interpessoais, a empatia e a sensibilidade social, a capacidade de entender, liderar e trabalhar com pessoas; e iii) conceituais: relacionam-se à capacidade analítica, criatividade, eficiência na solução de problemas e a habilidade de reconhecer oportunidades ou problemas potenciais e formular estratégias (Katz, 1974; Maximiano, 2006; Nordhaug, 1998).

Conforme retrata Katz (1974), à medida que se sobe na hierarquia a importância das habilidades técnicas diminui, ao mesmo tempo em que as conceituais tornam-se mais necessárias para uma gestão de sucesso. Em concordância, Pires (2007) afirma que quanto mais elevado é o nível de responsabilidade dos gestores esportivos, mais se espera destes uma capacidade intuitiva/política, enquanto quanto mais baixo se posiciona na estrutura hierárquica das organizações esportivas mais se espera a prevalência das capacidades técnicas. Há de se destacar que em organizações menores, onde a *expertise* técnica não é tão difusa e a assistência de pessoas

---

<sup>3</sup> A terminologia utilizada será mais bem explicada no capítulo referente às competências no item 1.2

experientes não está disponível ou não é possível pagar para tê-las, os gestores não podem se dedicar apenas às questões estratégicas, mas também é preciso fazer as tarefas operacionais. Neste caso, as habilidades técnicas também são consideradas essenciais aos gestores.

Assim, tratando-se das competências de liderança gerencial, verifica-se a importância de se alinharem as competências às necessidades específicas das posições que os gestores ocupam nas organizações (Fleury & Fleury, 2001). Adicionalmente, o modelo de competências de liderança de Lawrence et al. (2009) evidencia que as competências a serem desempenhadas pelos gestores não estão vinculadas a um nível específico da hierarquia organizacional, importando ressaltar que apenas deve variar a relevância de uma ou outra competência em razão da sua posição hierárquica, sobressaindo umas às outras conforme sua responsabilidade (Quinn et al., 2012). Conforme pesquisas realizadas no âmbito das organizações esportivas, verifica-se que as competências variam conforme o nível hierárquico dos gestores (Barcelona, 2004; Case & Branch, 2003; Jamieson, 1980; Skipper, 1990). Neste âmbito, corroborando a literatura, os estudos realizados demonstram que os gestores de topo consideram mais importantes o desempenho de habilidades conceituais, os gestores intermediários as habilidades humanas e os gestores de primeira linha as habilidades técnicas. De modo geral, como referido anteriormente, a competência vincula as pessoas a um contexto organizacional com suas específicas estruturas hierárquicas, tarefas e objetivos, e pode variar o seu grau de importância conforme as responsabilidades assumidas no gerenciamento da organização.

- A gestão esportiva nas federações olímpicas brasileiras -

O esporte como visto hoje na nossa sociedade, estruturado em organizações de prática e de administração esportiva, com suas regras, princípios e finalidades, é fruto do desenvolvimento social recente que surgiu da associação livre dos cidadãos no período do capitalismo industrial do século XIX (Carvalho, 2004; Carvalho et al., 2012; Constantino, 2006; Pires, 1987).

O surgimento das primeiras organizações esportivas no Brasil remonta aos finais do século XIX, nomeadamente o Comitê de Regatas do Rio Grande do Sul, em Porto Alegre (1894) e a União de Regatas Fluminense, no Rio de Janeiro (1897) (Brasil, 2007; Mazzei & Barros, 2012). Com o surgimento destas organizações, o Brasil começa a dividir as responsabilidades pela administração do esporte e estabelece a partir do Decreto-Lei nº 3199/1941 a estrutura de gestão do esporte. Hoje, como é estabelecido na Lei nº 9615/1998 (Lei Pelé, Brasil, 1998), esta estrutura está delineada no Sistema Nacional do Desporto (SND) conforme se verifica a seguir:

Art. 13. O Sistema Nacional do Desporto tem por finalidade promover e aprimorar as práticas desportivas de rendimento.

Parágrafo único. O Sistema Nacional do Desporto congrega as pessoas físicas e jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos, encarregadas da coordenação, administração, normalização, apoio e prática do desporto, bem como as incumbidas da Justiça Desportiva e, especialmente:

I - o Comitê Olímpico Brasileiro-COB;

II - o Comitê Paralímpico Brasileiro;

III - as entidades nacionais de administração do desporto;

IV - as entidades regionais de administração do desporto;

V - as ligas regionais e nacionais;

VI - as entidades de prática desportiva filiadas ou não àquelas referidas nos incisos anteriores.

Dentre estas entidades, o Comitê Olímpico Brasileiro (COB) é a entidade máxima de representação do esporte a nível internacional, relacionando-se em nível nacional de um lado com o Ministério do Esporte e de outro com as confederações esportivas brasileiras, conforme se verifica na Figura 1. Atualmente, o Brasil possui 30 confederações de modalidades olímpicas e 21

de modalidades não olímpicas. A interação entre o COB e as confederações esportivas ocorre através do repasse financeiro proveniente da arrecadação das loterias federais que o COB recebe do governo federal brasileiro, conforme especifica a Lei Agnelo-Piva nº 10264/2001, a qual estabelece que 2% da arrecadação bruta de todas as loterias federais do país sejam repassados ao Comitê Olímpico Brasileiro (COB) e ao Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB). (Almeida & Marchi Júnior, 2011; Athayde et al., 2015; Brasil, 2001; Teixeira et al., 2013). Os recursos financeiros gerenciados pelo COB são destinados às Confederações por meio de critérios estabelecidos em comum acordo entre os mesmos. Para a definição dos valores destinados às Confederações Brasileiras Olímpicas em 2014, o COB levou em consideração: i) todas as fontes de receita de cada confederação no planejamento anual da modalidade, ii) os resultados das modalidades em 2012 e 2013, a perspectiva de resultados em 2016, iii) a posição de cada modalidade no ranking mundial, iv) a quantidade de medalhas olímpicas em disputa nos Jogos Olímpicos e v) a análise da gestão das entidades ("Comitê Olímpico Brasileiro", 2014).



Figura 1 - Estrutura organizacional brasileira do esporte (Meira et al., 2012, p. 256)

Por sua vez, as confederações representam as federações esportivas que estão presentes nas 27 unidades federativas brasileiras (26 estados e 1 Distrito Federal). Estas organizações são responsáveis por uma modalidade esportiva específica (quando representativa no país) ou várias modalidades afins. Todos os esportes estão vinculados a uma confederação, mas nem todos possuem uma federação, o que acontece em casos de pouca representatividade regional (Brasil, 1998; Meira et al., 2012). A título exemplificativo, a Confederação Brasileira de Ciclismo e a Confederação Brasileira de Handebol, entre outras, possuem 27 federações filiadas. Já outras confederações, como as de Hipismo e Canoagem, entre outras, têm vinculação com um número reduzido de federações por não ter representatividade em todas as unidades federativas (Confederação Brasileira de Canoagem, 2014; Confederação Brasileira de Ciclismo, 2014; Confederação Brasileira de Handebol, 2014; Confederação Brasileira de Hipismo, 2014).

Consideram-se federações aquelas organizações esportivas regionais filiadas às confederações e que possuem sob a sua administração as associações, prefeituras municipais e clubes esportivos (Meira et al., 2012). Neste momento no Brasil existem 38 modalidades olímpicas de verão e 15 de inverno, distribuídas em 30 confederações olímpicas como referido anteriormente. Conforme dados fornecidos por cada confederação em suas páginas na internet, existem 509 federações, as quais se distribuem por todos os estados brasileiros.

As federações esportivas caracterizam-se por organizações sem fins lucrativos, classificadas como pessoas jurídicas de direito privado nos termos dos Art. 44 e 53 do Código Civil brasileiro (Brasil, 2002b) e possuem estatutos próprios que regem as suas finalidades, nomeadamente administrar, dirigir, controlar, difundir e incentivar o esporte que lhe pertence, incluindo, dentre outras, atividades de promoção, normalização, regularização dos filiados, organização de eventos e captação de recursos (Brasil, 1998; Mazzei & Barros, 2012).

Apesar das federações brasileiras terem surgido próximo aos anos 1900, como referido anteriormente, somente em 1941 o Brasil estabeleceu as primeiras orientações e regulamentações para a gestão do esporte nacional (Tubino, 2002). Historicamente, a legislação esportiva brasileira percorreu dois períodos distintos, num primeiro momento onde o Estado exerceu fortemente a intervenção nas organizações esportivas, de 1941 a 1988, sob os documentos legais Decreto-Lei nº 3199 de 14 de abril de 1941 e a Lei nº 6251/ de 8 de outubro de 1975, e o segundo marcado com a promulgação da Constituição Federal de 1988, com seu Art. 217, da Lei nº 8672 de 6 de julho de 1993 (Lei Zico), Lei nº 9615/ de 24 de março de 1998 (Lei Pelé) e Lei nº 9981 de 14 de julho de 2000 (Lei Maguito Vilela) (Boudens, 2008; Godoy, 2013; Silva, 2008; Tubino, 2002). Em referência ao primeiro período, o Decreto-Lei de 1941 evidencia no Art. 23 do Capítulo IV:

“Os estatutos de cada federação regular-lhe-ão competência, organização e funcionamento, e deverão, no texto inicial e reformas posteriores, ser aprovados pelo Conselho Nacional de Desportos, em parecer homologado pelo Ministro da Educação e Saúde.”

A Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) incorpora em seu texto uma mudança significativa na abordagem da administração do esporte brasileiro, conferindo autonomia às entidades esportivas dirigentes, nacionais (confederações) e regionais (federações), e às associações esportivas quanto a sua organização e funcionamento, rompendo desta forma com a tutela do Estado (Boudens, 2008; Brasil, 1988, 2005; Tubino, 2002).

Art. 217. É dever do Estado fomentar práticas desportivas formais e não-formais, como direito de cada um, observados:  
I - a autonomia das entidades desportivas dirigentes e associações, quanto a sua organização e funcionamento.  
(Brasil, 1988)

Com isso, considerando as atribuições, características e aspectos legais relacionados, as federações esportivas estabelecem estatutos próprios que norteiam as suas atividades e definem a estrutura organizacional que contribuirá na execução de suas atividades (Brasil, 1998). Esta estrutura é distribuída em poderes internos, dentre eles: Assembleia Geral, Presidência, Diretoria e Conselho Fiscal.

O dirigente máximo das federações é representado pelo presidente, eleito por um período de até quatro anos (Brasil, 2013). A sua permanência no cargo através de reeleição, desde o ano de 2014, conforme estabelecido no Art. 19 da Lei nº 12868/2013 (Brasil, 2013), emenda à Lei Pelé nº 9615/98, está restrita a 2 (dois) mandatos contínuos, ou seja, o presidente só pode ter uma única recondução consecutiva. Esta determinação quanto ao mandato estava ignorada desde a Lei nº 6251/75 no seu Art. 19 até esta recente publicação.

Os presidentes, assim como os demais dirigentes das federações, são gestores voluntários que, em geral, não recebem remuneração para o exercício do cargo (Boudens, 2000). Este fato contribui para que muitos presidentes não se dediquem integralmente às atividades das federações, compartilhando seu tempo com outras atividades profissionais, o que ocorre nas organizações voluntárias (Robinson & Palmer, 2011). Esta realidade é histórica no contexto brasileiro e pode ser constatada nos dados publicados na década de 70, onde os dirigentes tinham outras ocupações profissionais como comerciantes, profissionais liberais, funcionários públicos e outros, impedindo-os de trabalhar adequadamente na federação (da Costa, 1971). Contudo, como mostra o estudo de Claudino & Pires (1994) o exercício da profissão a tempo inteiro é considerado como requisito muito importante para a atuação eficaz dos gestores esportivos.

Constatam-se em estudos recentes realizados no Brasil que a grande maioria dos gestores que estão na liderança das organizações esportivas possui experiência anterior enquanto atletas ou praticantes da modalidade (Costa et al., 2011; Maroni et al., 2010; Santana et al., 2012; Valente, 2011), o que, conforme aponta a literatura, suscita o interesse e motivação para gerir as

respectivas organizações da qual fazem parte, mesmo tendo outras profissões ou não tendo formação específica que lhes forneça ferramentas e conhecimentos necessários para a função gerencial neste contexto (Bastos et al., 2006; Maroni et al., 2010; Pimenta, 2001). Apesar da experiência esportiva como praticantes da modalidade ser considerada um contributo importante para as competências desempenhadas nas funções gerenciais das organizações esportivas (Claudino & Pires, 1994), os gestores precisam também deter o conhecimento teórico que abrange as práticas gerenciais, como enunciado anteriormente.

Enquanto dirigentes máximos de uma federação, os presidentes devem dedicar seu tempo às funções administrativas e esportivas, conforme se verifica em seus respectivos estatutos, entre os quais o pesquisador teve acesso. Assim, estas funções envolvem dentre outros a gestão de recursos humanos, financeiros, físicos e tecnológicos, bem como de projetos de desenvolvimento do esporte e de eventos da modalidade nos âmbitos educacional, de participação e de rendimento.

Diante do exposto anteriormente, foi possível perceber o ambiente organizacional de intervenção dos presidentes das federações olímpicas brasileiras, além do seu perfil profissional enquanto gestores voluntários de organizações sem fins lucrativos. As competências necessárias para exercer sua função de líder gerencial nas organizações esportivas serão identificadas e discutidas a seguir após a contextualização e apresentação conceitual acerca desta temática no campo da gestão e, posteriormente, aplicada ao campo esportivo.

## **1.2 Competência: da conceitualização aos modelos de avaliação**

As competências têm sido comumente utilizadas no contexto de seleção e avaliação de indivíduos nas organizações bem como para o desenvolvimento e aprendizagem, como, por exemplo, o desenvolvimento curricular e gerencial (Packard, 2014). As competências são consideradas fundamentais para

condução e determinação da eficácia organizacional bem como para o desempenho eficaz dos próprios gestores (Boyatzis, 1982; Hart & Quinn, 1993; Lambrecht, 1991a; Yukl, 2008). Assim, as pesquisas que tem como finalidade avaliar as competências adotadas pelos líderes gerenciais demonstram a preocupação dos pesquisadores na compreensão do desempenho nas organizações e na relação existente entre estas variáveis. Constata-se que a partir da década de 1970 o conceito de competência ganha importância na esfera empresarial com os estudos de McClelland (1973) substituindo a noção de qualificação pela noção de competência (Le Boterf, 2005). Desde então, as pesquisas são realizadas com o intuito de definir o conceito mais adequado e desenvolver modelos de avaliação das competências em diferentes contextos organizacionais.

O presente tópico tem como finalidade apresentar diferentes conceitos de competência conforme as perspectivas teóricas presentes na literatura. Assim, a exemplo das demais seções, será destacada a abordagem que apresenta uma afinidade com os propósitos e particularidades da pesquisa com gestores esportivos.

### *1.2.1 Conceitos de competência*

Verifica-se na literatura uma diversidade de conceitos de competência adotados pelos pesquisadores que torna difícil identificar uma teoria capaz de atribuir um conceito que concilie todas as diferentes definições (Le Deist & Winterton, 2005). Desde os primeiros esforços concentrados em definir um conceito de competência no contexto organizacional verifica-se algumas características comuns propostas pelos pesquisadores que têm consistentemente referido a alguns elementos chaves da competência, tais como habilidade, conhecimento e aprendizagem (Prahalad & Hamel, 1990; Sanchez, 2004).

Boyatzis (1982) define competência como capacidades ou habilidades do indivíduo, bem como um conjunto de comportamentos organizados em torno de uma construção subjacente denominada 'intenção'. Já Parry (1996, p. 50)

considera competência como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (C, H, A) relacionadas, que afeta a maior parte do trabalho de uma pessoa (um papel ou responsabilidade), que se relaciona com o desempenho no trabalho, que pode ser medido considerando padrões aceitáveis, e podem ser melhorados via formação e desenvolvimento”. Nesta mesma perspectiva, Brophy & Kiely (2002, p. 167) definem competência como “(...) as habilidades, conhecimentos, comportamentos e atitudes requeridas para desempenhar um papel eficazmente.”. Corroborando estes conceitos, Wickramasinghe & Zoyza (2009) consideram a competência como comportamentos de uma pessoa num determinado trabalho, organização e cultura. Por uma outra perspectiva, a competência é caracterizada pela capacidade de uma pessoa demonstrar desempenho conforme os padrões exigidos pela sua ocupação profissional (Winterton, 2009).

Diante das diferentes formas de perceber e conceitualizar a competência, destaca-se a visão de Hong & Stahle (2005) a qual faz referência à evolução do entendimento de competência no âmbito da gestão. Inicialmente, conforme mencionam estes autores, a competência começou pela lógica da obtenção de competências necessárias para o trabalho, passou pela lógica baseada na aplicação dos recursos em que se destacou o conceito de ‘capacidades dinâmicas’, não bastando o ‘ter’ mas sim ‘o saber ser capaz de’, até à fase mais recente, em que a competência é avaliada como o resultado de uma criação e construção na própria prática da organização e atividades, em que se destaca o aprendizado com a experiência no ambiente de trabalho.

Conforme a visão de Hong & Stahle (2005) e considerando a existência de maneiras diferentes de pensar sobre a competência, é possível compreender o construto de competências e os seus processos de desenvolvimento a partir de três perspectivas: i) comportamental, ii) funcionalista, e iii) holística. Neste sentido, concordamos com Hager & Gonczi (1996) quando refere que a concepção intrínseca de cada perspectiva fará diferença para os modelos padrões de competência que são utilizados e avaliados. A perspectiva comportamental, com foco nas características e comportamentos das pessoas, teve início na década de 70 e se desenvolveu

no contexto norte americano. Já as outras duas perspectivas tiveram origem no contexto europeu, sendo a perspectiva funcionalista com maior representatividade no Reino Unido a partir da década de 80, focando na função a ser exercida pelo indivíduo, e a perspectiva holística com maior representação na França desde os anos 90 (Le Deist & Winterton, 2005). Essas perspectivas históricas de competências serão apresentadas a seguir juntamente com a conceitualização de competência inerente.

### 1.2.2 *Perspectivas teóricas e modelos de avaliação*

#### - Perspectiva Comportamental -

Os primeiros modelos de competências advindos da pesquisa organizacional foram resultados da tentativa de definir padrões que garantissem aos indivíduos as competências adequadas para exercer sua função na organização (Batista, 2008; Hong & Stahle, 2005). A partir do estudo de McClelland (1973) sobre o sucesso no trabalho verifica-se a passagem da ideia de qualificação do indivíduo medida a partir da sua inteligência para a avaliação da sua competência. O autor questiona a validade dos testes acadêmicos como preditores do bom desempenho no trabalho e o resultado do seu estudo revelou um conjunto de comportamentos e atributos requeridos ao indivíduo para o desempenho eficaz no trabalho, considerando suas características, suas formas de estar, pensar e nas suas próprias vivências (McClelland, 1973; Sandberg, 2000). Com base nesta perspectiva, a definição mais difundida na literatura descreve a competência como “(...) uma característica subjacente da pessoa que conduz ou produz um desempenho eficaz e/ou superior.” (Boyatzis, 1982, p. 21).

O conceito supracitado está associado ao modelo gerencial desenvolvido por Boyatzis (1982), denominado *Management Competency Model*, que foi inicialmente concebido para ser aplicado na identificação das competências nos diferentes níveis hierárquicos, funções e campos de gestão, e teve como ponto de partida o entendimento de desempenho eficaz no

trabalho e a avaliação da eficácia. Entende-se por desempenho eficaz o alcance de resultados requeridos no trabalho através de ações específicas ou pela execução apropriada dos procedimentos e processos organizacionais (Boyatzis, 1982). O estudo desenvolvido por Boyatzis mostrou que não havia um fator único, mas uma série de fatores que diferenciava o desempenho superior dos gestores. Assim, o modelo de Boyatzis integra três elementos fundamentais: i) funções e demandas do trabalho gerencial – o que é esperado uma pessoa fazer, considerando as responsabilidades da função, as decisões que devem tomar, e conseqüentemente, os resultados que devem produzir, ii) ambiente organizacional – corresponde às políticas e procedimentos que refletem na estrutura interna e no sistema da organização, que dá a direção e constitui a missão, o propósito e as estratégias, e iii) competências individuais – características ou habilidades da pessoa. Em síntese, as competências relacionam-se com as habilidades apresentadas por uma pessoa que a torna capaz de agir numa situação de trabalho na qual desempenha sua função.

O modelo de Boyatzis foi definido a partir de entrevistas por método incidente-crítico, no qual conduz os gestores a refletirem e analisarem seus comportamentos a partir de fatos concretos vividos, e resulta em um conjunto de competências distribuídas em seis grupos, as quais todo gestor deve possuir (ver Quadro 2).

Quadro 2 - Modelo Integrado de Competências de Boyatzis (1982, p. 193)

Grupo de competências	Competências específicas
1. Gestão de objetivos e ação	Orientação para a eficiência, pro atividade, utilização de diagnóstico de conceitos e preocupação com impacto
2. Liderança	Autoconfiança, uso de apresentação oral, pensamento lógico e conceitualização
3. Gestão de recursos humanos	Uso do poder socializado, consideração positiva, gestão de processos grupais e autoavaliação precisa
4. Dirigir subordinados	Desenvolver outros, uso do poder unilateral e espontaneidade
5. Foco nos outros	Autocontrole, objetividade perceptual, persistência/adaptabilidade e preocupação com relacionamentos próximos
6. Conhecimento especializado	-

Assim como Boyatzis, Spencer & Spencer (1993, p. 9) desenvolveram um modelo de competência, denominado *Generic Managerial Model*, baseado no seguinte conceito: “(...) característica inerente ao indivíduo que está relacionada causalmente com o efetivo critério-referência e/ou ao desempenho superior no trabalho ou situação”. Estas características predizem comportamentos, que por sua vez antecipam o desempenho de acordo com as situações de trabalho. No modelo de Spencer & Spencer estas características são organizadas em cinco tipos: 1. motivos (as coisas que as pessoas pensam consistentemente sobre o que desejam), 2. traços (características físicas e respostas consistentes às situações ou informação), 3. autoconceito (atitudes, valores e autoimagem), 4. conhecimento (informação que uma pessoa tem sobre o conteúdo de uma área específica) e 5. habilidade (capacidade de desempenhar uma tarefa física ou mental). Conforme pode ser visto na Figura 2 as três primeiras características (motivos, traços e autoconceito) são mais profundas e centrais à personalidade da pessoa e, portanto, mais difíceis de avaliar e desenvolver, enquanto as outras duas (conhecimento e habilidade) são características visíveis das pessoas e, assim, mais facilmente desenvolvidas (Spencer & Spencer, 1993).

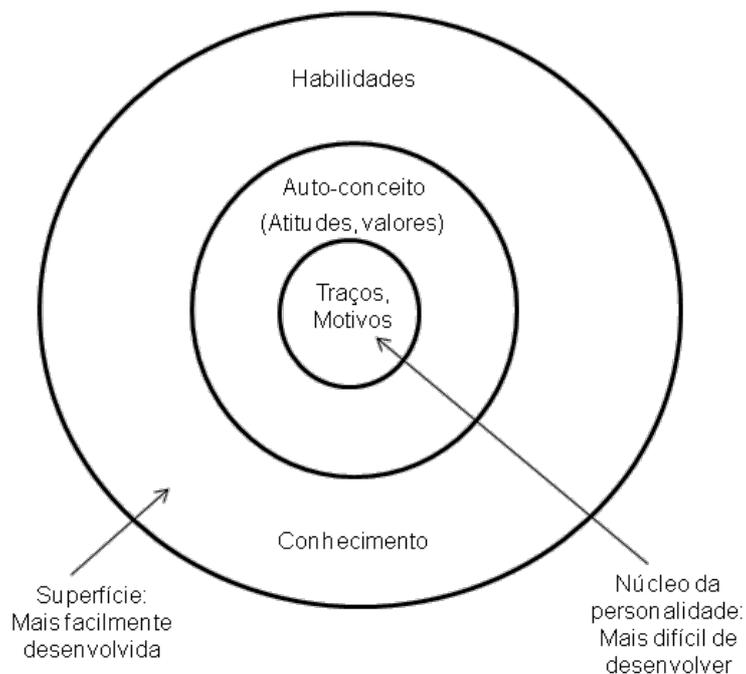


Figura 2 - Competências centrais e superficiais (Spencer & Spencer, 1993, p. 11)

O modelo de competências de Spencer & Spencer (1993) reúne uma lista de 18 competências gerenciais baseadas numa análise de 36 diferentes modelos de gestão, tendo em consideração o nível hierárquico (primeira linha de supervisores a gestores gerais), a área administrativa (marketing, produção, vendas, etc.) e o contexto empresarial (saúde, serviços financeiros, educação, etc.) (ver Quadro 3). As competências de gestão relacionadas neste modelo fornecem algum suporte que evidenciam as similaridades nestes três aspectos mencionados.

Quadro 3 - Modelo Genérico de Competências de Spencer & Spencer (1993, p. 201)

Impacto*	Competência
XXXXX	Impacto e influência
XXXXX	Orientação para realização
XXXX	Trabalho de grupo e Cooperação
XXXX	Pensamento analítico
XXXX	Iniciativa
XXX	Desenvolvimento dos outros
XX	Autoconfiança
XX	Direcionamento/Assertividade
XX	Procura de informação
XX	Liderança de equipe
XX	Pensamento Conceitual
Requisitos básicos	(preocupações organizacionais e construção do relacionamento) Expertise/ Conhecimento especializado

\*importância relativa do indicador para um desempenho superior

A perspectiva comportamental apresentada anteriormente, com ênfase nos modelos de avaliação da competência propostos por Boyatzis e Spencer & Spencer, desfruta a vantagem de simplificar a avaliação da competência, cabendo aos avaliadores conferir se o indivíduo tem ou não determinados atributos necessários ao bom desempenho e se os apresenta no seu ambiente de trabalho através dos comportamentos observáveis. Por outro lado, tem sido criticada por focar apenas no indivíduo e produzir descrições de competências que são muito gerais e abstratas (Hong & Stahle, 2005; Sandberg, 2000), implicando em listas infindáveis de atributos que os gestores devem ter

conforme se verifica na literatura (Mintzberg, 2011). Além disso, como percebido pelos pesquisadores americanos, avaliar a competência do indivíduo sem considerar outras variáveis não é suficiente para verificar se o desempenho esperado foi alcançado, e por isso passam a integrar ao processo de avaliação da competência as exigências da função que envolve o indivíduo (Le Deist & Winterton, 2005). Assim, embora a perspectiva comportamental tenha sido promovida por pesquisadores como David McClelland e Boyatzis e ainda esteja em evidência em muitos estudos realizados, verifica-se na literatura recente dos Estados Unidos uma concepção de competências mais alargada, integrando as perspectivas comportamentais, descrita anteriormente, e a funcionalista, apresentada a seguir (Le Deist & Winterton, 2005).

#### - Perspectiva Funcionalista -

Com expressividade nos países europeus a partir da década de 1980, mais especificamente realçada nos países do Reino Unido, a perspectiva funcionalista surge a partir da compreensão de que a competência deve ser avaliada segundo a capacidade de uma pessoa demonstrar desempenho conforme os padrões exigidos pela ocupação profissional (Winterton, 2009). Assim, o ponto de partida para avaliar as competências do indivíduo é o trabalho ou a função a ser desempenhada por ele no seu ambiente de trabalho. O conceito de competência está associado ao significado que o trabalho assume para o indivíduo em função da sua experiência nele e, assim, a descrição e desenvolvimento de competências se realizem em função do contexto de trabalho (Hong & Stahle, 2005; Sandberg, 2000). Nesta perspectiva, a concepção de competência nos sistemas de ensino e formação profissional e no mercado de trabalho, por exemplo, destaca a capacidade de trabalho, incidindo sobre o que o indivíduo pode ou deve ser capaz de fazer dentro de um campo de trabalho em sentido lato, e não apenas naquilo que o trabalho exige.

A perspectiva funcionalista evidencia que a avaliação da competência corresponde ao julgamento de como um indivíduo se comporta no contexto

laboral em função dos critérios já estabelecidos nos padrões de ocupação, independentemente se ocorreu ou não o aprendizado através da formação profissional ou da experiência com o próprio trabalho (Cheetham & Chivers, 1996; Winterton & Winterton, 1999). Neste contexto, percebe-se uma perspectiva com ênfase na avaliação de resultados em detrimento do processo de aprendizagem e uma tendência da competência associar-se às capacidades e habilidades descritas de forma generalizada considerando a função a ser exercida, independente do contexto organizacional e das características dos indivíduos. O que ocorre nesta perspectiva, especificamente, primeiro se define as atividades que são essenciais para o cumprimento do trabalho e a partir desta definição determinam-se os comportamentos e atributos que as pessoas devem prover (Hong & Stahle, 2005).

Reconhecendo as deficiências de formação de habilidades no Reino Unido, na década de 80 o governo introduziu a abordagem baseada na competência no movimento denominado *National Vocational Qualification* (NVQ), que visou estabelecer um sistema unificado de formação e certificação laboral baseadas nas tarefas a serem desempenhadas denominado *Vocational Education and Training* (VET) (Le Deist & Winterton, 2005; Winterton, 2009; Winterton & Winterton, 1999). As NVQ's são baseadas em normas profissionais nacionais nos países do Reino Unido, com exceção da Escócia que possui suas próprias normas de qualificação. Em geral, estas normas são declarações de desempenho que descrevem o que as pessoas competentes em uma determinada profissão são esperadas de ser capaz de fazer.

Este sistema foi incentivado pelo intuito de dirigir o processo de formação para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades que se aplica ao desempenho de uma tarefa ou função ocupacional a partir das exigências impostas pelo trabalho. Na NVQ do sistema escocês são definidos cinco níveis de classificação quanto as competências requeridas, variando do Nível 1, no qual a competência envolve a aplicação de conhecimento no desempenho de uma variedade de atividades laborais, a maioria das quais são rotineiras e previsíveis, até o Nível 5, em que são avaliadas as competências que envolvem a aplicação de princípios fundamentais em contextos amplos e

não previsíveis, tais como autonomia pessoal substancial, responsabilidades pelo trabalho dos outros e pela alocação de recursos, assim como responsabilidade de análise, diagnóstico, planejamento, execução e avaliação (Fonseca, 1998). Tal como aconteceu com outras ocupações profissionais como, por exemplo, de enfermeiro e professor, a análise funcional foi utilizada no Reino Unido para produzir um quadro de competências especificamente de gestão, a partir da qual foram desenvolvidos padrões profissionais para os gestores resultando em sete papéis gerenciais, assim definidos: gestão de atividades, gestão de recursos, gestão de pessoas, gestão da informação, gestão de energia, gestão de qualidade e gestão de projetos (Winterton & Winterton, 2002).

Um ponto forte presente nesta perspectiva é o conhecimento e a descrição detalhada da função a ser exercida por um indivíduo, o que torna claro as exigências requeridas para sua ocupação. Detectar essas exigências da função ajuda no processo de formação profissional e assim prepara melhor o indivíduo para exercer o trabalho. Por exemplo, o que tem ocorrido na área da gestão esportiva é uma busca constante do conhecimento das funções exercidas pelos gestores esportivos, buscando inclusive conhecer a importância que atribuem e o tempo despendido em cada uma (Danylchuk & Chelladurai, 1999; Maçãs, 2006). Pode-se mencionar que o desenvolvimento gerencial utilizando padrões profissionais priorizados nesta perspectiva funcionalista, demonstrou ser claramente associado às melhorias no desempenho aos níveis individual, coletivo e organizacional (Winterton & Winterton, 1999). Por outro lado, com uma visão estática da profissão, estabelece-se um padrão de ocupação, muitas das quais estão submetidas a rápidas mudanças que, conseqüentemente, demandarão novas competências. Acrescenta-se a esta crítica, o fato desta abordagem ignorar os comportamentos dos indivíduos que servem de base para a própria função, resultando de um esforço unilateral de julgar a competência em função da existência ou não de determinadas tarefas (Cheetham & Chivers, 1996).

Uma pesquisa sobre a implementação de padrões de gestão no Reino Unido com dezesseis organizações revelou que nove utilizam as competências

funcionais baseadas nos padrões de gestão, outras duas adotam a perspectiva comportamental e cinco combinam as duas perspectivas num modelo híbrido de competências (Winterton & Winterton, 2002). Esta evidência sugere que também no Reino Unido, assim como tem ocorrido nos Estados Unidos, o conceito de competência tem ampliado seu foco e acrescentado, neste caso, a avaliação de comportamentos e conhecimentos dos indivíduos.

Diante do exposto, em uma tentativa de simplificar as tentativas de definir a competência, de um lado os modelos de competência foram desenvolvidos com a visão americana e descreve-a como uma "entrada" em termos de habilidades que um indivíduo deve possuir para desempenhar com eficácia seu trabalho, por outro lado, os modelos se basearam na visão britânica de competência como um "*output*" refletindo as exigências do trabalho (Le Deist & Winterton, 2005; Winterton, 2009). Como reportado anteriormente, a tendência tem sido evitar uma avaliação de competência ora centrado apenas nos comportamentos e características dos indivíduos ora centrado na função exercida, buscando uma combinação de ambos. Deste modo, o conceito de competência integra o conhecimento profissional, conhecimento prático e as qualidades sociais e pessoais, tais como a capacidade de assumir a responsabilidade e refletir sobre as suas próprias ações (Brockmann et al., 2009).

#### - Perspectiva Holística -

Muitas definições de competência apontam para dois extremos, como atributo universal, inerente à função, e como atributo individual, nas capacidades do indivíduo de desempenhar o seu trabalho (Le Deist & Winterton, 2005), conforme se verifica nas perspectivas anteriores. De acordo com a concepção holística ou integrada, estes extremos se conjugam e a competência se concebe em termos de conhecimentos, habilidades, capacidades e atitudes exibidas no contexto de trabalho (Hager & Gonczi, 1996). Esta visão holística de competência posiciona os atributos nos tipos de contextos, e assim possibilita especificar os tipos de formação e avaliação de

situações que são adequados para a avaliação e aprendizagem eficaz (Hager & Gonczi, 1996).

Com o propósito de desenvolver um modelo de competência profissional integrado, buscando elementos coerentes das diferentes abordagens os quais ajudam a compreender como os profissionais adquirem e mantêm suas competências profissionais, Cheetham & Chivers (1996, p. 24) propuseram o *Modelo of Professional Competence* que incorpora em seu núcleo os seguintes elementos:

1. Competência cognitiva/Conhecimento – “(...) a posse de conhecimentos apropriados relacionados com o trabalho e a capacidade de colocar isso para uso efetivo.”.
2. Competência funcional – “(...) a capacidade de executar uma série de tarefas baseadas no trabalho efetivamente para produzir resultados específicos.”.
3. Competência pessoal ou comportamental - “(...) a capacidade de adotar adequados, observáveis comportamentos em situações relacionadas com o trabalho.”.
4. Valores/Competência éticas - “(...) a posse de valores pessoais e profissionais adequados e que a capacidade de fazer julgamentos baseados nessas situações relacionadas com o trabalho.’.

Cada elemento deste modelo contribui para os resultados, para as competências profissionais, que devem ser percebidos e observados pelos próprios indivíduos e por outros, num processo de reflexão contínuo. São levados ainda em consideração dois aspectos importantes no processo avaliação e desenvolvimento da competência profissional: o contexto do trabalho e ambiente do trabalho. O contexto está relacionado com a situação particular que o profissional deve desempenhar sua tarefa, e o ambiente de trabalho refere-se às condições físicas, culturais e sociais que estão à volta do indivíduo no trabalho. Envolvendo todas as competências que são núcleo do modelo, têm-se as meta-competências e trans-competências, as quais permitem o indivíduo refletirem sobre as competências que possuem e

desenvolvê-las. As meta e trans-competências caracterizam-se por: comunicação, criatividade, solução de problemas, aprendizado/autodesenvolvimento, agilidade mental, análise e reflexão. Destacam-se ainda neste modelo a personalidade e motivação do profissional que podem impactar na sua competência, apesar de estarem fora do seu ciclo de desenvolvimento (Cheetham & Chivers, 1998). Este modelo procurou agregar as perspectivas comportamental e funcionalista, centrado nos resultados e tarefas a desempenhar, respectivamente, e acrescentou critérios referentes à prática reflexiva e ética. Apesar dos méritos apresentados pelo modelo de Cheetham e Chivers, este se tornou complexo e pouco testado e, assim, foi considerado que produziu pouco conhecimento útil no âmbito profissional (Batista et al., 2008).

Diante desta perspectiva de competência descrita na literatura, verificam-se três elementos de destaque relacionados com o conceito, que envolve o conhecimento, a habilidade e a atitude (Dingle, 1995; Hager & Gonczi, 1996; Le Deist & Winterton, 2005; Paloniemi, 2006; Parry, 1996). Entende-se por conhecimento a retenção de informação, ao domínio de conteúdo específico que uma pessoa possui; a habilidade é considerada a capacidade de aplicação do conhecimento adquirido através da experiência prática, sendo classificada como técnica, humana e conceitual; e a atitude refere-se à aplicação adequada da habilidade demonstrada pelos comportamentos desempenhados (Boyatzis, 1982; Dingle, 1995; Eraut, 1994; Katz, 1974; Mumford, Zaccaro, et al., 2000). Nesta perspectiva, o conceito de competência tem vindo a se configurar com um carácter mais abrangente que inclui o saber agir face às situações profissionais complexas num processo dinâmico de mobilização, em que a competência se revela na ação. Destaca-se a definição de Le Boterf (2005) que propõe um conceito de competência baseado em três saberes, tais como: i) saber, caracterizado pela competência cognitiva ou conhecimento; ii) saber fazer, distinto pelas competências funcionais ou habilidades; e, iii) saber agir, compreendido pelas competências sociais e comportamentais. Essa descrição holística é considerada bastante útil na compreensão destes três saberes predominantes no sistema baseado na

competência da França, uma vez que são necessários para o desempenho das funções no trabalho (Le Deist & Winterton, 2005).

Nas perspectivas comportamental e funcional, os elementos conhecimento e habilidades aparecem vinculados na maioria das definições de competências (Batista et al., 2008). Contudo, só é possível definir a competência na ação do indivíduo, não podendo reduzir a apenas estes dois elementos, correspondentes aos saber e saber fazer, respectivamente, uma vez que a competência se constitui um fator primordial de flexibilidade e de adaptação às tarefas e ocupações profissionais (Batista et al., 2011). Percebe-se, entretanto, que o termo competência é usado muitas vezes para designar as qualidades das pessoas que a levam a um desempenho excepcional ou, mais estritamente, se refere à capacidade de fazer, de desempenhar uma atividade de forma eficaz (Dingle, 1995). De modo geral, a competência não existe por si só, ela vincula as pessoas a um contexto organizacional onde há uma estrutura hierárquica definida, uma tarefa a ser executada e um objetivo a ser alcançado. Diante desta consideração, percebe-se um ponto forte da perspectiva holística que consiste na avaliação da competência como resultado tanto dos comportamentos das pessoas quanto das exigências da função exercida conforme a situação de trabalho.

Para fins deste estudo, no domínio das competências de liderança, o conceito de competências adotado centra-se na perspectiva holística de Quinn (1984), especificamente no modelo conceitual integrado denominado Modelo dos Valores Concorrentes. Este modelo inicialmente foi elaborado para avaliação da eficácia organizacional, mas, posteriormente, estendeu-se para avaliação de outras variáveis organizacionais como cultura organizacional (Cameron & Quinn, 2011; Helfrich et al., 2007; Howard, 1998; Yun Seok et al., 2010) e liderança (Belasen & Frank, 2008; Denison et al., 1995; Humphreys, 2013; Lavine, 2014; Quinn, 1984; Zafft et al., 2009).

Com base no Modelo dos Valores Concorrentes, as competências de liderança adotadas no presente estudo compreendem os conhecimentos que os indivíduos responsáveis pelo gerenciamento da organização possuem e a

capacidade demonstrada de utilizar adequadamente estes conhecimentos para responder as diferentes demandas situacionais, sendo esta capacidade representada pelos comportamentos que são esperados do gestor (Quinn et al., 2012). Este conceito reúne tanto a posse do conhecimento quanto a capacidade comportamental de agir usando este conhecimento conforme as situações de trabalho.

### *Modelo dos Valores Concorrentes*

O Modelo dos Valores Concorrentes (MVC) foi desenvolvido por Quinn & Rohrbaugh (1981, 1983) na década de 80 e ficou conhecido por investigadores e profissionais diante do seu carácter multidimensional de avaliar a eficácia organizacional. Esse modelo foi concebido pelos autores a partir de uma série de estudos empíricos sobre as principais correntes de pensamento sobre a eficácia até os anos 1980 que resultaram em modelos teóricos de gestão, tais como: Modelo dos Objetivos, Modelo dos Recursos do Sistema, Modelo dos Processos Internos e Modelo dos Múltiplos Constituintes.

O modelo dos objetivos, um dos mais antigos e difundidos na literatura, ganha consistência a partir do estudo de Georgopoulos & Tannenbaum (1957), apresentado na literatura na década de 50. O modelo considera que a eficácia organizacional está intimamente relacionada com o alcance dos objetivos da organização, tornando-a eficaz quando mais próximo os resultados forem dos objetivos preestabelecidos (Cameron, 1980; Etzioni, 1960; Georgopoulos & Tannenbaum, 1957; Price, 1972). Considerar os objetivos como critérios para medir a eficácia da organização é válido quando se pressupõe que estes: 1) são fonte de legitimação que justificam as atividades da organização e a sua própria existência; 2) fornecem uma orientação às atividades organizacionais; 3) promovem o trabalho em grupo que resulta na motivação para alcançá-los; 4) guiam os gestores na tomada de decisão e avaliação de desempenho; e 5) auxiliam no planejamento da organização (Bilhim, 2006; Etzioni, 1960; Slack, 1997).

Apesar dos pressupostos apresentados justificarem a importância dos objetivos, algumas limitações incidem sobre esse modelo como, por exemplo, a existência de vários objetivos a serem alcançados dentro de uma organização e a falta de consenso quanto aos objetivos a alcançar. Quando isto acontece, há a necessidade de classificá-los por ordem de importância e evitar a divergência entre os membros (Etzioni, 1960; Molnar & Rogers, 1976; Price, 1972). Além disso, os objetivos declarados podem ser inconsistentes, incoerentes e inadequados para a organização, os quais seriam inúteis como parâmetro para análise da eficácia (Chelladurai, 1987; Rojas, 2000; Weese, 1997). Para que estas limitações possam ser controladas e o objetivo possa ser critério de avaliação da eficácia organizacional, a literatura apresenta algumas considerações importantes para as organizações, tais como: i) apresentar objetivos claros, mensuráveis e consensuais; ii) definir quais atividades organizacionais serão focalizadas, se internas ou externas; iii) determinar na perspectiva de quais membros os objetivos estão sendo adotados e em quais níveis será avaliada, se individual, departamental e/ou da organização como um todo; e iv) definir e identificar a dimensão temporal de cada objetivo, se curto ou longo prazo, analisando-os conforme esses prazos (Bilhim, 2006; Cameron, 1980).

Um modelo alternativo para avaliar a eficácia organizacional, onde o objetivo não é o aspecto principal, mas sim o trabalho que é realizado para prover os recursos para alcançá-lo, é proposto por Yuchtman & Seashore (1967) uma década depois do modelo dos objetivos. Esse modelo se baseia na perspectiva das organizações como sistemas abertos, onde os processos organizacionais se resumem à aquisição de recursos (entrada), processo de transformação e produção (saída). Entretanto, este modelo enfatiza as variáveis associadas ao processo de aquisição de recursos, que consiste na obtenção de recursos do ambiente, tais como os recursos humanos, financeiros, políticos e tecnológicos, para a organização sustentar o seu funcionamento (Yuchtman & Seashore, 1967). Neste sentido, o foco está na interação entre a organização e o ambiente, sendo importante garantir a entrada de recursos úteis para efetivar o seu processo (Chelladurai, 1987;

Molnar & Rogers, 1976; Yuchtman & Seashore, 1967). Nesta perspectiva, a eficácia organizacional define-se como “(...)a capacidade da organização de explorar, quer em termos absolutos ou relativos, seu ambiente com a aquisição de recursos escassos e valiosos.” (Yuchtman & Seashore, 1967, p. 898). Estes recursos são o foco de competição entre as organizações, tornando mais eficaz aquela que consegue negociar melhor e obter os recursos que necessita.

Uma das limitações deste modelo consiste em avaliar a eficácia organizacional a partir apenas de uma parte do processo, ou seja, apenas na aquisição de recursos. Além disso, uma organização pode ser eficaz mesmo quando ela não possui uma vantagem competitiva no mercado ou quando a maior parte dos recursos desejáveis não é obtida (Cameron, 1981).

Ao se ter em consideração que o modelo dos objetivos focaliza os resultados (saída) e o modelo dos recursos do sistema a aquisição de recursos do ambiente (entrada), o modelo de processos internos, proposto por Steers (1976b) propõe que o foco deve estar nos processos internos de uma organização (processo de transformação). Este modelo enfatiza algumas variáveis, denominadas pelos autores de internas, que permitem a organização concretizar os seus processos e alcançar a eficácia, sendo eficaz quando é capaz de gerir essas variáveis e obter os resultados desejados (Chelladurai, 1987; Steers, 1976a). Dentre as variáveis internas presentes neste modelo, os autores mencionam: a estrutura e tecnologia (características organizacionais), as condições econômicas e de mercado (características ambientais), o desempenho e retenção dos colaboradores, fluxo de informação, e as políticas e práticas gerenciais (Cameron, 1980; Steers, 1976b).

O modelo de processos internos é adequado quando os processos e procedimentos internos da organização estão ligados aos resultados que se pretende alcançar, permitindo assim mensurar a eficácia (Cameron, 1980). Neste caso, torna-se essencial que os gestores tenham capacidade de gerir as variáveis internas em prol dos resultados esperados, envolvendo as pessoas no processo para que qualquer conflito interno seja evitado ou não interfira negativamente no funcionamento da organização. Considerando que o modelo

tem suas limitações, pode-se afirmar que neste caso do modelo dos processos internos uma das limitações consiste na possibilidade de uma organização ser eficaz mesmo não tendo seus processos internos bem geridos e afinados, ou seja, sem falhas (Cameron, 1981).

Na evolução dos modelos que tentaram conceber o conceito de eficácia organizacional, o modelo dos múltiplos constituintes é proposto com o objetivo de direcionar o foco das análises para o alcance dos interesses ou preferências dos constituintes da organização (Cameron, 1980; Connolly et al., 1980). De acordo com os autores, Connolly et al. (1980), os constituintes neste modelo são os empresários, gestores, empregados, consumidores, fornecedores, reguladores, ou seja, todo indivíduo ou grupo de pessoas que se envolve com a organização, direta ou indiretamente, em maior ou menor grau. Assim, as diferentes razões que os fazem envolver com a organização refletem em diferentes avaliações da eficácia organizacional. A eficácia organizacional, neste modelo dos múltiplos constituintes, refere-se à análise dos resultados obtidos do ponto de vista dos vários constituintes que estão envolvidos na organização, considerando os objetivos propostos por cada um. Além disso, quatro perspectivas de interpretação da eficácia organizacional neste modelo podem ser consideradas, conforme afirma Zammuto (1984): relativismo, poder, justiça social e evolução. A perspectiva relativista assegura que as avaliações dos diferentes constituintes são legítimas e, portanto, todas as preferências são consideradas. A perspectiva de poder é categórica em afirmar que as preferências dos constituintes mais poderosos precisam ser satisfeitas prioritariamente, pois assim se garante o contínuo apoio e sobrevivência da organização. O foco da perspectiva da justiça social é a satisfação das preferências dos componentes menos favorecidos. E, finalmente, a ênfase na perspectiva de evolução, que considera possível a mudança de preferência dos constituintes ao longo do tempo. As limitações do modelo estão relacionadas com a quantidade e variabilidade de objetivos que podem existir em função dos interesses dos constituintes que pertencem à organização. Isto implica na existência de diferentes critérios de avaliação da eficácia, que variam conforme os interesses pessoais ou grupais.

Estes quatro modelos descritos anteriormente foram propostos tendo por base a necessidade de definir e mensurar a eficácia organizacional. Porém, diante das limitações apresentadas por cada modelo e da necessidade de contribuir para o avanço do entendimento sobre a eficácia, surgiu o MVC, que oferece uma abordagem mais holística comparada aos modelos precedentes. O MVC constitui-se de quatro perspectivas diferentes, mas inter-relacionadas, para definir a eficácia considerando dois eixos principais: foco (interno-externo) e estrutura (controle-flexibilidade). O eixo representado pelo foco organizacional considera que o resultado a ser alcançado depende da ênfase que a organização demonstra, seja nos seus aspectos internos, sistemas sociais e técnicos, com atenção ao bem-estar e o desenvolvimento das pessoas na organização, seja nos aspectos externos, na interação com o ambiente, que é fonte de recursos e oportunidades. O eixo da estrutura pressupõe a preferência da organização seja na sua estabilidade/controle, na integração das atividades e centralização do controle, seja na flexibilidade, na capacidade de responder às mudanças ambientais (Cooper & Quinn, 1993; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

O resultado da relação desses eixos gera um modelo composto por quatro quadrantes, sendo: relações humanas, sistema aberto, objetivo racional e processo interno (ver Figura 3). A disposição destes quadrantes no modelo condiz com a combinação dos critérios em torno dos eixos, como por exemplo, relações humanas e processo interno possuem em comum o foco interno, objetivo racional e processo interno compartilham o eixo da estrutura no aspecto controle (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Em razão do Modelo dos Valores Concorrentes ter sido concebido pelos autores a partir de uma série de estudos empíricos sobre as principais correntes de pensamento sobre a eficácia organizacional até os anos 80, as denominações dos quadrantes deste modelo fazem referência àquelas anteriormente determinadas na literatura (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

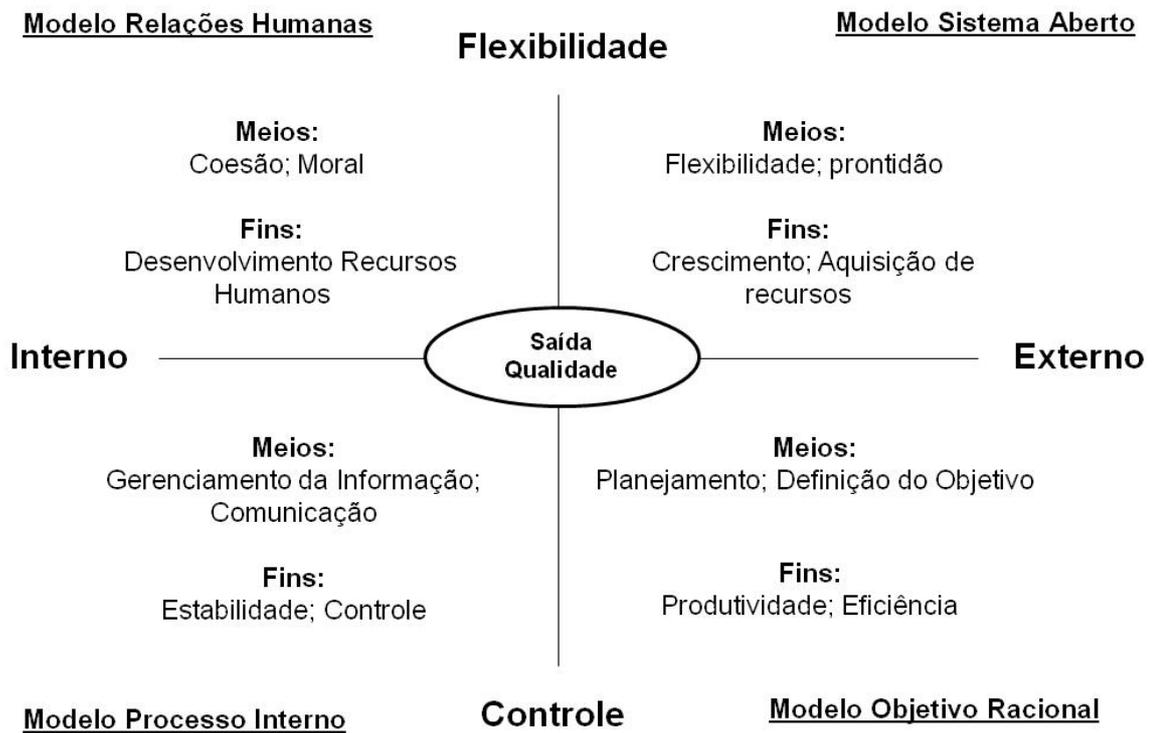


Figura 3 – Modelo dos Valores Concorrentes (Quinn & Rohrbaugh, 1983, p. 369)

O quadrante superior esquerdo representa uma visão das relações humanas, privilegiando uma estrutura informal onde há interesses e motivações individuais diferentes. A eficácia evidencia relacionamentos coesos e compromisso individual, promovidos pelos gestores através de diálogo, participação e formação. Já o quadrante sistema aberto compreende a interação da organização com o ambiente externo, fonte de recursos e informações, sendo eficaz quando consegue obter os recursos que são para seu funcionamento e sobrevivência. É através da inovação e adaptação às mudanças que a eficácia pode ser alcançada. No quadrante processo interno, a eficácia pode ser obtida a partir da estabilidade organizacional e controle, sendo necessário ser eficaz na comunicação e no gerenciamento das informações. E no quadrante objetivo racional a eficácia é definida em termos do alcance dos seus objetivos como produtividade e eficiência.

A estrutura apresentada contribui para a compreensão das complexidades gerenciais e organizacionais (Quinn et al., 2012; Quinn et al.,

1990), já que situações complexas exigem respostas complexas. Como os próprios autores afirmam, se considerar que uma organização pretende ter, ao mesmo tempo, seus processos internos padronizados e também adaptar suas operações às inovações tecnológicas, pode-se dizer que existe um conflito que não permitiria alcançar o resultado esperado. Entretanto, nesta concepção, conflitos desta natureza são permitidos e até desejáveis, uma vez que eles não são mutuamente exclusivos, e podendo e devendo ser enquadrados na gestão da organização.

As descrições dos modelos teóricos apresentadas anteriormente não permitem privilegiar um modelo nem mesmo dizer qual deles é o melhor para as organizações. Determinar o modelo certo para avaliar a eficácia depende de muitos aspectos, sendo mais acertado dizer que existem modelos mais adequados em diferentes situações, em diferentes contextos, em diferentes setores do mercado. Contudo, há de se destacar que o Modelo dos Valores Concorrentes tem sido amplamente difundido por pesquisadores e profissionais em diferentes contextos empresariais (Felício et al., 2007), pois se trata de um modelo robusto e testado empiricamente, que permite aos gestores avaliarem a presença de características da gestão aparentemente contraditórias em todos os âmbitos organizacionais (Quinn et al., 1990).

A perspectiva multidimensional e paradoxal intrínseca ao Modelo dos Valores Concorrentes tem influenciado pesquisas no campo da gestão sobre temas diversos como a própria eficácia organizacional (Balduck & Buelens, 2008; Quinn & Rohrbaugh, 1983; Walton & Dawson, 2001), a comunicação gerencial (Quinn et al., 1990), o sistema de informação (Cooper & Quinn, 1993), a cultura organizacional (Cameron & Quinn, 2011; Helfrich et al., 2007; Howard, 1998; Yun Seok et al., 2010), as competências de liderança gerencial (Belasen & Frank, 2008; Denison et al., 1995; Humphreys, 2013; Lavine, 2014; Zafft et al., 2009), entre outros.

O modelo proposto para avaliar a eficácia organizacional guia a especificação das competências de liderança no MVC (Quinn, 1984). Os mesmos quadrantes que emergiram da pesquisa de eficácia organizacional de

Quinn & Rohrbaugh (1983), também emergiram quando estudados os elementos humanos e organizacionais como as competências de liderança e cultura das organizações (Denison et al., 1995; Howard, 1998). Assim, o Modelo dos Valores Concorrentes tem sido aplicado para avaliação da eficácia das competências de liderança gerencial (Lawrence et al., 2009; Quinn, 1984; Quinn et al., 2012). O modelo pode ser considerado um mapa ou instrumento de tomada de decisão que auxilia os líderes a pensar sobre as questões complexas e ambíguas que se deparam no dia-a-dia das suas funções, reconhecer e avaliar suas próprias competências (Cameron et al., 2006). O interesse em analisar as competências de liderança é fomentado pela expectativa de alcançar o sucesso organizacional através dos gestores que estão no seu comando. Evidências empíricas ressaltam que as competências dos gestores de topo são determinantes da eficácia organizacional (Hart & Quinn, 1993; Yukl, 2008).

Tais considerações permitem apontar a vantagem da aplicação do Modelo dos Valores Concorrentes para analisar as competências de liderança dos gestores de topo nas organizações esportivas definidas para o estudo. Com esta finalidade e com base no MVC de Quinn (1984), em 2009, Lawrence, Lenk e Quinn publicaram um instrumento de avaliação da competência dos líderes gerenciais denominado *Managerial Behaviour Instrument*, descrito na seção seguinte.

### *Managerial Behaviour Instrument*

O *Managerial Behaviour Instrument* (MBI) tem como base o Modelo dos Valores Concorrentes e integra as competências de liderança necessárias para uma gestão eficaz. O MBI deriva do modelo dos papéis de liderança proposto por Quinn (1984). Nesta versão mais atual do modelo algumas competências foram retiradas, outras introduzidas e outras reformuladas. Conforme mencionam Lawrence et al. (2009), esta adaptação do instrumento foi necessária para adequar as definições e quantidade de competências e comportamentos gerenciais avaliados, proporcionando avanços nos aspectos

psicométricos do instrumento e reduzindo os erros de medida. Com o objetivo de reforçar e divulgar a evolução realizada no instrumento de avaliação das competências de liderança gerencial, representa-se no Quadro 4 a comparação entre o instrumento original, proposto em 1984 e o revisado em 2009.

Quadro 4 - Modelo dos Valores Concorrentes e a comparação das competências originais e revisadas

Foco Interno (-)		Foco Externo (+)	
Estrutura Flexível			
(+)	COLABORAR (Modelo das relações humanas) Original	Novo	CRIAR (Modelo dos sistemas abertos) Original
	<b>Facilitador</b> Facilita interações	<b>Facilitador</b> Encoraja participação	<b>Inovador</b> Visualiza mudanças
	<b>Mentor</b> Demonstra consideração	<b>Empático**</b> Demonstra preocupação	-
	-	<b>Mentor</b> Desenvolve pessoas***	<b>Visionário**</b> Antecipa necessidades dos clientes
			<b>Motivador**</b> Inspira pessoas a exceder expectativas
			-
			<b>Mediador*</b> Adquire recursos
Estrutura Estável (-)			
	CONTROLAR (Modelo do processo interno) Original	Novo	COMPETIR (Modelo do objetivo racional) Original
	<b>Monitor</b> Fornecer informação	<b>Monitor</b> Espera um trabalho preciso	<b>Produtor</b> Inicia ações
	<b>Coordenador</b> Mantém a estrutura	<b>Coordenador</b> Controla Projetos	-
	-	<b>Regulador**</b> Clarifica políticas	<b>Competidor**</b> Foca na competição
			<b>Condutor**</b> Enfatiza rapidez

\*Rótulo antigo excluído \*\*Novo rótulo adicionado \*\*\*Definição modificada  
Fonte: Lawrence et al. (2009, p. 88)

As alterações realizadas no modelo original e que resultaram no instrumento revisado foram: na dimensão Colaborar, a competência 'Mentor/Demonstra consideração' passou a ser denominada 'Empático/Mostra preocupação' e sua definição passou a ser 'Mentor/Desenvolve pessoas'. Na dimensão Criar, a competência 'Mediador/Adquire recursos' foi excluída, 'Inovador/Visualiza mudanças' passou a ser definida como 'Inovador/Inicia mudanças significativas', e foram acrescentadas as competências

‘Visionário/Antecipa necessidades dos clientes’ e ‘Motivador/Inspira pessoas a exceder expectativas’. Na dimensão Controlar, a única alteração consistiu na inclusão da competência ‘Regulador/Clarifica políticas’. Na dimensão Competir, a competência ‘Produtor/Inicia ações’ foi redefinida para ‘Produtor/Modela um esforço de trabalho árduo’, a competência ‘Diretor/Fornece estrutura’ foi retirada e as competências ‘Competidor/Foca na competição’ e ‘Condutor/Enfatiza rapidez’ foram acrescentadas.

O MBI é formado por quatro dimensões, equivalentes aos quatro quadrantes do MVC, denominadas Colaborar, Criar, Controlar e Competir, sendo compostas por 12 competências e 36 comportamentos, conforme pode ser visto no Quadro 5. Cada dimensão reúne as competências que se espera de um gestor com desempenho efetivo, levando em consideração a sua capacidade de executar os vários comportamentos que atendem aos requisitos implícitos no contexto organizacional (Lawrence et al., 2009). Considerado um modelo de gerenciamento integrado, o MBI se apresenta numa estrutura que, aparentemente, contém competências conflitantes, mas que efetivamente uma não se sobressai nem exclui a outra no processo gerencial, sendo desejável adotar os quatro modelos opostos simultaneamente (Hart & Quinn, 1993; Quinn et al., 2012).

O MBI é utilizado especificamente para diagnosticar as competências dos líderes gerenciais das organizações independentemente do nível hierárquico que o líder atua (primeira linha, intermédio, topo) e do tipo de organização (Quinn et al., 2012). O MBI é considerado um instrumento de gestão útil para mapear, organizar, decidir, inovar e aprender com as próprias competências (Cameron et al., 2006; Hooijberg & Choi, 2000; Quinn et al., 2012; Trivellas & Dargenidou, 2009). Assim, o instrumento preconiza o desempenho de determinados comportamentos para o alcance da eficácia da gestão que devem ser integrados com as situações de gestão que forem encontradas.

Por fim, o modelo revisado reforça a possibilidade de aumentar a eficácia tanto da organização quanto das pessoas ao permitir aos gestores

expandirem suas perspectivas de gestão, principalmente se eles souberem adquirir e usar as diversas competências bem como aplicá-las conforme as situações que forem deparadas no seu trabalho (Lawrence et al., 2009; Quinn et al., 2012).

A dimensão Colaborar, com ênfase no foco interno e flexibilidade da organização, reúne as competências que enfatizam as interações e processos humanos denominadas 'Facilitador/Encorajar a participação', 'Mentor/Desenvolver pessoas' e 'Empático/Reconhecer necessidades pessoas'. Logo, as competências associadas à dimensão Colaborar visam a maneira como os líderes podem ser mais efetivos nas interações com as pessoas, sendo capazes de promover envolvimento e comprometimento dos membros da organização (Denison et al., 1995; Lawrence et al., 2009; Quinn et al., 2012). Na função de líderes, os gestores são responsáveis por influenciar, motivar e capacitar outros para contribuir para a eficácia e sucesso das organizações das quais são membros (House et al., 2002).

A dimensão Criar, com ênfase no foco externo e flexibilidade da organização, reúne as competências 'Inovador/Iniciar mudanças significativas', 'Visionário/Antecipar necessidades dos clientes' e 'Motivador/Inspirar pessoas a exceder expectativas'. Os gestores devem prestar atenção no ambiente, estimular e orientar a inovação, bem como construir sua base de poder e negociação que possam contribuir para converter suas ideias em ação. As atividades principais tendem a focar em implementação de mudanças, nas necessidades de quem está envolvido na organização e motivação dos membros (Lawrence et al., 2009; Quinn et al., 2012).

A dimensão Controlar, com ênfase no foco interno e controle, reúne as competências denominadas 'Monitor/Esperar trabalho preciso', 'Controlador/Controlar projetos' e 'Regulador/Clarificar políticas'. As organizações que estabelecem e mantêm a estabilidade e continuidade como meta pressupõe que a rotinização seja o caminho a ser seguido (Quinn et al., 2012). Para isto é preciso se concentrar nos seus problemas internos garantindo que não influenciem negativamente nos resultados organizacionais.

O gestor deve acompanhar a execução das tarefas, bem como controlar os projetos da organização e clarificar as políticas institucionais de modo que todos os membros possam estar de acordo e atuar conforme orientação (Lawrence et al., 2009).

A dimensão Competir, com ênfase no foco externo e controle, reúne as competências denominadas 'Produtor/Modelar um esforço de trabalho árduo', 'Competidor/Focar na competição' e 'Condutor/Enfatizar rapidez'. Assim, os gestores que apresentam desempenho superior em competir são orientados para as tarefas e se concentram no trabalho, demonstram alto interesse pelo trabalho que realizam, motivação e energia. As competências que explicam a dimensão Competir enfatizam o foco na competição, o esforço e empenho do gestor e a rapidez com que executa as tarefas e resolve os problemas que surgem (Lawrence et al., 2009; Quinn et al., 2012).

## Quadro 5 - Managerial Behaviour Instrument

Colaborar	Criar
<p><b>1. Facilitador - Encorajar participação</b></p> <p>1a. Legitimar que se dê opiniões</p> <p>1b. Empregar tomadas de decisão participativas</p> <p>1c. Manter um clima aberto a discussões</p> <p><b>2. Mentor - Desenvolver pessoas</b></p> <p>2a. Encorajar a progressão de carreiras</p> <p>2b. Assegurar que todos os funcionários possuem um plano de desenvolvimento</p> <p>2c. Treinar as pessoas relativamente às suas carreiras</p> <p><b>3. Empático - Reconhecer necessidades pessoais</b></p> <p>3a. Prestar atenção quando as pessoas estão ficando emocionalmente e/ou fisicamente 'esgotadas'</p> <p>3b. Encorajar as pessoas a equilibrarem trabalho e vida pessoal</p> <p>3c. Reconhecer a importância de respeitar os sentimentos das pessoas</p>	<p><b>4. Visionário - Antecipar necessidades das associações e/ou clubes</b></p> <p>4a. Reunir-se com associações e/ou clubes para discutir suas necessidades</p> <p>4b. Identificar as mudanças de necessidades das associações e/ou clubes</p> <p>4c. Antecipar o próximo desejo das associações e/ou clubes</p> <p><b>5. Inovador - Iniciar mudanças significativas</b></p> <p>5a. Iniciar projetos relevantes</p> <p>5b. Começar projetos ambiciosos</p> <p>5c. Lançar novos esforços importantes</p> <p><b>6. Motivador - Inspirar pessoas a exceder expectativas</b></p> <p>6a. Inspirar subordinados diretos a serem criativos</p> <p>6b. Encorajar seus subordinados diretos a tentar novas coisas</p> <p>6c. Levar membros da instituição a exceder padrões de performance tradicionais</p>
Controlar	Competir
<p><b>7. Regulador - Clarificar políticas</b></p> <p>7a. Verificar que os procedimentos da instituição são compreendidos</p> <p>7b. Garantir que as políticas da instituição são conhecidas</p> <p>7c. Certificar-se de que as diretrizes formais estão claras para as pessoas</p> <p><b>8. Monitor - Esperar que o trabalho seja preciso</b></p> <p>8a. Enfatizar a necessidade de precisão nos esforços laborais</p> <p>8b. Esperar que as pessoas realizem os detalhes do seu trabalho corretamente</p> <p>8c. Enfatizar a precisão nos esforços laborais</p> <p><b>9. Coordenador - Controlar projetos</b></p> <p>9a. Providenciar um rigoroso gerenciamento de projetos</p> <p>9b. Manter os projetos sob controle</p> <p>9c. Gerenciar os projetos de perto</p>	<p><b>10. Competidor - Focar na competição</b></p> <p>10a. Enfatizar a necessidade de competir</p> <p>10b. Desenvolver um foco competitivo</p> <p>10c. Insistir em ganhar dos competidores externos</p> <p><b>11. Produtor - Exibir uma ética de trabalho árduo</b></p> <p>11a. Exibir vontade de trabalhar arduamente</p> <p>11b. Modelar um esforço intenso de trabalho</p> <p>11c. Demonstrar completo empenho no emprego</p> <p><b>12. Conductor - Enfatizar rapidez</b></p> <p>12a. Realizar mais rapidamente o trabalho na instituição</p> <p>12b. Produzir mais rapidamente os resultados da instituição</p> <p>12c. Providenciar respostas rápidas para problemas emergentes</p>

Fonte: Adaptado de Lawrence et al. (2009, p. 101)

### *1.2.3 Estudos sobre as competências dos gestores esportivos*

No contexto da gestão esportiva verificam-se pesquisas que visam identificar as competências dos gestores nos diversos segmentos, público, privado e voluntário (Afthinos, 1993; Farzalipour et al., 2012; Ko et al., 2011; Lambrecht, 1987; Olafson & Hastings, 1988). Dentre esses estudos verifica-se que no âmbito das federações esportivas, especificamente, os esforços de pesquisadores no sentido de definir essas competências ainda são poucos (Cingiene & Laskienė, 2007; Horch & Schuette, 2003).

Diante dessas especificidades, torna-se relevante investigar as competências que devem ser desempenhadas pelos gestores de organizações esportivas na busca pelo sucesso organizacional. No final da década de 80 e início de 90, Lambrecht (1987, 1991a) enfatizava a importância e a necessidade de produzir mais pesquisas sobre competências dos gestores esportivos, destacando a contribuição destas para a definição de currículos de gestão do esporte adequados às necessidades dos setores organizacionais, funções gerenciais e posições hierárquicas. Dentre os estudos empíricos verificados na literatura neste âmbito destacam-se aqueles que se propõem a delimitar um perfil de competências ideal para o gestor esportivo. Este perfil tem sido delineado com vistas à elaboração de currículos acadêmicos específicos (Cingiene et al., 2006; NASPE-NASSM Joint Task Force on Sport Management Curriculum and Accreditation, 1993) e de competências adequadas ao trabalho do gestor esportivo nos diferentes setores de intervenção (Barcelona & Ross, 2004; Farzalipour et al., 2012; Horch & Schuette, 2003; Jamieson, 1987; Ko et al., 2011; Peng, 2000; Quain & Parks, 1986).

Com ênfase no contexto das organizações esportivas, apresentam-se a seguir estudos que incidem sobre as competências dos gestores esportivos, de forma a contribuir para o conhecimento nesta área a partir de uma análise de que tem sido estudado e produzido cientificamente. A partir de uma análise transversal, será possível perceber a diversidade de competências

consideradas nos estudos selecionados, além da evolução cronológica, contexto e instrumentos de pesquisa adotados.

Com a finalidade de apresentar os principais estudos sobre competências no âmbito da gestão esportiva, foi realizada uma recolha nas bases de dados com acesso ao texto completo, tais como: EBSCO, SCOPUS, *Emerald*, *Taylor & Francis Online*, *ProQuest Dissertations and Theses*, no Google Acadêmico e repositório de instituições portuguesas e inglesas como Universidade do Porto, Universidade Técnica de Lisboa e Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro, Brunel University London, Loughborough University, entre outras. A busca procedeu das seguintes palavras-chave em português e em inglês: “competência e liderança”, “competência, gestão e esporte”, “competência e gestor esportivo”, “perfil, gestor esportivo e competência”, “currículo e gestão esportiva”. Os primeiros estudos significativos com relevância para esta área surgiram a partir dos anos 80, daí que se procedeu a análise a partir deste período. Do total de trabalhos encontrados, fez-se uma análise detalhada do título e resumo, selecionando aqueles que tivessem as palavras-chave citadas. Dos 54 estudos que atenderam estes requisitos, foram feitas análises mais detalhadas dos objetivos, selecionando os estudos com o propósito explícito de analisar as competências dos gestores esportivos. Assim, foram selecionados 24 estudos mais relacionados com a temática desta tese, para os quais se procedeu a identificação de seus dados conforme unidades de análise definidas *à priori*, tais como tipo de pesquisa, autor/ano/país, metodologia, variáveis mediadoras e principais resultados (ver Quadro 6) A seguir serão apresentadas as informações e análise desta revisão da literatura no âmbito das competências dos gestores esportivos.

Quadro 6 - Estudos sobre as competências dos gestores esportivos (1980-2013)

Tipo de estudo	Autor/Ano/País	Metodologia	Variável mediadora	Principal resultado
Dissertação (Doutorado)	Jamieson (1980) EUA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionário desenvolvido pelo autor – RSCA (<i>Recreational Sports Competency Analysis</i>) (composto por 119 competências)</li> <li>- Participaram 152 Gestores de Departamentos de Parques e Recreação municipais, instituições educacionais e militares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nível hierárquico</li> <li>- Setor de atuação</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não há diferença significativa nas competências dos gestores dos diferentes setores</li> <li>2. Há diferença significativa nas competências dos gestores dos diferentes níveis hierárquicos</li> <li>3. Os gestores da base valorizam mais as competências relacionadas com a segurança/prevenção de acidentes. Os gestores intermediários valorizam mais competências de comunicação. E os gestores de topo valorizam mais as competências com ênfase nos procedimentos e técnicas de gestão</li> </ol>
Artigo	Quain & Parks (1986) EUA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionário desenvolvido pelo autor (composto por 8 competências)</li> <li>- Participaram 368 profissionais do <i>fitness</i>, promoção do esporte, marketing esportivo, gestão/administração do esporte, direção esportiva e gestão aquática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Setor de atuação</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Há diferença na importância percebida das competências considerando os diferentes setores</li> <li>2. Gestores das carreiras denominadas Gestão/Administração do esporte e direção esportiva valorizam mais as competências de relações humanas</li> </ol>
Artigo	Lambrecht (1987) EUA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionário desenvolvido pelo autor (composto por 33 competências)</li> <li>- Participaram 309 gestores de clubes esportivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimensão da organização</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Há diferença significativa nas competências dos gestores das diferentes dimensões de clubes</li> <li>2. Os gestores de clubes menores valorizam mais a comunicação com clientes e staff. Os gestores de clubes intermediários valorizam mais a comunicação com cliente e lidar com reclamações dos clientes. Os gestores de clubes maiores valorizam mais a comunicação com clientes e motivação dos funcionários</li> </ol>
Dissertação (Doutorado)	Skipper (1990) EUA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionário adaptado pelo autor – RSCA (composto por 126 competências)</li> <li>- O RSCA foi renomeado para <i>Sport Facility Management Competency Analysis - SFMCA</i></li> <li>- Participaram 303 gestores de instalações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nível hierárquico</li> <li>- Setor de atuação</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Há diferença nas competências dos gestores de instalações dos dois setores analisados.</li> <li>2. Há diferença nas competências dos gestores de instalações dos dois níveis hierárquicos analisados.</li> <li>3. Os gestores de instalações recreativas valorizam mais as competências filosofia e fundamentos do esporte. Os gestores de instalações esportivas valorizam mais as competências programação e gestão de eventos.</li> <li>4. Os gestores do nível mais alto valorizam mais as</li> </ol>

Tipo de estudo	Autor/ Ano/País	Metodologia	Variável mediadora	Principal resultado
Artigo Affinos (1993) Grécia		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionário adaptado pelo autor – RSCA (composto por 15 competências)</li> <li>- Participaram 84 gestores das organizações nacionais, regionais e locais do ‘esporte para todos’</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nível organizacional</li> <li>- Dimensão da organização</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A competência mais valorizada no estudo é comunicação, seguida de gestão de eventos esportivos e filosofia</li> <li>2. Há diferença nas competências dos gestores somente entre os níveis local e regional. Estas diferenças estão relacionadas com a gestão financeira, ciências do esporte e segurança/prevenção acidentés.</li> <li>3. Não há diferença na valorização das competências entre as três dimensões de organizações locais</li> </ol>
Dissertação (Doutorado)	Toh (1997) EUA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionário adaptado pelo autor – RSCA (composto por 96 competências)</li> <li>- O RSCA foi renomeado para COSM (<i>Competencies of Sport Managers</i>)</li> <li>- Participaram 816 gestores de Parques e Agências de Recreação nacionais, Associações de Jovens Cristãos e clubes esportivos privados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não analisado</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Foi desenvolvido um instrumento fiável e válido</li> </ol>
Dissertação (Doutorado)	Peng (2000) EUA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionário adaptado pelo autor – COSM (composto por 126 competências)</li> <li>- O COSM foi renomeado para <i>Competencies of Sport Event Managers – COSEM</i></li> <li>- Participaram 82 acadêmicos e profissionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Setor de atuação</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não há diferença na importância percebida das competências entre acadêmicos e profissionais da gestão esportiva</li> <li>2. A competência mais valorizada pelos dois grupos consiste na manutenção de uma comunicação efetiva com os membros</li> </ol>
Artigo	Case Branch (2003) EUA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionário desenvolvido pelo autor (composto por 100 competências)</li> <li>- Participaram 108 diretores de instalações esportivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nível hierárquico</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Há diferença significativa nas competências dos gestores dos diferentes níveis hierárquicos</li> <li>2. Os gestores de topo valorizam mais competências relacionadas com orçamento e comunicação. Os gestores da base valorizam mais escrita e comunicação oral</li> </ol>
Artigo	Horch & Schuette	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionário e entrevista desenvolvidos pelo autor (composto por 25 competências)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centro da atividade</li> <li>- Nível hierárquico</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. As competências mais importantes para os gestores são relações públicas.</li> </ol>

Tipo de estudo	Autor/ Ano/País	Metodologia	Variável mediadora	Principal resultado
	<p>(2003) Alemanha</p>	<p>Participaram 199 gestores de clubes e federações</p>	<p>Sector de atuação Formação académica</p>	<p>2. Quanto mais o centro da atividade do gestor for 'liderança e gestão' mais as competências oferta de serviços, contabilidade/finanças/legislação e gestão de recursos são requeridas</p> <p>3. Quanto ao nível hierárquico não há diferença nas competências requeridas</p> <p>4. Há diferença na competência gestão de instalações requerida aos gestores de clubes e federações, e não há quanto a marketing e ciências do esporte</p> <p>5. Há diferença na importância percebida das competências em relação a formação académica. Gestores com formação em Administração de Negócios valorizam mais competências relacionadas com a contabilidade/finanças/legislação e gestão de recursos.</p>
Artigo	<p>Koustelios (2003) Grécia</p>	<p>Questionário desenvolvido pelo autor (composto por 16 competências) Participaram 186 gestores de centros de <i>fitness</i></p>	<p>Dimensão da organização</p>	<p>1. Há diferença significativa na importância percebida das competências em relação a dimensão dos centros de <i>fitness</i></p> <p>2. As competências mais importantes são: gestão financeira, gestão de recursos humanos, administração, marketing e comunicação</p>
Artigo	<p>Barcelona &amp; Ross (2004) EUA</p>	<p>Questionário COSM (composto por 96 competências) Participaram 457 diretores e diretores –presidentes de Agências de Campos de recreação, Recreação pública, Recreação militar e Instituições educacionais de gestão esportiva</p>	<p>Sector de atuação</p>	<p>1. Há diferença significativa na importância percebida das competências em relação aos setores de atuação.</p> <p>2. Os gestores dos campos de recreação priorizam mais a teoria e fundamentos do que os setores de recreação público e militar, enquanto estes priorizam mais programação esportiva</p> <p>3. Comparando os gestores da academia com os gestores dos setores de recreação, aqueles valorizam mais as competências relacionadas com as técnicas de gestão e administração de negócios, enquanto os gestores valorizam mais as teorias e fundamentos e programação esportiva.</p>
Artigo	<p>Barcelona (2004) EUA</p>	<p>Questionário COSM (composto por 96 competências) Participaram 295 diretores e diretores –presidentes de Campos de recreação e Recreação pública</p>	<p>Nível hierárquico Sector de atuação Dimensão da organização</p>	<p>1. Há diferença na valorização das competências quando comparado o nível hierárquico, sector de atuação e dimensão da organização.</p> <p>2. Os gestores de base valorizam mais as competências relacionadas com as técnicas de programação/gestão de eventos</p>

Tipo de estudo	Autor/ Ano/País	Metodologia	Variável mediadora	Principal resultado
Artigo	Tripolitsioti et al. (2007) Grécia	- Questionário adaptado - COSM (composto por 69 competências) - Participaram 101 diretores de Clubes de <i>fitness</i> e instalações <i>indoor</i> municipais	- Não analisado	e filosofia/ciências do esporte. Os gestores de topo valorizam mais comunicação/relações públicas e técnicas de gestão. 3. Os gestores de topo do campo de recreação valorizam mais pesquisa/avaliação, filosofia/ciências do esporte e legalidade/gestão de riscos enquanto os de recreação pública mais as técnicas de programação/gestão de eventos. 1. Foi desenvolvido um instrumento fiável e válido
Artigo	Shariff & Ismail (2008) Malásia	- Questionário desenvolvido pelo autor (composto por 45 competências) - Participaram 94 diretores, assistentes de diretores e outros do Ministério de Jovens e Esporte	- Nivel organizacional - Estabilidade no trabalho	1. As competências mais requeridas percebidas pelos gestores são conhecimento de tecnologia da informação. 2. Há diferença significativa na importância percebida das competências em relação aos gestores do Ministério e do estado 3. Não há relação entre estabilidade no trabalho e competências necessárias
Artigo	Tripolitsioti et al. (2009) Grécia	- Questionário adaptado - COSM (composto por 72 competências) - Participaram 401 diretores de Clubes de <i>fitness</i> e instalações <i>indoor</i> municipais	- Não analisado	1. O conhecimento em ciências do esporte é o fator determinativo das competências necessárias aos diretores de clubes de <i>fitness</i> e instalações <i>indoor</i> municipais gregos
Dissertação (Mestrado)	Joaquim Portugal	- Questionário adaptado (composto por 66 competências) e entrevista desenvolvida pelo autor (composta por 10 questões) - Participaram 60 Técnicos Superiores do Desporto municipais, de associações e empresas municipais	- Não analisado	1. As competências mais importantes estão relacionadas com a lecionação/docência
Dissertação (Mestrado)	Almeida (2011) Portugal	- Documento (diário de atividades) e entrevista desenvolvida pelo autor - Participaram 11 <i>Team Managers</i> do FC Porto - Futebol, SAD	- Não analisado	1. Os resultados demonstram que as competências dos gestores estão relacionadas com a gestão de recursos, gestão de controle/coordenação e gestão de informação
Artigo	Ko et al. (2011) Taiwan	- Questionário desenvolvido pelo autor (composto por 70 competências) - Participaram 205 gestores esportivos académicos e	- Setor de atuação	1. Há diferença significativa na importância percebida das competências entre académicos e profissionais 2. Apesar da diferença entre os gestores, as três competências

Tipo de estudo	Autor/ Ano/País	Metodologia	Variável mediadora	Principal resultado
		profissionais		que mais valorizam são o conhecimento em língua estrangeira e capacidade de aprendizagem, liderança e técnicas de gestão
Artigo	Farzalipour et al. (2012) Turquia	- Questionário adaptado pelo autor – COSM (composto por 65 competências) - O COSM foi renomeado para <i>Competencies of Sport Event Managers – COSEM</i> - Participaram 32 professores e 31 diretores de eventos esportivos	- Setor de atuação	1. Não há diferença entre as competências percebidas como importantes aos gestores de eventos esportivos nos dois grupos
Artigo	Goodarzi et al. (2012) Irã	- Questionário adaptado pelo autor – COSM (composto por 65 competências) - O COSM foi renomeado para <i>Competencies of Sport Event Managers – COSEM</i> - Participaram 31 gestores de eventos esportivos de federações nacionais de esporte de competição	- Não analisado	1. As competências mais valorizadas pelos gestores são gestão de eventos, gestão de instalações, pesquisa e gestão de marketing, procedimentos empresariais, governança, relações públicas, técnicas de gestão, gestão de riscos e habilidades com tecnologia da informação
Artigo	Mello & Silva (2013) Brasil	- Entrevista desenvolvida pelo autor (composta por 32 competências) - Participaram 12 gestores de academias esportivas	- Não analisado	1. As competências mais mencionadas pelos referem-se à gestão de pessoas, liderança, foco no cliente, gerência, busca do conhecimento, empatia, prestação, planejar e foco nos resultados
Artigo	Retar et al. (2013) Eslovênia	- Questionário desenvolvido pelo autor (composto por 22 competências) - Participaram 85 gestores (presidentes, diretores, secretárias/tesoureiros, treinadores/gestores)	- Não analisado	1. A competência que mais contribui para o sucesso do gestor esportivo é a gestão de recursos humanos
Artigo	Eksteen et al. (2013) África do Sul	- Questionário adaptado (composto por 25 competências) - Participaram 63 gestores esportivos acadêmicos e profissionais	- Não analisado	1. Existe diferença significativa em 18 das 25 competências quando comparada autopercepção dos gestores e a avaliação dos seus treinadores
Artigo	Carvalho et al. (2013) Portugal	- Questionário adaptado (composto por 66 competências) e entrevista desenvolvida pelo autor (composta por 10 questões) - Participaram 60 Técnicos Superiores do Desporto das autarquias locais	- Não analisado	1. As competências mais importantes estão relacionadas com a lecionação/docência

- Evolução cronológica e origem dos estudos -

Conforme se verifica na literatura, o interesse pela temática de competências no campo da gestão esportiva é fomentado a partir da década de 80 através do trabalho pioneiro de Zeigler & Bowie (1983) e desde então estudos neste âmbito têm sido realizados (Ko et al., 2011). Uma das primeiras investigações que se destaca foi desenvolvida por Jamieson (1980), que buscou verificar a existência de diferença nas competências desempenhadas por gestores de três níveis hierárquicos (base, intermédio e topo) das organizações do esporte recreacional dos Estados Unidos e de três setores de intervenção (militar, municipal e educacional), a partir do instrumento denominado *Recreational Sports Competency Analysis* (RSCA), que foi desenvolvido e validado. Ao analisar a evolução cronológica e o contexto cultural de 24 estudos publicados, entre artigos *peer review* (18) e dissertações (6), constata-se um interesse maior por esta temática nas últimas duas décadas (desde 2000), destacando-se a superioridade de pesquisas norte-americanas. Para além dos estudos nos Estados Unidos (9 estudos), podem-se referenciar outros países de origem, tais como os seguintes: Grécia (4 estudos), Portugal (3), Alemanha (1), Malásia (1), China (1), Turquia (1), Irã (1), Eslovênia (1), África do Sul (1) e Brasil (1). Esta diversidade de países onde se realizaram os estudos com o foco nas competências dos gestores corrobora a afirmação da gestão esportiva enquanto área de estudo e intervenção profissional respectivamente nestes países (Floyd Jones et al., 2008; Shilbury & Rentschler, 2007), considerando a origem dos primeiros cursos de formação específica oferecidos na década de 60, nos Estados Unidos (Parkhouse, 1991; Shilbury & Rentschler, 2007). Além disso, também pode-se verificar uma preocupação mais intensa com as competências dos gestores na busca pelo sucesso das organizações esportivas no século XXI, período em que os espectadores deixam de ser assistentes e passam a consumir o espetáculo esportivo (Rubio, 2011; Malaia, 2015).

## - Metodologia -

Verifica-se na literatura que desde 1980 os pesquisadores têm buscado desenvolver instrumentos especificamente para a análise das competências dos gestores na esfera esportiva. Dois instrumentos que foram desenvolvidos especificamente para a área da gestão esportiva e foram muito adotados e adaptados denominam-se: *Recreational Sports Competency Analysis* (RSCA) e *Competencies of Sport Managers* (COSM).

O primeiro instrumento desenvolvido foi o RSCA, elaborado por Jamieson (1980) especificamente para o esporte recreativo, tendo como referência os setores militar, municipal e instituições de ensino. Neste trabalho, o autor define esporte recreativo como os “Diferentes graus e/ou níveis de interesse de atividade competitiva em forma de jogo para todos.” (Jamieson, 1987, p. 6). Estes setores possuem um alto potencial de emprego e ênfase na orientação para o esporte profissional recreativo no contexto norte-americano. Os gestores foram separados por nível hierárquico, divididos em três níveis de gestão: i) gestores de primeira linha - Nível I; ii) gestores intermédios - Nível II; e iii) gestores de topo - Nível III. Para determinar as diferenças nas áreas de competência entre os setores e os níveis de gestão, Jamieson (1980) investigou 152 gestores esportivos para identificar e avaliar a importância de 119 competências compreendidas em 12 áreas teóricas: técnicas de gestão, técnicas de programação, legislação, governança, fundamentos filosóficos, processos de negócio, comunicação, oficiar, segurança/prevenção de acidentes, ciência do esporte, manutenção de instalações e pesquisa (Jamieson, 1980). Conforme verificado no Quadro 6, constam três publicações (dissertação e artigo *peer review*) em que o RSCA foi adotado e adaptado, sendo duas dissertações na década de 90 (Skipper, 1990; Toh, 1997) e um artigo *peer review*, originado de uma dissertação, realizado com os gestores esportivos das organizações nacionais, regionais e locais do Esporte para Todos na Grécia (Afthinos, 1993).

Baseado no RSCA, Toh (1997) buscou construir um instrumento válido para a análise das competências dos gestores esportivos, resultando no

instrumento denominado *Competencies of Sport Managers* (COSM). Três grupos de 816 gestores esportivos participaram do estudo, sendo provenientes dos clubes esportivos privados, da associação de jovens cristãos e de parques e agências de recreação dos Estados Unidos. O modelo final do instrumento COSM incluiu 31 competências agrupadas em seis áreas, sendo: governança, fundamentos do esporte, orçamento, gestão de risco, habilidades de informática e comunicação. A análise estatística exploratória e confirmatória realizada pelo autor confirmou que o instrumento COSM era confiável e válido para avaliação da competência do gestor esportivo das três áreas de atuação estudadas (Toh, 1997). Na década de 2000 o COSM foi aplicado em dois estudos nos Estados Unidos e dois na Grécia, todos nos mesmos contextos do estudo original (Barcelona, 2004; Barcelona & Ross, 2004; Tripolitsioti et al., 2007; Tripolitsioti et al., 2009). Ainda em 2000 e mais recentemente em 2012, o COSM foi adaptado para o contexto de eventos esportivos, sendo um trabalho de dissertação nos Estados Unidos (Peng, 2000) e dois artigos na Turquia e Irã, com a denominação *Competencies of Sport Event Managers* (COSEM) (Farzalipour et al., 2012; Goodarzi et al., 2012).

Como mostrado no Quadro 6, existe uma variedade de instrumentos adotados nos estudos sobre as competências dos gestores esportivos, bem como uma variedade de competências avaliadas (desde instrumentos compostos por oito competências até instrumentos com 126), existindo um número proporcional de instrumentos desenvolvidos pelos próprios autores e adaptados de outros (ver Quadro 6). Além dos dez estudos mencionados anteriormente, os quais adotaram e/ou adaptaram o RSCA e o COSM, dez desenvolveram seus próprios instrumentos (Almeida, 2011; Case & Branch, 2003; Horch & Schuette, 2003; Ko et al., 2011; Koustelios, 2003; Lambrecht, 1987; Mello & Silva, 2013; Quain & Parks, 1986; Retar et al., 2013; Shariff & Ismail, 2008) e três adaptaram de outros autores (Carvalho et al., 2013; Eksteen et al., 2013; Joaquim, 2010). Esta análise reflete a busca permanente por um instrumento adequado que sirva de parâmetro para avaliar as competências dos gestores esportivos nos diferentes contextos culturais e de intervenção do profissional.

- Variáveis mediadoras e resultados principais -

Dentre os estudos de competências dos gestores esportivos, 14 analisaram os resultados comparando-os em função de variáveis mediadoras, tais como: a) setor de atuação, b) nível hierárquico, c) dimensão da organização, d) nível organizacional, e) formação, f) centro de atividade e g) estabilidade no trabalho. Conforme mostra o Quadro 2, o setor de atuação do gestor esportivo foi analisado em nove estudos (Barcelona, 2004; Barcelona & Ross, 2004; Farzalipour et al., 2012; Horch & Schuette, 2003; Jamieson, 1980; Ko et al., 2011; Peng, 2000; Quain & Parks, 1986; Skipper, 1990), o nível hierárquico em cinco estudos (Barcelona, 2004; Case & Branch, 2003; Horch & Schuette, 2003; Jamieson, 1980; Skipper, 1990), a dimensão da organização em quatro estudos (Afthinos, 1993; Barcelona, 2004; Koustelios, 2003; Lambrecht, 1987), e as últimas quatro variáveis (nível organizacional, formação, centro de atividade e estabilidade no trabalho) foram analisadas em três estudos (Afthinos, 1993; Horch & Schuette, 2003; Shariff & Ismail, 2008). A seguir serão apresentados os principais resultados advindos da comparação da importância percebida das competências dos gestores esportivos a partir das variáveis mais estudadas e de uma forma geral.

Na década de 80, Lambrecht (1987) buscou identificar as competências necessárias aos gestores dos clubes esportivos e determinar se existiam diferenças nas competências em função da dimensão da organização, assim categorizado pelo autor: i) Grupo I equivalente aos clubes com 500 a 999 membros, ii) Grupo II entre 1000 e 2000 membros e iii) Grupo III acima de 2000 membros. Os resultados revelaram diferença entre as competências dos gestores de clubes maiores e menores, sendo que os clubes maiores apresentam uma maior complexidade de papéis gerenciais. Este resultado também foi evidenciado nos estudos de Koustelios (2003) em centros de *fitness* na Grécia e de Barcelona (2004) nos campos recreativos e recreação pública nos Estados Unidos. Entretanto, a pesquisa de Afthinos (1993) nas organizações nacionais, regionais e locais do “Esporte para todos” na Grécia não corroborou estes resultados, indicando que a dimensão não é um fator determinante nas competências dos gestores. Em geral, as evidências

empíricas indicam que a dimensão da organização influencia as competências dos gestores, o que pode ocorrer devido ao maior grau de diferenciação nas posições gerenciais existentes em grandes organizações e, conseqüentemente, nas competências requeridas (Horch & Schuette, 2003). Apesar da comparação entre as dimensões da organização apresentar diferenças, ressalta-se que os principais resultados destes estudos demonstram que a competência “comunicação” é uma das mais valorizada tanto no estudo de Lambrecht (1987) quanto nos estudos de Afthinos (1993), Koustelios (2003) e Barcelona (2004), evidenciando a importância da competência informacional descrita por Mintzberg (2011) neste contexto, independentemente da dimensão da organização.

Com relação ao nível hierárquico (topo, intermédio, primeira linha) ocupado pelo gestor nas organizações esportivas, dos cinco estudos analisados quatro demonstraram diferença nas competências percebidas (Barcelona, 2004; Case & Branch, 2003; Jamieson, 1980; Skipper, 1990) e um estudo não apresentou (Horch & Schuette, 2003). O estudo de Jamieson (1980) revela que as competências necessárias aos gestores da primeira linha estão mais relacionadas com a segurança e prevenção de acidentes, assim como a escrita e comunicação oral demonstrada por Case & Branch (2003) e programação e gestão de eventos obtidas nos estudos de Skipper (1990) e Barcelona (2004). Para os gestores do nível intermédio, as competências mais necessárias relacionam-se com a comunicação, como evidenciado no estudo de Jamieson (1980). No nível de topo da hierarquia, as competências relacionadas com os procedimentos e técnicas de gestão (Barcelona, 2004; Jamieson, 1980), gestão de recursos e planejamento (Skipper, 1990), orçamento e comunicação (Barcelona, 2004; Case & Branch, 2003), e relações públicas (Barcelona, 2004) destacaram como as mais requeridas aos gestores esportivos. De uma forma geral, verifica-se que as competências técnicas são mais importantes para os gestores da primeira linha, as competências interpessoais aos gestores intermédios e as competências conceituais aos gestores de topo. Essa diferenciação entre os níveis hierárquicos corrobora o que vem sendo apresentado na literatura, enfatizando que conforme o nível

hierárquico o gestor deve demonstrar competências gerenciais diferentes (Katz, 1974; Lussier & Kimball, 2009; Quarterman et al., 2011).

Em quatro décadas de investigações, verificou-se uma preocupação maior dos pesquisadores em perceber a influência do setor de atuação nas competências dos gestores esportivos, o que se destaca em nove estudos analisados. Os estudos de competências dos gestores esportivos ocorreram nos três diferentes setores da indústria esportiva, público, privado e voluntário, designadamente ao nível educacional (escolas e universidades), militar, municipal, governamental, instalações esportivas, eventos esportivos, *fitness* e associativo (clubes e federações desportivas). A iniciativa foi da pesquisadora Jamieson (1980) na década de 80 na sua dissertação de doutorado nos Estados Unidos ao desenvolver o instrumento de pesquisa RSCA. Dentre os estudos analisados, seis dos nove apresentam diferença na valorização das competências dos gestores esportivos quando comparados em função do setor em que atuam (Barcelona, 2004; Barcelona & Ross, 2004; Horch & Schuette, 2003; Ko et al., 2011; Quain & Parks, 1986; Skipper, 1990). Neste caso, a investigação de Quain & Parks (1986), realizada nos Estados Unidos, teve como objetivo identificar as competências dos gestores a partir do setor de intervenção do gestor esportivo, designadamente: atividade física (i.e. academias de ginástica, programas de exercício comunitário); promoção do esporte (i.e. publicidade, relações públicas e operações de mídia); marketing esportivo (i.e. publicidade, propaganda, planejamento do produto, pesquisa e desenvolvimento); gestão e administração do esporte (i.e. diretor de relações públicas, administrador de eventos esportivos, orientador de contratos, diretor ou promotor de competições, gestor de franquias esportivas); direção esportiva (i.e. liderança em clubes esportivos, esporte recreativo); e gestão aquática (i.e. ensino, treinamento, operações, organização e supervisão de atividades e instalações aquáticas). Neste estudo, oito competências foram avaliadas pelos gestores e os resultados revelaram diferenças no grau de importância atribuído às competências nas diferentes carreiras (relações humanas, escrita, gestão de pessoas, falar em público, gestão do tempo, gestão financeira, aptidões pessoais e conhecimento sobre o esporte). Assim como neste estudo de Quain

& Parks (1986), outros estudos evidenciaram diferença das competências dos gestores esportivos em função do setor de atuação, tais como o estudo de Skipper (1990), que visou comparar as competências dos gestores de instalações recreativas e esportivas; Horch & Schuette (2003) comparando os gestores de clubes e federações esportivas; Barcelona & Ross (2004), considerando gestores de agências de campos de recreação, recreação pública, militar e instituições educacionais; Barcelona (2004) comparando campos de recreação e recreação pública; e Ko et al. (2011) diferenciando a importância percebida das competências entre acadêmicos e profissionais.

Nos estudos de Quain & Parks (1986) destaca-se que a competência relações humanas é a mais valorizada pelos gestores das áreas denominadas gestão do esporte e direção esportiva em relação às outras competências. No estudo de Peng (2000) e de Ko et al. (2011), a comunicação e a liderança, respectivamente, apresentam-se como as mais valorizadas pelos gestores, independente dos setores de atuação. Estes resultados demonstram uma realidade assistida em muitos outros estudos, onde as competências interpessoais descritas por Mintzberg (2011), que engloba as funções de liderar (pessoas, grupos e organização), administrar (organizar, alocar recursos, delegar, definir objetivos) e relacionar (representar, colaborar, contatar) se sobressaem no trabalho do gestor esportivo (Almeida, 2011; Cuskelly & Auld, 1991; Farzalipour et al., 2012; Goodarzi et al., 2012; Hatfield et al., 1987; Hurd & McLean, 2004; Ko et al., 2011; Lambrecht, 1987; Mello & Silva, 2013; Olafson & Hastings, 1988; Retar et al., 2013; Shariff & Ismail, 2008; Tripolitsioti et al., 2007; Tripolitsioti et al., 2009). Assim, fica evidente a importância e a relação que o gestor estabelece tanto no ambiente interno quanto externo da organização (Mintzberg, 2011; Robinson & Palmer, 2011). Já em outros estudos, tais como os que comparam os setores denominados campos de recreação, recreação pública e militar, verifica-se que nos primeiros as competências filosofia, fundamentos e ciências do esporte se sobressaem, enquanto que nos outros dois setores as competências mais importantes são programação e gestão de eventos (Barcelona, 2004; Barcelona & Ross, 2004; Skipper, 1990). Horch & Schuette (2003) verificaram que a competência

relacionada com a gestão de instalações apresentou diferença entre os gestores de clubes e federações. Este fato retrata a realidade alemã em que os esportes profissionais e de alta performance são praticados em instalações geridas pelo estado. Assim como ocorre neste caso específico na Alemanha, em outros países também há distinção quanto às organizações públicas, privadas e voluntárias, e conseqüentemente, quanto à gestão destas, e por esta razão, as competências requeridas aos gestores esportivos possuem graus de importância distintos (Hoye, 2007; Robinson & Palmer, 2011). Desta maneira, diante de todas estas evidências empíricas em que o setor de atuação é apontado como uma variável que influencia as competências requeridas para gerir as organizações esportivas, ressalta-se que na prática os pesquisadores e profissionais da área devem ter atenção a este fato no desenvolvimento de pesquisas e elaboração de currículos de formação.

Em resumo, a maioria dos estudos indica que as competências mais importantes ao desempenho dos gestores esportivos estão relacionadas com a capacidade de envolver e dirigir as pessoas bem como com a comunicação interna e externa. Contudo, há evidências de que existem diferenças nas percepções de quais competências são mais importantes de acordo com a dimensão, nível hierárquico e setor de atuação. Apesar da importância de outras variáveis influenciarem nas competências desempenhadas pelos gestores, tais como o conhecimento e a experiência (Louw et al., 2012; Paloniemi, 2006; Sandberg, 2000), não há estudos profundos considerando o curso de formação acadêmica e tempo de experiência no cargo dos gestores esportivos.

É notável que o mundo do esporte reúne particularidades nos aspectos cultural, econômico, social, político e tecnológico, que exigem uma formação específica do gestor para atuar nas diversas organizações esportivas e a aplicação das funções gerenciais de forma contextualizada (Hoye et al., 2012; Pires & Sarmiento, 2001). Em concordância com esta realidade, a literatura apresentada confirma a diversidade de competências que os gestores esportivos desempenham, competindo aos profissionais saberem escolher as competências mais adequadas ao cargo que ocupam e às situações que estão

envolvidos (Quinn et al., 2012). Apesar do crescente número de investigações acerca das competências na área da gestão esportiva nas últimas décadas, este ainda é um campo que deve ser explorado, principalmente para contribuir para uma formação de qualidade e adequada dos gestores esportivos (Barcelona & Ross, 2004; DeSensi et al., 1990). No Brasil, devido a carência de estudos neste assunto e a recente estruturação de cursos específicos para formação dos gestores esportivos, torna-se ainda mais pertinente o desenvolvimento de pesquisas com esse efeito.

Pode-se constatar nos estudos acerca das competências dos gestores esportivos que as competências gerenciais no âmbito esportivo provêm, em grande parte, da área da gestão de negócios (Lambrecht, 1991a), conforme se observa nos conceitos e abordagens empregados pelos pesquisadores da gestão esportiva (Barcelona & Ross, 2004; Farzalipour et al., 2012; Horch & Schuette, 2003; Shariff & Ismail, 2008). Da mesma maneira, o modelo de competências de liderança adotado nesta presente pesquisa, também advém de estudos da área da gestão e sua aplicação se justifica devido a coerência e complexidade dos comportamentos avaliados com a realidade esportiva em questão.

Os estudos no campo da gestão esportiva que visaram avaliar as competências dos gestores esportivos são predominantes na perspectiva funcionalista, uma vez que os pesquisadores ao avaliarem as competências utilizam instrumentos de pesquisa com ênfase nas exigências da função exercida pelos gestores nos diferentes setores de atuação. Esta evidência pode ser constatada em todos os 24 estudos apresentados no Quadro 6 do item 'Estudos sobre as competências dos gestores esportivos', incluindo os estudos sucedidos tanto de dissertações quanto de artigos. Identificam-se nos estudos as competências dos gestores esportivos a partir da função que exercem nas organizações esportivas, sendo que em alguns estudos tem-se a exposição dos comportamentos requeridos em cada grupo de competência. Por exemplo, Horch & Schuette (2003) ao se referirem à competência de liderança e gestão dos gestores de clubes e federações esportivas relacionam os sete comportamentos que são avaliados no instrumento, como: i) definir

objetivos e estratégias, ii) motivação, supervisão dos subordinados, iii) análise da organização, mercado e outras forças externa, iv) controle, v) negociação, comunicação, falar em público, vi) iniciar novos projetos, e vii) representação interna e externa. Também Koustelios (2003) ao se referir, por exemplo, à competência gestão financeira, faz referências aos três comportamentos esperados dos gestores como i) gerenciar as questões financeiras do centro de *fitness*, ii) preparar o orçamento financeiro, e iii) desenvolver um plano financeiro. Por outro lado, a grande maioria dos estudos, apresenta apenas a competência avaliada de forma ampla, como por exemplo Barcelona & Ross (2004) ao mencionar as quatro competências avaliadas (técnicas de gestão, programação esportiva, administração de negócios, perspectivas teóricas) e Ko et al. (2011) avaliando 11 competências dos gestores esportivos (técnicas de gestão, liderança, habilidade em língua estrangeira e aprendizagem, comunicação, teoria de gestão e conhecimento de gestão, provisão de serviço e desenvolvimento, gestão da informação e tecnologia, contabilidade e risco de gestão, finanças, economia e habilidades analíticas, teoria relacionada com o esporte e fundamentos e, por fim, consciência política).

Por ser um instrumento robusto e abrangente no que diz respeito às competências de liderança, baseado na visão holística, e também pela área da gestão esportiva carecer de ferramentas que permitem avaliar os gestores-líderes na totalidade de suas funções gerenciais, a aplicação do MBI neste contexto visa proporcionar aos profissionais da área um conhecimento mais alargado das competências requeridas para a sua função e aos pesquisadores uma nova ferramenta de avaliação das competências dos gestores esportivos e um novo parâmetro para definição de currículos acadêmicos.



**2. Estudo 1 Avaliação das propriedades psicométricas da  
versão em língua portuguesa do *Managerial Behaviour  
Instrument* para as organizações esportivas brasileiras**

---

*Freitas, D.M.; Carvalho, M.J.; Costa, I.T.; Fonseca, A.M.*

Aceite para publicação em The Open Sports Sciences Journal



## Resumo

O presente estudo objetivou avaliar as propriedades psicométricas da versão em língua portuguesa do *Managerial Behaviour Instrument* para as federações esportivas Brasileiras. A amostra foi composta por 263 membros das federações esportivas brasileiras, sendo 39,5% advindos do setor administrativo, 35,1% do setor técnico, 20,6% do executivo e 4,9% de outros setores das federações. As análises estatísticas foram compostas de testes descritivos, fiabilidade e análise fatorial confirmatória. Os resultados mostraram valores de consistência interna para os subfatores entre 0,83 e 0,92, de correlação entre 0,37 e 0,79, e valores adequados para seis índices de ajustamento global ( $\chi^2$ ,  $\chi^2/df$ , CFI, NNFI, SRMR, RMSEA) do modelo de medida. A partir destes resultados, afigura-se plausível concluir que a versão em língua portuguesa do *Managerial Behaviour Instrument* possui valores aceitáveis para as suas propriedades psicométricas, permitindo a sua utilização em estudos sobre competências de liderança de gestores esportivos.

Palavras-chave: Competências de Liderança, Modelo dos Valores Concorrentes, propriedade psicométrica, gestor esportivo, federação esportiva.

## Abstract

The present study aimed to evaluate the psychometric properties of the Managerial Behaviour Instrument, Portuguese version, for the Brazilian sport federations. The sample was composed of 263 members of federations, including managerial (39.5%), technical (35.1%), executive (20.6%) bodies and others (4.9%). The study used descriptive, reliability and confirmatory factor analyses. Values of internal consistency for the sub-factors ranged from 0.83 to 0.92, correlation between 0.37 and 0.79, and adequate values for six indices ( $\chi^2$ ,  $\chi^2/df$ , CFI, NNFI, SRMR, RMSEA) of the global adjustment of the measurement model. Thus, the Portuguese version of the Managerial Behaviour Instrument has acceptable values for its psychometric properties that allow researchers to use it to study leadership competencies of sports managers.

Keywords: Leadership competencies, Competing Values Model, psychometric properties, sport manager, sport federation.

## Introdução

A transformação e o crescimento da demanda pelo esporte no contexto mundial têm exigido níveis elevados de profissionalismo na gestão das organizações esportivas. Especialmente no Brasil, esta exigência tem se tornado crescente devido à denominada Década do Esporte, onde o país tem sediado importantes eventos internacionais, desde os Jogos Pan-americanos em 2007, passando por jogos mundiais de diferentes modalidades, especialmente o futebol com a Copa do Mundo de 2014, até os Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016.

Dentro da estrutura organizacional do esporte brasileiro, destacam-se as federações esportivas que são caracterizadas como entidades de administração do esporte em nível estadual, onde assumem o papel principal na administração e promoção do esporte educacional, de participação e de rendimento (Brasil, 1998; Mazzei & Barros, 2012; Meira et al., 2012).

Neste contexto, muitas pesquisas sobre as funções e competências destes gestores têm sido realizadas em países da Europa e nos Estados Unidos, com o objetivo de prover conhecimento e propiciar avanços da gestão em organizações esportivas (Cingiene & Laskienė, 2007; Horch & Schuette, 2003; Jamieson, 1987; Jones & Spamer, 2011; Maças, 2006; Sarmiento et al., 2006). No Brasil, infelizmente, ainda não são muitas as pesquisas sobre o tema, mas a década do esporte vivida pelo país tem impulsionado os interesses sobre o campo da gestão esportiva, especialmente no que refere à qualificação do trabalho do gestor esportivo.

Neste cenário, algumas pesquisas têm sido feitas no que refere, por exemplo, ao perfil dos gestores (Azevêdo et al., 2004; Azevêdo & Spessoto, 2009; Bastos et al., 2006; Bastos et al., 2011; Lobato & Vitorino, 1997; Santana et al., 2012), à legislação e políticas públicas esportivas (Athayde et al., 2015; Boudens, 2008; Santos & Vieira, 2006; Silva, 2008) e ao marketing e eventos esportivos (Palomares et al., 2006; Villegas & Nascimento, 2006; Vlastuin et al., 2008). Entretanto, as federações esportivas brasileiras, principais entidades de

promoção do esporte no país, e foco deste estudo, não têm sido investigadas neste aspecto (Brasil, 1998; Mazzei & Barros, 2012; Meira et al., 2012). Duas possíveis causas para a carência de pesquisas nestas entidades residem no fato delas serem geridas por profissionais voluntários, que na maioria dos casos possuem outros empregos e na ausência de um instrumento de avaliação que seja sensível para avaliar fatores críticos no processo de profissionalização e desenvolvimento de competências de liderança no âmbito dessas organizações (da Costa, 1971; Hong & Stahle, 2005; Paloniemi, 2006; Robinson & Palmer, 2011).

Segundo a literatura, a liderança é uma das funções mais importantes para gestores esportivos (Horch & Schuette, 2003; Parkhouse et al., 1982; Paton, 1987; Soucie & Doherty, 1996; Weinberg & McDermott, 2002) e a mais investigada pela ciência organizacional (Yukl, 1998). No contexto dos esportes, a gestão e a liderança se complementam na ação e frequentemente se manifestam em um mesmo indivíduo (Daft, 2014; Mintzberg, 2011). Investigações sobre competências de liderança gerencial de gestores esportivos têm se concentrado no esporte recreativo (Barcelona & Ross, 2004; Jamieson, 1987), clubes esportivos (Horch & Schuette, 2003; Lambrecht, 1987), centros de *fitness* (Koustelios, 2003), eventos esportivos (Farzalipour et al., 2012) e federações esportivas (Horch & Schuette, 2003).

Nestas pesquisas, a competência tem sido comumente definida a partir de três perspectivas: comportamental, funcional e holística. A perspectiva comportamental, que surgiu na década de 1970 nos Estados Unidos, considera competência como os atributos e comportamentos de um indivíduo que contribuem para um desempenho superior (Boyatzis, 1982). As outras duas perspectivas, que se originaram na Europa, possuem foco diferente. A perspectiva funcional, que se originou no Reino Unido na década de 1980, descreve a competência como o desempenho individual avaliado a partir dos requisitos da ocupação profissional (Winterton, 2009). Já a perspectiva holística, desenvolvida na França na década de 1990, considera a competência como uma combinação de conhecimento, habilidade e atitude (Le Boterf, 2005; Parry, 1996).

Neste estudo, o conceito adotado está associado à perspectiva holística, uma vez que se considera a competência de liderança gerencial relacionada com a capacidade dos gestores em aplicar eficazmente, através de seus comportamentos, seus conhecimentos no desempenho das tarefas de gestão (Lawrence et al., 2009; Quinn et al., 2012). Assim, Quinn e colaboradores (2012) consideram que competência seria o domínio do conhecimento dos gestores responsáveis pela gestão e a capacidade de utilizar este conhecimento para responder às diferentes demandas situacionais.

Este conceito tem por base o Modelo dos Valores Concorrentes (MVC), desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1983), que emergiu das investigações realizadas para compreender a eficácia organizacional. A ideia central deste modelo baseia-se na eficácia das organizações quando elas são capazes de satisfazer vários critérios de desempenho, que são agrupados em quatro fatores baseados em categorias teóricas de gestão relacionadas com as relações humanas, o sistema aberto, o processo interno e os objetivos racionais. Este modelo tem sido a base para vários estudos na área da gestão, em particular sobre as competências de liderança (Belasen & Frank, 2008; Denison et al., 1995; Felício et al., 2007; Lavine, 2014; Vilkinas & Cartan, 2006; Zafft et al., 2009). Estes estudos suportam a ideia central do modelo e indicam que os líderes mais eficazes apresentam uma maior variedade de competências de liderança do que os líderes menos eficazes. Esse modelo também permite que os gestores identifiquem suas competências de forma mais efetiva e expandam as suas perspectivas de gestão (Quinn et al., 2012).

Com o objetivo de identificar estas competências de liderança dos gestores alguns instrumentos de avaliação têm sido propostos na literatura. Pesquisas realizadas nos Estados Unidos propuseram alguns instrumentos ao longo dos anos. Entretanto dois deles tem recebido maior destaque no certame da gestão esportiva, que são: *Recreational Sports Competency Analysis* (RSCA) proposta por Jamieson (1980) e o instrumento *Competencies of Sport Managers* (COSM) desenvolvido por Toh (1997). O primeiro instrumento, que avalia 119 competências, foi direcionado para gestores de esporte em contextos militares, municipais e educacionais. Já o segundo, que compreende

96 competências, foi criado para avaliar as competências de liderança de gestores no contexto dos clubes esportivos privados, da Associação de Jovens Cristãos e parques e agências de recreação. Além destes dois, outro instrumento denominado *Managerial Behaviour Instrument* (MBI), desenvolvido por Lawrence e colaboradores (2009), tem obtido destaque em pesquisas no campo da gestão devido o seu foco nas funções dos líderes e pela possibilidade de ser usado em vários tipos de organizações.

Embora houvesse algumas evidências empíricas sobre as competências de liderança, Lawrence e colaboradores (2009) consideraram que um instrumento mais robusto para avaliar a diversidade de competências poderia contribuir para avanços nesta área de pesquisa, por isso propuseram o MBI. O MBI é sustentado por dois eixos (1. foco – interno e externo e 2. Estrutura – flexibilidade e controle) que originam quatro dimensões (Colaborar, Criar, Competir e Controlar), que, por sua vez, possuem 12 competências e 36 comportamentos associados e uniformemente distribuídos. As competências associadas à dimensão ‘Colaborar’, com ênfase no foco interno e flexibilidade, mostram a forma como líderes podem ser mais eficazes em suas interações com as pessoas de forma a promover o envolvimento e o comprometimento dos membros da organização (Denison et al., 1995; Lawrence et al., 2009; Quinn et al., 2012). As competências relacionadas com a dimensão ‘Criar’, com ênfase no foco externo e controle, tendem a se concentrar na implementação de mudanças, e nas necessidades e motivação dos membros que estão envolvidos na organização (Lawrence et al., 2009; Quinn et al., 2012). Na dimensão ‘Controlar’, com ênfase no foco interno e controle, as competências estão associadas ao acompanhamento na execução das tarefas pelos gestores, bem como no controle de projetos da organização e no esclarecimento das políticas institucionais de modo que todos os membros concordem executem suas tarefas conforme a orientação (Lawrence et al., 2009). Já a dimensão ‘Competir’, com ênfase no foco externo e controle, reúne as competências que enfatizam o foco na competição, o esforço e o envolvimento dos gestores, e a velocidade em que os gestores executam tarefas e resolvem os problemas (Lawrence et al., 2009; Quinn et al., 2012).

Desde a sua concepção, o MBI tem vindo a ser escolhido por investigadores para analisar as competências gerenciais em diferentes contextos organizacionais e avaliar o seu impacto na eficácia da equipe e da implementação de projetos (Andres, 2008; Huang, 2007; Humphreys, 2013; Zafft et al., 2009). A escolha do MBI como instrumento de avaliação nestes estudos, se pauta no fato dele se mostrar um instrumento promissor no campo da gestão para avaliar um conjunto de competências que o integra e as possibilidades de ações de liderança dos gestores. Com base nos resultados do MBI, o gestor tem a probabilidade de aumentar a eficácia da sua gestão de acordo com as situações gerenciais enfrentadas no seu dia-a-dia, empregando as competências necessárias a cada situação.

Diante ao exposto e das pesquisas que já foram realizadas desde a proposta do instrumento em 2009, torna-se importante destacar que já se tem procedido à tradução e adaptação transcultural do MBI para outras culturas, indicando boas qualidades psicométricas deste instrumento (Huang, 2007). Neste contexto de boa evidência empírica de adaptação do MBI em outras realidades, torna-se relevante avançar e ampliar a aplicabilidade deste robusto instrumento em contextos organizacionais e culturais distintos.

Para expandir a utilização do MBI em pesquisas realizadas nos países de língua portuguesa, parece ser importante testar as propriedades psicométricas deste instrumento com reconhecida qualidade, de forma a permitir o desenvolvimento de mais investigações nesta área, bem como contribuir para a experimentação do modelo conceitual proposto por Lawrence et al. (2009). Especificamente sobre a realidade brasileira, a disponibilidade de um instrumento robusto como o MBI poderá ajudar na promoção da investigação científica e, conseqüentemente, o aumento do conhecimento nesta área no Brasil e na qualificação dos gestores que atuam na promoção do esporte na sociedade. Neste sentido, este estudo tem como objetivo traduzir e adaptar o *Managerial Behaviour Instrument* (MBI) para a realidade brasileira e verificar as suas propriedades psicométricas, quando aplicado no contexto das federações esportivas brasileiras.

## **Materiais e Métodos**

### *Amostra*

A amostra deste estudo constituiu-se de 263 membros das federações esportivas brasileiras, dos quais 39,5% advêm do corpo administrativo, 35,1% do corpo técnico, 20,6% do corpo executivo e 4,9% de outras partes pertencentes à federação. Os participantes em sua maioria eram do sexo masculino (83%) e possuíam média de idade de 41 anos, sendo que 52,1% deles possuíam idade entre 31 e 50 anos.

### *Instrumento*

O *Managerial Behaviour Instrument* (MBI) consistiu em 36 itens (comportamentos) divididos em 12 subfatores (competências) e quatro fatores (dimensões) (Quadro 1). As questões foram respondidas com base em uma escala tipo Likert de cinco pontos, na qual as alternativas de resposta foram acompanhadas das seguintes palavras: Discordo Plenamente (1), Discordo (2), Nem concordo nem discordo (3), Concordo (4) e Concordo Plenamente (5).

Quadro 1 - *Managerial Behaviour Instrument* – versão língua portuguesa.

COLABORAR	CRIAR
<p><b>4. Facilitador - Encorajar participação</b></p> <p>MBIbr01 Legitimar que se dê opiniões</p> <p>MBIbr02 Empregar tomadas de decisão participativas</p> <p>MBIbr03 Manter um clima aberto a discussões</p> <p><b>5. Mentor - Desenvolver pessoas</b></p> <p>MBIbr04 Encorajar a progressão de carreiras</p> <p>MBIbr05 Assegurar que todos os funcionários possuem um plano de desenvolvimento</p> <p>MBIbr06 Treinar as pessoas relativamente às suas carreiras</p> <p><b>6. Empático - Reconhecer necessidades pessoais</b></p> <p>MBIbr07 Prestar atenção quando as pessoas estão ficando emocionalmente e/ou fisicamente 'esgotadas'</p> <p>MBIbr08 Encorajar as pessoas a equilibrarem trabalho e vida pessoal</p> <p>MBIbr09 Reconhecer a importância de respeitar os sentimentos das pessoas</p>	<p><b>4. Visionário - Antecipar necessidades das associações e/ou clubes</b></p> <p>MBIbr10 Reunir com associações e/ou clubes para discutir suas necessidades</p> <p>MBIbr11 Identificar as mudanças de necessidades das associações e/ou clubes</p> <p>MBIbr12 Antecipar o próximo desejo das associações e/ou clubes</p> <p><b>5. Inovador - Iniciar mudanças significativas</b></p> <p>MBIbr13 Iniciar projetos relevantes</p> <p>MBIbr14 Começar projetos ambiciosos</p> <p>MBIbr15 Lançar novos esforços importantes</p> <p><b>6. Motivador - Inspirar pessoas a exceder expectativas</b></p> <p>MBIbr16 Inspirar subordinados diretos a serem criativos</p> <p>MBIbr17 Encorajar seus subordinados diretos a tentar novas coisas</p> <p>MBIbr18 Levantar membros da instituição a exceder padrões de <i>performance</i> tradicionais</p>
CONTROLAR	COMPETIR
<p><b>7. Regulador - Clarificar políticas</b></p> <p>MBIbr19 Verificar que os procedimentos da instituição são compreendidos</p> <p>MBIbr20 Garantir que as políticas da instituição são conhecidas</p> <p>MBIbr21 Certificar de que as diretrizes formais estão claras para as pessoas</p> <p><b>8. Monitor - Esperar que o trabalho seja preciso</b></p> <p>MBIbr22 Enfatizar a necessidade de precisão nos esforços laborais</p> <p>MBIbr23 Esperar que as pessoas realizem os detalhes do seu trabalho corretamente</p> <p>MBIbr24 Enfatizar a precisão nos esforços laborais</p> <p><b>9. Coordenador - Controlar projetos</b></p> <p>MBIbr25 Providenciar um rigoroso gerenciamento de projetos</p> <p>MBIbr26 Manter os projetos sob controle</p> <p>MBIbr27 Gerenciar os projetos de perto</p>	<p><b>10. Competidor - Focar na competição</b></p> <p>MBIbr28 Enfatizar a necessidade de competir</p> <p>MBIbr29 Desenvolver um foco competitivo</p> <p>MBIbr30 Insistir em ganhar dos competidores externos</p> <p><b>11. Produtor - Exibir uma ética de trabalho árduo</b></p> <p>MBIbr31 Exibir vontade de trabalhar arduamente</p> <p>MBIbr32 Modelar um esforço intenso de trabalho</p> <p>MBIbr33 Demonstrar completo empenho no emprego</p> <p><b>12. Condutor - Enfatizar rapidez</b></p> <p>MBIbr34 Realizar mais rapidamente o trabalho na instituição</p> <p>MBIbr35 Produzir mais rapidamente os resultados da instituição</p> <p>MBIbr36 Providenciar respostas rápidas para problemas emergentes</p>

Fonte: Adaptado de Lawrence et al. (2009, p. 101)

### *Procedimento de recolha de dados*

Os dados da pesquisa foram obtidos através da aplicação do MBI aos membros das federações esportivas brasileiras, realizado por meio digital

(Software Aplicativo Google Docs) entre Agosto de 2012 e Novembro de 2014. O instrumento online incluía o convite para participação neste estudo, esclarecimento das finalidades da investigação, importância e cuidados éticos da pesquisa, consentimento de participação e as questões da pesquisa. Os contatos do pesquisador foram disponibilizados (email e telefone) de forma que os participantes pudessem, em caso de ocorrência, retirar as dúvidas sobre o preenchimento do questionário e participação na pesquisa. Todos os procedimentos da pesquisa foram conduzidos de acordo com as normas estabelecidas pela Resolução do Conselho Nacional de Saúde (466/2012) e pelo tratado de Ética de Helsinque (1996) para pesquisas realizadas com seres humanos. A pesquisa foi aprovada pela Comissão de Ética da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto através do Processo CEFADÉ 10/2013.

#### *Procedimento de análise dos dados*

A adaptação e tradução transcultural do *Managerial Behaviour Instrument* (MBI) para a língua portuguesa foram realizadas tomando em consideração os procedimentos de tradução e tradução reversa (*back-translation*). A versão original do MBI foi traduzida da língua inglesa para a língua portuguesa por um especialista bilíngue, tendo a versão resultante, submetida à apreciação de um júri composto por três peritos<sup>4</sup> com domínio das duas línguas e conhecimento na área da psicologia do esporte e gestão esportiva. Estes peritos compararam as versões e verificaram a existência de equivalência semântica e de conteúdo. O procedimento de tradução reversa da versão na língua portuguesa para inglesa foi realizado por outros três peritos também com domínio das duas línguas e conhecimento na área da psicologia do esporte e gestão esportiva, confirmando a versão original.

Em seguida, realizaram-se quatro sessões de reflexão falada com membros de federações esportivas com o objetivo de determinar a compreensão e uniformidade intercontextual do instrumento. A partir da análise desta etapa, cinco modificações foram realizadas para refinar o conteúdo das

---

<sup>4</sup> Pessoa que reúne o conhecimento teórico e prático aprofundado sobre uma modalidade sendo reconhecido por seus pares (Moraes et al., 1999)

questões à realidade e aos termos gerenciais utilizados nas federações esportivas no Brasil. Nesta etapa as seguintes questões foram reformuladas: i) “Assegurar que todos possuem um plano de desenvolvimento” passou para “Assegurar que todos os funcionários possuem um plano de desenvolvimento”; ii) “Reconhecer sentimentos” passou a ser “Reconhecer a importância de respeitar os sentimentos das pessoas”; iii) “Reunir com clientes para discutir suas necessidades” passou para “Reunir com associações e/ou clubes para discutir suas necessidades”; iv) “Iniciar projetos arrojados” passou para “Iniciar projetos relevantes”; e por fim, v) “Começar programas ambiciosos” passou a ser “Começar projetos ambiciosos”.

A análise estatística recorreu-se à análise descritiva para determinar a média, desvio padrão, valores mínimos e máximos, assimetria e achatamento de cada um dos 36 itens do MBI e, em seguida, aos cálculos do alfa de Cronbach e das matrizes de correlações inter-item, item-subfator e item-total, para avaliar a consistência interna. Para examinar a estrutura fatorial do instrumento foi utilizada a análise fatorial confirmatória e os seguintes indicadores: qui-quadrado ( $\chi^2$ ), rácio entre o qui-quadrado e os graus de liberdade ( $\chi^2/df$ ), *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), *Non-Normed Fit Index* (NNFI) e *Comparative Fit Index* (CFI). Todos estes procedimentos estatísticos foram realizados através dos softwares SPSS (*Statistical Package for Social Science*) for Windows®, versão 20.0, e LISREL 8.80 for Windows®.

## Resultados

Os resultados deste estudo serão apresentados conforme os passos de análise estatística realizados para avaliar as propriedades psicométricas do *Managerial Behaviour Instrument* (MBI), o qual na versão em língua portuguesa denominou-se MBIBr, sendo, portanto: análise descritiva, fiabilidade e análise fatorial confirmatória.

A análise descritiva mostrou que os valores mínimos e máximos para todos os itens avaliados pelos participantes da pesquisa coincidiram com os extremos da escala (1 a 5). Os valores médios das respostas variaram de 3,62 a 4,62 e o desvio-padrão oscilou entre 0,74 e 1,10. Ressalta-se que a maioria dos itens apresentaram valores médios superiores a 4, com exceção de cinco itens em que o valor médio encontrado foi entre 3,62 e 3,97 (MBIbr18, MBIbr28, MBIbr29, MBIbr30, MBIbr32).

A partir da análise da matriz de correlações entre os itens relacionados com cada uma das 12 competências, constataram-se correlações de forte magnitude com valores pertencentes ao intervalo de 0,51 a 0,88. A competência 'Motivador' apresentou o menor valor de correlação inter-item, com magnitude equivalente a 0,51 entre os itens MBIbr16 e MBIbr18, e por outro lado, a competência 'Conductor' apresentou o valor mais elevado de correlação inter-item (0,88), especificamente entre os itens MBIbr34 e MBIbr35.

As análises das matrizes de correlações item-subfator e item-total evidenciaram forte magnitude com valores compreendidos entre 0,75 e 0,93 e 0,57 e 0,89, respectivamente (ver Quadro 2). Os valores mais baixos e mais elevados associaram, respectivamente, com as competências 'Visionário' e 'Conductor' para as correlações item-subfator, e 'Motivador' e 'Coordenador' para as correlações item-total.

No que refere à fiabilidade do instrumento, os valores de alfa de Cronbach variaram entre 0,83 e 0,92, sendo que o subfator 'Regulador' obteve o maior valor e o subfator 'Motivador' o menor valor.

Quadro 2 - Valores das correlações inter-item, item-subfator e item-total e do alfa de Cronbach.

	INTER-ITEM	ITEM-FATOR	ITEM-TOTAL	ALFA
1. Facilitador				0,91
MBIbr01	0,73-0,76	0,83	0,79	
MBIbr02	0,76-0,80	0,88	0,84	
MBIbr03	0,73-0,80	0,81	0,82	
2. Mentor				0,87
MBIbr04	0,65-0,70	0,81	0,76	
MBIbr05	0,70-0,76	0,87	0,80	
MBIbr06	0,65-0,70	0,87	0,72	
3. Empático				0,91
MBIbr07	0,74-0,77	0,90	0,80	
MBIbr08	0,77-0,79	0,91	0,83	
MBIbr09	0,74-0,79	0,89	0,82	
4. Visionário				0,86
MBIbr10	0,61-0,86	0,75	0,79	
MBIbr11	0,66-0,86	0,82	0,83	
MBIbr12	0,61-0,66	0,93	0,66	
5. Inovador				0,89
MBIbr13	0,69-0,77	0,82	0,77	
MBIbr14	0,69-0,78	0,92	0,78	
MBIbr15	0,77-0,78	0,87	0,84	
6. Motivador				0,83
MBIbr16	0,51-0,84	0,79	0,74	
MBIbr17	0,58-0,84	0,85	0,80	
MBIbr18	0,51-0,58	0,89	0,57	
7. Regulador				0,92
MBIbr19	0,74-0,80	0,91	0,80	
MBIbr20	0,80-0,84	0,91	0,88	
MBIbr21	0,74-0,84	0,90	0,84	
8. Monitor				0,90
MBIbr22	0,70-0,83	0,89	0,82	
MBIbr23	0,70-0,73	0,91	0,75	
MBIbr24	0,73-0,83	0,90	0,85	
9. Coordenador				0,90
MBIbr25	0,65-0,81	0,86	0,76	
MBIbr26	0,81-0,81	0,90	0,89	
MBIbr27	0,65-0,81	0,88	0,76	
10. Competidor				0,88
MBIbr28	0,68-0,80	0,91	0,81	
MBIbr29	0,66-0,80	0,90	0,80	
MBIbr30	0,66-0,68	0,87	0,70	

11. Produtor				0,86
MBIbr31	0,72-0,74	0,89	0,82	
MBIbr32	0,58-0,74	0,92	0,72	
MBIbr33	0,58-0,72	0,79	0,69	
12. Condutor				0,89
MBIbr34	0,64-0,88	0,93	0,84	
MBIbr35	0,65-0,88	0,93	0,85	
MBIbr36	0,64-0,65	0,77	0,66	

Os valores das correlações inter-fator variaram de 0,66 para 0,85 e fator-total variaram de 0,86 a 0,94. Esses resultados mostram a forte correlação, sendo a mais alta correlação entre ‘Colaborar’ e ‘Criar’ e ‘Colaborar’ e ‘Controlar’. A menor correlação foi entre ‘Colaborar’ e ‘Competir’.

Como pode ser observado no Quadro 3, todas as correlações inter-subfator e subfator-total foram positivas com valores entre 0,37 e 0,79 e entre 0,63 e 0,89. A correlação entre os subfatores ‘Facilitador’ e ‘Regulador’ obtiveram o valor de correlação maior ( $r = 0,79$ ,  $p < 0,05$ ) entre todas as competências comparadas. Em geral, todas as correlações apresentadas mostram valores elevados, destacando uma estreita relação entre cada fator e entre cada subfator.

Quadro 3 - Valores das correlações inter-subfator e subfator-total.

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Total
01 - Facilitador	1,00												0,83
02 - Mentor	0,78	1,00											0,84
03 - Empático	0,68	0,73	1,00										0,81
04 - Visionário	0,74	0,70	0,65	1,00									0,85
05 - Inovador	0,68	0,70	0,64	0,76	1,00								0,85
06 - Motivador	0,70	0,73	0,72	0,73	0,74	1,00							0,87
07 - Regulador	0,79	0,78	0,74	0,74	0,73	0,78	1,00						0,89
08 - Monitor	0,62	0,67	0,64	0,65	0,66	0,67	0,72	1,00					0,82
09 - Coordenador	0,68	0,67	0,66	0,68	0,69	0,65	0,76	0,69	1,00				0,84
10 - Competidor	0,37	0,39	0,37	0,42	0,49	0,48	0,42	0,46	0,50	1,00			0,63
11 - Produtor	0,61	0,59	0,54	0,62	0,62	0,69	0,63	0,62	0,64	0,61	1,00		0,80
12 - Condutor	0,57	0,56	0,59	0,62	0,57	0,61	0,62	0,59	0,63	0,50	0,64	1,00	0,77

A análise fatorial confirmatória foi realizada em 12 subfatores do MBIbr através do método de máxima verossimilhança. Uma seleção de índices de

ajuste do modelo foi utilizada para avaliar o ajuste global dos dados do modelo, tais como  $\chi^2$ , CFI, NNFI, SRMR e RMSEA. Os valores desses índices são apresentados no Quadro 4, comparando o modelo de ajuste proposto (M<sup>12</sup>) com o modelo original desenvolvido por Lawrence e colaboradores. Conforme demonstrado no Quadro 4, é ideal que os valores de  $\chi^2$  não sejam significativos ( $p > 0,05$ ), os valores de CFI e NNFI sejam maiores que 0,90, os valores de SRMR sejam inferiores a 0,08 e os valores de RMSEA variem entre 0,06 e 0,08. Ao assumir que o valor de  $\chi^2$  pode ser sensível ao tamanho da amostra, alguns autores recomendam o cálculo da relação entre o seu valor e os graus de liberdade ( $\chi^2/df$ ) como um indicador de ajuste *ad hoc* do modelo, fazendo referência a valores inferior a 3 como resultado de um bom ajuste modelo. Assim, os valores obtidos para o M<sup>12</sup> correspondem aos parâmetros indicados na literatura.

Quadro 4 - Valores dos índices de bondade do ajustamento global dos modelos M<sup>12</sup> e original

Índice de ajustamento	Valor considerado bom ajustamento	Valor			
		Modelo original (Lawrence et.al)	Indicação de Ajustamento	M <sup>12</sup>	Indicação de Ajustamento
$\chi^2$		917,61 (gl 540, $p \leq 0,01$ )		1072,59 (gl 576, $p \leq 0,01$ )	
$\chi^2/df$	Valor abaixo de 3	1,70	Adequado	1,86	Adequado
CFI	Valor acima de 0,90	0,935	Adequado	0,99	Adequado
NNFI	Valor acima de 0,90	0,92	Adequado	0,99	Adequado
SRMR	Valor abaixo de 0,08	0,054	Adequado	0,057	Adequado
RMSEA (90% IC)	Valor abaixo de 0,06; intervalo 0,08–0,10 razoável	0,04	Adequado	0,066 (0,060 -0,072)	Adequado

Os valores de carga do fator para cada item do modelo variaram entre 0,57 e 0,95, sendo todos significativos ( $p < 0,05$ ). Considerando os valores de t, os resultados apontaram para valores relativamente elevados e, também, estatisticamente significativos. Neste estudo, os dados mostraram valores relativamente elevados de coeficiente de determinação ( $R^2$ ) atribuído a cada subfator, com valores entre 0,32 e 0,90. Os nove itens relacionados com as competências ‘Colaborar’ e ‘Criar’ apresentaram valores de  $R^2$  entre 0,45 e 0,64, com o item MBIbr09 representando o maior índice na competência ‘Colaborar’ e os itens MBIbr16 e MBIbr17 maior índice na competência ‘Criar’.

Para as competências 'Controlar' e 'Competir', os resultados variaram de 0,42 a 0,61 e de 0,32 a 0,90, respectivamente.

## Discussão

O objetivo deste estudo foi avaliar as propriedades psicométricas do *Managerial Behaviour Instrument* (MBI), versão em língua portuguesa, para as federações esportivas brasileiras. A análise estatística consistiu em teste de correlações, alfa de Cronbach e análise fatorial confirmatória que mostraram propriedades psicométricas aceitáveis para esta versão. Os valores de alfa de Cronbach dos subfatores e das correlações inter-item, item-subfator e item-total corroboram dados obtidos em outros estudos realizados com a versão original do MBI, fornecendo indicações da fiabilidade do instrumento em outros contextos (Huang, 2007; Humphreys, 2013; Lawrence et al., 2009). Os valores de alfa de Cronbach obtidos neste estudo são consistentes com as recomendações advindas da literatura, que mencionam que valores acima de 0,70, são aceitáveis para instrumentos desta gênese (Cronbach, 1951; Nunnally, 1978).

Neste estudo, todas as correlações entre fatores e subfatores foram de moderada ou forte magnitude de acordo com os critérios propostos por Cohen (1988). Os fatores vizinhos apresentaram valores mais altos de correlação que os fatores opostos. Então, esses resultados corroboram a relação esperada entre os fatores que compartilham os mesmos eixos (foco e estrutura) do Modelo dos Valores Concorrentes, como 'Colaborar' e 'Criar' que compartilham o foco interno, e a indicação contrária relacionados com as dimensões opostas, como 'Colaborar' e 'Competir' que não compartilham qualquer eixo (Denison et al., 1995; Quinn & Rohrbaugh, 1983). Em contraste, os resultados de correlação deste estudo em comparação com os encontrados por Lawrence e colaboradores (2009) no estudo de validação de instrumento original foram parcialmente coerentes. Na pesquisa de Lawrence e colaboradores os valores de correlação entre os fatores 'Colaborar' e 'Controlar' foram considerados

fracos, porque foram equivalentes à 0,09. Por sua vez, os outros valores de correlação foram superiores a 0,71, similarmemente os encontrados neste estudo. Além disso, a maioria dos valores encontrados no estudo de Lawrence e colaboradores mostrou baixa ou nenhuma correlação entre os subfatores (valores entre 0,01 e 0,29), em contraste com este estudo que mostrou correlações moderadas e fortes. Uma possível explicação destes resultados, exposta pelos autores, está relacionada com o número de homens em seu estudo, aproximadamente três quartos dos entrevistados.

As pesquisas conduzidas por Kalliath et al. (1999) e Buenger et al. (1996) que consideraram a eficácia organizacional desenvolvida a partir do Modelo dos Valores Concorrentes também encontraram correlações fracas entre os fatores, com a exceção entre os fatores 'Criar' e 'Controlar'. Ao obter estes resultados Kalliath e colaboradores (1999) argumentaram que os mesmos poderiam ter sido influenciados por várias razões advindas do contexto de pesquisa. Uma das explicações esteve relacionada com o momento que a pesquisa foi realizada. Segundo os autores a mesma teve lugar quando uma grande mudança ocorreu no setor americano de cuidados de saúde. Nesta situação, os gerentes perceberam que era necessário ter o equilíbrio entre a estabilidade (Controlar), a inovação e a criatividade (Criar) para a solução de problemas.

Estudos anteriores que avaliaram a estrutura fatorial do MBI encontraram valores adequados para suas estruturas utilizando a análise multivariada, o modelo de equações estruturais e o modelo circunflexo Bayesiano (Andres, 2008; Huang, 2007; Humphreys, 2013; Lawrence et al., 2009). O presente estudo também avaliou a estrutura fatorial do MBI através da análise fatorial confirmatória (CFA), que ainda não havia sido realizada em investigações anteriores. Os resultados advindos desta análise fatorial indicou valores de índices de ajustamento global ( $\chi^2$ , CFI, NNFI, SRMR e RMSEA) correspondente à todos os parâmetros sugeridos na literatura, resultando em um ajuste adequado conforme propõe a literatura (Bentler & Bonett, 1980; Byrne, 2001; Hu & Bentler, 1999; Joreskog, 1969). Em comparação com o modelo original desenvolvido por Lawrence e colaboradores (2009), os valores

encontrados neste estudo são semelhantes em cinco índices com exceção somente do índice RMSEA, em que os valores aqui encontrados corresponderam às indicações da literatura. A partir do modelo de ajustamento global obtido, é possível afirmar que o modelo de competências de liderança, em particular para as federações esportivas, é um construto multidimensional que integra vários critérios. Assim, os resultados deste estudo suportam uma conceituação de competências de liderança com base nos quatro fatores (Colaborar, Criar, Controlar, Competir) do Modelo dos Valores Concorrentes com seus respectivos 12 subfatores (competências) e 36 itens (comportamentos) (Lawrence et al., 2009; Quinn, 1984).

Por fim, os valores do coeficiente de determinação ( $R^2$ ) indicaram a proporção de variância em cada item explicado pela sua correspondente variável latente (Bollen, 1989). Neste estudo, os valores da saturação dos itens em seus respectivos subfatores, na qual eles foram previstos pertencer, foram altos. Então, esses valores de saturação revelaram, precisamente, sua alta identificação com o constructo que de forma similar foi utilizado em outros estudos que avaliaram a eficácia organizacional e a cultura baseada no Modelo dos Valores Concorrentes (Kalliath et al., 1999; Yun Seok et al., 2010).

## **Conclusões**

Os resultados deste estudo mostraram valores adequados para a consistência interna e para os índices de ajustamento global do modelo, para a versão em língua portuguesa do *Managerial Behaviour Instrument* (MBIbr), o que atesta a sua fiabilidade e validade para o contexto em que foi proposto. Os valores obtidos mostram que os itens que compõem esta versão suportam a qualidade do instrumento de avaliação das competências de liderança no âmbito das federações esportivas brasileiras e é consistente com o modelo original. Desta forma, o MBIbr pode ser utilizado por pesquisadores interessados em investigar as competências de liderança na área de gestão do esporte, buscando avançar no conhecimento disponível a respeito deste assunto não só em termos de sua aplicação, mas também no plano conceitual.

É importante destacar que futuros estudos no âmbito da gestão esportiva em outras culturas e com outras amostras poderão ter a necessidade de adaptar o MBibr às características da organização analisada, uma vez que este estudo esteve focado na realidade das federações esportivas. Por exemplo, caso um estudo seja feito no âmbito das organizações comerciais, os comportamentos relacionados com a competência 'Visionário' provavelmente terão que ser adaptados, uma vez que neste estudo o relacionamento com os membros externos refere-se a associações e/ou clubes. Estas alterações e a testagem da sua fiabilidade e validade em amostras de outros países ou outro setor de atuação do gestor esportivo será interessante e poderá assegurar a adequação deste modelo multidimensional para outras realidades. Neste sentido, a aplicação do MBibr em outros contextos/setores e com exemplos que têm características diferentes daqueles apresentados neste estudo só irão trazer benefícios para os gestores e para a sua eficácia comportamental.

Futuras pesquisas também poderiam considerar a relação entre autoavaliações dos gestores e dos *stakeholders* para oferecer resultados interessantes sobre as perspectivas de diferentes avaliadores para as competências de liderança desempenhadas. Adicionalmente, o MBibr poderia ser utilizado para realizar estudos transculturais a fim de comparar as competências dos gestores esportivos e as percepções dos membros que compõem as organizações esportivas sobre as competências de liderança percebidas e preferidas. Neste sentido, estas investigações poderiam contribuir para a geração de conhecimento mais alargado sobre as competências no domínio da gestão esportiva, que também pode servir como uma base para o estabelecimento de currículos de cursos direcionados à realidade desta área.

### **Agradecimentos**

Este trabalho teve o apoio da CAPES (Bolsista da Capes – Proc. nº 13262/13-0) e da SETES/MG através da LIE.

**3. Estudo 2 Competências de liderança dos presidentes das  
Federações Olímpicas Brasileiras: Análise em função da  
formação acadêmica ao nível de graduação**

---



## Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as autopercepções de competência de liderança dos presidentes das federações olímpicas brasileiras, tendo como fator mediador a formação acadêmica ao nível de graduação. Esta pesquisa compreende dois estudos complementares. A amostra do primeiro estudo foi de 85 presidentes que preencheram o instrumento *Managerial Behaviour Instrument* na versão traduzida e adaptada. No segundo estudo, dez presidentes das federações olímpicas de Minas Gerais foram entrevistados e seus depoimentos foram submetidos à análise de conteúdo: complementarmente, foram consultados os estatutos destas organizações no que se refere às suas funções. Em resumo, a análise dos resultados de ambos os estudos mostrou que todos os presidentes se percebem competentes para o cargo que exercem e, em geral, a diferença das autopercepções dos presidentes com distintas formações revelou ser significativa apenas na competência 'Competidor' entre aqueles com formação em Educação Física e outros cursos. Além disso, os presidentes declararam quatro diferentes aspectos relacionados com a competência 'Competidor' e que o conhecimento advindo do aprendizado tanto formal quanto informal tem sido considerado importante para o sucesso no desempenho das funções gerenciais. Em suma, a formação ao nível de graduação não determinou consideráveis diferenças entre as autopercepções de competências de liderança dos presidentes. Além disso, do ponto de vista dos próprios presidentes, os conhecimentos multidisciplinares advindos dos diferentes tipos de cursos oferecidos pelas universidades e de experiências prévias foram considerados importantes para exercer as funções gerenciais nas federações olímpicas.

Palavras-chave: GESTOR ESPORTIVO, COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA, FEDERAÇÃO ESPORTIVA OLÍMPICA, FORMAÇÃO ACADÊMICA, MODELO DOS VALORES CONCORRENTES, MANAGERIAL BEHAVIOUR INSTRUMENT.

## **Abstract**

This research aimed to analyse the self-perception of leadership competencies of presidents of the Brazilian Olympic Federations, considering their undergraduate degree. This study comprised two complementary studies. The sample of the first study included 85 participants who filled out a translated and adapted version of the Managerial Behaviour Instrument. In the second study, ten presidents of the Olympic Sport Federations of Minas Gerais were interviewed and their answers were content analysed; complementary, there were consulted the statutes of their organizations in what concerns to their duties. Overall, the analysis of the results of both studies showed that all presidents perceived themselves as being competent and, in general, the difference of the self-perceptions of presidents with different academic background was significant only at Competitor competency, between presidents from Physical Education and other courses. Furthermore, the presidents declared four different aspects of Competitor competency and that the knowledge from various types of formal and informal training/education has been considered important for success in performing managerial leadership behaviour. In sum, the undergraduate degree did not determine differences in the self-perception of leadership competencies in the Presidents of Olympic federations in Brazil. Additionally, the presidents considered that multidisciplinary knowledge derived from different types of courses offered by universities and previous experiences are important to qualify managerial leadership behaviour in the Olympic Federation.

**Keywords:** SPORT MANAGER, LEADERSHIP COMPETENCY, OLYMPIC SPORT FEDERATION, ACADEMIC BACKGROUND, COMPETING VALUES MODEL, MANAGERIAL BEHAVIOUR INSTRUMENT.

## Introdução

Há mais de cinco décadas, desde o primeiro programa de mestrado institucionalizado na Universidade de Ohio nos Estados Unidos (Chelladurai, 1991), verifica-se uma crescente oferta de cursos de formação em gestão esportiva pelo mundo, os quais continuam ganhando popularidade e reconhecimento tanto nos Estados Unidos, onde teve início, quanto em outros países como: Austrália, Brasil, Canadá, Índia, Inglaterra e Nova Zelândia (Jones et al., 2008; Mathner & Martin, 2012; Shilbury & Rentschler, 2007). Neste cenário, observa-se que o campo da gestão esportiva tem vindo a se desenvolver quer pela crescente oferta de cursos na área, quer pela demanda por estes cursos, pela organização de associações profissionais, pela quantidade de gestores trabalhando nos campos relacionados e pelo papel político, econômico e social que o esporte tem representado na sociedade (Hoye et al., 2015; Montagner et al., 2012; Pierkaz, 2009).

No Brasil, os primeiros passos em termos de formação do gestor esportivo foram dados no início da década de 1970 com a oferta de um curso de extensão em administração esportiva através de um convênio entre o Conselho Nacional de Desportos (CND) e a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (Capinussú, 2005). Nesta época foi publicado o Diagnóstico da Educação Física/Desportos no Brasil mostrando a deficiência nos aspectos relacionados com a gestão esportiva e a necessidade de formação de gestores esportivos no país (da Costa, 1971). Diante deste contexto, a Universidade Gama Filho, no Rio de Janeiro, estruturou o primeiro curso de especialização em Administração Esportiva, ajudando a impulsionar outras instituições como a Universidade de São Paulo e a Escola de Educação Física de Joinville a oferecer formação nesta área (Capinussú, 2005; Nolasco et al., 2005). Na década seguinte, tanto a Universidade Gama Filho quanto a Universidade de Campinas, em São Paulo, também passaram a ofertar em seus cursos de mestrado em Educação Física a área de concentração em gestão esportiva. Entretanto, estes cursos de pós-graduação só operaram até meados da década de 1990 e, desde então, não houve mais oferta entre as universidades brasileiras de cursos desta natureza. Assim, desde esta época os esforços

estiveram concentrados na estruturação e disponibilização de cursos de pós-graduação stricto-sensu em Educação Física com linhas de pesquisa em gestão esportiva (Bastos & Mazzei, 2012; Nolasco et al., 2005; Rocha & Bastos, 2011). Já no que refere a formação ao nível de graduação, é possível constatar a existência de 43 cursos regulares e ativos em gestão esportiva sendo oferecidos atualmente em diferentes estados brasileiros (Mazzei et al., 2013), para além de cursos de licenciatura e bacharelado em Educação Física com disciplinas relacionadas com gestão esportiva nos respectivos currículos (Montagner et al., 2012). Dos cursos específicos em gestão esportiva, apenas um é bacharelado, oferecido na Universidade Federal do Paraná e os demais são tecnológicos, sendo a maioria presencial e oferecida nas regiões Nordeste e Sudeste do país.

Apesar da crescente oferta e procura por formação para o gestor esportivo no Brasil, infelizmente ainda não há nenhuma diretriz sobre os conteúdos básicos e aplicados para os cursos de gestão esportiva (Mazzei et al., 2013). Em contrapartida, nos Estados Unidos e na Europa já existe uma consolidação das diretrizes de formação dos gestores esportivos promovida, respectivamente, em 1993 e 2006 (Cingiene et al., 2006; NASPE-NASSM *Joint Task Force on Sport Management Curriculum and Accreditation*, 1993). Estas diretrizes curriculares têm como pressuposto o alcance do objetivo educacional de formar os gestores esportivos com competências para atuação no campo de trabalho, sendo que no currículo europeu a proposta se direciona para o tipo de organização em que o gestor irá atuar como clubes, academias, organizações municipais e federações esportivas (Cingiene & Laskiené, 2007; Cingiene et al., 2006).

No contexto brasileiro o que se verifica são cursos com currículos diversificados, mas que em alguns conteúdos se convergem nos aspectos abordados em outros países europeus e nos Estados Unidos, especialmente, no que diz respeito às disciplinas fundamentais de gestão. O estudo de Mazzei et al. (2013), por exemplo, mostra que o curso de bacharelado desenvolvido no Brasil, dado seu foco nos aspectos culturais e de contextualização social, evidencia maior contraste com os currículos dos Estados Unidos e Europa,

enquanto que os cursos tecnológicos se aproximam mais destes currículos internacionais, pois contemplam, proporcionalmente, conteúdos das áreas aplicadas com foco no esporte e das áreas bases com foco na gestão.

As discussões sobre o currículo a ser desenvolvido nas instituições de ensino e para formação de gestores esportivos tomam por base as competências e os conhecimentos que devem ser adquiridos por estes profissionais. Estas discussões, presentes na literatura desde o final da década de 1980, têm mostrado que as competências a serem desenvolvidas pelos gestores têm como base o aprendizado de alguns conhecimentos que, tipicamente, se adquire no meio acadêmico (Cingiene et al., 2006; DeSensi et al., 1990; Dingle, 1995; Le Boterf, 2005; Parkhouse, 1987; Parkhouse, 1991; Parry, 1996; Svensson et al., 2004). A premissa para o desenvolvimento deste conhecimento advindo da educação formal advém do fato do mesmo servir de base para as habilidades técnicas e para a melhoria da capacidade de assimilação da experiência no local de trabalho. Esta experiência, por sua vez, para se tornar enriquecedora, pressupõe a utilização de ferramentas conceituais sobre a tarefa e o processo de trabalho como forma de promover o desenvolvimento e/ou atualização de competências aplicadas ao contexto laboral (Daft et al., 1987; Davis, 1971; Mintzberg, 2004).

No que refere as competências de gestores, as investigações no domínio da gestão do esporte têm explorado a sua aplicação a partir de variáveis organizacionais tais como nível hierárquico (Barcelona, 2004; Case & Branch, 2003; Horch & Schuette, 2003; Jamieson, 1980; Skipper, 1990), dimensão da organização (Afthinos, 1993; Barcelona, 2004; Koustelios, 2003; Lambrecht, 1987), setor de atuação (Barcelona & Ross, 2004; Barcelona, 2004; Farzalipour et al., 2012; Horch & Schuette, 2003; Jamieson, 1980; Ko et al., 2011; Peng, 2000; Quain & Parks, 1986; Skipper, 1990) e formação acadêmica (Horch & Schuette, 2003; Mašala et al., 2013). Entre as várias competências apontadas na literatura como sendo importantes para gerir as organizações esportivas destaca-se neste estudo aquelas relacionadas com a liderança, as quais se mostram particularmente essenciais em virtude das relações pessoais que os gestores normalmente estabelecem no cargo de direção destas

organizações e dos objetivos organizacionais a serem alcançados (Horch & Schuette, 2003; Ko et al., 2011; Mello & Silva, 2013; Peng, 2000; Soucie, 1994; Weinberg & McDermott, 2002; Zeigler, 2007).

No que concerne a natureza da instituição, verifica-se uma escassez de estudos no contexto internacional sobre as competências de gestores esportivos responsáveis por federações esportivas, provocada, provavelmente, pela dificuldade de acesso a estes gestores que estão no topo da hierarquia e a dissonância de entendimento sobre os conteúdos curriculares de formação (Bartunek & Rynes, 2014; Horch & Schuette, 2003; Jarzabkowski et al., 2010). No Brasil esta escassez é ainda maior porque a área vem se desenvolvendo lentamente e ainda carece de amplitude e consistência nas investigações (Barros Filho et al., 2013; Montagner et al., 2012).

Em relação aos cargos de presidência nestas organizações, constata-se que não existe no país uma lei que descreve as competências ou formação que são requeridas para assumir tais cargos, ficando restrito e vinculado às indicações de suas funções nos estatutos destas entidades. Deste modo, é possível encontrar presidentes de federações brasileiras com distintas formações acadêmicas assim como ocorre em outros setores de atuação descritos em pesquisas, como, por exemplo, em clubes e academias (Azevêdo et al., 2004; Azevêdo & Spessoto, 2009; Costa et al., 2011; da Costa, 1971; Santana et al., 2012).

Diante do fato das múltiplas possibilidades de formação para gerir das federações esportivas, acredita-se que um estudo sobre a autopercepção de dirigentes com diferentes cursos de formação ao nível de graduação constituir-se como útil e pertinente pois contribui para as indicações sobre o modo como eles se consideram competentes no exercício de seu cargo. Além disto, conforme sugere Olafson (1990), uma avaliação feita a partir da combinação de métodos quantitativos e qualitativos com base no entendimento do próprio gestor quanto à sua capacidade de desempenho pode assumir particular importância. Nesta perspectiva, ressalta-se que as avaliações sobre as suas próprias limitações e potencialidades permitem orientar e modificar o

comportamento na medida em que fornece ao indivíduo um conjunto de expectativas em relação ao seu desempenho (Novick et al., 1996), além de constituir uma estratégia valiosa para examinar os comportamentos gerenciais dos gestores esportivos (van der Roest et al., 2015).

Neste sentido e perante as evidências anteriormente apresentadas, esta pesquisa tem como principal objetivo analisar como os presidentes autopercebem suas competências de liderança tendo em consideração as suas formações acadêmicas. Para tal e utilizando uma abordagem mista de métodos, esta pesquisa foi dividida em dois estudos complementares. O primeiro de caráter quantitativo objetivou verificar se existem diferenças nas autopercepções dos presidentes com diferentes formações em relação as competências de liderança. O segundo estudo de caráter qualitativo objetivou aprofundar um pouco mais a compreensão sobre a temática através de entrevistas aos presidentes, permitindo-os expressar como eles se percebem competentes nas funções de liderança gerencial em suas respectivas entidades, e da análise dos estatutos das federações no que diz respeito as funções dos presidentes.

## **Estudo 1**

### *Amostra*

Participaram deste estudo 85 presidentes das federações olímpicas brasileiras. Entre estes presidentes, 49,4% possuíam formação em Educação Física, 34,1% em Administração e áreas afins (Controladoria, Ciências Contábeis, Economia, Comunicação Social, Relações Públicas, Gestão Pública, Gestão Esportiva e Direito) e 16,5% possuíam formação em outros cursos (Medicina, Odontologia, Medicina Veterinária, Letras, Pedagogia, Engenharia Civil, Engenharia de Agrimensura, Engenharia da Computação e Processamento de Dados). Os participantes foram predominantemente do sexo masculino (90,9%) e possuíam idade média de 48,6 anos ( $\pm 11,62$ ).

## *Instrumento*

O instrumento adotado neste estudo foi o *Managerial Behaviour Instrument* - versão em língua portuguesa (MBIbr), composto por 36 comportamentos gerenciais, 12 competências de liderança e quatro dimensões (Colaborar, Criar, Controlar e Competir) (ver Quadro 1). Este instrumento, originalmente desenvolvido por Lawrence et al. (2009), tem por referência o Modelo dos Valores Concorrentes (MVC) de (Quinn, 1984), que tem sido amplamente utilizado por outros investigadores em função de conceber a eficácia da liderança de acordo com o foco da organização (interno ou externo) e a sua estrutura (flexibilidade ou controle).

A primeira parte do instrumento compõe-se por questões sócio-demográficas de caracterização da amostra e, a segunda parte, por 36 comportamentos relacionados com as 12 competências de liderança do gestor, sendo antecidos da frase “Eu me identifico no dia-a-dia da gestão desta Federação:”. As alternativas de resposta para os comportamentos basearam-se na seguinte escala tipo Likert: Discordo Plenamente (1), Discordo (2), Nem concordo nem discordo (3), Concordo (4) e Concordo Plenamente (5).

Entre as dimensões que compõem o instrumento, a dimensão Colaborar corresponde aos comportamentos gerenciais que contribuem para as interações com as pessoas, sendo capazes de promover envolvimento, desenvolvimento e comprometimento dos membros da organização. Esta dimensão engloba as competências ‘Facilitador’, ‘Mentor’ e ‘Empático’. Na dimensão Criar os gestores focam nas necessidades de quem está envolvido com a organização, implementam mudanças e motivam os membros da organização. As competências associadas são ‘Visionário’, ‘Inovador’ e ‘Motivador’. A dimensão Controlar engloba os comportamentos de acompanhamento da execução das tarefas, controle dos projetos e clarificação das políticas institucionais. As competências que integram esta dimensão são ‘Regulador’, ‘Monitor’ e ‘Coordenador’. A dimensão Competir reúne comportamentos ligados com o foco competitivo, esforço e empenho do líder e rapidez com que executa as suas tarefas e resolve os problemas que surgem.

As competências que a identificam são ‘Competidor’, ‘Produtor’ e ‘Condutor’ (Lawrence et al., 2009; Quinn, 1984; Quinn et al., 2012).

O MBI foi traduzido e adaptado para a língua portuguesa (MBIbr) por Freitas et al. (in press) para ser aplicado no contexto das federações esportivas brasileiras, tendo a análise fatorial confirmatória realizada à sua estrutura, revelado que todos os índices de ajustamento global do modelo eram adequados ( $\chi^2_{576} = 1072.59$ ,  $p \leq 0,01$ ],  $\chi^2/gf = 1.86$ ; SRMR = 0,06; RMSEA = 0,07; NNFI = 0,99; e CFI = 0,99), demonstrando portanto a sua fiabilidade e validade para a sua utilização neste tipo de estudos.

#### *Procedimento de recolha de dados*

O contato com os presidentes das federações olímpicas brasileiras foi realizado por meio digital ou telefônico. Após estabelecido o contato foi enviado um e-mail convite que reunia as seguintes informações: i) convite de participação, ii) esclarecimento da natureza e finalidade da pesquisa, iii) importância e cuidados éticos (anonimato, confidencialidade e uso exclusivo dos dados para a pesquisa), iv) consentimento de participação e v) link do instrumento on-line com as questões da pesquisa (dados sócio-demográficos e comportamentos). Os contatos (eletrônico e telefone) da responsável da pesquisa foram disponibilizados de forma que os presidentes pudessem, em caso de necessidade, retirar as dúvidas sobre o preenchimento do questionário e participação na pesquisa. Todos os procedimentos da pesquisa foram conduzidos de acordo com as normas estabelecidas pela Resolução do Conselho Nacional de Saúde (466/2012) e pelo tratado de Ética de Helsinque (1996) para pesquisas realizadas com seres humanos. Este estudo foi aprovado pela comissão de ética da universidade na qual a unidade de investigação responsável por este trabalho está situada (Processo CEFAD 10/2013).

### *Procedimento de análise dos dados*

Inicialmente, a normalidade e homogeneidade foram verificadas através do teste de Kolmogorov-Smirnov e teste de Levene, respectivamente. Ao verificar que a distribuição dos dados não foi normal, utilizou-se o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para comparar os valores das competências pelos três grupos de formação. Para estas comparações intergrupos, o tamanho do efeito foi apresentado a partir do valor da correlação de  $r$  cujos valores de referência se situam: maior que 0,50 (forte correlação), entre 0,30 e 0,49 (moderada correlação) e menor que 0,29 (baixa correlação) (Cohen, 1988).

Todos os procedimentos estatísticos foram realizados com recurso aos softwares *Statistical Package for Social Science (SPSS) for Windows®*, versão 20.0, e *EQS 6.1 for Windows®* tendo adotado o nível de significância de 5%.

### *Resultados*

Os resultados mostraram que todos os presidentes participantes desta pesquisa se consideram competentes no exercício de sua liderança gerencial, com valores médios acima de 3,84 (ver Quadro 1). A única diferença significativa entre as percepções dos presidentes sobre as suas competências de liderança na gestão de federações olímpicas no Brasil surgiu na competência 'Competidor' (competência esta que se enquadra na dimensão Competir, que abarca ainda as competências Condutor e Produtor). Esta diferença foi identificada entre os presidentes com formação em Educação Física e aqueles com formação em outros cursos, obtendo um tamanho do efeito considerado moderado pela literatura. Nas demais competências, o modo como os presidentes se perceberam possuidores das competências de liderança na gestão das federações é semelhante, independentemente da sua formação acadêmica.

Todavia, ressalta-se que a valorização das competências de liderança atribuída pelos presidentes de cada um dos três grupos de formação apresentou alguns resultados interessantes. Todos os presidentes se

assemelham em considerar que são fundamentalmente Facilitadores. Entretanto, do ponto de vista das diferenças, constatou-se que os presidentes que tem formação em outros cursos consideram que possuem mais a competência 'Competidor' enquanto os demais presidentes (Educação Física e Administração e áreas afins) consideram-se menos possuidores desta competência. Por outro lado, a competência 'Empático' foi considerada uma das que os presidentes com formação em Educação Física e Administração e áreas afins mais possuem ao contrário dos presidentes de outros cursos. Em geral, há uma congruência nas autopercepções do grupo de presidentes formados em Educação Física e Administração e áreas afins.

Quadro 1 – Média, desvio padrão, ranking, nível de significância e tamanho do efeito na comparação entre os valores das competências de liderança percebidas pelos presidentes das federações olímpicas brasileiras conforme suas formações acadêmicas ao nível de graduação.

Dimensão	Competência	Educação Física			Administração e afins			Outros			p
		Média	dp	Ranking	Média	dp	Ranking	Média	dp	Ranking	
Colaborar	Facilitador	4,56	0,43	1	4,68	0,36	1	4,78	0,38	1	0,164
	Mentor	4,29	0,75	8	4,53	0,57	3	4,24	0,80	10	0,306
	Empático	4,45	0,48	2	4,57	0,38	2	4,14	1,07	11	0,432
Criar	Visionário	4,29	0,75	9	4,39	0,57	7	4,38	0,55	5	0,984
	Inovador	4,42	0,53	3	4,43	0,54	5	4,35	0,53	7	0,861
	Motivador	4,17	0,61	10	4,37	0,59	8	4,42	0,49	4	0,246
Controlar	Regulador	4,38	0,59	5	4,40	0,52	6	4,38	0,55	6	0,964
	Monitor	4,40	0,54	4	4,35	0,58	9	4,45	0,60	3	0,842
	Coordenador	4,34	0,49	7	4,44	0,49	4	4,30	0,72	9	0,688
Competir	Competidor*	3,84	1,00	12	4,08	0,80	12	4,57	0,52	2	0,034
	Produtor	4,16	0,76	11	4,13	0,82	11	3,97	1,12	12	0,953
	Condutor	4,36	0,60	6	4,26	0,65	10	4,35	0,59	8	0,885

\* Diferenças significativas entre Educação Física e Outros Cursos ( $p=0,011$  e  $r=0,34$ ).

## Estudo 2

### Amostra

Participaram deste estudo dez presidentes de federações olímpicas de Minas Gerais. Entre estes presidentes, 60% possuíam formação em Administração e áreas afins, 30% em Educação Física, e 10% em outros cursos. A participação de presidentes do sexo masculino foi predominante (9

homens e 1 mulher) e a idade média dos participantes foi de 51,3 anos ( $\pm 10,92$ ).

### *Instrumento*

A entrevista semiestruturada aplicada neste presente estudo foi elaborada com base no enquadramento conceitual do Modelo dos Valores Concorrentes de (Lawrence et al., 2009; Quinn, 1984) e de acordo com os objetivos propostos. O respectivo roteiro constituiu-se de 42 questões abertas, numa primeira parte compreendendo os dados sócio-demográficos e funcionais dos presidentes, e numa segunda parte as competências de liderança, englobando as dimensões do modelo utilizado: i) Colaborar, ii) Criar, iii) Controlar e iv) Competir. Assim, entre as perguntas efetuadas tem-se: ‘Fale sobre seu relacionamento com os seus colaboradores e funcionários.’, ‘Como são tomadas as decisões?’, ‘Promove mudanças significativas dentro da Federação?’, ‘Como percebe a sua Federação diante das demais, competitiva ou parceira?’, ‘Qual área de formação acadêmica considera importante o Presidente de uma federação esportiva ter?’, ‘Entende que necessita de mais formação para ser Presidente?’.

O roteiro da entrevista foi certificado por três peritos, todos com grau de doutor em Ciências do Desporto. Estes peritos, que também apresentavam *expertise* em pesquisa qualitativa, avaliaram o roteiro e sugeriram pequenas alterações. Após a inclusão das sugestões, o roteiro foi novamente analisado por estes peritos que o aprovaram de forma unânime. De posse do roteiro aprovado, procedeu-se um estudo piloto com um vice-presidente de federação olímpica brasileira, envolvido diretamente na sua gestão, ao qual foi solicitado um retorno sobre a compreensão das questões, a pertinência do roteiro e o processo da entrevista. Diante deste processo, não foi realizada alteração substancial, resultando no roteiro de entrevista final.

### *Procedimento de recolha de dados*

Os presidentes das federações olímpicas mineiras foram contactados previamente por meio telefónico com o objetivo de esclarecer o propósito da pesquisa e solicitar a concessão de uma entrevista. Aceito o convite para participar, as entrevistas foram agendadas conforme local e horário convenientes para os presidentes, entre Março e Agosto de 2014. No contato pessoal, o objetivo da pesquisa, a confidencialidade e o anonimato foram reforçados, seguido da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e da entrevista propriamente dita, a qual foi gravada com a autorização do entrevistado. Com o objetivo de complementar algumas informações obtidas nas entrevistas, principalmente sobre as funções dos presidentes, os estatutos das respectivas federações foram solicitados e cordialmente disponibilizado por eles.

Todos os procedimentos da pesquisa referentes aos cuidados éticos foram semelhantes aos realizados e mencionados anteriormente no Estudo 1.

### *Procedimento de análise dos dados*

Primeiramente, procedeu-se à audição e transcrição na íntegra (*ad verbatim*) das entrevistas com os presidentes tendo em vista a familiarização dos investigadores com o material e concretização de um primeiro nível de enfoque temático (Braun & Clarke, 2006). Seguidamente, procedeu-se a análises repetidas das entrevistas no sentido de promover a imersão dos investigadores nos dados e, conseqüentemente, absorver a sua extensão e profundidade (Maykut & Morehouse, 1974). Após esta etapa, os dados foram identificados e incorporados em categorias temáticas relacionando-se com a realidade a ser analisada e o modelo teórico adotado neste estudo (Chamaz, 2006; Glaser & Strauss, 1967; Lawrence et al., 2009; Patton, 2002; Quinn, 1984; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

A redundância de relatos foi evitada, exceto quando essa redundância, em si mesma, foi reveladora de aspectos teóricos e práticos fundamentais para compreensão do tema e da realidade a serem analisados (Tesch, 1990). Neste

passo, buscou-se também evitar a saturação de dados, na medida em que, por vezes, uma maior quantidade de dados se pode revelar contra-produtiva (Dey, 1999). Assim, os aspectos qualitativos de relevância e que contribuíram para dar aprofundamento às questões levantadas no estudo quantitativo foram realçados e categorizados conforme o construto teórico adotado neste estudo (Lawrence et al., 2009; Quinn, 1984).

Relativamente aos estatutos das federações, procedeu-se a sua análise no que refere as funções aplicadas a serem desempenhadas pelos presidentes. Após esta análise foram realizados o agrupamento e a categorização, resultando nas nove funções aplicadas comuns a todos os dez estatutos analisados, nomeadamente: tomar decisões; convocar e presidir reuniões; gerir recursos humanos, financeiros e patrimoniais; supervisionar, coordenar, dirigir e fiscalizar as atividades internas e externas da organização; gerir projetos e eventos esportivos; assinar contratos; relacionar com membros e filiados; relacionar com órgãos públicos e privados; e, por fim, representar a federação.

### *Resultados*

Os excertos das entrevistas apresentados a seguir buscam conceder um aprofundamento da compreensão dos resultados advindos dos dados quantitativos, considerando como eixo norteador o Modelo dos Valores Concorrentes (Lawrence et al., 2009; Quinn, 1984) e as funções advindas dos estatutos das entidades pesquisadas. Os trechos das entrevistas identificados como E1, E2, E3, E4, E5 e E7 se relacionam com os presidentes que possuem formação em Administração e área afins, já aqueles identificados como E6, E9 e E10 tinham formação em Educação Física e o presidente E8 representava o grupo com formação em outros cursos.

Os extratos das entrevistas a seguir mostram que os entrevistados se percebem como sendo competentes no exercício das funções gerenciais previstas nos estatutos de suas respectivas federações. Segundo eles, os conhecimentos oriundos de suas formações têm sido importantes para o

sucesso no desempenho das suas atividades gerenciais nas federações olímpicas.

“Acredito que minha formação em Educação Física e especialização em treinamento esportivo e gestão e marketing esportivo me permitem exercer bem as funções de presidente principalmente quanto à direção e coordenação das pessoas, comunicação com os colaboradores, clubes e atletas. Para já com o conhecimento que tenho vou tomando as decisões e temos tido bons resultados”.

(E9)

Além da formação em Educação Física, sou técnico em contabilidade e isso ajuda bastante. As federações são completamente desorganizadas. Filiado tem direito de saber e perguntar: "Quanto dinheiro entra? Quanto sai?". Peguei a federação com a dívida de 780 mil reais. Hoje ela deve 100 mil, pois consegui anistia e eu ainda estou tentando anistia do resto, para começar a tentar ter uma vida normal recomeçar investir na marca, logomarca. Eu peguei a federação com pouquíssimos filiados em dia, ontem eu olhei no site já temos 28 filiados em dia.

(E10)

“Com certeza. Indiscutível. Não se pode colocar uma pessoa totalmente leiga para dirigir uma entidade como uma federação. Você tem que conhecer legislação, conhecer leis para tomar melhor as decisões, gerir projetos, porque você tem acesso a uma série de coisas que você tem de fazer junto ao governo do estado, junto ao governo federal... felizmente eu já trazia estes conhecimentos antes de assumir a presidência.”

(E5)

Além das formações os entrevistados também consideram que as práticas esportivas e gerenciais já vivenciadas tem impacto positivo sobre a forma e a rapidez como avaliam e respondem as demandas. Além disto, foi destacado que a experiência em outros setores do poder executivo público ajuda a compreender melhor as expectativas do governo em relação ao papel da federação junto à comunidade, permitindo uma melhor sintonia entre os projetos advindos do governo e da federação em assistência à sociedade.

“No modelo atual onde o presidente não tem presença permanente diária a frente da entidade, acaba sendo muito mais o papel de líder para direcionar o caminho e cobrar os resultados. Com a minha formação e as experiências como ex-praticante eu já consigo ter uma leitura e uma avaliação, um diagnóstico da situação da modalidade mais rápido. Isto ajuda bastante.”

(E4)

“É óbvio que minha formação me ajuda muito a gerenciar a federação. Além disto, minha experiência na federação anterior ajudou bastante. Eu acho que nenhum outro presidente presidiu duas entidades, pelo menos não em Minas Gerais. Nenhum outro acumulou duas, sequenciais. Sem dúvida este fator me permite agir com mais segurança, porque tenho como fazer comparações e refletir sobre erros e acertos.”

(E8)

"Fui árbitro e fui atleta. Eu sei exatamente o que eles esperam da federação. Eu também sou vice-secretário de esporte aqui em XXX (nome da cidade foi suprimido), por isso também sei o que o poder público quer de retorno da federação. Assim, eu consigo ter bom diálogo com eles e em conjunto atendemos melhor a sociedade através de nossos projetos em colaboração.”

(E10)

Como os entrevistados apontaram que suas formações têm sido importantes para o exercício da liderança gerencial à frente das suas instituições, foi perguntado a eles quais formações eles consideraram pertinentes para o gestor de uma federação olímpica. Os excertos das entrevistas a seguir mostram uma certa convergência das áreas da Educação Física/Esporte, Administração/Gestão, Direito, Contabilidade e Economia. Neste sentido e com base nas descrições estatutárias das funções dos presidentes, os resultados apontam para cursos que trazem consigo conhecimentos que dão suporte a todas as nove funções previstas nos estatutos, como: as tomadas de decisão; gerenciamento de recursos humanos, financeiros e patrimoniais; assinatura de contratos; gestão de projetos e eventos; capacidade de relacionamento com membros e filiados; representação da federação; capacidade de relacionamento com órgãos públicos e privados; convocação e presidência de reuniões; e supervisionamento, coordenação, direção e fiscalização de atividades internas e externas.

“... você precisa da economia, da área contábil, da área jurídica, da prática, do conhecimento da modalidade, então não precisa falar mais nada, você precisa saber de tudo... Eu tenho aprendido tudo isso fazendo, no dia-a-dia da gestão mesmo, como eu disse, gerindo as pessoas, os recursos, os projetos, os eventos esportivos e além do trabalho interno também tenho que representar a federação junto à Confederação, nos órgãos públicos, nos eventos que promovemos...”. (E8)

“Outro ponto que eu percebo que seria muito interessante, muito importante, para qualquer presidente de federação é um maior entendimento sobre o funcionamento da nossa estrutura governamental e das leis que regem a gestão pública. A lei de licitação, as leis de convênio, as leis de repasse de recurso de emenda. Tudo isto contribuiria muito para o exercício da função de gerir projetos e relacionar com os políticos destes órgãos públicos, porque o presidente teria um entendimento melhor de onde buscar recurso, onde buscar solução...”. (E4)

“Eu entendo que um bom presidente de uma federação de uma modalidade esportiva tem que ser administrador e de preferência ex-atleta... Estes conhecimentos são importantes para aquilo que somos responsáveis aqui dentro.” (E7)

Neste quesito da formação, um ponto recorrente destacado pelos entrevistados para além da formação ao nível de graduação, refere-se à formação contínua e permanente dos gestores esportivos. A formação contínua se constitui uma alternativa para quem está na função gerencial e carece de atualização ou aquisição de novos conhecimentos através de cursos que

normalmente são aplicados e de curta duração. E como referido pelos entrevistados, estes cursos tem permitido o aprendizado de alguns conhecimentos essenciais para o sucesso de procedimentos e ações/atividades desenvolvidas pelas federações.

“É bom estarmos atualizados, fazendo cursos, e eles estão sempre acontecendo, curso de como montar um bom projeto, curso para captação de recursos, curso de como gerir de forma mais adequada. Acho que não podemos parar, temos sempre estar fazendo algum curso de capacitação, complementando o conhecimento que temos da graduação. Sempre que posso faço cursos rápidos de fim de semana que me ajudam muito a entender algumas coisas no dia-a-dia e orientar as pessoas que trabalham comigo.” (E6)

“... formação é uma coisa contínua, conhecimento é uma coisa que deve continuar na vida da pessoa. Eu sempre faço cursos rápidos sobre algum tema relacionado com meu trabalho. Também penso, pra frente um pouco, daqui um ano ou dois, me preparar para ingressar em outro curso mais longo para estar cada vez melhor.” (E9)

“Eu acredito que preciso fazer algum aperfeiçoamento, pois o conhecimento que ganhei na minha graduação eu pouco aplico na gestão da federação. Tenho feito muitos cursos rápidos que me dão uma boa referência de coisas que só tive acesso depois que assumi este cargo. Hoje também estão sendo colocados através do comitê de ciências, da Confederação Brasileira, cursos de gestão para técnico, para professores e instrutores. Este curso seria muito bom estar fazendo...” (E2)

Para além destes cursos, os entrevistados E3 e E7 também destacam a importância de curso de formação ao nível de pós-graduação *stricto-sensu* que também permite atualização e aprofundamento de conhecimento.

“...quando eu entrei para a federação senti necessidade de buscar mais conhecimento na área de gestão para que eu pudesse contribuir de forma significativa para o desenvolvimento da entidade que eu abracei. Voltei para a faculdade e fui fazer Administração de Empresas. Sou formado pela XXX (suprimido o nome da instituição) e hoje estou fazendo mestrado em Administração também.” (E7)

“Eu fiz este curso de mestrado na parte de Administração com Gestão Estratégica, eu acho muito importante. Porque querendo ou não você tem contatos e relacionamentos que podem abrir certas portas, oportunidades de captação de recursos. Isto é muito importante, faz parte das estratégias.” (E3)

No que refere à competência ‘Competidor’ que apresentou diferença significativa nos resultados do estudo quantitativo, verifica-se que os presidentes têm o objetivo de desenvolver trabalhos em colaboração com as federações quando o assunto está relacionado com o desenvolvimento das modalidades esportivas como um todo.

“Parceira... não adianta nossa federação estar de um lado e as outras do outro. A gente tem que agir em conjunto.” (E10)

“Entre as federações não (há competição). Acho que cada uma tem seu objetivo e não temos como competir entre nós. Pessoal que joga outro esporte não vai jogar o nosso. Nossa competição envolve organização interna da entidade. Temos é que ser melhor que nós mesmos todos os dias. Por isso não vejo esse negócio de uma querer ser melhor que a outra... (E5)

Eu acho que somos parceiros em todos os sentidos, tanto com as federações de outros estados porque nós precisamos, acredito que todos queiram o crescimento do XXX (suprimido o nome do esporte), então seja federação mineira, paulista, carioca, paranaense, capixaba... todo mundo tem que ser parceiro para construir um modelo de gestão mais forte para o XXX brasileiro (suprimido o nome do esporte). Com relação às outras de nosso estado, somos também parceiros. Inclusive o ano passado tivemos uma experiência muito boa de uma maior aproximação entre a nossa federação, a do vôlei, a do handebol e a do futsal. Então trabalhamos em conjunto e em prol do esporte. (E4)

Por outro lado, também se observa que alguns presidentes, especialmente os que têm pouco tempo no cargo, têm tido dificuldade em fazer as parcerias interinstitucionais, seja com as federações do seu próprio estado ou de outros estados. Isto acontece, conforme explicitado nos excertos, devido alguns presidentes entrevistados não conhecerem os outros presidentes das federações ou pela própria limitação de ações em função do tempo de presidência.

“Ainda não conheço muita gente porque estou começando (primeiro ano de mandato). Mas pelo pouco contato que tenho com outros presidentes, eu vejo uma individualidade. Eu acho que o esporte poderia alcançar um patamar maior se existisse uma colaboração, integração entre os presidentes e os esportes.” (E1)

“Eu sou parceiro, mas estou engatinhando ainda. Nós pegamos em junho do ano passado (primeiro ano de mandato) e ficamos só apagando incêndio. Não tive tempo para mais nada a não ser focar nas nossas necessidades. Mas agora iremos começar a mostrar alguma coisa. ...se a antiga gestão tivesse me deixado algumas coisas relacionadas a isto (contato com outras pessoas e projetos) já teríamos mais resultados a apresentar.” (E8)

“A Federação Mineira e as outras federações de XXX (suprimido o nome do esporte) trabalham de forma muito isolada. A única que está tentando organizar é a confederação brasileira, que está tentando montar um sistema igual ao do futebol, onde unificou todas Federações. Mas ainda há muitas limitações e muitas coisas por fazer... para além disto temos pouco tempo para fazer reuniões com todos e discutir os problemas e soluções em conjunto” (E3)

A competição quando destacada pelos presidentes durante a entrevista aparece direcionada para a parte técnica, quando acontecem torneios nacionais e disputa entre as seleções estaduais. Neste caso, há um desejo que

os resultados sejam positivos e que a federação esteja bem representada pelos seus atletas.

“Tenho sim, com as outras 27, 26. Lógico que a minha competição é ferrenha com os outros estados, eu quero que a minha federação esteja sempre por cima na melhor posição que puder dentro do nível nacional.” (E5)

“Claro. Nas competições nacionais é importante que tenhamos bons resultados. Isto mostra que nossos esforços administrativos estão se consumando em resultados técnicos. ...Gosto de ver o atleta no pódio. Esta é a minha alegria.” (E9)

“Como a gente mexe com o esporte de rendimento e não só esporte de base, eu acho que isso é muito importante, se você quer melhorar e chegar ao alto rendimento. Nós temos equipes aqui muito competitivas, precisamos incentivar sim essas crianças e esses técnicos a usar esse desenvolvimento. Dependendo da competição, por exemplo as de base que é só de formação, claro que o foco principal não é a competição, não é o ganhar, não é o primeiro, segundo e terceiro. Mas nas nossas competições oficiais que visam ir para torneios internacionais, nestes incentivamos o desempenho e a performance.” (E6)

A competição também aparece enfatizada nos procedimentos administrativos internos a serem realizados dentro da federação e com a motivação dos funcionários em buscar a eficácia, provavelmente, com o objetivo de serem melhores para alcançar credibilidade, apoio governamental, patrocínio, praticantes da modalidade, entre outros.

“Eu entendo o seguinte, uma federação serve de referencial para a outra, em termos de sucesso. A gente busca ser a melhor federação do Estado de Minas Gerais também, assim como a gente é do Brasil (na modalidade)... eu enfatizo esse desejo para todo mundo aqui dentro, de ser o melhor, que é a única maneira de buscar o sucesso...” (E7)

“Tentamos sempre o melhor dia-a-dia. Quem trabalha comigo sabe que precisamos nos superar e superar as dificuldades estruturais. Tento motivá-los mostrando que o trabalho que realizam também é para eles. Se aprenderem algumas coisas também poderão levar este aprendizado para a vida. Assim, vamos tentando melhorar sempre nossa eficácia e obtendo melhores resultados.” (E10)

“É muito complicado trabalhar com tantas dificuldades. Mas tento mostrá-los que se conseguirmos ser melhores e atingir algumas metas, as condições mudam para todos. Assim, eles a cada dia tentam ser cada vez melhores no que fazem e aprendem novas coisas que nos ajudam a ganhar credibilidade junto aos patrocinadores e atletas.” (E8)

## **Discussão Geral**

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as autopercepção dos presidentes em relação as competências de liderança gerencial, tendo como fator mediador as suas formações ao nível de graduação.

Antes de apresentar a discussão geral dos estudos, ressalta-se que algumas dissonâncias de um estudo para o outro podem ter relação com o fato das realidades a que os presidentes pertencem serem realidades relativamente diferentes, enquanto no primeiro estudo a amostra se reporta a realidade de diferentes estados do Brasil, no segundo estudo a amostra se reporta a nível estadual, culminando no simples fato da distribuição da formação nestes contextos não ser rigorosamente a mesma em ambos os estudos.

Os resultados advindos do estudo quantitativo mostraram que todos os presidentes, independentemente do seu histórico de formação ao nível de graduação, se consideraram competentes no desempenho dos comportamentos de liderança gerencial. Este resultado se revela interessante, uma vez que as pesquisas têm indicado que a capacidade de desempenhar múltiplas competências é importante para a potencialização da eficácia da liderança gerencial e organizacional (Denison et al., 1995; Hart & Quinn, 1993; Lavine, 2014; Lawrence et al., 2009; Quinn et al., 2012; Quinn & Rohrbaugh, 1983) e que a formação qualificada permite o alcance de metas e resultados institucionais e esportivos (Capinussú, 2005; Mašala et al., 2013; Montagner et al., 2012).

Na comparação intergrupos, verificou-se somente que a competência 'Competidor' apresentava diferença significativa e com tamanho do efeito moderado entre os presidentes com formação em Educação Física e aqueles com formação em outros cursos. Para esta diferença, o estudo qualitativo revelou que as dissonâncias de avaliação residiam em quatro aspectos associados às atividades das federações que são: cooperação interinstitucional para desenvolvimento do esporte para a comunidade; fragilidade no processo de transição de gestões que coloca limitações à apresentação de resultados à sociedade, especialmente nas federações que possuem novos presidentes; visão sobre o desempenho técnico em competições oficiais da modalidade; e desenvolvimento do espírito competitivo e de motivação dentro da entidade de forma a melhorar procedimentos administrativos e impactar na atividade fim da federação e também na sua credibilidade junto a órgãos públicos, patrocinadores e atletas.

Sobre este aspecto a literatura tem evidenciado que as organizações esportivas sem fins lucrativos se diferenciam das organizações com fins lucrativos especialmente no que se refere à sua produtividade (Nowy et al., 2015) e que os gestores com formações distintas possuem focos diferentes sobre os critérios de produtividade destas organizações. Conforme apontam alguns estudos, os gestores com formação na área esportiva têm como referência a competição em termos de resultados esportivos relacionados com o número de medalhas e de atletas em competições nacionais e internacionais, e de resultados organizacionais associados à participação e promoção de eventos nacionais e internacionais, à projetos esportivos realizados, e ao número de atletas e praticantes em geral (Madella et al., 2005; Robinson & Minikin, 2012; Robinson & Palmer, 2011; Shilbury & Moore, 2006). Já os gestores com outras formações valorizaram mais esta competência no desempenho das funções gerenciais na federação, tendo como critérios de desempenho organizacional os procedimentos administrativos realizados, a relação interpessoal e a aquisição de recursos. Entretanto, nesta pesquisa não houve nenhum resultado que evidenciasse ou corroborasse esta constatação, porque tanto os presidentes com formações em Educação Física quanto aqueles com formação em outros cursos valorizaram o desempenho técnico dos seus atletas em competições estaduais, nacionais e internacionais, assim como também valorizaram o empenho dos funcionários para o desempenho de suas funções administrativas.

Outro aspecto também ressaltado pelos presidentes no estudo qualitativo diz respeito a aquisição de conhecimento por via das experiências anteriores e ensino formal. No que refere as experiências anteriores outros estudos também já haviam destacado que a experiência como praticante ou atleta ajudava o gestor a compreender o contexto do esporte e sua inserção na sociedade, para além, obviamente, de compreender os aspectos técnicos inerentes à modalidade de sua federação (Anchieta, 2010; Barros Filho et al., 2013; Costa et al., 2011; D'Amico, 2008; Mário, 2004; Maroni et al., 2010; Mocsányi & Bastos, 2005; Valente, 2011). Os presidentes aqui entrevistados também ressaltaram que experiências prévias em atividades gerenciais se

revelam importantes para promover conhecimentos úteis para o aprimoramento e/ou diversificação das competências necessárias para gerir as organizações esportivas. Em especial, estas experiências podem ser úteis para o aprendizado de conhecimento técnico e de condutas de liderança que permitirão a gestão de recursos humanos e o desenvolvimento de uma relação de confiança que, conforme apontam as pesquisas, permitirá equilibrar ou facilitar as relações entre os líderes e seus liderados em busca de uma gestão participativa e interativa que facilita o alcance de resultados institucionais (Chelladurai, 2012; Taylor & McGraw, 2006).

Adicionalmente ao aprendizado informal, a literatura e os entrevistados também ressaltaram a importância do aprendizado de conhecimento e o desenvolvimento de competências através do ensino formal oferecido por universidades e outras instituições de ensino (Cingiene et al., 2006; DeSensi et al., 1990; Dingle, 1995; Le Boterf, 2005; Parkhouse, 1987; Parkhouse, 1991; Parry, 1996; Svensson et al., 2004). Através das entrevistas os presidentes disseram que além de promover também incentivam seus colaboradores a fazerem cursos de atualização e aprofundamento de conhecimentos relacionados com as demandas de suas entidades como cursos de fundamentação técnica da modalidade, gestão estratégia, marketing esportivo, direito esportivo, recursos humanos, entre outros. Neste aspecto, eles relatam que os cursos de formação contínua e em especial os cursos de curta duração possuem valor bastante considerável e ajudam a qualificar o trabalho desenvolvido no dia-a-dia das federações. Ademais, alguns presidentes também reconhecem que obter novas certificações em áreas diferentes da primeira formação, sejam elas ao nível da graduação ou pós-graduação, ajudam bastante na qualificação das habilidades e nas competências necessárias para o rendimento laboral.

Sobre a conexão e aproveitamento dos conhecimentos advindos do aprendizado informal e formal, a literatura tem indicado desde a década de 1980 que a formação do gestor esportivo deve mesmo contemplar múltiplos conteúdos advindos de áreas como finanças, economia, direito, esporte, entre outras áreas e associá-los com estágios práticos que permitem ao gestor

aplicar estes conhecimentos na prática (Hardy, 1987; Huff, 2000; McGrath, 2001). Esta recomendação advém pelo fato de *experts* na área da gestão, como Mintzberg (2004, p.19), afirmarem que "... a gestão não é uma ciência, nem uma profissão, muito menos uma função ou a combinação delas. Gestão é prática e, portanto, deve ser estimada através da experiência em contexto.". Gosling & Mintzberg (2004); Mintzberg (2004) complementam esta afirmação acrescentando a ideia de que o conhecimento é importante, mas é a sabedoria de sua aplicação aos múltiplos contextos de gerenciamento que irá ser decisiva para o sucesso das atividades gerenciais e para a conquista de metas institucionais.

Nesta pesquisa e através dos resultados pode se verificar que os presidentes valorizam bastante esta conexão entre teoria e prática para as formações e desempenho de suas funções previstas nos estatutos das federações. Inclusive, as áreas de formação destacadas pelos presidentes como sendo importantes se relacionam diretamente com aquelas já apresentadas na literatura (Daft et al., 1987; Davis, 1971; Hardy, 1987; Huff, 2000; McGrath, 2001; Schendel, 1991), o que indica que as qualidades de formação acadêmica e prática se reforçam mutuamente no contexto brasileiro. Conforme aponta a literatura, isto acontece porque as bases teórica e científica ajudam a explicar o mundo incerto das organizações e através dos seus conhecimentos ajudam a clarear as análises e visões do contexto, tornando-o mais tangível e compreensível, o que em outras palavras foi assim descrito por Daft e colaboradores (1987, p. 783) "Aprendizados acadêmicos importantes ajudam a pegar num problema que não está claro ou está em disputa e traz soluções para eles.". Assim, o que a literatura tem sublinhado sobre a questão da formação não passa necessariamente pelo gestor fazer infundáveis cursos ou terem inúmeras experiências prévias, mas sim buscar aprendizado teórico e/ou pesquisas científicas que permitam provocar mudança de atitude ou na forma de ver e avaliar o contexto por parte do gestor, impactando diretamente suas práticas, a sua reputação pessoal e o sucesso organizacional (Davis, 1971; Mintzberg, 2011; Weiss & Bucuvalas, 1980). Nesta perspectiva, Davis em 1971 ressaltou que a maximização do alinhamento da experiência prática e

da formação acadêmica será mais facilmente obtida quando as teorias permitirem aos práticos negarem as condutas usualmente adotadas ou parte delas, e os desafiem a compreender o problema de outra forma e sob nova perspectiva.

Neste âmbito e tomando por base estas considerações sobre a importância da combinação das formações teóricas e práticas de gestores esportivos, a realidade brasileira evidenciada nesta pesquisa e as indicações da literatura sobre o desenvolvimento e aprimoramento de competências de liderança, parece que algum impacto positivo na gestão das federações olímpicas poderia advir de duas ações governamentais. A primeira estaria direcionada com o fato do governo incorporar alguns critérios ou parâmetros de avaliação dos projetos esportivos a serem financiados e desenvolvidos para a sociedade. Nestes, se pudesse ser avaliado a questão da sinergia entre gestões dentro de uma mesma federação ou apoiasse a cooperação de projetos a serem desenvolvidos com base em multiesportes, isto poderia, para além de atender as recomendações pedagógicas relacionadas com a formação esportiva (Côté et al., 2003; Tani et al., 2006), também impulsionaria a comunicação inter-federações e o trabalho conjunto em prol do desenvolvimento esportivo para e na sociedade. Um exemplo simples de como isto poderia ser feito, seria através de um projeto que poderia abarcar todos os esportes praticados em quadra e potencializar a participação de praticantes de diferentes modalidades em outras, encontrando o “Rei da Quadra”, aquele que mais pratica esportes. A segunda se relaciona com o fato do governo, para além das ações que já realiza, criar critérios para apoiar todas as federações olímpicas através da liberação de recursos financeiros para a formação de recursos humanos em diferentes cursos ofertados (graduação, pós-graduação e de curta duração), em especial aqueles que oferecessem os aprendizados multi e transdisciplinares apontados pela literatura e pelos presidentes entrevistados como sendo importantes para o desenvolvimento das competências necessárias para a liderança gerencial das federações olímpicas no Brasil. Esta ação impactaria de forma decisiva as ações de gestão destas entidades, especialmente aquelas com maior debilidade funcional e estrutural,

uma vez que a qualificação do corpo administrativo poderia promover melhor atendimento das demandas da sociedade e a busca por recursos financeiros através de projetos financiados por empresas nacionais e internacionais.

### **Conclusão**

A presente pesquisa demonstra que independentemente da formação acadêmica dos presidentes todos se consideram competentes na execução da liderança gerencial e das suas funções advindas dos estatutos de suas respectivas federações olímpicas, as quais podem estar relacionadas com uma ou mais competências em simultâneo. Quando comparadas as autopercepções destes presidentes em função do curso de graduação que possuem, verificou-se que elas são semelhantes, com exceção apenas da competência 'Competidor' que apresentou uma diferença significativa entre as autopercepções dos mandatários com formação em Educação Física e aqueles que possuíam formação em outros cursos. Neste caso e através do estudo qualitativo ficou evidenciado que a dissonância se encontrava em quatro aspectos relacionados com as atividades das federações. O primeiro deles refere-se ao fato destes presidentes considerarem que não há competição e, sim, cooperação inter-federações para a promoção e desenvolvimento do esporte na sociedade. O segundo associa-se ao fato de algumas relações interinstitucionais não terem sido resguardadas ou desenvolvidas em função do processo de transição de presidência não ter sido o mais adequado ou pela limitação temporal relacionada com a posse e início das atividades na federação não terem permitido ao novo presidente conhecer os demais colegas e as demais políticas desenvolvidas nas outras federações, seja na esfera estadual ou federal. Já o terceiro reflete a competição no seu sentido mais técnico, onde os presidentes demonstram preocupações com resultados esportivos (boa performance, medalhas, pódio) que permitem verificar se os procedimentos administrativos geram retornos técnicos que, por consequência, também mostram à sociedade um pouco da qualidade do trabalho desenvolvido pela federação. E o quarto aspecto refere-se ao desenvolvimento

da mentalidade competitiva dentro das federações, representada na realização de procedimentos administrativos com eficácia de forma a ganhar credibilidade junto a sociedade, governo e patrocinadores.

Para além destes aspectos, a pesquisa qualitativa também evidenciou que os presidentes entrevistados consideram que a formação e aquisição de conhecimento são muito importantes para o sucesso organizacional. Sobre este ponto eles apresentaram um reconhecimento considerável tanto para o conhecimento advindo de forma informal, através das experiências prévias como atleta ou gerenciais em outros cargos, quanto aquele advindo de maneira formal, através de cursos de graduação e pós-graduação nas universidades ou de cursos de formação contínua que normalmente são mais curtos e fornecem informações básicas para uma atualização em assuntos relacionados especificamente com as necessidades das federações.

Uma das limitações deste estudo é que não nos permite um maior aprofundamento nos resultados, advém do fato de não se ter tomado em conta as características dos currículos de formação destes gestores. Assim, afigura-se também importante explorar os métodos de ensino e conteúdo curricular nas universidades que contemplam as diferentes formações e estágios acadêmicos a fim de verificar em que aspectos eles podem contribuir para a formação gerencial de seus profissionais e impactar nos resultados destas organizações esportivas. Além disto, sugere-se que futuros estudos aprofundem a investigação quanto à(s) relação(ões) que se estabelece(m) entre a formação acadêmica e as competências de liderança incluindo as formações complementares dos presidentes, tais como cursos de curta duração ou pós-graduações em gestão esportiva ou em áreas correlatas.

**4. Estudo 3 Competências de liderança dos presidentes das  
Federações Olímpicas Brasileiras: Comparação entre os  
perfis real e ideal em função do tempo de experiência no  
cargo**

---



## Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo verificar se existem, ou não, diferenças no modo como os presidentes percebem comportar-se, bem como, verificar se existem, ou não, diferenças a este nível, quando analisados na perspectiva de um perfil ideal de competências de liderança para um presidente de federação olímpica no Brasil, considerando-se a experiência como fator mediador. Esta pesquisa foi dividida em dois estudos complementares. A amostra do primeiro estudo foi constituída por 83 presidentes que preencheram o instrumento *Managerial Behaviour Instrument* na versão traduzida e adaptada. No segundo estudo, dez presidentes das federações olímpicas de Minas Gerais foram entrevistados e seus depoimentos foram submetidos à análise de conteúdo: complementarmente, foram consultados os estatutos destas organizações no que se refere às suas funções. Em resumo, a análise dos resultados de ambos os estudos mostrou que todos os presidentes se percebem competentes para o cargo que exercem e, em geral, eles consideram que ainda precisam melhorar algumas competências de liderança para gerirem de forma ideal uma federação olímpica. Além disso, os presidentes declararam que ao longo do tempo, determinados conhecimentos e competências vão sendo adquiridos e desenvolvidos, permitindo-lhes ajustar as práticas gerenciais. Em suma, a experiência parece ser um fator importante para a autopercepção e o desenvolvimento de competências de liderança entre os presidentes de federações olímpicas no Brasil.

Palavras-chave: GESTOR ESPORTIVO, COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA, FEDERAÇÃO ESPORTIVA OLÍMPICA, EXPERIÊNCIA, MODELO DOS VALORES CONCORRENTES, MANAGERIAL BEHAVIOUR INSTRUMENT.

## **Abstract**

This research aimed at verifying whether there are differences in behavioural self-perception of presidents of the Brazilian Olympic Sport Federations regarding the real and ideal leadership competencies profiles, taking their time of experience in position into account. This study comprised two complementary studies. The sample of the first study included 83 participants who filled out a translated and adapted version of the Managerial Behaviour Instrument. In the second study, ten presidents of the Olympic Sport Federations of Minas Gerais were interviewed and their answers were content analysed; complementary, there were consulted the statutes of their organizations in what concerns to their duties. Overall, the analysis of the results of both studies showed that all presidents perceived themselves as being competent and, in general, they considered the need of some improvements in their leadership competencies. Furthermore, the presidents declared that, over time, some knowledge and competencies have been acquired and developed, allowing them to adjust management practices. In sum, the time of experience seems to play an important role in the self-perception and development of leadership competencies in these Brazilian presidents.

Keywords: SPORT MANAGER, LEADERSHIP COMPETENCY, SPORT OLYMPIC FEDERATION, EXPERIENCE, COMPETING VALUES MODEL, MANAGERIAL BEHAVIOUR INSTRUMENT.

## Introdução

A década de 60 marca o início do avanço da gestão esportiva enquanto campo de investigação científica e formação acadêmica e profissional (Jones et al., 2008; Parkhouse, 1991; Shilbury & Rentschler, 2007). Desde então verifica-se o surgimento de cursos acadêmicos, revistas científicas especializadas e associações profissionais que tem contribuído para a preparação científica e profissional e afirmação deste setor. No Brasil, este progresso teve seu marco na década de 70, e desde então ocorreu a formação de associações profissionais bem como ofertas de cursos de graduação, pós-graduação e de atualização profissional (Bastos, 2003; Capinussú, 2005; Nolasco et al., 2005).

Neste cenário de expansão da gestão esportiva, os gestores foram e continuam a ser desafiados a buscar uma carreira de conhecimentos múltiplos e de competências que os conduzam a desempenhar com eficácia o trabalho que lhes é atribuído nas organizações esportivas (Capinussú, 2005; Horch & Schuette, 2003; Jones et al., 2008). No Brasil, esta exigência tem sido ainda mais sublinhada devido aos principais eventos internacionais que o país vem sediando na última década, desde os Jogos Pan-Americanos em 2007 até os Jogos Paralímpicos em 2016 (Preuss, 2008; Tani et al., 2009). Estes eventos e a recente expansão acadêmica e profissional da gestão esportiva no país também têm contribuído para aumentar a exigência por profissionais capazes de maximizar os resultados advindos dos investimentos realizados e potencializar o impacto do esporte nas suas três manifestações: educacional, de participação e de rendimento.

Devido a necessidade de toda a organização do esporte evidenciada por estes eventos e por toda a atividade corrente das organizações esportivas, no fomento e desenvolvimento do esporte, os gestores assumem um papel preponderante na direção e presidência de entidades e federações esportivas para a promoção do esporte para e na comunidade. Devido a esta importância, eles têm sido foco de pesquisas científicas que buscam compreender as suas funções e competências na gestão de organizações esportivas (Cingiene & Laskiené, 2007; Horch & Schuette, 2003; Jamieson, 1987; Jones & Spamer,

2011; Maças, 2007; Sarmento et al., 2006). Uma das funções mais estudadas no âmbito das pesquisas em gestão esportiva é a liderança, a qual é considerada uma das mais importantes funções básicas dos gestores esportivos, refletindo diretamente nos resultados organizacionais (Horch & Schuette, 2003; Maças, 2007; Mello & Silva, 2013; Mintzberg, 2011; Parkhouse et al., 1982; Paton, 1987; Soucie & Doherty, 1996; Weinberg & McDermott, 2002). Em muitas situações de gestão, os comportamentos que líderes e gestores devem adotar são fruto das respectivas habilidades e qualidades que se sobrepõem em um mesmo indivíduo e se complementam na ação (Daft, 2014; Kotter, 2001; Mintzberg, 2011). Por este motivo, tem sido cada vez mais recorrente a adoção destes dois conceitos de forma unificada pelos pesquisadores da área da gestão esportiva (Quarterman et al., 2011; Soucie, 1994).

No contexto das investigações sobre liderança gerencial, verifica-se que a partir da década de 1980 os estudos acerca das competências têm merecido destaque no campo da gestão esportiva no contexto internacional como África do Sul (Eksteen et al., 2013), Alemanha (Horch & Schuette, 2003), Brasil (Mello & Silva, 2013), China (Ko et al., 2011), Eslovênia (Retar et al., 2013), Estados Unidos (Barcelona & Ross, 2004; Jamieson, 1987; Lambrecht, 1987), Grécia (Koustelios, 2003), Irã (Goodarzi et al., 2012), Malásia (Shariff & Ismail, 2008), Portugal (Augusto, 2015; Carvalho et al., 2013) e Turquia (Farzalipour et al., 2012) que destacam a valorização das competências pelos gestores esportivos em função, por exemplo, do nível hierárquico, dimensão da organização e setor de atuação.

Entre os múltiplos conceitos de competência utilizados e apresentados na literatura, neste estudo optou-se pelo conceito apresentado por Quinn (1984); Quinn et al. (2012) que associam competência com a capacidade dos líderes gerenciais em aplicar de forma eficaz seus conhecimentos e habilidades no desempenho das tarefas de gestão, através de determinadas atitudes e comportamentos. No núcleo deste conceito está um conjunto de saberes designados de: saber (conhecimento), saber fazer (habilidade) e saber agir (atitude) (Dingle, 1995; Le Boterf, 2005; Parry, 1996). O 'saber' constitui-se do

conhecimento que o indivíduo possui ou o domínio de conteúdo específico geralmente adquirido no meio acadêmico; o 'saber fazer' corresponde à habilidade de aplicação do conhecimento adquirido que, por sua vez, pode ser otimizada pela experiência no trabalho; e o 'saber agir' refere-se à atitude do indivíduo ou aplicação da habilidade demonstrada pelos comportamentos desempenhados (Dingle, 1995; Eraut, 1994; Katz, 1974; Le Boterf, 2005; Mumford, Zaccaro, et al., 2000).

Diante da interação desses saberes, a literatura tem reportado que o desenvolvimento da competência têm como base o aprendizado formal adquirido em cursos de formação profissional e o aprendizado informal obtido através da experiência no próprio ambiente de trabalho (Cheetham & Chivers, 2001; Mumford, 1994). No que refere ao aprendizado informal, resultados de pesquisas que abordaram o impacto da experiência na competência profissional e no desenvolvimento no contexto laboral evidenciaram que a experiência no trabalho é um dos fatores que mais influenciaram a aquisição e desenvolvimento da competência, seguido das características pessoais e do treinamento formal (Louw et al., 2012; Mumford, Marks, et al., 2000; Paloniemi, 2006; Svensson et al., 2004). Além disto, as pesquisas também têm apontado que o acúmulo de experiência é um fator importante para aumentar a autoconfiança e permitir a realização de tarefas rotineiras de maneira mais ágil e efetiva (Eraut, 2004; Paloniemi, 2006).

Na área do esporte, o impacto da experiência também tem sido investigado, sobretudo no que refere ao trabalho desenvolvido na área técnica. Os resultados de alguns estudos apontam que a experiência tem sido considerada favorável ao aumento de aprendizagem e, conseqüentemente, ao desempenho efetivo e ao desenvolvimento das competências de liderança, especialmente de treinadores (Gilbert & Trudel, 2001; Gould et al., 2002; Santos, 2009). Porém não se tem conhecimento de nenhum estudo que investigou a relação entre a experiência e as competências de liderança do gestor esportivo assim como a comparação entre as autopercepções de líderes gerenciais sobre os perfis de liderança percebido e ideal que, em análise, pode ser um indicativo entre a distância existente entre o seu perfil atual e o que se

considera como perfil ideal para o desempenho de suas funções (Chelladurai, 1984; Schliesman, 1987). Esta comparação tem sido, nos últimos cinco anos, explorada em estudos com treinadores (Costa et al., 2010; May et al., 2014; Stein et al., 2012), mas no que se refere aos gestores esportivos não foram encontradas pesquisas que fizessem este tipo de abordagem.

Devido a esta escassez de estudos acerca da relação entre experiência e competência dos gestores esportivos e também entre as autopercepções das competências apresentadas e daquelas consideradas ideais para o cargo, entende-se que haverá vantagens em explorar este assunto não só em termos do avanço da literatura na área da gestão esportiva, mas também para promover possíveis melhorias das práticas gerenciais que podem advir da utilização destas informações. A análise da percepção do comportamento de liderança dos presidentes das federações olímpicas, a partir de suas perspectivas, ponderada pela influência do fator tempo de experiência no cargo e discutidas à luz da literatura, pode promover um entendimento quanto aos comportamentos de liderança gerencial adotados neste tipo de organização, ampliando o conhecimento sobre as competências relacionadas com as funções gerenciais das federações olímpicas (Novick et al., 1996).

Diante do exposto, este trabalho tem como propósito principal ampliar a compreensão sobre o modo como os presidentes de federações olímpicas com mandatos de durações distintas associam importância a um conjunto diversificado de competências, e como eles se distinguem, ou não, no modo como percebem dominá-las no seu dia a dia e perspectivá-las para um perfil ideal de gestor. Para tal, esta pesquisa foi dividida em dois estudos complementares. O primeiro de caráter quantitativo objetivou verificar se em função dos diferentes tempos de experiência no cargo haveria diferentes autopercepções das competências de liderança entre os perfis real e ideal de presidente de federações olímpicas no Brasil assim como entre cada um dos perfis. O segundo estudo de caráter qualitativo objetivou aprofundar um pouco mais a compreensão sobre a temática através de entrevistas aos presidentes, permitindo-os expressar como eles se percebem competentes nas funções de

liderança gerencial em suas respectivas entidades, e da análise dos estatutos das federações no que diz respeito as funções dos presidentes.

## **Estudo 1**

### *Amostra*

Participaram deste estudo 83 presidentes das federações olímpicas brasileiras. Entre estes presidentes, 55,4% possuíam até 48 meses de presidência, 20,5% possuíam entre 49 e 96 meses e 24,1% possuíam acima de 97 meses. O tempo médio na presidência correspondeu a 70 meses. Os participantes foram predominantemente do sexo masculino (90,6%) e possuíam idade média de 48,6 anos ( $\pm 11,71$ ).

### *Instrumento*

O instrumento aplicado nesta pesquisa foi o *Managerial Behaviour Instrument* - versão em língua portuguesa (MBIbr) para os perfis real e ideal (Freitas et al., *in press*). O instrumento original foi desenvolvido por Lawrence et al. (2009) e tem por referência o Modelo dos Valores Concorrentes (MVC) de (Quinn, 1984), que concebe a eficácia, seja organizacional ou de liderança, de acordo com o foco da organização (interno ou externo) e a sua estrutura (flexibilidade ou controle). O instrumento é composto por quatro dimensões (Colaborar, Criar, Controlar e Competir), que reúnem 12 competências (Facilitador, Mentor, Empático, Visionário, Inovador, Motivador, Regulador, Monitor, Coordenador, Competidor, Produtor, Condutor) e 36 comportamentos de liderança gerencial.

A primeira parte do instrumento compõe-se por questões sócio-demográficas de caracterização da amostra e, a segunda parte, por 36 comportamentos relacionados com as 12 competências de liderança gerencial, sendo para o perfil real antecedido da frase “Eu, enquanto presidente:” e para o perfil ideal antecedido por “O perfil ideal de presidente na minha opinião é aquele que:”. Nesta segunda parte, os participantes apontavam os comportamentos com base numa escala tipo Likert de cinco pontos, na qual as

alternativas de resposta foram: Discordo Plenamente (1), Discordo (2), Nem concordo nem discordo (3), Concordo (4) e Concordo Plenamente (5).

As competências associadas à dimensão Colaborar ajustam-se aos objetivos organizacionais com ênfase no foco interno e estrutura flexível, e, neste sentido, os líderes devem ser mais efetivos nas interações com as pessoas, sendo capazes de promover envolvimento e comprometimento dos membros da organização. Já as competências da dimensão Criar, que tem como base o foco externo e a estrutura de controle, consistem na implementação de mudanças, nas necessidades de quem está envolvido externamente à organização e motivação dos membros. Na dimensão Controlar, com ênfase no foco interno e estrutura de controle, o líder deve acompanhar a execução das tarefas de seus membros, bem como controlar os projetos da organização e clarificar as políticas institucionais de modo que todos os membros possam estar de acordo e atuar conforme orientação. Por último, a dimensão Competir, baseada na combinação do foco externo e estrutura de controle, reúne as competências que enfatizam a competição, o esforço e empenho do líder e a rapidez com que executa as suas tarefas e resolve os problemas que surgem (Lawrence et al., 2009; Quinn, 1984; Quinn et al., 2012).

O MBI foi traduzido e adaptado para a língua portuguesa (MBIbr) por Freitas et al. (in press) no contexto das federações esportivas brasileiras, tendo procedido à análise fatorial confirmatória. Os resultados desta análise revelaram que todos os índices de ajustamento global do modelo foram adequados demonstrando que o instrumento é válido conforme os seguintes valores obtidos:  $\chi^2 = 1072.59$  (df 576,  $p \leq 0,01$ ),  $\chi^2/df = 1.86$ , *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) = 0,06, *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) = 0,07, *Non-Normed Fit Index* (NNFI) = 0,99 e *Comparative Fit Index* (CFI) = 0,99.

#### *Procedimento de recolha de dados*

Os presidentes das federações olímpicas brasileiras foram convidados através de e-mail contendo o esclarecimento da natureza e finalidade da

pesquisa, importância e cuidados éticos (anonimato, confidencialidade e uso exclusivo dos dados para a pesquisa), consentimento de participação e um link personalizado do questionário on-line com as questões referentes aos dados sócio-demográficos e aos comportamentos. Foram disponibilizados os contatos (eletrônico e telefone) da responsável da pesquisa de forma que os presidentes pudessem, em caso de necessidade, retirar as dúvidas sobre o preenchimento do questionário e participação na pesquisa. Todos os procedimentos da pesquisa foram conduzidos de acordo com as normas estabelecidas pela Resolução do Conselho Nacional de Saúde (466/2012) e pelo tratado de Ética de Helsinque (1996) para pesquisas realizadas com seres humanos. Este estudo foi aprovado pela comissão de ética da unidade de investigação da universidade em que este trabalho foi desenvolvido (Processo CEFAD 10/2013).

#### *Procedimento de análise dos dados*

Inicialmente foi verificada a normalidade e homogeneidade dos dados aplicando-se, respectivamente, o teste estatístico de Kolmogorov-Smirnov e o teste de Levene. Devido ao pressuposto de violação de normalidade da distribuição dos dados recorreu-se aos testes não paramétricos. Assim, em seguida, os dados do estudo foram submetidos à análise estatística por meio dos testes Wilcoxon, Kruskal-Wallis e Mann Whitney. O teste Wilcoxon permitiu comparar as competências entre as versões real e ideal entre todos os presidentes e em função do tempo de experiência no cargo. Para verificar se as percepções acerca de cada perfil de competências (real e ideal) variavam em função do tempo de experiência no cargo, aplicou-se o teste de Kruskal-Wallis, seguido do teste de Mann-Whitney para verificar a diferença entre os grupos. Para estas análises, o tamanho do efeito foi apresentado a partir do valor da correlação de  $r$  cujos valores de referência se situam: abaixo de 0,29 para valores baixos; entre 0,30 e 0,49 para valores médios e acima de 0,50 para valores altos (Cohen, 1988).

Todos os procedimentos estatísticos foram realizados com o apoio do *software Statistical Package for Social Science (SPSS) for Windows*<sup>®</sup>, versão 20.0 e o nível de significância adotado foi de 5%.

### *Resultados*

Os resultados deste primeiro estudo evidenciaram que os presidentes se percebem competentes na gestão das federações, com valores médios apresentados superiores a 4,05 (ver Quadro 1) e sem diferenças significativas entre as autopercepções do perfil real em função do tempo de permanência no cargo, tendo se registrado apenas uma diferença significativa no perfil ideal relativamente à competência (Mentor), que apresentou tamanho do efeito considerado baixo. Esta diferença foi constatada nas autopercepções entre o grupo de presidentes com até 48 meses no cargo e os outros dois grupos.

Na comparação entre os perfis real e ideal, verifica-se que todos os valores médios obtidos para as competências do perfil ideal foram superiores ao do perfil real, mostrando que os presidentes reconhecem que precisam evoluir nos comportamentos associados às competências de liderança para um perfil ideal. Entre as doze competências analisadas, todas obtiveram diferenças significativas nas autopercepções dos presidentes das federações olímpicas brasileiras. Verifica-se ainda que os tamanhos de efeito para estas diferenças nas autopercepções são considerados médio e alto para onze das doze competências analisadas, com exceção da competência 'Competidor'. Ao considerar o tempo de experiência no cargo, os resultados revelaram que: i) os presidentes com até 48 meses no cargo apresentaram diferenças significativas para a autopercepção das doze competências de liderança, ii) os presidentes com 49 a 96 meses no cargo apresentaram diferenças significativas para a autopercepção de três competências (Visionário, Coordenador e Conductor), e iii) os presidentes com mais de 97 meses no cargo apresentaram diferença significativa na autopercepção em apenas uma competência (Motivador) (ver Quadro 1). Todas estas diferenças encontradas entre as autopercepções dos presidentes para as competências de liderança para os perfis real e ideal obtiveram valores para o tamanho do efeito considerados médios ou altos.

**Quadro 1 – Média, desvio padrão, nível de significância e tamanho do efeito para as comparações dos perfis real e ideal de competências de liderança dos presidentes das federações olímpicas brasileiras.**

	GERAL												ATÉ 48 MESES (Grupo 1)						49 A 96 MESES (Grupo 2)						ACIMA 97 MESES (Grupo 3)						1x2x3					
	Real			Ideal			Real			Ideal			Real			Ideal			Real			Ideal			Real		Ideal									
	Média	dp	r	p	r	p	Média	dp	r	p	r	Média	dp	r	p	r	Média	dp	r	p	r	Média	dp	r	p	r	Média	dp	r	p	r	Média	dp	r	p	
Colaborar	4,64	0,41	0,002	0,35	0,002	0,37	4,78	0,37	0,002	0,35	4,69	0,39	0,016	0,36	0,016	0,36	4,83	0,33	0,016	0,36	4,57	0,44	4,75	0,38	0,084	0,42	0,084	0,42	4,60	0,44	4,68	0,44	0,143	0,33	0,498	0,313
Mentor	4,36	0,70	<0,001	0,43	<0,001	0,51	4,63	0,51	<0,001	0,43	4,43	0,62	<0,001	0,52	<0,001	0,52	4,78	0,37	<0,001	0,52	4,33	0,68	4,43	0,61	0,407	0,20	0,407	0,20	4,20	0,90	4,43	0,61	0,081	0,39	0,691	0,022*
Empático	4,44	0,60	0,005	0,31	0,005	0,46	4,63	0,46	0,005	0,31	4,42	0,70	0,031	0,32	0,031	0,32	4,66	0,42	0,031	0,32	4,51	0,39	4,63	0,44	0,196	0,31	0,196	0,31	4,42	0,53	4,53	0,56	0,205	0,28	0,924	0,746
Criar	4,34	0,66	<0,001	0,56	<0,001	0,46	4,67	0,46	<0,001	0,56	4,41	0,62	<0,001	0,60	<0,001	0,60	4,75	0,40	<0,001	0,60	4,08	0,75	4,47	0,62	0,007	0,65	0,007	0,65	4,38	0,69	4,67	0,42	0,085	0,38	0,207	0,167
Inovador	4,42	0,53	0,003	0,33	0,003	0,56	4,59	0,56	0,003	0,33	4,50	0,49	0,004	0,43	0,004	0,43	4,71	0,44	0,004	0,43	4,37	0,60	4,31	0,79	0,964	0,01	0,964	0,01	4,30	0,56	4,58	0,48	0,052	0,43	0,356	0,126
Motivador	4,29	0,60	<0,001	0,40	<0,001	0,58	4,49	0,58	<0,001	0,40	4,29	0,56	0,004	0,43	0,004	0,43	4,54	0,54	0,004	0,43	4,24	0,60	4,31	0,69	0,441	0,19	0,441	0,19	4,28	0,70	4,55	0,55	0,008	0,59	0,916	0,486
Controlar	4,39	0,56	<0,001	0,48	<0,001	0,45	4,68	0,45	<0,001	0,48	4,41	0,58	<0,001	0,57	<0,001	0,57	4,78	0,37	<0,001	0,57	4,33	0,55	4,51	0,52	0,255	0,28	0,255	0,28	4,43	0,51	4,62	0,47	0,066	0,41	0,879	0,128
Monitor	4,40	0,56	0,002	0,35	0,002	0,49	4,60	0,49	0,002	0,35	4,37	0,61	0,008	0,39	0,008	0,39	4,62	0,47	0,008	0,39	4,27	0,46	4,53	0,55	0,081	0,42	0,081	0,42	4,57	0,55	4,62	0,50	0,914	0,02	0,193	0,806
Coordenador	4,38	0,54	<0,001	0,48	<0,001	0,46	4,65	0,46	<0,001	0,48	4,35	0,56	0,001	0,51	0,001	0,51	4,66	0,47	0,001	0,51	4,45	0,51	4,69	0,45	0,048	0,48	0,048	0,48	4,42	0,53	4,63	0,47	0,056	0,43	0,805	0,950
Competir	4,05	0,90	0,013	0,27	0,013	0,90	4,18	0,90	0,013	0,27	4,03	0,97	0,044	0,30	0,044	0,30	4,16	0,94	0,044	0,30	3,96	0,91	4,02	0,94	0,677	0,10	0,677	0,10	4,13	0,78	4,35	0,82	0,089	0,38	0,937	0,486
Produtor	4,13	0,85	<0,001	0,38	<0,001	0,79	4,37	0,79	<0,001	0,38	4,03	0,99	0,003	0,44	0,003	0,44	4,30	0,91	0,003	0,44	4,18	0,65	4,41	0,66	0,217	0,30	0,217	0,30	4,30	0,65	4,48	0,62	0,108	0,36	0,730	0,930
Condutor	4,33	0,61	<0,001	0,52	<0,001	0,51	4,62	0,51	<0,001	0,52	4,30	0,68	0,001	0,51	0,001	0,51	4,60	0,56	0,001	0,51	4,37	0,58	4,71	0,45	0,006	0,67	0,006	0,67	4,37	0,53	4,58	0,46	0,072	0,40	0,895	0,704

\* Diferença significativa entre os Grupos 1 e 2 (p=0,029 e r=0,27) e os Grupos 1 e 3 (p=0,018 e r=0,29)

## Estudo 2

### *Amostra*

Participaram deste estudo dez presidentes de federações olímpicas de Minas Gerais. Entre estes presidentes, 60% presidiam a federação num período até 48 meses, 20% entre 49 e 96 meses e 20% mais de 97 meses. A participação de presidentes do sexo masculino foi predominante (9 homens e 1 mulher) e a idade média dos participantes foi de 51,3 anos ( $\pm 10,92$ ).

### *Instrumento*

A entrevista semiestruturada aplicada neste presente estudo foi elaborada com base no enquadramento conceitual do Modelo dos Valores Concorrentes de (Lawrence et al., 2009; Quinn, 1984) e de acordo com os objetivos propostos. O respectivo roteiro constituiu-se de 42 questões abertas, numa primeira parte compreendendo os dados sócio-demográficos e funcionais dos presidentes, e numa segunda parte as competências de liderança, englobando as dimensões do modelo utilizado: i) Colaborar, ii) Criar, iii) Controlar e iv) Competir. Assim, entre as perguntas efetuadas tem-se: 'Considera o fator tempo no cargo de Presidente importante para o sucesso da organização?', 'Quais vantagens vê nos Presidentes que tem mais de um mandato como Presidente?', 'Fale sobre seu relacionamento com os membros da direção.', 'Como são tomadas as decisões?', 'Promove mudanças significativas dentro da Federação?', 'Os colaboradores da Federação contribuem com novas ideias? Você os incentiva?', 'Fale sobre seu relacionamento com os associados e/ou clubes (reuniões, necessidades, desejos)', 'Gerencia (os projetos) de perto ou delega responsabilidades?', 'Empenha-se em que medida ao trabalho na Federação?'

A entrevista foi analisada por três peritos, sendo todos doutores em Ciências do Desporto, com *expertise* em pesquisa qualitativa. Estes peritos avaliaram o roteiro e sugeriram pequenas alterações. Após a melhoria implementada, o roteiro da entrevista foi novamente analisado por este painel de peritos que o aprovou de forma unânime. De posse do roteiro aprovado,

procedeu-se um estudo piloto com um vice-presidente de federação olímpica brasileira, envolvido diretamente na sua gestão, buscando certificar a compreensão das questões e a sua pertinência. Diante deste processo, não foi realizada alteração substancial, resultando no roteiro de entrevista final.

#### *Procedimento de recolha de dados*

Os presidentes das federações olímpicas mineiras que concordaram em participar desta pesquisa foram previamente convidados através de contato telefônico e agendaram as entrevistas conforme as suas disponibilidades de local e horário entre Março e Agosto de 2014. No primeiro momento das entrevistas os presidentes foram lembrados do objetivo, confidencialidade e anonimato da pesquisa. Logo, antes de dar início à entrevista, a qual foi gravada com autorização dos presidentes, eles assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Com o objetivo de complementar algumas informações obtidas nas entrevistas, principalmente sobre as funções dos presidentes, especialmente sobre as funções específicas dos presidentes, os estatutos das respectivas federações foram solicitados e cordialmente disponibilizado por eles.

Todos os procedimentos da pesquisa referentes aos cuidados éticos foram semelhantes aos realizados e mencionados anteriormente no Estudo 1.

#### *Procedimento de análise dos dados*

Inicialmente as entrevistas foram ouvidas e transcritas na íntegra (*ad verbatim*), de forma a buscar uma familiarização dos investigadores com o material e concretizar um primeiro nível de abordagem temática (Braun & Clarke, 2006). Em seguida foram analisadas por diversas vezes com objetivo de promover a imersão dos investigadores nos dados para absorver a sua extensão e profundidade (Maykut & Morehouse, 1974). Após esta imersão, os dados foram identificados e incorporados em categorias temáticas que

correspondessem à realidade a ser analisada e o modelo teórico adotado neste estudo (Lawrence et al., 2009; Quinn, 1984).

A redundância de relatos foi evitada, exceto quando essa redundância, em si mesma, foi reveladora de aspectos teóricos e práticos fundamentais para compreensão do tema e da realidade a serem analisados (Tesch, 1990). Neste passo, buscou-se também evitar a saturação de dados, na medida em que, por vezes, uma maior quantidade de dados se pode revelar contra produtiva (Dey, 1999). Assim, os aspectos qualitativos de relevância e que contribuíram para dar aprofundamento às questões levantadas no estudo quantitativo foram realçados e categorizados conforme o construto teórico adotado neste estudo (Lawrence et al., 2009; Quinn, 1984).

Em relação aos estatutos, procedeu-se a análise documental no que refere as funções aplicadas dos presidentes previstas nestes documentos. Após esta análise foram realizados o agrupamento e a categorização, resultando nas nove funções aplicadas comuns a todos os dez estatutos analisados, nomeadamente: tomar decisões; convocar e presidir reuniões; gerir recursos humanos, financeiros e patrimoniais; supervisionar, coordenar, dirigir e fiscalizar as atividades internas e externas da organização; gerir projetos e eventos esportivos; assinar contratos; relacionar com membros e filiados; relacionar com órgãos públicos e privados; e, por fim, representar a federação.

### *Resultados*

Apresenta-se a seguir os resultados do estudo qualitativo sendo expostos excertos de entrevistas dos presidentes que tomam por base as competências do Modelo dos Valores Concorrentes (Lawrence et al., 2009; Quinn, 1984) e as funções advindas nos estatutos destas entidades. Os trechos das entrevistas identificados como origem de E1, E4, E6, E8, E9 e E10 se relacionam com os presidentes que possuem tempo de presidência entre 1 e 48 meses, já aqueles identificados como E2 e E3; e E5 e E7 correspondem, respectivamente, aos presidentes com 49 a 96 meses e mais de 97 meses no cargo.

## Dimensão Colaborar

Inseridas na dimensão Colaborar, as competências 'Facilitador', 'Mentor' e 'Empático' refletem os comportamentos de liderança com base nas relações interpessoais, encorajando a participação dos membros da organização, desenvolvendo as pessoas e reconhecendo as necessidades pessoais.

### – *Facilitador*

O emprego do estilo de liderança democrático para a tomada de decisão dentro das federações tem se mostrado eficaz no que refere a realização das ações que culminam com os resultados e propósito da entidade para a sociedade, como a promoção de eventos. Além disto, verifica-se que o clima aberto para discussões facilita as decisões participativas e favorece o ambiente de trabalho e as relações interpessoais. Verifica-se com bastante propriedade nos excertos das entrevistas abaixo as funções de gestão dos recursos humanos e de tomada de decisão.

“Primeiro passo que eu fiz foi descentralizar a minha administração. Com isso pude perceber que ao longo do tempo as pessoas ganhavam mais confiança e nossas relações melhoravam em prol dos resultados.” (E2)

“É um retorno muito bom, pois desde o momento que eu deleguei e dei responsabilidades para eles fazerem, começou a ocorrer uma troca, eu delego funções e autonomia a eles e eles me dão retorno de acordo com o evento. Estas atitudes têm sido um grande aprendizado para mim enquanto presidente e percebo que as coisas têm gerado mais resultado...” (E7)

### – *Mentor*

Algumas estratégias de desenvolvimento das pessoas no âmbito das federações esportivas foram enfatizadas tendo em consideração, principalmente, a promoção de treinamentos específicos de seus membros relacionados com a função de gestão de recursos humanos e, possivelmente, gestão financeira. Os presidentes com menos tempo de experiência no cargo relataram que já promoveram treinamentos e cursos como, por exemplo, de atualização e formação para árbitros e cursos de gestão para membros do corpo executivo recém-contratados. Entretanto, os presidentes com mais

experiência citam que desenvolvem estas ações, mas não com tanta ênfase como nos anos do primeiro mandato.

“Formação a nível de administração mesmo. Explicar para ela (secretária) como as coisas são feitas, as maneiras certas, as maneiras corretas, questão documentação mesmo que não existia antes.” (E1)

“Então, foi um ano que conseguimos fazer algumas coisas interessantes no sentido de tentar estruturar a federação... esta estruturação passou por uma definição de uma equipe de trabalho com competência para fazer a gestão diária das necessidades e demandas, de definição de processos, responsabilidades e metas para cada funcionário, um planejamento onde as pessoas têm que saber o que elas têm que fazer e o porquê disto. Não é um processo fácil, exige tempo para colocar em prática. Ainda posso melhorar muito neste ponto” (E4)

“Quando cheguei aqui pela primeira vez, fiz questão de treinar os funcionários e mostrar a eles perspectivas profissionais. Isto foi bom e resultou em muitas correções que tínhamos que fazer. Com o tempo estes treinamentos foram diminuindo, até porque eles já sabiam muitos processos e o que era importante. Nós nos entendíamos. Também pude perceber que existem outras coisas dentro da federação que interessavam a eles e suas carreiras” (E2)

#### – *Empático*

O reconhecimento das necessidades pessoais foi mencionado como uma competência que os próprios presidentes relataram que desenvolveram com o tempo, através do contato diário ou de reuniões. Verifica-se também que eles estavam atentos as demandas situacionais advindas de atividades externas e internas. Para eles, o tempo foi fundamental para solidificar as relações interpessoais com os membros e compreender melhor as suas necessidades.

“Vemos qual é o melhor benefício que podemos trazer, o que as pessoas não estão contentes e o que podemos auxiliá-las. Não é uma tarefa fácil, que eu aprendo com o tempo, mas conhecendo as pessoas e ganhando confiança fica mais fácil. Temos que estar atentos, porque nem sempre eles falam de as suas necessidades em reuniões... É um trabalho diário” (E6)

“A federação faz uns 80 jogos por ano, tem de fazer súmula, registro do atleta... Para duas pessoas só é complicado, fazer escala de arbitragem, passagem, hotel... Não tem dado problema nenhum a não ser que elas estão sobrecarregadas. No início eu não tinha esta ideia, mas agora, depois de acompanhar alguns eventos, já consigo perceber melhor.” (E10)

#### Dimensão Criar

A dimensão Criar caracteriza-se por comportamentos de liderança que prezam pela antecipação das necessidades das associações e/ou clubes, pela

promoção de mudanças significativas e pela inspiração das pessoas para excederem as expectativas, representando, respectivamente, as competências 'Visionário, 'Inovador' e 'Motivador'.

– *Visionário*

A relação que os gestores estabelecem com o ambiente externo da organização tem em seu núcleo as funções de representação da federação, relacionamento com os membros e filiados e com os órgãos públicos e privados. Como pode ser verificado no excerto do presidente E10, eles procuram atender os clubes da melhor forma possível e compreender as suas necessidades. Entretanto, assim como refere o presidente E3, existe uma limitação em relação a esta competência que está relacionada com a estrutura da organização, na qual lidam com um número reduzido de recursos humanos para conduzir os trabalhos da federação.

“Os clubes reconhecem que estão tendo melhoras, que estamos fazendo o melhor para atendê-los, mas querem ainda mais. Nunca você vai chegar no 100%, sempre vai ter alguma coisa pra fazer, para melhorar. Mas tenho tentado atendê-los em tudo que me solicitam, como materiais esportivos, reuniões, logística e tabelas...” (E10)

Hoje, com os associados, eu dou pouco feedback para eles, porque eu sozinho não dou conta de responder mil atletas que nós temos. Acredito que com o tempo melhorei minha competência de lidar com eles, principalmente com aqueles que tenho mais contato e que sabem das nossas dificuldades. Agora entendo que tenho uma relação bem próxima do ideal com eles.” (E3)

Com o tempo e experiência, conforme ressaltam E3, E4 e E5, percebe-se que a relação entre gestor e os membros externos fica mais facilitada pelas relações que foram sendo construídas. Assim, os presidentes com mais experiência percebem que desempenham os comportamentos relacionados com esta competência mais próximo do que consideram ideal para o cargo.

No início tive muita dificuldade até conhecer todos e saber das suas realidades (associações, clubes e *stakeholders*). Sabe que antes de estar aqui, tinha uma ideia sobre a realidade deles, mas só depois de assumir a presidência é que pude comprovar/contrastar algumas realidades que tinha ouvido falar. Foi um trabalho difícil no início, mas agora conheço todos e tudo fica mais fácil. (E5)

“... a idade em si não representa muita coisa, representa o tempo de experiência que a pessoa tem com o conhecimento do esporte e, preferencialmente, conhecimento sobre gestão, assim, como funciona uma entidade desportiva, como funciona o sistema desportivo brasileiro, qual o papel da federação e como podemos apoiar nossos parceiros (clubes e associações).” (E4)

– *Inovador*

A aplicação da competência 'Inovador' no âmbito das federações olímpicas brasileiras foi evidenciada pelo esforço dos presidentes em relação à elaboração de projetos esportivos com vistas à obtenção de recursos financeiros e/ou promoção do esporte. Percebe-se nos relatos dos presidentes com menos tempo de experiência no cargo que a questão de inovação e criatividade não depende só dos próprios presidentes, mas também das condições financeiras e do processo de transição entre as gestões que, em alguns casos, impossibilitam alcançarem os resultados esperados e apresentarem as competências requeridas.

“Ano passado mesmo tive um projeto... na realidade deixou de ser realizado por questão de recurso. Acredito que só com mais tempo aqui eu vou conseguir fazer o que deve ser feito neste sentido, porque aí vou ter mais conhecimento do processo e saber quais caminhos posso seguir.” (E1)

“Falta recurso (financeiro) então tentamos alguns projetos que podem nos ajudar a ter financiamento e fazer algo diferente nos eventos grandes (rendimento) e pequenos (escola e recreação). Não é fácil porque isto exige tempo para redigir e correr atrás de quem possa ajudar. Se a transição entre a gestão anterior e esta tivesse sido melhor, talvez pudéssemos ter tido mais sucesso. Se também tivesse mais recurso também poderia contratar pessoal e isto tudo seria mais fácil. Mas eu não fico parado. Esta semana mesmo já tenho algumas reuniões com pessoas que se disponibilizaram a ajudar em alguns projetos.” (E8)

“Quando eu entrei na federação a um ano atrás, ela não tinha dívida, o que já um bom passo, mas ela tinha sete mil de receita por mês e seis mil de despesa por mês. Então era um orçamento extremamente limitado e que praticamente te impedia de realizar qualquer coisa nova, de buscar um desenvolvimento, uma inovação, novas ações, novas ideias, novos projetos...” (E4)

– *Motivador*

Na expectativa de inspirar os subordinados a serem criativos, bem como encorajá-los a tentar alternativas e a ter desempenho compatível com as funções estatutárias da entidade, os presidentes das federações relataram que desempenham esses comportamentos diariamente, e tanto os menos experientes como os mais experientes consideram que o tempo no cargo não influencia este desempenho. Mas os presidentes com mais experiência acreditam que podem ser melhores em motivar seus subordinados. Eles acreditam que a quantidade de tarefas que possuem pode ser o fator limitador

para o tempo que poderiam estar com eles e motivá-los para as ações da entidade.

“Claro que incentivo a criatividade dos colaboradores, preciso disto. Esta atitude é importante para alcançar os nossos objetivos, pois sem eles estarem motivados a federação não cresce....” (E1)

“Olha, a cada evento procuramos inspirar os colaboradores a excederem os padrões de performance tradicionais, pois não podemos estar na zona de conforto, temos que estar sempre melhorando... estamos sempre procurando extrapolar o limite. Percebo que isto independe do tempo que estou na direção, vou sempre buscar inspirá-los neste sentido.” (E6)

“No início dei muito foco à motivação. Mas com o tempo muitas outras coisas surgiram. Quando vou a um evento, sempre tenho que falar com muitas pessoas que apoiam a federação e acabo ficando distante do corpo técnico que está ali a trabalhar. Vejo coisas, procuro anotar e passar para eles em reunião. Surte efeito e temos bons resultados. Mas considero que poderia ser melhor neste aspecto.” (E7)

## Dimensão Controlar

A dimensão Controlar engloba competências ‘Regulador’, ‘Monitor’ e ‘Coordenador’ que permitem, respectivamente, clarificar as políticas institucionais aos seus membros, fazer com que os colaboradores executem o trabalho com precisão e controlar os projetos.

### – *Regulador*

Os trechos das entrevistas evidenciaram que os presidentes se preocupam se os procedimentos da federação são compreendidos pelos membros, e se as políticas e as diretrizes formais da instituição estão claras e bem assimiladas pelos membros. No início eles supervisionam o trabalho mais de perto pelo fato de terem, em muitos casos, pouco contato prévio com os membros ou terem novas equipes de trabalho ao assumirem a federação. Mas, com o tempo os comportamentos relacionados com a política da instituição passam a ser executados de forma automática e eles supervisionam mais de longe o cumprimento.

“A secretária está em fase de experiência, já entreguei os documentos da federação para ela entender os procedimentos e política e também já instruí sobre as responsabilidades dela para entender a rotina, pois ninguém nasce sabendo, as pessoas têm que entender o que é a rotina e ficar automático.” (E8)

“... o que a gente percebe de um entendimento sobre as políticas e diretrizes da federação, começa pela maneira de atuar dos funcionários, pelo envolvimento que

eles têm, pelo retorno que eles dão no dia-a-dia das diretrizes que nós estabelecemos. Passo a me preocupar menos com isso à medida que criamos mais sinergia entre nós e eles possuem mais tempo na federação, mas não deixo de acompanhar nas suas obrigações e cobrar.” (E9)

– *Monitor*

Os presidentes com menos tempo no cargo consideraram que precisam enfatizar mais os comportamentos associados a esta competência para poderem chegar a um perfil ideal. Entretanto, os presidentes com mais tempo no cargo já se percebem como realizando as ações de supervisionar e coordenar a realização das atividades dos membros como mais próximo do ideal para a realidade em que estão inseridos.

“Na minha gestão nós não falamos que não vamos errar, falamos que vamos errar menos. Então os erros vão acontecer, só não podemos persistir com estes erros... você tem de sempre estar exigindo precisão no trabalho. Acredito que à medida que tiver mais tempo na gestão da federação isto será mais fácil de fazer porque as pessoas já conhecerão meu rigor e os propósitos de minha gestão...” (E1)

“Exijo precisão no trabalho, mas às vezes me foge um pouco do controle, até por não estar lá o tempo inteiro, por tempo integral.” (E9)

“Primeiro temos que orientar, pois se já foi tomada a decisão e entendemos que não foi a melhor, temos que conversar para que ela não se repita. Normalmente não temos este problema em nível estratégico. Pode ocorrer de uma decisão de nível operacional ela não ser tomada adequadamente, ela gerará um problema, mas ficará no âmbito operacional... é mais fácil de você corrigir.” (E4)

“Eu procuro pedir o máximo empenho deles. Sei que eles fazem o melhor que podem, mesmo quando não estou lá. Com o tempo fui aprendendo que algumas imperfeições nas ações deles não se tratam especialmente da ausência de esforços e, sim, pelas limitações estruturais que temos.” (E3)

“Com certeza eu vou ser uma pessoa privilegiada porque tive frente a uma federação durante 20 anos, os conhecimentos que eu adquiri durante este período, provavelmente os outros presidentes não terão, e eles terão de acelerar este processo de rede de relacionamento, de conhecimento esportivo, de legislação, e de uma série de outros fatores que influenciam numa boa administração.” (E7)

–

– *Coordenador*

Para além da assinatura de contratos que viabilizam financeiramente o desenvolvimento de projetos, a coordenação por parte do presidente requer um rigoroso gerenciamento e acompanhamento da sua execução. Entretanto, o fato da federação ser uma organização sem fins lucrativos e, em geral, ser

gerida por profissionais voluntários, faz com que algumas limitações estejam presentes no trabalho dos presidentes. Neste sentido, alguns presidentes relataram que, em função do tempo de dedicação, não possuem tempo para desempenhar comportamentos associados à esta competência como esperado, delegando muitas vezes a responsabilidade de controlar os projetos institucionais a membros do corpo técnico. A transição entre mandatos também foi mencionada como um ponto crítico para a continuidade de projetos ou potencialização dos resultados para a sociedade.

“Hoje nós temos um gerente, um gerente geral que faz a administração do dia-a-dia da federação, então é uma pessoa de extrema confiança e muita qualificação, a presença dele diária diminui muito a necessidade da minha presença lá para acompanhar as atividades do dia-a-dia. Certamente é uma competência que a gente acumula com o tempo porque o conhecimento de gestão de projetos é muito rico, mas como não tenho tempo integral na federação fica muito difícil.” (E4)

“Eu procuro fazer o meu melhor, mas às vezes não tenho tempo para me dedicar integralmente aos projetos, porque tenho que estar em meu outro emprego.” (E2)

“Eu faço o máximo que posso dentro da disponibilidade que tenho... Claro que estou atento a tudo, mas tenho que contar com a ajuda de minha equipe, porque sozinho é quase impossível. Aos poucos vou encontrando a melhor forma de fazer isto.” (E3)

“Demoramos muito tempo a tomar pé das características dos projetos. Se tivéssemos tido uma transição mais equilibrada entre a gestão anterior e esta, acho que iríamos pegar as coisas de forma mais fácil e os impactos seriam certamente maiores.” (E10)

## Dimensão Competir

As competências ‘Competidor’, ‘Produtor’ e ‘Condutor’ reúnem, respectivamente, comportamentos de liderança que visam alcançar os resultados institucionais através do foco na competição, do trabalho árduo e da rapidez com que se responde aos problemas e produz resultados.

### – *Competidor*

Os trechos das entrevistas abaixo mostram a preocupação com a obtenção dos resultados, especialmente no que refere ao fortalecimento da modalidade e a promoção para a sociedade. A competição parte da premissa que eles devem no futuro ser melhores que no presente. Para tal, os presidentes relataram que no início da gestão definem o objetivo que pretendem alcançar e as metas que devem atingir.

“Em relação à competição, o que mais queremos é, primeiro, resgatar a credibilidade da Federação Mineira de XXX (suprimido o esporte da entidade) para depois pensar em outras coisas. Estamos a competir com a gente mesmo.” (E1)

“Neste aspecto, nosso grande objetivo é realmente resgatar o XXX (suprimida a citação do nome da modalidade) a nível nacional.” (E10)

“Temos nossas metas e lutamos demais para atingi-las. Isso é importante demais para nos fortalecer, fortalecer o movimento das federações, sempre em parceria e em prol da XXX (suprimida a citação do nome da modalidade) brasileira.” (E9)

“Quando comecei, definimos alguns objetivos e metas. E agora estamos lutando para que elas se tornem realidade” (E5)

#### – *Produtor*

Verifica-se nas entrevistas concedidas pelos presidentes que muitas vezes eles próprios executam trabalhos fundamentais para que as atividades da federação possam ser concretizadas. Isto é uma limitação na gestão destas organizações devido as dificuldades financeiras e estruturais mencionadas, sendo que estas atividades deveriam ser executadas não por ele, mas por outros profissionais. O fato da equipe de trabalho nestas organizações, muitas vezes, ser pequena, também faz com que a quantidade de trabalho seja grande para todas as pessoas envolvidas. O presidente E5 salienta ainda que, em razão das demandas nas federações terem aumentado e de eles exercerem outras profissões, torna-se necessário trabalhar para a federação mesmo não estando fisicamente em suas instalações.

“São todas as funções, nós ocupamos uma esfera bem ampla que vai desde a parte administrativa à questão do controle financeiro, marketing, contatos políticos que envolvem essa gestão e na própria gestão mesmo, organização do próprio escritório. E a equipe da federação é muito pequena. Mas com um pouquinho a mais de cada um temos tido bons resultados” (E9)

“.. Então eu era presidente, diretor técnico, diretor de arbitragem, ou seja, assumi várias funções que não eram da minha área. E quem me ajudava tinha que se desdobrar também. Eu nem precisava pedir muito porque eles também entendiam as nossas dificuldades e acabavam trabalhando noite e dia também, especialmente nos momentos que tínhamos algo importante para fazer” (E3)

“Hoje está passando a ser necessário que você permaneça mais tempo. Eu venho no mínimo duas, três vezes por semana e parte dela eu faço em casa no computador respondendo e-mail, recebendo telefonemas. Eu faço também da minha casa uma continuidade daqui da federação.” (E5).

Apesar do fato de alguns presidentes considerarem que conseguem ter esta competência com os requisitos necessários para o desenvolvimento das

ações da entidade, outro fato que foi destacado nas entrevistas refere-se à gestão voluntária das federações, na qual os presidentes não são remunerados e, por isso, possuem limitação de tempo para se dedicarem as ações requeridas. Os excertos das entrevistas a seguir revelam que alguns presidentes não têm tido tempo suficiente para realizar todas as funções previstas nos estatutos das federações. Conforme se pode verificar o cargo que eles exercem e o papel que as federações têm no cenário esportivo do país, faz com que eles sejam cobrados por resultados e profissionalismo. Entretanto, por partilharem sua vida profissional com outros empregos, eles não têm condições de se dedicarem o quanto consideram ser suficiente e, por isso, clamam por mais apoio.

“... o esporte brasileiro precisa de dirigentes que se dediquem exclusivamente ao esporte. No meu caso, muitas coisas que deveriam ser feitas acabam não sendo, pois eu não tenho tempo, não posso abdicar do tempo de serviço para ficar por conta da federação.” (E10).

“Algumas coisas que temos que fazer passa até ser utopia. Os trabalhos que temos que realizar exigem quase sempre um perfil profissional, mas ninguém no Brasil tem condição de fazer isto sem remuneração.” (E1).

“Eu acho que o nosso modelo acaba exigindo que o presidente da entidade tenha outra atividade. Agora que atrapalha, claro que atrapalha. Se você tivesse opção de se dedicar integralmente, provavelmente a entidade teria um resultado melhor ou poderia ser dado passos mais rápidos do que com a minha presença física atualmente.” (E4).

“No meu caso não posso abdicar do meu emprego para me dedicar inteiramente à federação. Se fizer isto, em casa terei muitos problemas. Eu amo este esporte, mas minha família também precisa de mim. (E2).

#### – Condutor

Os presidentes com menos tempo no cargo mencionaram que dedicam muito do seu tempo na solução de problemas financeiros instaurados nas gestões passadas e na obtenção de novas receitas, seja através de patrocinadores ou governos. Essa limitação financeira associada ao alcance de resultados tem sido o aspecto mais ressaltado por estes presidentes. Já os presidentes com mais tempo no cargo contornam mais facilmente esta situação pelo fato das gestões anteriores não apresentarem déficit financeiros ou estes serem equilibrados. Eles reportam que a facilidade das relações e *network* desenvolvidos nos anos anteriores permitem a eles dar uma resposta mais

rápida para a demanda. Além disto, eles consideram que a experiência anterior os permite obter um melhor planejamento e ajuste entre o expectável e o real.

“Normalmente quando você assume uma entidade esportiva você encontra um cenário de muita dificuldade (financeira) e que você precisa implementar uma série de ideias, uma série de projetos que cada um tem... quando você vai buscar apoio, seja na esfera pública ou privada, até você conseguir conquistar uma credibilidade e as pessoas entenderem o seu objetivo, o seu planejamento e te apoiarem com recurso financeiro, você leva um tempo, pois precisa mostrar o trabalho, precisa conversar, precisa explicar.” (E4)

“Hoje o nosso empenho maior é de deixar a federação sem dívida. Esse é o principal problema da federação. Isso vai gerar todas as certidões e à possibilidade de convênios com o estado. Nosso principal empenho hoje é de deixar a federação mais correta possível.” (E10)

“Quando assumi a federação tínhamos muitos problemas financeiros. Felizmente, com o tempo fomos pondo a casa em ordem. Hoje já consigo colocar as coisas como devem ser feitas. Também já tenho experiência para projetar algo que conseguiremos (financeiramente) atingir (na prática).” (E5)

“No início tivemos muita dificuldade (financeira). Mas agora não, como estou aqui já alguns anos sei quais são nossas limitações e potencialidades e, assim, consigo equilibrar nosso déficit, quando há. Hoje também já conheço bastante gente e muita gente nos conhece. Isto permite ganhar credibilidade de forma a trazer gente interessada em ajudar (financeiramente/empresas para financiar). (E3)

## **Discussão Geral**

Esta pesquisa teve como objetivo principal contribuir para o fomento e desenvolvimento da gestão esportiva de forma a ajudar compreender como os presidentes de federações olímpicas no Brasil concedem importância a um conjunto de competências de liderança para a prática gerencial. Neste sentido, buscou-se analisar se existiam ou não diferenças entre o modo como os presidentes percebiam comportar-se, bem como, verificar se existiam ou não diferenças a este nível, quando analisados os dados em função da sua experiência e na perspectiva de um perfil ideal de competências para um presidente de federação olímpica no Brasil.

Os resultados do estudo quantitativo evidenciaram que todos os presidentes se perceberam competentes para realizar as funções associadas aos seus cargos de presidência e desempenhar os comportamentos associados com as doze competências de liderança. Estes resultados, que destacam o desempenho de comportamentos associados às múltiplas competências dos presidentes das federações olímpicas brasileiras,

assemelham-se a resultados de outras pesquisas que avaliaram os perfis de competências de gerentes/líderes em outros países, e indicaram que o gestor esportivo desempenha funções que contemplam atividades internas e externas à organização, onde destacaram-se as competências 'Facilitador' e 'Visionário' em estudos realizados nos Estados Unidos, Irã e Grécia (Case & Branch, 2003; Goodarzi et al., 2012; Koustelios, 2003; Lambrecht, 1987; Peng, 2000), a competência 'Motivador' em outros estudos feitos nos Estados Unidos e Taiwan (Ko et al., 2011; Lambrecht, 1987), e as competências 'Competidor', 'Condutor', 'Coordenador', 'Regulador' e 'Monitor' para estudos conduzidos na Alemanha, Estados Unidos, Brasil e Eslovênia (Horch & Schuette, 2003; Koustelios, 2003; Mello & Silva, 2013; Retar et al., 2013; Skipper, 1990). Segundo constatações destas investigações e dos pressupostos teóricos presentes na literatura, a aplicação destas múltiplas competências através das práticas gerenciais tem permitido aos gestores alcançar a eficácia organizacional no que diz respeito às relações humanas, à aquisição de recursos, ao controle dos processos internos e à produtividade da organização (Denison et al., 1995; Lavine, 2014; Lawrence et al., 2009; Quinn et al., 2012; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

No que refere a comparação das autopercepções dos presidentes em função de um perfil ideal de competências de liderança para o cargo, verificou-se que eles se diferenciaram somente na competência 'Mentor'. Neste caso, os presidentes que estão no primeiro mandato em relação aos demais consideram que há a necessidade de promover mais treinamento e dedicação ao desenvolvimento das pessoas, no que se refere às suas carreiras. No entanto, os presidentes com mais de 49 meses de mandato, não dão tanta ênfase a este aspecto. No estudo qualitativo, ficou evidenciado que isto acontece porque à medida que o tempo passa, cria-se mais sinergia entre o presidente e os colaboradores, facilitando a comunicação e a realização de procedimentos. Além disto, o presidente consegue visualizar outros pontos de interesse e resultados importantes para a carreira dos colaboradores que levam a satisfação laboral.

Quando se comparou as competências de liderança que eles possuem e aquelas que consideram ideal para o cargo, verificou-se que à medida que o tempo na presidência aumenta as diferenças entre as autopercepções vão se reduzindo. Assim, os presidentes com menos experiência consideram que existem mais diferenças entre o comportamento real e ideal e os mais experientes consideram que o modo como se comportam se aproxima mais do que consideram mais ideal. Este fato pode ocorrer por várias razões, uma delas pode estar associada ao fato da experiência trazer aos presidentes mais conhecimento da realidade, o que facilita a compreensão do contexto e o ajuste da prática gerencial e, pelo ciclo causa-consequência, suas autopercepções também vão se ajustando com o tempo (Cheetham & Chivers, 2001; Louw et al., 2012; Mumford, Marks, et al., 2000). Outra razão reside, conforme aponta a literatura, no fato da experiência ser um processo ativo no qual as pessoas estão constantemente expostas a eventos, e a reconstrução destes eventos contribuirão para as modificações comportamentais, as quais são requeridas para o desenvolvimento das competências (Louw et al., 2012; Mumford, Marks, et al., 2000; Paloniemi, 2006).

Diante dos resultados advindos dos estudos quantitativo e qualitativo, verificou-se que os presidentes com até 48 meses no cargo consideraram que eles precisam qualificar seus comportamentos gerenciais em todas as doze competências de liderança para conseguirem desempenhar de forma ideal as funções estatutárias relacionadas ao seu cargo. Eles elegeram como principais barreiras para a eficácia dos seus comportamentos de liderança gerencial nas federações olímpicas brasileiras a sobrecarga de trabalho, a limitação de recursos financeiros, a disponibilidade de tempo em função de terem que trabalhar em outras empresas e as dificuldades na transição de uma gestão para outra, que muitas vezes se associa à perda de informações para a sequência de projetos e maximização de resultados. Diante desta realidade, estes presidentes relataram que começam a gerir uma organização desestruturada, fruto das dificuldades vivenciadas na gestão anterior ou até mesmo de um processo de sucessão malconduzido. Neste caso, os comportamentos gerenciais desempenhados por estes presidentes nos

primeiros anos de mandato tendem a ser para resolver problemas de reestruturação organizacional. Neste cenário, e como já foi evidenciado em outros estudos, ficam comprometidos os projetos de captação de recursos, o relacionamento com membros internos e externos, os eventos competitivos, o desenvolvimento do esporte nas escolas e para a comunidade, entre outros (Hoye, 2007; Robinson & Palmer, 2011).

Especificamente no grupo de presidentes com 49 a 96 meses no cargo as diferenças registradas demonstram que os gestores ainda podem desenvolver suas competências de liderança em termos de antecipação das necessidades das associações e clubes, controle de projetos e ênfase na rapidez das respostas aos membros internos e externos. Conforme constatado nas entrevistas, estas necessidades ocorrem devido a organização ser muito dependente de fatores como os recursos financeiros e a política estrutural, o que dificulta uma gestão mais proativa dos presidentes. Estes resultados corroboram os achados de Soares et al. (2010) que no estudo sobre as associações esportivas voluntárias na Região Autônoma da Madeira verificou-se que as estratégias organizacionais e as tomadas de decisão são influenciadas em grande parte pela política esportiva que, por sua vez, está dependente dos recursos públicos e das parcerias externas.

Na percepção geral dos presidentes mais experientes, com mais de 97 meses no cargo, as competências que eles possuem se aproximam bastante daquelas que eles consideram ideal para o cargo que exercem. A única diferença significativa apontada relaciona-se com a competência 'Motivador', que reúne comportamentos direcionados à inspiração das pessoas para superarem expectativas. Este resultado revela que, apesar dos presidentes com mais tempo de experiência no cargo valorizarem o desempenho desta competência, eles não o fazem como consideram ser ideal. Uma das razões para este resultado pode estar relacionada, e como também já foi constatada em outros estudos, com a limitação da estrutura humana e financeira enfrentada por organizações desta natureza, onde os presidentes trabalham com uma equipe reduzida (Costa et al., 2011; da Costa, 1971). Além disso, com o tempo e a demanda situacional os comportamentos associados a esta

competência acabam sendo prejudicados ou menos desempenhados por estes gestores. Apesar disso, estes presidentes reconhecem que necessitam melhorar o apoio à motivação dos seus membros, uma vez que, no domínio da gestão de recursos humanos em entidades que tem por base o voluntariado, como no caso das federações esportivas no Brasil, a literatura tem indicado que os colaboradores precisam ser gerenciados de forma diferente, porque eles são mais suscetíveis em deixar uma organização abruptamente do que colaboradores contratados (Taylor & McGraw, 2006).

De uma forma geral, os resultados dos estudos quantitativo e qualitativo indicaram que a experiência no cargo tem sido útil para reduzir as diferenças entre as autopercepções dos comportamentos de liderança desempenhados e aqueles considerados ideais para o cargo, bem como indicar que o tempo de experiência no cargo tem sido um fator que contribui para o desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho efetivo das funções estatutárias das federações, as quais podem estar relacionadas com uma ou mais competências em simultâneo. Esta constatação também já foi feita em estudos anteriores que indicaram que a experiência é um dos fatores, entre as características pessoais e o treinamento formal, que mais influenciam o desenvolvimento de competências e o ganho de autoconfiança (Cheetham & Chivers, 2001; Eraut, 2004; Louw et al., 2012; Mumford, Marks, et al., 2000; Paloniemi, 2006; Svensson et al., 2004).

Neste sentido, conforme relataram os presidentes, o tempo alargado na direção de uma federação esportiva pode representar uma mais valia no desenvolvimento de competências de liderança necessárias à gestão e à realização de um trabalho a longo prazo de promoção do esporte, uma vez que, entre outros aspectos, os conhecimentos organizacionais e técnico e as articulações políticas demandam tempo para serem realizados e obterem credibilidade. Por isso, estar na direção de uma federação esportiva por mais tempo permite ampliar estes conhecimentos e habilidades que são necessários para a gestão em prol dos objetivos organizacionais (Melo Filho, 2013).

Apesar da importância que a experiência possui para o desenvolvimento e aquisição de competências, torna-se importante destacar que para além destas e de outras vantagens associadas ao tempo alargado no cargo, a literatura aponta algumas desvantagens na permanência prolongada de dirigentes desportivos na direção das organizações desportivas (Capinussú, 2002; Mazzei & Barros, 2012; Melo Filho, 2013). Conforme mostra os autores citados anteriormente, a permanência no cargo por um longo período e sem alternâncias de pessoas/ideias, levaria a perpetuação de dirigentes desportivos no cargo por status e interesses políticos e também não promoveria novas estruturas gerenciais e novas visões dentro das organizações, o que poderia gerar uma redução na transparência dos processos gerenciais, um engessamento dos procedimentos das instituições e, talvez, a sua inocuidade e/ou perda de credibilidade junto à sociedade. Para além disto, torna-se importante referir que a legislação brasileira recentemente delimitou através do Art. 19 da Lei nº 12.868/2013 a possibilidade de reeleição consecutiva em uma única vez para os presidentes das federações desportivas como forma de reduzir os malefícios da perpetuação do poder dentro das federações desportivas (Brasil, 2013).

Assim, apesar dos presidentes entrevistados nesta pesquisa indicarem que a aquisição e o desenvolvimento das competências de liderança para gerir as federações desportivas podem advir de um tempo alargado de mandato de presidência, entende-se que seria interessante o gestor se interagir com a federação previamente através de outros cargos de direção, por exemplo, para só então, a partir do momento que adquirirem confiança e conhecimento da estrutura organizacional e das práticas gerenciais, se candidatarem à presidência. Isto permitiria que os presidentes ao invés de adquirirem as competências para gerir a federação depois que assumissem o cargo, já as tivessem no primeiro mandato, podendo aplicá-las com eficácia desde o início, gerindo melhor os recursos, investindo nos projetos de crescimento e desenvolvimento da federação e maximizando os resultados organizacionais.

## Conclusão

A presente pesquisa indica que os presidentes das federações olímpicas no Brasil, independente do tempo de experiência no cargo, se percebem como sendo competentes no desempenho das funções associadas à gestão da entidade. Quando questionados sobre um perfil ideal de competência de liderança para seu cargo, os participantes também apresentaram percepções semelhantes, com exceção apenas da competência 'Mentor' que, por sua vez, obteve um valor considerado baixo para o tamanho do efeito.

As maiores diferenças encontradas neste estudo situaram-se entre a comparação das autopercepções dos presidentes para os perfis real e ideal de competências de liderança para a gestão de uma federação, indicando que o modo como os presidentes consideram comportar-se se difere do modo como entendem que seria ideal comportarem-se na gestão das federações. Nesta comparação foram encontradas mais diferenças (12) entre os presidentes com menos experiência no cargo, até 48 meses, do que aqueles com experiência entre 49 e 96 meses (3) e aqueles com mais de 97 meses de experiência (1). Estes resultados indicam que a discrepância entre o modo como eles percebem comportar-se e o modo como eles entendem que deveriam se comportar é cada vez menor, à medida que eles têm mais tempo de experiência no cargo.

Através das entrevistas realizadas com os presidentes no Estudo 2, também se verificou que a partir do momento que eles possuem experiência no cargo, eles adquirem mais prática gerencial que permite a estruturação do conhecimento que subsidia o desempenho de comportamentos associados às funções gerenciais previstas nos estatutos das federações. Através dos relatos dos presidentes nas entrevistas, evidencia-se que o conhecimento da estrutura organizacional e do contexto no qual uma federação está inserida é um pré-requisito fundamental para a assertividade de suas ações enquanto gestores.

Uma das limitações advindas desta pesquisa reside no fato de não se ter coletado dados sobre os resultados oriundos das práticas gerenciais destes presidentes. Assim, sugere-se que futuras investigações analisem a relação

entre o tempo de experiência no cargo e as competências de liderança verificando quais os resultados alcançados pela federação estariam associados à estas variáveis. A partir dos dados advindos desta pesquisa espera-se que os conhecimentos acerca das competências de liderança no campo da gestão esportiva possam ser ampliados e possam contribuir para a preparação do gestor para assumir cargos de liderança gerencial.



## **5. Considerações Finais**

---



A presente tese tem como objeto de investigação e compreensão as competências de liderança do gestor esportivo tendo como referência suas funções na gestão de federações olímpicas, sendo estas importantes organizações de promoção e desenvolvimento do esporte no sistema esportivo brasileiro. Os objetivos do trabalho foram traçados procurando avaliar as percepções das competências de liderança dos presidentes das federações a partir de um instrumento robusto que tem como base conceitual o Modelo dos Valores Concorrentes proposto por Lawrence et al. (2009); Quinn (1984). Com o propósito de alcançar estes objetivos, a presente pesquisa gerou três estudos.

O Estudo 1 objetivou avaliar as propriedades psicométricas do *Managerial Behaviour Instrument* para a língua portuguesa, de forma a fornecer um instrumento válido para a avaliação das competências de liderança dos gestores esportivos brasileiros. A partir deste instrumento, buscou-se, com o Estudo 2, verificar a influência da formação acadêmica ao nível da graduação dos presidentes das federações olímpicas brasileiras sobre a autopercepção das suas competências de liderança, com o intuito de constatar se os diferentes cursos de graduação interferem nas autopercepções de suas competências. Por fim, no Estudo 3 foi explorado o fator tempo de experiência no cargo visando analisar a sua influência na autopercepção dos perfis real e ideal de competências dos presidentes. Complementarmente, nos Estudos 2 e 3 foram realizadas entrevistas semiestruturadas para conhecer a opinião dos presidentes quanto à importância da formação e da experiência no cargo para o processo de gestão, e realizou-se análise das funções previstas nos estatutos das federações olímpicas brasileiras para os presidentes.

Assim, conforme os resultados encontrados são expressas nossas considerações finais advindas destes três estudos, no sentido de fornecer uma interpretação holística do tema em destaque e as contribuições para a gestão esportiva, em especial no domínio das competências de liderança nas federações olímpicas no Brasil. Por fim, são apresentadas as limitações da pesquisa e as sugestões para futuras investigações que possam complementar o conhecimento produzido nesta tese.

Em relação ao Estudo 1, buscou-se na literatura um instrumento de avaliação da competência a partir de uma perspectiva que integrasse as funções gerenciais dos gestores esportivos e as suas competências (habilidades, conhecimentos e comportamentos) necessárias para gerir uma organização esportiva. Entre os instrumentos disponíveis, o *Managerial Behaviour Instrument* de Lawrence et al. (2009) foi o que se revelou mais indicado, principalmente, em função de estar alicerçado em um modelo robusto, que reúne competências de liderança tendo em consideração o foco da organização (interno ou externo) e a sua estrutura (flexibilidade ou controle), resultando em comportamentos gerenciais concentrados nas relações pessoais, na criatividade, no controle dos processos internos e na produtividade.

Assim, uma vez escolhido este instrumento procedeu-se à tradução e adaptação para a língua portuguesa, seguido da avaliação das suas propriedades psicométricas para as federações esportivas brasileiras com vistas a obter um instrumento válido neste contexto. A adaptação do instrumento original, sugerida pelos *experts*, resumiu-se em cinco modificações que foram realizadas para refinar o conteúdo das questões à realidade e aos termos gerenciais utilizados nestas organizações esportivas no Brasil. A avaliação da estrutura fatorial do *Managerial Behaviour Instrument* neste estudo baseou-se na análise fatorial confirmatória, assim como sugerido pelos autores do instrumento original, sendo este método distinto dos que já foram aplicados em estudos anteriores com o mesmo propósito. Os resultados da avaliação da correlação, consistência interna e índices de ajustamento global do modelo na versão para a língua portuguesa apresentaram valores aceitáveis, conforme indica a literatura (Bentler & Bonett, 1980; Byrne, 2001; Cohen, 1988; Cronbach, 1951; Hu & Bentler, 1999; Joreskog, 1969; Nunnally, 1978). Assim, o *Managerial Behaviour Instrument*, versão na língua portuguesa e adaptado para as federações esportivas brasileiras (MBIbr), apresenta as qualidades psicométricas que confirmam o modelo conceitual de base, sustentando a estrutura composta por 36 comportamentos, 12 competências e quatro dimensões.

Neste sentido, podemos afirmar que, além do MBI apresentar vantagens sobre os demais instrumentos disponíveis na literatura, os trabalhos de avaliação das propriedades psicométricas do MBibr se revelaram positivos. Enquanto alguns instrumentos específicos para avaliar as competências dos gestores esportivos, os quais incluem o *Recreational Sports Competency Analysis* (RSCA) e o *Competencies of Sport Managers* (COSM) (Farzalipour et al., 2012; Jamieson, 1980; Toh, 1997; Tripolitsioti et al., 2009) se caracterizam como amplos e extensos, o *Managerial Behaviour Instrument*, e agora sua versão em língua portuguesa, foca na aplicação dos conhecimentos e habilidades através dos comportamentos de liderança nas diferentes situações de trabalho, independente do tipo de organização e nível hierárquico e resume-se em 36 comportamentos gerenciais. Diante destas razões e dos resultados obtidos no Estudo 1 da presente tese, afigura-se plausível afirmar que o MBibr revela ser um instrumento útil a ser aplicado por pesquisadores e profissionais no contexto das organizações esportivas. Assim, poder-se-á obter uma avaliação das competências de liderança de gestores esportivos através de uma ferramenta fiável e válida e que rapidamente pode ser aplicada e respondida.

Do ponto de vista das 12 competências de liderança, as que os presidentes valorizam mais em termos do desempenho na gestão das federações são aquelas que priorizam comportamentos mais voltados para as pessoas, seja no envolvimento destas nas tomadas de decisão (Facilitador) seja no reconhecimento das suas necessidades (Empático). Este resultado reforça a importância da relação interpessoal existente em organizações sem fins lucrativos, como as federações esportivas brasileiras, que dependem da boa vontade das pessoas, principalmente aquelas que compõem o quadro diretivo destas organizações, uma vez que desempenham um trabalho voluntário, sem receber remuneração (Taylor & McGraw, 2006). Além disso, gerir pessoas nestas organizações que, na maioria das vezes, dispõem de recursos (físicos, humanos e financeiros) escassos, não parece ser fácil e demanda uma proximidade mais evidenciada entre o presidente e os membros (Hoye et al., 2012). Quando aprofundamos e tentamos analisar a

autopercepção dos presidentes quanto as competências considerando as suas formações acadêmicas ao nível da graduação e o tempo de experiência no cargo, verificamos que, a competência 'Facilitador' continua em destaque. Além disso, em geral, os presidentes com diferentes formações acadêmicas consideram igualmente ter as 12 competências de liderança ao passo que tem autopercepções diferentes relativas ao perfil real e ideal reduzindo-se à medida que possuem mais tempo de experiência no cargo.

Relativamente à autopercepção das competências de liderança dos gestores das organizações esportivas, resultante do Estudo 2, verificou-se que estas não foram amplamente influenciadas pelas suas formações acadêmicas ao nível da graduação. A diferença revelou ser significativa apenas para a competência 'Competidor', onde o grupo de presidentes com formação em Educação Física se autopercebe como sendo menos competidor do que o grupo de presidentes com formação em outros cursos de graduação (Medicina, Odontologia, Medicina Veterinária, Letras, Pedagogia, Engenharia Civil, Engenharia de Agrimensura, Engenharia da Computação e Processamento de Dados).

Centrou-se o problema de pesquisa deste estudo nas indicações advindas da literatura sobre a necessidade de conhecimentos multi e transdisciplinares para gerir as organizações esportivas, como aqueles relacionados com as áreas do esporte, gestão, legislação esportiva, contabilidade e economia (Bastos & Mazzei, 2012; Cingiene et al., 2006; DeSensi et al., 1990; Dingle, 1995; Le Boterf, 2005; Parkhouse, 1987; Parkhouse, 1991; Parkhouse & Pitts, 2005; Parry, 1996; Pires & Lopes, 2001; Svensson et al., 2004). Por conseguinte, esperava-se que a formação ao nível de graduação pudesse promover mais diferenças nas autopercepções dos presidentes, uma vez que a formação académica a este nível remete ao domínio dos conteúdos necessários para o exercício profissional. Contudo, o fato de não se encontrar muitas diferenças na autopercepção dos participantes nesta pesquisa, pode revelar que os cursos de graduação destes gestores não têm se constituído como base das suas competências aplicadas no contexto de gerenciamento ou que, independente de seu tipo, estes cursos oferecem

conhecimento necessário para se obter as competências de liderança gerencial. Neste preâmbulo, os resultados advindos deste estudo poderiam servir de base para se repensar a organização dos currículos de graduação na área da gestão esportiva em universidades e instituições educacionais que já oferecem este curso, ou ainda poderiam servir de subsídio para ajudar a iniciativa privada ou o poder público a promover cursos customizados para os gestores esportivos, onde eles possam de fato adquirir um conjunto de conhecimentos teóricos e práticos que possa servir de guia orientador para as competências de liderança necessárias neste contexto, assim como já acontece em outros países (Cingiene & Laskiené, 2007; Dingle, 1995).

No contexto da formação adequada para os gestores, os dados qualitativos do Estudo 2 indicaram que estes presidentes consideram importante e necessário a aquisição de conhecimentos multi e transdisciplinares através de formação contínua, seja através de cursos de graduação, pós-graduação ou de curta duração. Neste âmbito a literatura tem também evidenciado que as competências a serem desenvolvidas para os gestores têm como base o aprendizado de alguns conhecimentos que, tipicamente, se adquire no meio acadêmico (Cingiene et al., 2006; DeSensi et al., 1990; Dingle, 1995; Le Boterf, 2005; Parkhouse, 1987; Parkhouse, 1991; Parry, 1996; Svensson et al., 2004). Porém, para além destes conhecimentos de base teórica, tanto a literatura quanto os presidentes entrevistados mostram que as experiências práticas possuem um valor considerável para a qualificação laboral e, conseqüentemente, o sucesso organizacional (Mintzberg, 2004; Davis, 1971; Daft et al., 1987; Huff, 2000). Assim, nesta pesquisa, também foi possível se verificar que os presidentes valorizam bastante esta conexão teoria e prática para as formações e desempenho de suas funções. Inclusive, as áreas de formação destacadas pelos presidentes como sendo importantes corroboram aquelas já apresentadas na literatura, o que indica que as qualidades de formação acadêmica e prática se reforçam mutuamente (Daft et al., 1987; Davis, 1971; Hardy, 1987; Huff, 2000; McGrath, 2001; Schendel, 1991). No que refere ao aprendizado advindo de experiências prévias, verifica-se na literatura que alguns estudos já demonstraram que isto

poderia ocorrer em função da experiência no cargo (Louw et al., 2012; Mumford et al., 2000; Paloniemi, 2006; Svensson et al., 2004).

Tendo em consideração esta realidade, o Estudo 3 da presente tese buscou verificar se o tempo de experiência no cargo pode ser um fator influenciador na autopercepção das competências de liderança dos presidentes das federações olímpicas no Brasil. Os resultados mostraram que o tempo de experiência no cargo é um fator que contribui para aproximar os perfis real e ideal de competências de liderança e que a experiência na presidência se revelou favorável à aquisição de conhecimentos específicos para gerir a organização.

No que refere aos conhecimentos adquiridos em função do tempo de experiência no cargo, os relatos apresentados pelos presidentes entrevistados neste estudo permitiu-nos identificar algumas semelhanças entre a realidade brasileira e outras já expostas em estudos internacionais que estudaram as organizações esportivas sem fins lucrativos (Robinson & Palmer, 2011; Shilbury & Moore, 2006; Soares et al., 2010; Thiel & Mayer, 2009). Primeiramente, os resultados advindos deste estudo também se mostram válidos em outras realidades, onde pesquisas têm evidenciado a importância da experiência para o desenvolvimento de competências, uma vez que ela agrega conhecimentos e habilidades ao longo do tempo (Louw et al., 2012; Mumford et al., 2000; Paloniemi, 2006; Svensson et al., 2004). Além disto, outra semelhança entre as instituições brasileiras e as internacionais com estas características (voluntariado e sem fins lucrativos) reside nas dificuldades financeiras, de recursos humanos e estruturais destas organizações (Robinson & Palmer, 2011; Shilbury & Moore, 2006; Soares et al., 2010; Thiel & Mayer, 2009). Em razão dessas dificuldades muitos gestores possuem outros empregos e ao assumirem os cargos de presidência dedicam muito tempo para, por exemplo, resolver problemas de reestruturação financeira e alcançar credibilidade junto aos *stakeholders*. Assim, o pouco tempo na direção de uma federação e esta demanda organizacional se mostraram como fatores limitadores para o desenvolvimento de algumas competências de liderança dos gestores com menos tempo no cargo, como por exemplo, da competência

'Inovador', que é considerada muito importante para o sucesso das organizações esportivas.

Adicionalmente, o tempo no cargo se mostrou favorável para as federações brasileiras tanto em relação ao conhecimento técnico necessário para gerir quanto às articulações políticas no sentido de obter recursos, como referido pelos presidentes. Conforme aponta a literatura e os relatos dos presidentes da presente pesquisa, a partir do momento que os gestores adquirem a experiência gerencial e se envolvem no ambiente esportivo, a estruturação do conhecimento é gerada, contribuindo para a melhoria das suas competências de liderança e para a assertividade na solução dos problemas que surgem no dia-a-dia da gestão (Hong & Stahle, 2005; Paloniemi, 2006).

Apesar do tempo de experiência no cargo propiciar ao gestor destas organizações algumas contribuições para o aprendizado e desenvolvimento de competências de liderança, torna-se importante mencionar que alguns malefícios também podem advir de uma permanência demasiada prolongada dos presidentes nas federações como, por exemplo: engessamento e falta de renovação das ideias do líder, maus hábitos adquiridos ao longo do processo de gestão que dificultam a renovação de alguns procedimentos gerenciais e novas visões empreendedoras.

Ao se analisar os resultados advindos deste Estudo 3 conjuntamente com o estudo anterior, que explorou a autopercepção das competências de liderança em função da formação acadêmica, pode-se constatar que algumas competências de liderança na gestão das federações olímpicas brasileiras são desenvolvidas *in situ* e à medida que o contexto vai exigindo respostas e/ou ações dos gestores. Assim, a partir do conhecimento mais aprofundado do contexto das federações esportivas no Brasil proveniente dos estudos empíricos realizados neste trabalho e dos estatutos destas organizações, apresentamos, em consonância com o arcabouço teórico desta tese que está alicerçado nas funções gerenciais e nas competências de liderança, uma figura esquemática que toma em consideração o ambiente organizacional, as

competências e as funções básicas e aplicadas que se associam aos comportamentos de gestão.

A síntese proposta na Figura 1 permite fazer uma análise da realidade do ambiente organizacional de federações que possuem caráter privado, não governamental e sem fins lucrativos, que irão demandar múltiplas competências de liderança que são basilares para a execução das funções básicas e aplicadas nestes contextos. Este modelo pode ser igualmente ponto de partida para uma reflexão em outros ambientes organizacionais. As competências de liderança e funções básicas descritas neste modelo advêm, respectivamente, do Modelo dos Valores Concorrentes (Lawrence et al., 2009; Quinn, 1984) e das funções gerenciais propostas por Mintzberg (2011), que se associam plenamente às funções aplicadas pelos gestores esportivos descritas nos estatutos das federações olímpicas brasileiras. A título de exemplo das possíveis relações entre as competências e as funções básicas e aplicadas, pensemos em um evento de competição de uma organização privada, não governamental e sem fins lucrativos, como as federações esportivas. Para realizar este evento o gestor necessita desempenhar algumas funções básicas como: gerir, comunicar, controlar e liderar, e para isto ele deve possuir, entre outras, as competências 'Monitor' e 'Condutor'. Entre as funções aplicadas esperadas para este gestor, para além de gerir o evento, está tomar decisões, representar a organização, gerir recursos humanos e financeiros, entre outras.

Ambiente organizacional	Competências	Funções básicas	Funções aplicadas
Público ou Privado	Facilitador	Comunicar	Tomar decisões
	Mentor		Convocar/presidir reuniões
Governamental ou Não-governamental	Empático	Controlar	Gerir recursos humanos, financeiros e patrimoniais
	Visionário		Supervisionar, coordenar, dirigir e fiscalizar as atividades internas e externas
	Inovador		Liderar
Com fins lucrativos ou Sem fins lucrativos	Motivador	Conectar	Gerir projetos e eventos
	Regulador		Assinar contratos
	Monitor	Gerir	Relacionar com membros e filiados
	Coordenador		Relacionar com órgãos públicos e privados
	Competidor		Representar a organização
	Produtor	Relacionar	
	Condutor		

Figura 1 – Ambiente organizacional, competências e funções básicas e aplicadas que se associam aos comportamentos de gestão.

Diante de toda a realidade evidenciada nos estudos que compreendem esta tese, dois aspectos parecem se revelar importantes para as políticas públicas e privadas de desenvolvimento de recursos humanos e estratégias para obtenção de experiência dentro das federações esportivas. No que tange as políticas públicas, seria importante que o governo apoiasse ou oferecesse diretrizes, seja através dos seus próprios recursos ou da iniciativa privada, para a expansão de alguns cursos e remodelação de outros, de forma a propiciar aos gestores conhecimentos aplicados e úteis para as funções de liderança e gestão que exercem nas organizações esportivas. No que tange as políticas privadas, isto é, aquelas empreendidas pelas próprias organizações, é importante também elas equacionarem a formação dos seus recursos humanos. Para além disto, seria importante que houvesse uma política pública e privada para a formação de mestres e doutores que pudessem promover conhecimento nesta área que é estratégica dentro do plano nacional de promoção esportiva e de saúde para a população brasileira. No que refere a estratégia de aquisição de experiências dentro das federações esportivas, torna-se importante que os gestores que pretendam assumir cargos de

presidência, tenham oportunidade em outros cargos de direção, de forma que ao assumirem a presidência eles já possam reunir algumas experiências e competências necessárias ao cargo, maximizando, assim, os esforços de gerenciamento e os resultados nas organizações esportivas. Esta experiência prévia em outros cargos de direção permitiria a estes gestores ganharem experiência dentro do limite de tempo permitido pela legislação brasileira no que refere ao número de mandatos dos dirigentes esportivos, propiciando a aquisição das vantagens da experiência e evitando as desvantagens/malefícios da perpetuação no cargo por um longo período.

### *Limitações e sugestões para futuras investigações*

As limitações desta tese decorreram fundamentalmente de fatores relativos às federações brasileiras, entre os quais se destacam a distribuição geográfica no território nacional e as dificuldades no que refere aos aspectos financeiros, humanos e estruturais. Por serem organizações de administração do esporte a nível estadual, as federações têm representação nas 27 unidades federativas do Brasil (26 estados e um Distrito Federal). Deste modo, o acesso presencial a estas federações tornou-se difícil e dispendioso, implicando na necessidade da recolha de dados por meio digital e em alguns momentos limitando a quantidade de participantes deste estudo. Como forma de minimizar esta limitação, futuras pesquisas poderiam desenvolver estratégias para buscar representatividade em uma amostra entre o universo das federações no Brasil ou candidatar à obtenção de apoio financeiro que suporte o contato presencial do pesquisador com o entrevistado e a instituição. Caso alguma destas duas estratégias tenham efeito, sugere-se que mais dados possam ser coletados, como por exemplo, resultados ou opiniões de comandados, de forma a poder correlacionar informações e obter uma análise mais profunda dos resultados advindos da liderança dos gestores destas organizações.

Além disso, as barreiras de ordem econômica, física e humana, também impediram que o pesquisador responsável da presente pesquisa pudesse fazer

reuniões presenciais ou por videoconferência com alguns presidentes e membros das federações para realizar as entrevistas. O fato dos presidentes das federações e alguns membros do corpo administrativo e técnico serem voluntários implica, em muitos casos, nas suas dedicações a outras profissões concomitantemente. Sendo assim, em função dos compromissos dentro e fora da federação, a disponibilidade em participar da pesquisa foi condicionante para aceder a estes participantes. Diante desta limitação optou-se por nesta pesquisa dar prioridade aos gestores de cargos mais altos destas organizações esportivas, no caso os presidentes. Entretanto, o acesso aos membros do corpo executivo e técnico em futuras pesquisas poderia dar indicações acerca das competências de liderança percebidas e preferidas para os presidentes na visão destes membros, contribuindo assim com resultados interessantes sobre a satisfação dos liderados e desempenho do líder.

Futuras pesquisas também poderiam utilizar o *Managerial Behaviour Instrument*, versão na língua portuguesa e adaptado para as federações esportivas brasileiras (MBIbr), para avaliar as competências de liderança dos gestores esportivos em amostras e contextos diferenciados desta pesquisa, incluindo organizações públicas e privadas, ampliando o conhecimento sobre este assunto e contribuindo para o avanço da área da gestão esportiva. Por fim, futuras pesquisa no âmbito das políticas públicas de esporte também poderiam explorar propostas de regulamentações específicas em benefício das federações esportivas brasileiras, como por exemplo, no que diz respeito à gratificação dos dirigentes e intensificação de profissionalização da gestão nestas organizações, com vistas a maximizar os impactos da promoção da saúde e da qualidade de vida na sociedade através do esporte.



## **6. Referências Bibliográficas**

---



- Afthinos, Y. D. (1993). An analysis of perceived competencies of sports for all managers in Greece [Versão eletrônica]. *SelectedWorks*. Consult. April 06 2014, disponível em [http://works.bepress.com/yanni\\_afthinos/9](http://works.bepress.com/yanni_afthinos/9).
- Almeida, B. S., & Marchi Júnior, W. (2011). Comitê Olímpico Brasileiro e o financiamento das confederações brasileiras. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 33(1), 163-179.
- Almeida, C. C. M. (2011). *O Gestor operacional de Futebol na organização do Grupo FC Porto. Estudo de caso do Team Manager do FC Porto - Futebol SAD*. Porto: Carlo Almeida. Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Amado, J. L. (2003). Desporto e Direito: Aversão, indiferença ou atracção. In A. Mestre, A. Santos, A. F. Ferreira, A. Marques, F. S. Leal, J. J. Melho, J. L. Amado, J. M. Constantino, L. Casanovas, L. Sardinha, M. Sérgio, M. M. Pinto, P. C. Silva, R. M. Gomes & V. P. Magalhães (Eds.), *O Desporto para além do óbvio* (pp. 73-85). Lisboa: Instituto do Desporto de Portugal.
- Anchieta, T. (2010). *Perfil do gestor esportivo no Amazonas*. Porto: Tharcísio Anchieta. Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Andres, B. A. (2008). *Relationships among leadership skills and program effectiveness in the implementation of Clubhouse Rehabilitation Programs*. Minneapolis: Barbara Andres. Dissertação de Doutorado apresentada a Capella University.
- Athayde, P., Mascarenhas, F., & Salvador, E. (2015). Primeiras aproximações de uma análise do financiamento da política nacional de esporte e lazer no Governo Lula. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 37(1), 2-10.
- Azevêdo, P. H., Barros, J. 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. *Revista de Educação Física/UEM*, 15(1), 33-42.
- Azevêdo, P. H., & Spessoto, R. E. N. (2009). Caracterização do perfil retrospectivo do dirigente esportivo de clube de futebol profissional da primeira divisão, entre os anos 2003 e 2007. *Revista Portuguesa de Ciência do Desporto*, 9(2), 103-112.
- Balduck, A.-L., & Buelens, M. (2008). *A Two-Level Competing Values Approach to Measure Nonprofit Organizational Effectiveness*. Gent: Anne-Line Balduck e Marc Buelens. Working paper. Ghent University.
- Barcelona, B. (2004). Examining the importance of recreation sport management competencies based on management level, agency type, and organizational size. *Recreational Sports Journal*, 28(1), 45-53.
- Barcelona, B., & Ross, C. M. (2004). An Analysis of the Perceived Competencies of Recreational Sport Administrators. *Journal of Park and Recreation Administration*, 22(4), 25-42.

- Barros Filho, M. A., Mulatinho de Queiroz Pedroso, C. A., Gantois Laporte Fatta, G. L., Gonçalves de Andrade Lima, W. H., de Aguiar Silva, T. C., & Rocha, V. L. S. (2013). Perfil do Gestor Esportivo Brasileiro: uma revisão de literatura. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3, 44-52.
- Bartunek, J. M., & Rynes, S. L. (2014). Academics and Practitioners Are Alike and Unlike: The Paradoxes of Academic–Practitioner Relationships. *Journal of Management*, 40(5), 1181-1201.
- Bastos, F. C. (2003). Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. *Motrivivência, ano XV(20-21)*, 295-306.
- Bastos, F. C. (2004). *Campos de Atuação do Administrador Esportivo - Proposta de um modelo para o Brasil*. Comunicação apresentada em 19º Congresso Brasileiro Científico da FIEP. FIEP.
- Bastos, F. C., Barhum, R. A., Alves, M. V., Bastos, E. T., Mattar, M. F., Rezende, M. F., Mardegan, M., & Bellangero, D. (2006). Perfil do administrador esportivo de clubes sócio-culturais e esportivos de São Paulo/Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esportes*, 5(1), 13-22.
- Bastos, F. C., Fagnani, E. K., & Mazzei, L. C. (2011). Perfil de gestores de redes de academia de Fitness. *Revista Mineira de Educação Física*, 19(1), 64-74.
- Bastos, F. C., & Mazzei, L. C. (2012). Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas. In F. C. Bastos & L. C. Mazzei (Eds.), *Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas* (1ª ed., pp. 23-42). São Paulo: Ícone.
- Bastos, F. C., & Mazzei, L. C. (2015). Gestão do esporte no Brasil. In P. S. Vence, V. M. J. Nassif, & L. P. Masteralexis (Orgs.), *Gestão do esporte – casos brasileiros e internacionais* (pp. 19-33). Rio de Janeiro: LTC.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2012). *Administração* (2ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Batista, P. M., Graça, A., & Matos, Z. (2008). Termos e características associadas à competência. Estudo comparativo de profissionais do desporto que exercem a sua actividade profissional em diferentes contextos de prática desportiva. *Revista Portuguesa de Ciência do Desporto*, 8(3), 377-395.
- Batista, P. M., Matos, Z., & Graça, A. (2011). Auto-percepção das competências profissionais em profissionais do desporto: efeito da área de intervenção e da experiência profissional. *E-balonmano.com: Revista de Ciencias del Deporte*, 7(2), 117-131.
- Batista, P. M. F. (2008). *Discursos sobre a competência - contributo para a (re)construção de um conceito de competência aplicável ao profissional do desporto*. Porto: Paula Batista. Dissertação de Doutorado apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

- Bechara, M. (2001). *Marketing Esportivo - resultados com ética e compromisso social*. E-book - <http://www.cbtm.org.br/scripts/arquivos/ebook.pdf>.
- Belasen, A., & Frank, N. (2008). Competing values leadership: quadrant roles and personality traits. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 127-143.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Bento, J. O. (1991). *Desporto, Saúde, Vida - Em Defesa do Desporto*. Lisboa: Livros Horizontes.
- Bilhim, J. A. F. (2006). *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas* (5ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Willey.
- Boudens, E. P. J. (2000). *A Lei Pelé não existe mais*. Brasília, DF: Consultoria Legislativa da Câmara dos Deputados.
- Boudens, E. P. J. (2008). Desporto e lazer - Legislação infraconstitucional: a Constituição traída. In J. C. Araújo, J. S. P. Júnior, L. S. Pereira & R. J. P. Rodrigues (Eds.), *Ensaio sobre impactos da Constituição Federal de 1988 na sociedade brasileira* (Vol. 1, pp. 235-253). Brasília, DF: Câmara dos Deputados, Edições Câmara.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal.
- Brasil. (1998). Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília: Seção 1, CXXXVI(57)*, 57-63, 25 mar 1998.
- Brasil. (2001). Lei nº 10.264 de 16 de julho de 2001. Acrescenta inciso e parágrafos ao art. 56 da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília: Seção 1, CXXXVIII(137)*, 1, 17 jul 2001.
- Brasil. (2002a). CONFEF Resolução nº 46 de 18 de fevereiro de 2002. *Diário Oficial da União 19 de Março de 2002, Brasília: Seção 1(53)*, 134-136.
- Brasil. (2002b). Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. *Diário Oficial da União da República Federativa do Brasil, Brasília: Seção 1, CXXXIX(8)*, 11 jan 2002.
- Brasil. (2005). *Política Nacional do Esporte*. Brasília, DF: Ministério do Esporte.
- Brasil. (2007). Histórico Confederação Brasileira de Remo. *Ministério do Esporte* Consult. 15 Setembro 2013, disponível em

<http://portal.esporte.gov.br/cen/detalhesEntidades.do;jsessionid=95453CCA07D980E27D9A2E68B090E8F9?idEntidade=3>

- Brasil. (2013). Lei nº 12.868, de 15 de outubro de 2013. Altera a Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre o desporto. *Diário Oficial da União da República Federativa do Brasil, Brasília, Seção 1, Edição nr 201, 16 out. 2013.*
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77-101.
- Brockmann, M., Clarke, L., & Winch, C. (2009). Competence and competency in the EQF and in European VET systems. *Journal of European Industrial Training, 33*(8/9), 787-799.
- Brophy, M., & Kiely, T. (2002). Competencies: a new sector. *Journal of European Industrial Training, 26*(2/3/4), 165-176.
- Buenger, V., Daft, R. L., Conlon, E. J., & Austin, J. (1996). Competing Values in Organizations: Contextual Influences and Structural Consequences. *Organization Science, 7*(5), 557-576.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications and programming*. London: Lawrence Erlbaum.
- Cameron, K. S. (1980). Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness. *Organizational Dynamics, 9*(2), 66-80.
- Cameron, K. S. (1981). Domains of Organizational Effectiveness in Colleges and Universities. *Academy of Management Journal, 24*(1), 25-47.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*: Wiley.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2006). *Competing values leadership: Creating values in organizations*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Capinussú, J. M. (2002). *Administração desportiva moderna*. São Paulo: IBRASA.
- Capinussú, J. M. (2005). Formação de recursos humanos e a necessidade de uma administração desportiva moderna capaz de influir de forma positiva no desempenho da equipe e do atleta. *Arquivos em Movimento, 1*(1), 87-93.
- Cárdenas, A. R., & Feuerschütte, S. G. (2014). A formação, relacionada à gestão, oferecida em cursos de graduação em Educação Física: um olhar qualitativo sobre currículos, disciplinas e ementas [Versão eletrônica]. *Pensar a Prática, 17*(4). Consult. 20 abril 2015, disponível em <http://www.revistas.ufg.br/index.php/fef/article/view/29921/17753>.
- Carnevale, A. P. (1986). The Learning Enterprise. *Training and Development Journal, 40*(1), 18-26.

- Carnevale, A. P. (1989). The Learning Enterprise. *Training and Development Journal*, 43(2), 26-33.
- Carvalho, M. J. (2004). O Direito e a Intervenção Pública no Desporto. *Revista Vértice, II Série*(118), 49-65.
- Carvalho, M. J., Resende, C., Garcia, M. J., & Costa, J. (2012). Desporto, Política e Direito: Do passado e da atualidade. Enfoque nas autarquias locais. In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), *Desporto e Municípios: políticas, práticas e programas* (pp. 39-71). Lisboa: Visão e Contextos.
- Carvalho, M. J., Joaquim, B. A., & Batista, P. F. (2013). Perfil Funcional de Competências dos Gestores de Desporto: estudo de caso dos técnicos superiores de desporto do Distrito de Viseu. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3(1), 16-37.
- Case, R., & Branch, D. (2003). A Study to Examine the Job Competencies of Sport Facility Managers. *International Sports Journal, Summer*, 25-38.
- Chamaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: SAGE Publications.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 20(5), 20-30.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (1998). The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European Industrial Training*, 22(7), 267-276.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (2001). How professionals learn in practice: an investigation of informal learning amongst people working in professions. *Journal of European Industrial Training*, 25(5), 247-292.
- Chelladurai, P. (1984). Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. *Journal of Sport Psychology* 6, 27-41.
- Chelladurai, P. (1987). Multidimensionality and multiple perspectives of organizational effectiveness. *Journal of Sport Management*, 1(1), 37-47.
- Chelladurai, P. (1991). Management. In B. L. Parkhouse (Ed.), *The Management of Sport: its Foundation and Application* (pp. 135-148). St. Louis: Mosby Year Book.
- Chelladurai, P. (2012). Contemporary issues in the management of human resources. In L. Robinson (Ed.), *Routledge handbook of sport management* (pp. 137-144). New York: Routledge.
- Chiavenato, I. (2014). *Administração: teoria, processo e prática* (5 ed.). Rio de Janeiro: Manole.
- Çiftçi, S., & Mirzeoglu, N. (2014). The research of qualifications of sport manager. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 152, 740-745.

- Cingiene, V., & Laskienė, S. (2007). Sport Managers Professional Competence Towards European Labour Market. *Management Horizons: Visions & Challenges, September*, 97-103.
- Cingiene, V., Puronaho, K., Barreau, G., Costa, G., Hovemann, G., & Skirstad, B. (2006). Curriculum Model Development - Sport management. In K. Petry, K. Froberg & A. Madella (Eds.), *Thematic Network Project AEHESIS: Aligning a European Higher Education Structure In Sport Science* (pp. 171-200). Cologne: German: Institute of European Sport Development & Leisure Studies.
- Claudino, R. J. B. L. M. (2001). *O gestor de desporto numa época de mudança. Criação de um sistema de trabalho de alto rendimento, análise de uma tarefa particular*. Lisboa: Rui Claudino. Dissertação de Doutoramento apresentada a Faculdade de Motricidade Humana. Universidade Técnica de Lisboa.
- Claudino, R. J. B. L. M., & Pires, G. (1994). *Profissões do desporto: perfil de competências do treinador e gestor desportivo*. Lisboa: FMH.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hove: Lawrence Erlbaum Associates.
- Comitê Olímpico Brasileiro. (2014). COB Consult. 28 Outubro 2014, disponível em <http://www.cob.org.br>
- Confederação Brasileira de Canoagem. (2014). Federações [Versão eletrônica]. Consult. 11 Dezembro 2014, disponível em <http://www.canoagem.org.br/pagina/index/nome/federacoes/id/195>.
- Confederação Brasileira de Ciclismo. (2014). Federações [Versão eletrônica]. Consult. 11 Dezembro 2014, disponível em <http://www.cbc.esp.br/default/federacoes.php>.
- Confederação Brasileira de Handebol. (2014). Federações [Versão eletrônica]. Consult. 11 Dezembro 2014, disponível em [http://www.brasilhandebol.com.br/noticias\\_detalhes.asp?id=27180&moda=017&ip=1](http://www.brasilhandebol.com.br/noticias_detalhes.asp?id=27180&moda=017&ip=1).
- Confederação Brasileira de Hipismo. (2014). Federações [Versão eletrônica]. Consult. 11 Dezembro 2014, disponível em <http://www.cbh.org.br/index.php/federacoes>.
- Connolly, T., Conlon, E. J., & Deutsch, S. J. (1980). Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach. *Academy of Management Review*, 5(2), 211-218.
- Constantino, J. M. (2006). De um Estado-Problema a um Estado-Parceiro. In A. C. Faria, F. Sobral, J. M. Constantino, L. B. Sardinha & M. J. Carvalho (Eds.), *Desporto Português - do estado do problema ao problema do Estado*. Lisboa: Livros Horizontes.
- Cooper, R. B., & Quinn, R. E. (1993). Implications of the Competing Values Framework for Management Information Systems. *Human Resource Management*, 32(1), 175-201.

- Correia, J. (2009). Políticas públicas e desenvolvimento do desporto. In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), *O Desporto e o Estado: ideologias e práticas* (pp. 7-44). Porto: Edições Afrontamento.
- Costa, I. T., Samulski, D. M., & Costa, V. T. (2010). A liderança dos treinadores da primeira divisão do futebol brasileiro. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 9(2), 63-71.
- Costa, L. G. L., Carvalho, A. S., & Santos, R. C. P. S. (2011). *Perfil do gestor esportivo e diagnóstico da estrutura organizacional das Federações Mineiras*. Comunicação apresentada em II Congresso ALGEDE, Monterrey - México.
- Côté, J., Baker, J., & Abernethy, B. (2003). From Play to Practice: a developmental framework for the acquisition of expertise in team sports. In J. Starkes & K. Ericsson (Eds.), *Expert Performance in Sports - Advances in Research on Sport Expertise* (pp. 89-110). Champaign: Human Kinetics.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Crow, R. B., & Gillentine, A. (2005). *Foundations of sport management*. Morgantown, W V: Fitness Information Technology.
- Cuskelly, G., & Auld, C. J. (1991). Perceived Importance of Selected Job Responsibilities of Sport and Recreation Managers: An Australian Perspective. *Journal of Sport Management*, 5(1), 34-46.
- D'Amico, R. L. (2008, 30, 31/10 e 01/11/2008). *Perfil del gerente deportivo venezolano*. Comunicação apresentada em I Encontro da ALESDE "Esporte na América Latina: atualidade e perspectiva", Curitiba-PR.
- da Costa, L. P. (1971). *Diagnóstico da Educação Física/Desportos no Brasil*. Rio de Janeiro: Fundação Nacional de Material Escolar.
- Daft, R. L. (2014). *Management*. Mason, OH: South-Western.
- Daft, R. L., Griffin, R. W., & Yates, V. (1987). Retrospective accounts of research factors associated with significant and not-so-significant research outcomes. *Academy of Management Journal*, 30(4), 763-785.
- Danylchuk, K. E., & Chelladurai, P. (1999). The nature of managerial work in Canadian intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 13(2), 148-166.
- Davis, M. S. (1971). That is interesting. *Philosophy of the Social Sciences* 1, 309-344.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540.
- DeSensi, J. T., Kelley, D. R., Blanton, M. D., & Beitel, P. A. (1990). Sport Management Curricular Evaluation and Needs Assessment: A Multifaceted Approach. *Journal of Sport Management*, 4(1), 31-58.

- Dey, I. (1999). *Grounding grounded theory: Guidelines for qualitative inquiry*. San Diego: Academic Press.
- Dingle, J. (1995). Analysing the competence requirements of managers. *Management Development Review*, 8(2), 30-36.
- Doherty, A. (2013). Investing in sport management: The value of good theory. *Sport Management Review*, 16(1), 5-11.
- Eksteen, E., Malan, D. D. J., & Lotriet, R. (2013). Management competencies of sport club managers in the North- West Province, South Africa. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation & Dance*, 19(4-1), 928-936.
- Eraut, M. (1994). *Developing Professional Knowledge and Competence*. London: Falmer Press.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247-273.
- Etzioni, A. (1960). Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion. *Administrative Science Quarterly*, 5(2), 257-278.
- Farzalipour, S., Balci, V., Ghorbanzadeh, B., Moharamzadeh, M., Ameri, M. H. S., & Kashef, M. M. (2012). Determining the competencies of Sport Event's Managers. *Scholars Research Library*, 4(1), 584-594.
- Felício, M. J., Lopes, A., Salgueiro, F., & Parreira, P. (2007). Competências de gestão: Um instrumento de medida para a realidade portuguesa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 6(3), 18-30.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(Edição Especial), 183-196.
- Floyd Jones, D., Brooks, D. D., & Mak, J. Y. (2008). Examining Sport Management Programs in the United States. *Sport Management Review*, 11(1), 77-91.
- Fonseca, A. M. (1998). *Reconhecimento e validação de competências adquiridas*. Porto: Associação Industrial Portuense - Programa Formação PME.
- Freitas, D. M., Carvalho, M. J., Costa, I. T., & Fonseca, A. M. (in press). Evaluation of the psychometric properties of the Managerial Behaviour Instrument for the Brazilian sport organizations. *The Open Sports Sciences Journal*.
- Freitas, D. M., Fonseca, A. M., & Carvalho, M. J. (2014). A eficácia organizacional na percepção do presidente da Federação Portuguesa de Canoagem. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 28(1), 113-124.
- Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A Study of Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 22, 535-540.

- Gilbert, W., & Trudel, P. (2001). Learning to coach through experience: Reflection in model youth sport coaches. *Journal of Teaching in Physical Education*, 21(1), 16-34.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Godoy, L. (2013). *O Sistema Nacional de Esporte no Brasil: Revelações e possíveis delineamentos*. Curitiba: Letícia Godoy. Dissertação de Doutorado apresentada a Universidade Federal do Paraná.
- Goodarzi, M., Asadi, N., Sajjadi, S. N., & Moradi, M. (2012). Prioritizing the Competencies of Sport Event Managers from Viewpoints of Managers Holding National Sport Competitions in Federations. *World Journal of Sport Sciences*, 6(4), 452-458.
- Gould, D., Guinan, D., Greenleaf, C., & Chung, Y. C. (2002). A survey of US Olympic coaches: Variables perceived to have influenced athlete performances and coach effectiveness. *Sport Psychologist*, 16(3), 229-250.
- Hager, P., & Gonczi, A. (1996). What is competence? *Medical Teacher*, 18(1), 15.
- Hardy, S. (1987). Graduate Curriculums in Sport Management: The Need for a Business Orientation. *Quest*, 39, 207-216.
- Hart, S. S. L. H., & Quinn, R. E. (1993). Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance. *Human Relations*, 46(5), 543-574.
- Hatfieldt, B. D., Wrenn, J. P., & Bretting, M. M. (1987). Comparison of Job Responsibilities of Intercollegiate Athletic Directors and Professional Sport General Managers. *Journal of Sport Management*, 1, 129-145.
- Helfrich, C. D., Li, Y.-F., Mohr, D. C., Meterko, M., & Sales, A. E. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation Science*, 2(13), 1-14.
- Hong, J., & Stahle, P. (2005). The coevolution of knowledge and competence management. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 1(2), 129-145.
- Hooijberg, R., & Choi, J. (2000). Which Leadership roles matter to whom? An examination of rater effects on perceptions of effectiveness. *Leadership Quarterly*, 11(3), 341.
- Horch, H. D., & Schuette, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing Leisure*, 8(2), 70-84.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business* 37, 3-10.

- Howard, L. W. (1998). Validating the competing values model as a representation of organizational cultures. *International Journal of Organizational Analysis (1993 - 2002)*, 6(3), 231.
- Hoye, R. (2007). Commitment, Involvement and Performance of Voluntary Sport Organization Board Members. *European Sport Management Quarterly*, 7(1), 109 - 121.
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport Management: Principles and Applications* (4<sup>a</sup> ed.). Abingdon, UK: Routledge.
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B., & Westerbeek, H. (2012). *Sport Management: Principles and Applications* (3 ed.). Abingdon, UK: Routledge.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Huang, W.-C. (2007). *Using the Competing Values Framework to compare leaders' roles, managerial activities/behaviors, and organizational culture between generations of family business in Taiwan*. San Antonio, EUA: Wen-Chia Huang. Dissertação de Doutorado apresentada a University of the Incarnate Word.
- Huff, A. S. (2000). Changes in organizational knowledge production. *Academy of Management Review*, 25(2), 288-293.
- Humphreys, K. J. (2013). *Managerial Behavioral Complexity and the Collegiate Registrar*. Las Vegas: Katherine Jeanette Humphreys. Dissertação de Doutorado apresentada a University of Nevada.
- Hurd, A. R., & McLean, D. D. (2004). An analysis of the perceived competencies of CEOs in public park and recreation agencies. *Managing Leisure*, 9(2), 96-110.
- Jamieson, L. M. (1980). *A competency analysis of recreational sports personnel in selected institutional settings*. Indiana: Lynn Jamieson. Dissertação de Doutorado apresentada a Indiana University.
- Jamieson, L. M. (1987). Competency-based approaches to sport management. *Journal of Sport Management*, 1(1), 48-56.
- Jarzabkowski, P., Mohrman, S. A., & Scherer, A. G. (2010). Organization studies as applied science: the generation and use of academic knowledge about organizations ; introduction to the special issue. *Organization Studies*, 31(9/10), 1189-1207.
- Joaquim, B. A. S. (2010). *Gestores de Desporto: Competências e Funções. Do enquadramento legal à realidade dos Técnicos Superiores de Desporto do Distrito de Viseu*. Porto: Bárbara Joaquim. Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Jones, D. F., Brooks, D. D., & Mak, J. Y. (2008). Examining Sport Management Programs in the United States. *Sport Management Review*, 11(1), 77-91.

- Jones, G., & Spamer, M. (2011). A leadership styles competency framework for governing bodies in sport. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation & Dance*, 17(2), 340-356.
- Joreskog, K. G. (1969). A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 34(2), 183-202.
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., & Gillespie, D. F. (1999). A Confirmatory Factor Analysis of the Competing Values Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 143-158.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90.
- Ko, L.-M., Henry, I., & Kao, J. C.-H. (2011). The perceived importance of sport management competencies by academics and practitioners in the cultural/industrial context of Taiwan. *Managing Leisure*, 16(4), 302-317.
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, December, 85-96.
- Koustelios, A. (2003). Identifying important management competencies in fitness centres in Greece. *Managing Leisure*, 8(3), 145-153.
- Lambrecht, K. W. (1987). An analysis of the competencies of sports and athletic club managers. *Journal of Sport Management*, 1(2), 116-128.
- Lambrecht, K. W. (1991a). Research, Theory, and Practice. In B. L. Parkhouse (Ed.), *The Management of Sport: its Foundation and Application* (pp. 27-38). St. Louis: Mosby Year Book.
- Lambrecht, K. W. (1991b). A study of curricular preparation needs for sport club managers (Etude des besoins pour les programmes de formation initiale des dirigeants et gestionnaires d'un club sportif). *Journal of Sport Management*, 5(1), 47-57.
- Lavine, M. (2014). Paradoxical Leadership and the Competing Values Framework. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 189-205.
- Lawrence, K. A., Lenk, P., & Quinn, R. E. (2009). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 87-102.
- Le Boterf, G. (2005). *Construir as competências individuais e coletivas. Resposta a 80 questões* (M. D. Garrido, Trad.). Porto: Edições Asa.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.
- Lobato, P. L., & Vitorino, E. C. (1997). O perfil administrativo adequado a uma instituição desportiva em relação aos princípios teóricos da administração. *MOTRIZ*, 3(2), 95-103.
- Louw, L., Pearse, N. J., & Dhaya, J. (2012). The role of experience in the development of social competencies [Versão eletrônica]. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(1), 376-379. Consult. 13 Novembro

- 2013, disponível em  
<<http://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/376/511%3E>.
- Lussier, R. N. (2015). *Management fundamentals: concepts, applications, & skill development*. Los Angeles: SAGE.
- Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2009). *Applied sport management skills*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Maçãs, V. (2007). O Director Desportivo nas Organizações do Futebol em Portugal. Caracterização da Actividade dos Gestores de Desporto nos Clubes de Futebol profissional e não profissional. *Revista Portuguesa de Gestão de Desporto*, 4(1 e 2), 74-93.
- Maçãs, V. M. O. (2006). *O Director Desportivo nas Organizações do Futebol em Portugal. Caracterização da Actividade dos Gestores de Desporto nos Clubes de Futebol profissional e não profissional*. Vila Real: Victor Maçãs. Dissertação de Doutoramento apresentada a Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Madella, A., Bayle, E., & Tome, J. (2005). The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science*, 5(4), 207 - 220.
- Malaia, J. M. (2015). História da gestão do esporte no Brasil. In P. S. Vence, V. M. J. Nassif, & L. P. Masteralexis (Orgs.), *Gestão do esporte – casos brasileiros e internacionais* (pp. 3-17). Rio de Janeiro: LTC.
- Mário, P. N. (2004). O perfil do gestor das organizações desportivas luandenses. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 4(2 (suplemento)), 333-333.
- Maroni, F. C., Mendes, D. R., & Bastos, F. C. (2010). Gestão do voleibol no Brasil: o caso das equipes participantes da Superliga 2007-2008. *Revista Brasileira de Educação Física e Esportes*, 24(2 abr./jun.), 239-248.
- Mašala, A., Radjo, I., & Talović, M. (2013). The effect of Sports Managers Education on business success in Basketball, Volleyball and Handball. *Homo Sporticus*, 15(2), 19-24.
- Mathner, R. P., & Martin, C. L. L. (2012). Sport Management Graduate and Undergraduate Students' Perceptions of Career Expectations in Sport Management. *Sport Management Education Journal (Human Kinetics)*, 6(1), 21-31.
- Maximiano, A. C. A. (2006). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas.
- May, C., Els, B., & Viljoen, P. (2014). Preferences and Perceptions of Generation Y Sport Students towards the Leadership Behaviour of Coaches. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(21).
- Maykut, P., & Morehouse, R. (1974). *Beginning qualitative research. A philosophic and practical guide*. London: The Falmer Press.

- Mazzei, L. C., Amaya, K., & Bastos, F. C. (2013). Programas acadêmicos de graduação em Gestão do Esporte no Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 12(1), 219-234.
- Mazzei, L. C., & Barros, J. A. F. (2012). Gestão de federações esportivas. In L. C. Mazzei & F. C. Bastos (Eds.), *Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas* (pp. 65-90). São Paulo: Ícone.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1), 118-131.
- Meira, T. B., Bastos, F. C., & Bohme, M. T. S. (2012). Análise da estrutura organizacional do esporte de rendimento no Brasil: um estudo preliminar. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 26(2), 251-262.
- Mello, J. A. C., & Silva, S. A. P. S. (2013). Competências do gestor de academias esportivas. *Motriz*, 19(1), 74-83.
- Melo Filho, A. (2013). Mandatos dos dirigentes desportivos: com ou sem limites legais? *Revista Desporto & Direito*, Ano XI(31, setembro/dezembro), 37-48.
- Méndez Rial, B. (2015). El directivo deportivo del siglo XXI: Áreas de análisis. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 410(LXVII), 41-55.
- Ministério do Esporte. (2015). *Diagnóstico Nacional do Esporte*. Diesporte. Caderno 1. Brasília: Ministério do Esporte.
- Mintzberg, H. (1998). Covert Leadership: notes on managing professionals. *Harvard Business Review*, 76(6), 140-147.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs*. São Francisco, CA: Berrett-Koheler Publishers.
- Mintzberg, H. (2010). *Estrutura e dinâmica das organizações* (A. S. Brooker, Trad. 4 ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Mintzberg, H. (2011). *Managing*. Edinburgh Gate: Prentice Hall.
- Mocsányi, V., & Bastos, F. C. (2005). Gestão de Pessoas na Administração Esportiva: considerações sobre os principais processos. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 4(4), 55-69.
- Molnar, J. J., & Rogers, D. L. (1976). Organizational Effectiveness: An Empirical Comparison of the Goal and System Resource Approaches. *Sociological Quarterly*, 17(3), 401-413.
- Montagner, P. C., Scaglia, A. J., & Amaya, K. G. (2012). Desafios da formação em esporte para intervenção profissional no contexto da gestão: investigações iniciais. In J. V. Nascimento & G. O. Farias (Eds.), *Construção da identidade profissional em Educação Física: da formação à intervenção* (Vol. 2, pp. 605-632). Florianópolis: UDESC.

- Moraes, L. C., Salmela, J., & Durand-Bush, N. (1999). Modelos de Desenvolvimento de Talentos. In D. M. Samulski (Ed.), *Novos Conceitos em Treinamento Esportivo (New concepts in sport training)* (pp. 171-190). Brasília: Publicações Indesp.
- Mumford, A. (1994). Four Approaches to Learning from Experience. *The Learning Organization*, 1(1), 4-10.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: experience and timing. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 87-114.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-15.
- NASPE-NASSM Joint Task Force on Sport Management Curriculum and Accreditation. (1993). Standards for curriculum and voluntary accreditation of sport management education programs. *Journal of Sport Management*, 7, 159-170.
- Nolasco, V. P., Bitencourt, V., Paoli, P. B., Gomes, E., & Castro, M. (2005). Administração/Gestão Esportiva. In L. P. Da Costa (Ed.), *Atlas do esporte no Brasil: atlas do esporte, educação física e atividades físicas de saúde e lazer no Brasil* (pp. 760-761). Rio de Janeiro: Shape.
- Nordhaug, O. (1998). Competence Specificities in Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 28(1), 8-29.
- Novick, N., Cauce, A., & Grove, K. (1996). Competence Self-Concept. In B. A. Bracken (Ed.), *Handbook of self-concept: Developmental, social, and clinical considerations*. Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Nowy, T., Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2015). Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 15(2), 155-175.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Olafson, G. A. (1990). Research design in sport management: what's missing, what's needed? / La recherche en gestion du sport: que manque-t-il ? De quoi a-t-on besoin ? *Journal of Sport Management*, 4(2), 103-120.
- Olafson, G. A., & Hastings, D. W. (1988). Personal style and administrative behavior in amateur sport organizations. *Journal of Sport Management*, 2(1), 26-39.
- Packard, T. (2014). How Competent are Competencies? *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, 38(4), 313-319.
- Palomares, C., Filho, S. C., & Schwartz, G. M. (2006). Mídia e eventos esportivos: fatores intervenientes. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 20(Supl. 5), 387-393. XI Congresso Ciências do Desporto e Educação Física dos países de língua portuguesa - Gestão e Mídia Esportiva.

- Paloniemi, S. (2006). Experience, competence and workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 18(7/8), 439-450.
- Parkhouse, B. L. (1987). Sport management curricula: current status and design implications for future development. *Journal of Sport Management*, 1(2), 93-115.
- Parkhouse, B. L. (1991). Definition, Evolution, and Curriculum. In B. L. Parkhouse (Ed.), *The Management of Sport: its Foundation and Application* (pp. 3-11). St. Louis: Mosby Year Book.
- Parkhouse, B. L. (2005). *The Management of Sport: Its Foundation and Application* (4 ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Parkhouse, B. L., & Pitts, B. G. (2005). History of Sport Management. In B. L. Parkhouse (Ed.), *The Management of Sport: Its Foundation and Application* (4 ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Parkhouse, B. L., Ulrich, D. O., & Soucie, D. (1982). Research in Sport Management: A Vital Rung of This New Corporate Ladder. *Quest*, 34(2), 176-186.
- Parks, J., Quarterman, J., & Thibault, L. (2011). Managing sport in the 21st century. In P. Pedersen, J. Parks, J. Quarterman & L. Thibault (Eds.), *Contemporary sport management* (4th ed., Vol. 4, pp. 5-27). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Parry, S. B. (1996). The quest for competencies. *Training*, 33(7), 48-54.
- Paton, G. (1987). Sport management research - what progress has been made? *Journal of Sport Management*, 1(1), 25-31.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3 ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Pedersen, P. M., Parks, J. B., Quarterman, J., & Thibault, L. (2011). *Contemporary sport management* (4 ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Peng, H.-h. (2000). *Competencies of sport event managers in the United States*. Greeley, Colorado: Hsiao-hwei Peng. Dissertação de Doutorado apresentada a University of Northern Colorado.
- Pierkaz, M. (2009). An overview of sport management. In K. Bill (Ed.), *Sport Management: Learning Matters*.
- Pimenta, R. C. (2001). *O perfil profissional do gestor de organizações esportivas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Rogério Pimenta. Dissertação de Mestrado apresentada a Escola de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas.
- Pires, G. (1987). *Do associativismo à orgânica desportiva*. Lisboa: Ministério da Educação e Cultura Direção-Geral dos Desportos.
- Pires, G. (2007). *Agôn - Gestão do Desporto. O jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.

- Pires, G., & Sarmiento, J. P. (2001). Conceitos de gestão do desporto. Novo desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 88-103.
- Portugal. (1992). Carta Europeia do Desporto [Versão eletrônica]. Consult. 10 Novembro 2014, disponível em <http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/doc120.pdf>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Price, J. L. (1972). The Study of Organizational Effectiveness. *Sociological Quarterly*, 13, 3-15.
- Quain, R. J., & Parks, J. B. (1986). Sport management survey. Employment perspectives. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 57(4), 18-21.
- Quarterman, J., Li, M., & Thibault, L. (2011). Managerial Leadership in Sport Organizations. In P. Pedersen, J. Parks, J. Quarterman & L. Thibault (Eds.), *Contemporary sport management* (4th ed., pp. 94-116). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Quinn, R. E. (1984). Applying the competing values approach to leadership: Toward an integrative framework. In J. G. Hunt, D.-M. Hosking, C. A. Schriesheim & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 10-27). New York: Pergamon Press.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. R., & Clair, L. S. S. (2012). *Competências Gerenciais* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Quinn, R. E., Hildebrandt, H. W., Rogers, P. S., & Thompson, M. P. (1990). Effective management communication: a competing values framework. *Ross School of Business - Working Paper, University of Michigan. School of Business Administration. Division of Research*.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122-140.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Retar, I., Plevnik, M., & Kolar, E. (2013). Key competencies of Slovenian sport managers. *Annales Kinesiologiae*, 4(2), 81-94.
- Robinson, L., & Minikin, B. (2012). Understanding the competitive advantage of National Olympic Committees. *Managing Leisure*, 17(2/3), 139-154.
- Robinson, L., & Palmer, R. (2011). *Managing voluntary sport organisations*. Abingdon: Routledge.
- Robinson, M. J., & Newman, T. (2005). Functions of Management. In B. L. Parkhouse (Ed.), *The Management of Sport: Its Foundation and Application* (4 ed., pp. 62-75). New York, NY: McGraw-Hill.

- Rocha, C. M., & Bastos, F. C. (2011). Gestão do Esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25(Especial), 91-103.
- Rojas, R. R. (2000). A Review of Models for Measuring Organizational Effectiveness Among For-Profit and Nonprofit Managers. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(1), 97.
- Rubio, K. (2011). A dinâmica do esporte olímpico do século XIX ao XXI. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25, 86-90.
- Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, 57(5), 518-532.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25.
- Santana, L. C., Monteiro, G. M., Pereira, C. C., & Bastos, F. C. (2012). Perfil dos gestores de academias fitness no Brasil: um estudo exploratório. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 1(1), 28-46.
- Santos, A. S. F. M. (2009). *Competências profissionais do treinador do desporto. Análise da valorização, auto-percepção e necessidades de formação*. Porto: Ana Santos. Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Santos, F. F., & Vieira, J. J. (2006). Políticas públicas de esporte e lazer em João Monlevade - MG e a participação da população neste processo. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 20(Supl. 5), 387-393. XI Congresso Ciências do Desporto e Educação Física dos países de língua portuguesa - Gestão e Mídia Esportiva.
- Sarmiento, J. P., Pinto, A., & Oliveira, A. E. (2006). O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 20(set.; suplemento n.5), 153-155.
- Sarmiento, J. P., & Carvalho, M. J. (2015). A gestão desportiva na europa e em Portugal. In P. S. Vence, V. M. J. Nassif, & L. P. Masteralexix (Orgs.), *Gestão do esporte – casos brasileiros e internacionais* (pp. 19-33). Rio de Janeiro: LTC.
- Schendel, D. (1991). Editor's comments on the Winter Special Issue on 'Fundamental Research Issues in Strategy and Economics. *Strategic Management Journal*, 12(Winter Special Issue), 1-3.
- Schliesman, E. S. (1987). Relationship between the congruence of preferred and actual leaders behavior and subordinate satisfaction with leadership. *Journal of Sport Behavior*, 10(3), 157-166.
- Shariff, Z., & Ismail, M. (2008). Competencies for Youth and Sports Officers in the Ministry of Youth and Sports Malaysia. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 4(2), 79-94.
- Shilbury, D., & Moore, K. A. (2006). A Study of Organizational Effectiveness for National Olympic Sporting Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 5-38.

- Shilbury, D., & Rentschler, R. (2007a). Assessing Sport Management Journals: A Multi-Dimensional Examination. *Sport Management Review (Sport Management Association of Australia & New Zealand)*, 10(1), 31-44.
- Shilbury, D., & Rentschler, R. (2007b). Assessing Sport Management Journals: A Multi-Dimensional Examination. *Sport Management Review*, 10(1), 31-44.
- Silva, D. A. S. (2008). Evolução histórica da legislação esportiva brasileira: do Estado Novo ao século XXI. *Revista Brasileira de Educação Física, Esporte, Lazer e Dança*, 3(3), 69-78.
- Skipper, W. T. (1990). *Competencies for collegiate sports facility managers: Implications for a facility management curricular model*. University of Arkansas: Walter Skupper. Dissertação de Doutorado apresentada a University of Arkansas.
- Slack, T. (1991). Sport management: some thoughts on future directions. *Journal of Sport Management*, 5(2), 95-99.
- Slack, T. (1997). *Understanding Sport Organizations: the application of organization theory*. Champaign: Human Kinetics.
- Slack, T. (2014). The social and commercial impact of sport, the role of sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14(5), 454-463.
- Soares, J., Correia, A., & Rosado, A. (2010). Political Factors in the Decision-making Process in Voluntary Sports Associations. *European Sport Management Quarterly*, 10(1), 5-29.
- Soucie, D. (1994). Effective managerial leadership in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 8(1), 1-13.
- Soucie, D., & Doherty, A. (1996). Past Endeavors and Future Perspective for Sport Management Research. *Quest*, 48(4), 486-500.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. United States: John Wiley & Sons.
- Steers, R. M. (1976a). *Methodological Issues in Evaluating Organizational Effectiveness*. Comunicação apresentada em Annual Convention of the American Psychological Association, Washington, D.C.
- Steers, R. M. (1976b). When is an organization effective? A process approach to understanding effectiveness. *Organizational Dynamics*, 5(2), 50-63.
- Stein, J., Bloom, G. A., & Sabiston, C. M. (2012). Influence of perceived and preferred coach feedback on youth athletes' perceptions of team motivational climate. *Psychology of Sport and Exercise*, 13(4), 484-490.
- Svensson, L., Ellström, P. E., & Åberg, C. (2004). Integrating formal and informal learning at work. *Journal of Workplace Learning*, 16(8), 479-491.
- Tani, G., Bento, J. O., & Petersen, R. D. S. (2006). *Pedagogia do Desporto*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.

- Taylor, T., & McGraw, P. (2006). Exploring Human Resource Management Practices in Nonprofit Sport Organisations. *Sport Management Review (Sport Management Association of Australia & New Zealand)*, 9(3), 229-251.
- Teixeira, M. R., Matias, W. B., & Mascarenhas, F. (2013). O financiamento do esporte olímpico no Brasil: Uma análise do ciclo de Londres (2009-2012). *Revista de Ciências Sociais*, 31(5), 86-110.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: analysis types and software tools*. New York: Falmer Press.
- Thibault, L., & Quarterman, J. (2011). Contemporary sport management. In P. M. Pedersen, J. B. Parks, J. Quarterman & L. Thibault (Eds.), (pp. 71-93). Leeds, UK: Human Kinetics.
- Thiel, A., & Mayer, J. (2009). Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(1), 81-98.
- Toh, K. L. (1997). *Constructing and validating competencies of sport managers (COSM) instrument: A model development*. Indiana University: Kian Toh. Dissertação de Doutorado apresentada a Indiana University.
- Tripolitsioti, A., Moudakis, K., Konstantinakis, P., & Theodorikakos, P. (2007). The management competencies of the directors of youth centres and indoor facilities in the municipalities. *Biology of Exercise*, 3, 47-58.
- Tripolitsioti, A., Mountaki, C., & Strigas, E. (2009). Sport Science as a Determinative Factor in Management of Indoor Facilities in Municipal Sport Organizations. *Journal of Applied Sciences*, 9(14), 2649-2652.
- Trivellas, P., & Dargenidou, D. (2009). Leadership and service quality in higher education. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(3), 294-310.
- Tubino, M. J. G. (1994). *O que é esporte* (2ed ed.). São Paulo: Brasiliense.
- Tubino, M. J. G. (2002). *500 Anos de Legislação esportiva Brasileira: do Brasil Colônia ao Início do Século XXI*. Rio de Janeiro: Shape.
- UNESCO. (1978). *Carta Internacional de Educação Física e Desportos*. Consult 13 Abril 2014, disponível em [http://www.olympic.org/Documents/olympic\\_charter\\_en.pdf](http://www.olympic.org/Documents/olympic_charter_en.pdf).
- Valente, L. (2011). *O perfil do gestor desportivo: um estudo nos Centros de Esporte e Lazer da Prefeitura Municipal de Manaus*. Lisboa: Lílian Valente. Relatório de Estágio apresentado a
- van der Roest, J.-W., Spaaij, R., & van Bottenburg, M. (2015). Mixed Methods in Emerging Academic Subdisciplines: The Case of Sport Management. *Journal of Mixed Methods Research*, 9(1), 70-90.
- Vilkinas, T., & Cartan, G. (2006). The integrated competing values framework: its spatial configuration. *Journal of Management Development*, 25(6), 505-521.

- Villegas, I. L. P., & Nascimento, R. J. (2006). A utilização da mídia no marketing esportivo. Estudo de caso: equipe Londrina/sercomtel/caixa/consórcio união de atletismo. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 20(Supl. 5), 387-393. XI Congresso Ciências do Desporto e Educação Física dos países de língua portuguesa - Gestão e Mídia Esportiva.
- Virtuoso Jr., J. S., Araújo, L. C. G., Sartori, R. F., & Nascimento, J. V. (2003). Educação Física e Esporte no Brasil: perspectiva de formação e intervenção profissional. *Revista da Educação Física/UEM*, 14(1), 17-30.
- Vlastuin, J., Almeida, B. S., & Júnior, W. M. (2008). O Marketing Esportivo na Gestão do Voleibol Brasileiro. Fragmentos Teóricos referentes ao Processo de Espetacularização da Modalidade. *Revista Brasileira de Ciência e Esporte*, 29(3), 9-24.
- Walton, E. J., & Dawson, S. (2001). Managers' perceptions of criteria of organizational effectiveness. *Journal of Management Studies*(38), 173-199.
- Weese, W. J. (1997). The development of an instrument to measure effectiveness in campus recreation programs. *Journal of Sport Management*, 11(3), 263-274.
- Weinberg, R., & McDermott, M. (2002). A comparative analysis of sport and business organizations: factors perceived critical for organizational success. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(4), 282-298.
- Weiss, C. H., & Bucuvalas, M. (1980). Truth tests and utility tests: decision makers' frames of reference for social science researchers. *American Sociological Review*, 45(2), 302-312.
- Wickramasinghe, V., & Zoyza, N. D. (2009). A comparative analysis of managerial competency needs across areas of functional specialization. *Journal of Management Development*, 28(4), 344-360.
- Winterton, J. (2009). Competence across Europe: highest common factor or lowest common denominator? *Journal of European Industrial Training*, 33(8/9), 681-700.
- Winterton, J., & Winterton, R. (1999). *Developing Managerial Competence*. London: Routledge.
- Winterton, J., & Winterton, R. (2002). *Implementing management standards in the UK*. Comunicação apresentada em Standard and Certification - Academy of Human Resource Development Conference. Honolulu, Hawaii: AHRD.
- Yuchtman, E., & Seashore, S. E. (1967). A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 32(6), 891-903.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4<sup>a</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.

- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722.
- Yun Seok, C., Minhee, S., Scott, D., & Martin, J. (2010). Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument: An Application of the Korean Version. *Journal of Sport Management*, 24(2), 169-189.
- Zafft, C. R., Adams, S. G., & Matkin, G. S. (2009). Measuring Leadership in Self-Managed Teams Using the Competing Values Framework. *Journal of Engineering Education*, 98(3), 273-282.
- Zammuto, R. F. (1984). A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness. *Academy of Management Review*, 9(4), 606-616.
- Zeigler, E., & Bowie, G. (1983). Developing management competency in sport and physical education. *Philadelphia: Lea and Febiger*.
- Zeigler, E. F. (2007). Sport Management Must Show Social Concern as It Develops Tenable Theory. *Journal of Sport Management*, 21(3), 297-318.



## **7. Anexos**

---



Anexo 1 – Carta de permissão para uso do *Managerial Behaviour Instrument*



13 January 2011

Daiane Freitas  
PhD Student  
Faculdade de Desporto da Universidade do Porto  
Rua Dr. Plácido Costa, 91  
4200-450 Porto  
Portugal

Dear Daiane Freitas,

On behalf of my co-authors Robert Quinn and Peter Lenk, I give you permission to create a translated and adapted version of the instrument in our paper "Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire," which was published in *Leadership Quarterly*. You may use this instrument free of charge for research purposes.

Feel free to contact me if you have further questions. Best wishes with your research.

Regards,

Katherine Lawrence, PhD  
kathla@umich.edu

4322 North Quad, 105 S. State St., Ann Arbor MI 48109-1285  
Administrative Offices: (734) 647-8031  
Admissions: (734) 763-2285 | [umsi.admissions@umich.edu](mailto:umsi.admissions@umich.edu)  
Fax: (734) 615-3587 | [si.umich.edu](http://si.umich.edu)

Aos interessados em ter acesso aos instrumentos de pesquisa utilizados nesta tese, contactar a autora do trabalho.

**Daiane Miranda de Feritas**

**[daianedefreitas@gmail.com](mailto:daianedefreitas@gmail.com)**