UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

Gestor de instalações esportivas do município de São Paulo:
perfil, formação e desempenho da função

Cacilda Mendes dos Santos Amaral

SÃO PAULO

2014

CACILDA MENDES DOS SANTOS AMARAL

Gestor de instalações esportivas do município de São Paulo: perfil,
formação e desempenho da função

Dissertação apresentada à Escola de
Educação Física e Esporte da
Universidade de São Paulo, como
requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Ciências

Área de Concentração: Estudos
Socioculturais e Comportamentais da
Educação Física e Esporte

Orientador: Profa. Dra. Flávia da Cunha
Bastos

São Paulo

2014

Versão Revisada

Catálogo da Publicação
Serviço de Biblioteca
Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo

Amaral, Cacilda Mendes dos Santos
Gestor de instalações esportivas do município de São Paulo:
perfil, formação e desempenho da função / Cacilda Mendes dos
Santos Amaral. – São Paulo :[s.n.], 2014.
137p.

Dissertação (Mestrado) - Escola de Educação Física e
Esporte da Universidade de São Paulo.
Orientadora: Profa. Dra. Flávia da Cunha Bastos.

1. Administração esportiva 2. Instalações esportivas
3. Esportes – formação profissional I. Título.

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Autor: AMARAL, Cacilda Mendes dos Santos

Título: Gestor de instalações esportivas do município de São Paulo: perfil, formação e desempenho da função

Dissertação apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências

Data: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente minha amiga e orientadora Flávia, que desde a graduação tem guiado como ninguém meus passos na área acadêmica, se mostrando a mais compreensiva, participativa e entusiasmada orientadora, meu sincero e carinhoso obrigada.

Ao professor Dr. José Maria Peiró, o qual concedeu autorização para adaptação de seu instrumento de pesquisa para a utilização neste estudo, obrigada pela simpatia, interesse e boa vontade demonstrada.

Aos amigos do grupo de estudos GEPAE que participaram em todas as fases desta pesquisa, na coleta de dados, leitura de meus trabalhos e orientações, em especial ao amigo Leandro, companheiro nas disciplinas, análise de dados e discussões que me fizeram crescer muito.

Às instituições e pessoas que participaram desta pesquisa, meus sinceros agradecimentos, esta pesquisa foi feita por e para vocês.

Aos colaboradores na fase de coleta de dados: Marino, Ana e José Arthur. Aos professores que me auxiliaram de forma especial: Prof. José Pedro Sarmiento, Prof. Bramante e Prof. Carlos Mulatinho.

Aos queridos amigos do meu coração, que participaram e me encorajaram desde a minha entrada na pós-graduação até a impressão deste trabalho: César, Paula, João Vitor, Fernando, Carolina Morales, Carolina Bartoletti, Ricardo, Victor, Taíne e Rodrigo.

E um agradecimento final aos meus dois queridos, amores da minha vida: João Pedro, namorado paciente e presente sempre, e Inês, minha mãe, a mais compreensiva e a razão de eu estar aqui hoje.

RESUMO

AMARAL, Cacilda Mendes dos Santos. **Gestor de instalações esportivas do município de São Paulo: perfil, formação e desempenho da função.** 2014. 137 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2014.

O crescimento da área de gestão do esporte no Brasil tem se mostrado de diversas formas. Visando o desenvolvimento esportivo do um país, é necessário que se ofereça à população condições para a prática esportiva em suas diversas manifestações. Acreditamos ser relevante a reflexão a respeito dos profissionais que estão encarregados das tarefas de planejamento e administração das instalações esportivas e diante de uma lacuna de conhecimentos acerca deste profissional, este estudo teve por objetivo compreender as diferenças e semelhanças do perfil do gestor de instalações esportivas que atua em instalações vinculadas a organizações de diferentes setores a nível municipal através do levantamento, identificação e análise de pontos relativos a características pessoais, de formação e funcionais. Esta pesquisa caracteriza-se, quanto aos fins, como uma pesquisa exploratória e descritiva e quanto aos meios, como bibliográfica e de campo. Para tanto foi aplicado um questionário a 73 gestores de instalações esportivas do município de São Paulo. Foi realizada análise descritiva dos dados referentes ao perfil e formação e análise de frequência e análise fatorial exploratória a respeito das características funcionais. Os resultados apontaram que este profissional é, majoritariamente, do sexo masculino, possui ensino superior em Educação Física, o cargo que ocupa denomina-se “coordenador de equipamentos esportivos”, possui até 2 anos de experiência e chegou ao cargo por indicação. Suas funções estão ligadas às áreas de manutenção e oferta e exploração da instalação e pouco atua nas tarefas ligadas à área econômico-administrativa. Este profissional tem uma orientação proativa e reativa, dependendo da área que a função está inserida, indicando não haver um comportamento gerencial padrão entre estes gestores. Esperamos com este estudo contribuir na geração de conhecimento do exercício da função do gestor de instalações esportivas e que seja possível a aplicação deste conhecimento na formação e aperfeiçoamento destes gestores de forma a prepará-lo de uma maneira mais assertiva para a prática. Espera-se também que este trabalho contribua em estudos futuros acerca desta ocupação e demais tópicos relacionados.

Palavras-chave: Gestão do Esporte; Instalações Esportivas; Gestor do Esporte.

ABSTRACT

AMARAL, Cacilda Mendes dos Santos Amaral. **Sport facilities manager of the São Paulo city: profile, education and function performance.** 2014. 137 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2014.

The growing area of sport management in Brazil has shown itself in several ways. Aiming at the development of a country sport, it is necessary to provide the conditions for people to practice sports in its various manifestations. We believe it is important to reflect about the professionals who are charged with the tasks of planning and management of sports facilities and facing a lack of knowledge relating to professional, this study aimed to understand the differences and similarities of the manager profile sports facilities operates in different sectors linked to the municipal level through the survey, identification and analysis of issues relating to personal, education and functional characteristics. This research is characterized, as to the purposes, as an exploratory and descriptive research and, as to the means, as a literature review and field research. A questionnaire with 73 managers of sports facilities in the city of São Paulo was applied. Descriptive analysis of data relating to the profile and education, frequency analysis and exploratory factor analysis regarding the functional characteristics was performed. The result indicated that this work is mostly from males has higher education in Physical Education, a position he holds called "coordinator of sports equipment", has up to 2 years of experience and came to office by appointment. His functions are linked to the areas of maintenance and operation of the facility and has low performance in tasks related to the economic-administrative area. This professional has a proactive and reactive orientation, depending on the area that the function is inserted, indicating a lack of a managerial behavior pattern among these managers. We hope this study contribute to the generation of knowledge of exercise of the function of the manager of athletic facilities and the application of this knowledge in education and development of these managers in order to prepare it for a more assertive way to practice is possible. It is also hoped that this work will contribute to future studies on this occupation and other topics related.

Keywords: Sport Management; Sport Facilities; Sport Manager.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	8
LISTA DE TABELAS.....	9
LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE GRAFICOS.....	11
LISTA DE SIGLAS	12
1. INTRODUÇÃO	13
2. OBJETIVOS	15
3. REVISÃO DE LITERATURA	15
3.1 INSTALAÇÕES ESPORTIVAS – CONCEITO E TIPOLOGIA	16
3.2 POLÍTICAS PÚBLICAS E LEGISLAÇÃO PARA INSTALAÇÕES ESPORTIVAS	23
3.3 A GESTÃO DAS INSTALAÇÕES ESPORTIVAS	27
3.4 O GESTOR DO ESPORTE.....	38
3.5 O GESTOR DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS E SUAS ATRIBUIÇÕES	50
3.6 TAREFAS E ATITUDES DO GESTOR –PROATIVIDADE E REATIVIDADE	57
4. MÉTODO.....	61
4.1 TIPO DE PESQUISA	61
4.2 DEFINIÇÃO DO LOCUS DA PESQUISA	62
4.3 AMOSTRA	63
4.4 INSTRUMENTO	63
4.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	67
4.6 ANÁLISE DOS DADOS.....	68
5. RESULTADOS.....	71
5.1 PERFIL DO GESTOR DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS	71
5.2 FREQUÊNCIA DE REALIZAÇÃO DAS TAREFAS.....	75
5.3 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA - TAREFAS REATIVAS E PROATIVAS	78
6. DISCUSSÃO	82
7. CONCLUSÕES.....	90
REFERÊNCIAS	93
ANEXOS	108

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias e tipos de equipamentos esportivos na França	17
Quadro 2 - Caracterização de instalações esportivas em Portugal	18
Quadro 3 - Número de instalações esportivas no Brasil segundo Atlas do Esporte Brasil	21
Quadro 4 - Caracterização de instalações esportivas segundo IBGE	22
Quadro 5 - Relação de estudos acerca do perfil do gestor esportivo que atua no Brasil	48
Quadro 6 - Elementos que compõem a proatividade.....	59
Quadro 7 - Variáveis do questionário de acordo com o tipo de tarefa.....	65
Quadro 8 - Critérios de avaliação dos itens (variáveis) do questionário	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Porcentagem de itens que não atendem aos critérios de avaliação.....	67
Tabela 2 - Setor de atuação dos gestores	71
Tabela 3 - Área de formação dos sujeitos no Ensino Superior	73
Tabela 4 - Nome do cargo que os gestores ocupam.....	73
Tabela 5 – Porcentagem de frequência de realização das tarefas da área de Gestão Econômico-Administrativa.....	75
Tabela 6 – Porcentagem da frequência de realização das tarefas da área de Gestão de Pessoas.....	76
Tabela 7 – Porcentagem da frequência de realização das tarefas da área de Manutenção	76
Tabela 8 – Porcentagem da frequência de realização das tarefas da área de Oferta e Exploração	77
Tabela 9 – Porcentagem da frequência de realização das tarefas da área de Marketing e Promoção	77
Tabela 10 - Análise de componentes principais: Gestão de Pessoas	79
Tabela 11 - Análise de componentes principais: Manutenção	80
Tabela 12 - Análise de componentes principais: Oferta e Exploração	81
Tabela 13 - Análise de componentes principais: Marketing e Promoção	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de segmentação da indústria do esporte	29
Figura 2 - Modelo de gestão de sustentabilidade de instalações esportivas	31
Figura 3 - Esquema ilustrativo de comportamento proativo e reativo	58

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária dos sujeitos	72
Gráfico 2 - Nível de escolaridade dos sujeitos	72
Gráfico 3 - Nível funcional do cargo que o gestor ocupa.....	74

LISTA DE SIGLAS

CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
AIRES	Association pour l'Information et la Recherche sur les Équipements Sportifs et de loisirs
CNID	Censo Nacional de Instalaciones Deportivas
SESI	Serviço Social da Indústria
SESC	Serviço Social do Comércio
INDESP	Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto
CREF's	Conselhos Regionais de Educação Física
CONFED	Conselho Federal de Educação Física
ONG's	Organizações Não-Governamentais
TCU	Tribunal de Contas da União
PELC	Programa Esporte e Lazer da Cidade
CEDES	Centros de Desenvolvimento de Esporte Recreativo e de Lazer
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin

1. INTRODUÇÃO

Países como Estados Unidos da América, Canadá, Espanha e Portugal possuem, além da já conhecida experiência no que diz respeito à gestão do esporte, definições bem claras dos papéis que os gestores do esporte desempenham nas organizações esportivas. O universo das organizações está representado nos diferentes setores (público e privado) que exigem do gestor, entre outros aspectos, conhecimentos e formação específicos, desenvolvidos de maneira sistematizada em diferentes países (FRIED, 2005; GÓMEZ TAFALLA; GÓMEZ; MORENO, 2004; PORTUGAL, 1999).

No Brasil, nos últimos anos, foram iniciadas discussões e reflexões acerca da gestão do esporte e, mais recentemente as preocupações com a área se evidenciam e se pautam principalmente nos Megaeventos Esportivos que foram e serão realizados. No entanto, o que se verifica a partir de análises recentes é que os profissionais envolvidos na gestão do esporte hoje em alguns seguimentos não possuem formação específica (AZEVEDO; BARROS; SUAIDEN, 2004; BASTOS; FAGNANI; MAZZEI, 2011; BASTOS et al., 2006), o que nos leva a crer que o perfil deste tipo de ocupação não está bem definido no país.

O desenvolvimento do esporte depende de uma gestão eficiente, e se dá fundamentalmente em função da realização de programas de atividades para o esporte de alto rendimento, o educacional ou o de participação, dimensões do esporte preconizadas na legislação federal e na política de esporte do país (BRASIL - MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2005; BRASIL, 1998).

Atualmente o desenvolvimento de instalações esportivas e a otimização de seu uso tem sido um dos principais objetivos das organizações esportivas (GHADERI, 2014) e seguindo esta tendência, uma das ações estratégicas emanadas na Política Nacional de Esporte (BRASIL - MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2005) para que se atinjam os objetivos em relação ao esporte, em especial o de ampliar o acesso em cada região do país como direito social, é definida a necessidade de ampliação e modernização de infraestrutura esportiva, contemplando a diversidade das práticas.

Reforçando a Política Nacional, a estrutura física para o esporte também foi abordada na 2ª Conferência Nacional de Esporte. As prioridades traçadas para uma política na área envolviam a identificação dos espaços existentes bem como a democratização de uso e modernização dos mesmos, garantir o acesso a prática esportiva a todos com a construção descentralizada de novos espaços, ações estas a

serem realizadas numa co-gestão entre poder público, iniciativa privada e terceiro setor (BRASIL - MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2006).

A Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), instrumento que padroniza nacionalmente os códigos de atividades econômicas no país, publicada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), descreve a gestão e operação de instalações de esporte (para a prática do esporte ou organização de eventos esportivos) como sendo uma atividade econômica (BRASIL, 2010a). Entretanto, nas leis e regulamentações gerais no país não se verifica conceituação e tipologias bem definidas quanto às instalações esportivas.

Outra constatação é que, embora seja também uma ação estratégica definida na Política Nacional de Esporte (BRASIL - MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2005) a capacitação e formação com caráter multiprofissional e multidisciplinar de recursos humanos atuantes em atividades esportivas em todos os níveis do Sistema Nacional de Esporte e Lazer (BRASIL - MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2005), não há em nível nacional e no âmbito das Instituições de Ensino Superior e das entidades que congregam profissionais da área de gestão do esporte no país consistência no que se refere ao papel, formação, capacidades e habilidades do gestor (BASTOS, 2003).

Consequentemente, especificamente em relação às instalações esportivas também não existe um perfil de seu gestor traçado. No Brasil não há estudos acerca desta ocupação, as suas habilidades e domínios ou conhecimentos inerentes ao cargo de gestor de instalação esportiva, diferente de alguns países, que têm o perfil destes gestores bem delineado e, em alguns casos, apoiados por leis e decretos (COMUNIDADE VALENCIANA, 1993; PORTUGAL, 1999, 2009), o que influencia decisivamente o comportamento organizacional do esporte nestes locais (AZEVEDO; BARROS; SUAIDEN, 2004).

Segundo Nosrat et al. (2013), no atual sistema esportivo global, o desenvolvimento e otimização das instalações esportivas é o propósito de muitos departamentos de treinamento físico das entidades esportivas, já que sem um espaço para a prática e treinamento, não há como formar um atleta e/ou equipe (NOSRAT et al., 2013).

Tendo em vista o crescimento da área de gestão do esporte no Brasil e que o desenvolvimento esportivo de um país se dá pelas condições para a prática esportiva, da iniciação ao alto rendimento, acreditamos ser relevante a reflexão a respeito dos profissionais que estão e estarão encarregados das tarefas de planejamento e

administração das instalações esportivas.

Delimitou-se nesse estudo, à luz da fundamentação teórica sobre o tema, abordar questões relativas ao perfil do profissional envolvido na gestão de instalações esportivas bem como identificar as tarefas desempenhadas pelos mesmos em instalações esportivas pertencentes a diferentes setores no nível municipal.

Acredita-se que com os conhecimentos produzidos sobre o perfil e as funções competentes a este gestor, será possível aprofundar e elevar o nível de discussão acerca do papel do profissional de educação física e esporte e sua formação para atuar neste segmento.

2. OBJETIVOS

Esta pesquisa teve como objetivo final compreender as diferenças e semelhanças do perfil do gestor de instalações esportivas que atua em instalações vinculadas a organizações de diferentes setores a nível municipal, através do levantamento, identificação e análise de pontos relativos às características pessoais, de formação e funcionais bem como comparar com outras realidades que não a brasileira.

Para que fosse atingido o objetivo final, foram estabelecidos os seguintes objetivos intermediários:

- Descrever o perfil sócio demográfico dos gestores;
- Levantar o perfil de formação dos gestores;
- Identificar as tarefas desempenhadas pelo gestor;
- Analisar comparativamente a frequência de realização das tarefas com as bases teóricas sobre os domínios e conhecimentos necessários a um gestor;
- Verificar se é possível identificar dois grupos distintos de tarefas, como de caráter reativo e proativo, e desta forma explorar o quão estas duas dimensões estão desenvolvidas e, conseqüentemente, caracterizar o comportamento gerencial do gestor;
- Contribuir para a geração de conhecimento sobre o exercício da função de gestor de instalações esportivas e sua aplicação na formação de gestores no Brasil.

3. REVISÃO DE LITERATURA

Sendo ao esporte um direito individual de todo cidadão brasileiro, como

preconiza a Constituição Federal do Brasil (BRASIL, 1988), reafirmado na Lei nº 9.615 de 1998 (BRASIL, 1998) que institui as normas gerais sobre o desporto no País, deveríamos possuir todos os meios para que o esporte e a prática esportiva em si pudessem estar ao alcance de toda a população. Para que este acesso ao esporte aconteça de fato, é necessária, entre outras medidas, a disponibilização de espaços à população, uma vez que a prática esportiva e de atividade física dependem e são demarcadas pelos ambientes aprovados ao seu desenvolvimento (BESSA, 2005; JÁTIVA, 2014; SOUSA; ANTUNES, 2009). Neste contexto, são importantes desde estruturas mais básicas até as instalações voltadas ao alto rendimento e as específicas para o espetáculo esportivo (JÁTIVA, 2014).

3.1 Instalações Esportivas – conceito e tipologia

Para a compreensão da gestão das instalações esportivas, é de suma importância que tenhamos claro a caracterização e a terminologia em relação a esses espaços. Segundo Ribeiro, o conhecimento acerca das construções esportivas no Brasil, o estabelecimento de normas e padrões construtivos, assim como a disseminação de informações sobre o tema ainda são pequenos, principalmente quando comparamos nossa realidade com países mais desenvolvidos (RIBEIRO, 2011).

O termo instalação esportiva apresenta uma particularidade em sua definição, pois se todo o local onde se dá a prática do esporte for considerado uma instalação esportiva, teríamos de levar em conta também os lagos, gramados, ruas e áreas recreativas abertas que recebem algum tipo de competição esportiva. No entanto, estes locais são geralmente excluídos da definição geral (FRIED, 2005), uma vez que na verdade são preparados para a prática do esporte, mas não possuem como principal finalidade a prática esportiva. Para uma concepção coerente do assunto, fazem-se necessários critérios e padronizações para as instalações esportivas, e foi inicialmente com esta preocupação que começaram a surgir iniciativas para orientar esta área.

No ano de 1946 aconteceu a primeira conferência sobre instalações esportivas nos Estados Unidos, com posterior publicação da 1ª edição do *Guide for Planning Facilities for Athletic, Physical Education and Recreation*, contendo projetos de planejamento que abordam desde a construção até a operação e manutenção de instalações, sendo revisado a cada dez anos, aproximadamente (RIBEIRO, 2011).

Na França, a temática foi abordada em 1961 em uma lei que indicava processos

de planejamento para as instalações esportivas (Lei nº 61-806 de 28 de julho de 1961), e mais recentemente a publicação de decretos que classificam de um modo geral as instalações quanto ao seu tipo e capacidade (Decreto nº 93.711 de 27 de março de 1993) (RIBEIRO, 2011). Com o passar dos anos, esta classificação sofreu algumas alterações e hoje possui uma nomenclatura que permite classificar em 6 grandes categorias as instalações esportivas existentes naquele país (Quadro 1).

Categoria	Tipos de Equipamentos
Piscinas	Lúdicas, exercícios aquáticos, tanque de mergulho, natação, mistas, etc. (cobertas e descobertas).
Quadras de Tênis	Cobertas e descobertas
Terreno de Grandes Jogos	Campos de futebol, rúgbi, golfe, baseball, críquete, hóquei e campos mistos (natural ou sintético).
Salas de Prática Coletiva	Quadras poliesportivas, ginásios, salas para lutas, aulas em grupo, dança, ginástica, tênis de mesa, squash, etc.
Pequenos Terrenos de acesso livre	Parques de skate, <i>fitness</i> , boliche, campos ao ar livre para a prática de voleibol, handebol, vôlei de praia, basquetebol, etc.
Outras Instalações	Estádios de atletismo, instalações equestres, ciclovias, pistas de gelo, circuitos automobilísticos, raias para remo, campos de tiro, etc.

Quadro 1 - Categorias e tipos de equipamentos esportivos na França
Adaptado: Ministère des Sports (2011).

Estas instalações esportivas estão devidamente classificadas no “*Atlas des Équipements Sportifs Français par Grandes Catégories*” publicado pelo Ministério do Esporte francês em sua última edição do ano de 2011, onde também é possível verificar a distribuição geográfica destas instalações no país (MINISTÈRE DES SPORTS, 2011).

Ainda com destaque no cenário francês, é importante citar a participação da “*Association pour l’Information et la Recherche sur les Équipements Sportifs et de Loisirs (AIRES)*” nos projetos de recenseamento do próprio Ministério do Esporte da França assim como na elaboração de outros materiais de apoio acerca da temática para a utilização por órgãos públicos ou privados e organização de eventos e reuniões. Esta associação trabalha temas como a adaptação das instalações para diferentes tipos de aplicação, os requisitos para as instalações públicas, a opinião da população a respeito das instalações francesas, ordenamento de território, dentre tantos outros (AIRES, 2010).

Já em Portugal, a definição de instalação esportiva pode ser encontrada no

Decreto/lei nº 141/09, no qual a noção de instalação esportiva está descrita como:

“[...] o espaço edificado ou conjunto de espaços resultantes de construção fixa e permanente, organizados para a prática de actividades desportivas, que incluem as áreas de prática e as áreas anexas para os serviços de apoio e instalações complementares.” (PORTUGAL, 2009, Artigo 2.º).

Este Decreto/lei ainda apresenta as tipologias de instalações esportivas e suas definições, agrupando-as nos seguintes tipos: a) instalações esportivas de base; b) instalações esportivas especializadas ou mono disciplinares; e c) instalações esportivas especiais para o espetáculo esportivo. Suas subdivisões podem ser visualizadas no Quadro2.

Instalação	Subdivisões	Características	Tipologia
De base	a) Recreativas	Destinadas a atividades esportivas informais	Pátios, minicampos, salas, recintos cobertos, piscinas cobertas ou ao ar livre, etc.
	b) Formativas	Destinadas para a educação esportiva de base, para aperfeiçoamento e treino esportivo	Grades campos, pistas de atletismo, ginásios esportivos, campos de tênis, piscinas, etc.
Especializadas	-	Destinadas permanentemente a modalidades específicas	Piscinas olímpicas, piscinas para saltos, ginásios de modalidade específica, pistas de ciclismo, instalações de tiro, raíes para remo e canoagem, etc.
Especiais para o espetáculo esportivo		Destinadas permanentemente à realização de competições esportivas	Estádios, ginásios multiusos, arenas, hipódromos, velódromos, autódromos, etc.

Quadro 2 - Caracterização de instalações esportivas em Portugal
Adaptado: Decreto/Lei nº 141/2009 (PORTUGAL, 2009).

O mesmo país também possui o Atlas Desportivo Nacional (PORTUGAL, 1988) que contém o registro de dados e de indicadores de diversos fatores de desenvolvimento do esporte nacional, incluindo instalações esportivas. O Atlas estabelece a seguinte classificação:

- Recinto Esportivo: Toda área onde ocorre a prática esportiva;
- Instalação Esportiva: Recinto ou conjunto de recintos do mesmo tipo com anexos (vestiários e sanitários);

- Complexo Esportivo: Conjunto de instalações esportivas de diversos tipos;
- Complexo Integrado: Complexo esportivo complementado por outro tipo de estruturas, como áreas comerciais, de serviços e médicas.

O Atlas Desportivo Nacional ainda traz a caracterização das instalações esportivas:

- Grandes Campos: instalações ao ar livre que se destinam à prática de modalidades como o futebol e rúgbi, possuindo dimensões superiores à 90x45m e o piso constituído de grama natural ou artificial;
- Quadras: instalações ao ar livre ou cobertas destinadas à prática de modalidades tais como voleibol, handebol, futsal e basquetebol, com dimensões por volta de 40x20m e pisos diversos (emborrachados, concretos, madeira);
- Ginásios: multiusos, poliesportivos ou monodisciplinares;
- Piscinas: descobertas ou cobertas, voltadas para competição, formação, lazer;
- Especiais: instalações destinadas a uma modalidade específica como kartódromos, campos de golfe, áreas de tiro, pistas de ciclismo, etc.

Na Espanha, país que recentemente realizou um grande investimento e iniciou um movimento para regulamentar as condições das instalações esportivas, há o “*Censo Nacional de Instalaciones Deportivas*” (CNID), no qual consta o cadastro de todas as instalações esportivas do país. Neste levantamento define-se instalação esportiva como sendo o local que se compõem de espaços onde ocorre o desenvolvimento da prática físico-esportiva, podendo ou não dispor de espaços que dão apoio à prática esportiva (GALLARDO, 2007). Este Censo é constantemente atualizado, pois os órgãos esportivos espanhóis possuem nomeadamente a responsabilidade de atualizar quaisquer informações necessárias ao Censo (BURILLO et al., 2011).

Seguindo a linha do Atlas Desportivo Nacional, o CNID também traz nomenclatura diferenciada para os espaços nos quais ocorre a atividade esportiva, os “espaços esportivos”. Aqueles que dão apoio à prática esportiva são denominados “espaços complementares” (como vestiários, estoque de materiais, sanitários, etc.) e as

áreas de serviços como restaurantes, centros médicos e lojas são os denominados “serviços auxiliares”, pois não estão diretamente ligados à prática esportiva. Além disso, várias instalações esportivas anexas podem formar o que se denomina como complexo esportivo (GALLARDO, 2007).

No Brasil, a primeira tentativa de regulamentar as instalações esportivas partiu de um livro de autoria de Maria Lenk em 1941, que versava sobre administração da educação física e abordava questões a respeito da construção de piscinas, parques infantis, instalações de remo e aparelhamento para Educação Física (RIBEIRO, 2006, 2011). Em 1945 foi publicada a primeira edição do livro “Dêem Estádios ao Exército” pelo então Capitão Jair Jordão Ramos. Este era um manual que versava sobre dados e explicações a respeito de construção de instalações utilitárias e esportivas, assim como o publicado por Nestor Lindberg em 1957 (RIBEIRO, 2006). Ainda nas décadas de 1960 e 1970 o Ministério da Educação e Cultura publicou dois manuais e um caderno sobre instalações esportivas. O Serviço Social da Indústria (SESI) e o Serviço Social do Comércio (SESC) também o fizeram nas décadas de 1970 e 1980 (RIBEIRO, 2006).

No sentido de avaliar o desenvolvimento do Esporte no País, em 1971 o autor Lamartine Pereira da Costa, a pedido do Ministério do Planejamento, realizou um diagnóstico da Educação Física e do Esporte. Dentre os assuntos abordados neste diagnóstico estava um recenseamento relacionado à construção esportiva (DACOSTA, 1971). Apesar de não apresentar de forma precisa os números acerca das instalações esportivas do Brasil e também não possuir nenhuma caracterização ou tipologia das instalações, este estudo pôde fomentar a discussão a respeito do acesso da população a espaços voltados a prática esportiva, bem como questionar os investimentos públicos na área.

Em 2004 foi iniciada a coleta de dados para o Atlas do Esporte no Brasil (RIBEIRO, 2006), publicado em 2006 a partir dos dados obtidos no levantamento do “Inventário da Infraestrutura Desportiva Brasileira” de 2000 realizado pelo extinto Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto (INDESP) e no recolhimento de informações com os Conselhos Regionais de Educação Física (CREF’s) e Conselho Federal de Educação Física (CONFEF) sobre dados de municípios e alguns dados provenientes de eventuais coletas em campo (DACOSTA, 2006).

Estes dados são apresentados no Atlas, referente às instalações esportivas por estados, divididas por tipo de instalação (Quadro 3) (DACOSTA, 2006). Nenhuma destas obras traz uma caracterização das instalações consideradas nos estudos.

Instalações Esportivas Brasil 2013	
Número de municípios do País – 5.493	
Número de municípios informantes – 3.653	
Instalação	Número
Estádios	331
Quadras	31.297
Piscinas não residenciais	12.160
Pistas de atletismo	686
Ginásios	5.381
Campos de futebol	29.073

Quadro 3 - Número de instalações esportivas no Brasil segundo Atlas do Esporte Brasil
Adaptado de: Da Costa, (2006)

Apesar da existência de diferentes tipos de locais para a prática esportiva no País, estes ainda não possuem uma definição clara nem um sistema de classificação definido dos espaços.

Em 2003, o IBGE apresentou uma iniciativa neste sentido ao catalogar, em parceria com o Ministério do Esporte, as instalações e equipamentos esportivos estaduais no país, o que resultou no documento intitulado “Pesquisa de Esporte 2003” (BRASIL - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2006a). No entanto, este estudo realizado pelo IBGE não contemplou a maior parte das instalações esportivas, pois não incluíram nas estatísticas as instalações municipais e federais (no âmbito público) e as demais instalações privadas.

As instalações públicas municipais foram catalogadas em outro levantamento, em documento publicado também pelo IBGE, o “Suplemento de Esporte 2003” da “Pesquisa de Informações Básicas Municipais: Perfil dos Municípios Brasileiros” (BRASIL - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2006b).

Para a apresentação dos dados coletados para a Pesquisa de Esporte 2003, o IBGE definiu alguns conceitos para melhor especificar os resultados alcançados em campo. São apresentadas 10 categorias, dentre elas ginásio, estádio de futebol, complexo aquático e complexo esportivo. Todos estão descritos no Quadro 4.

Instalação	Descrição
Ginásio	Equipamento esportivo coberto e fechado lateralmente com alvenaria, composto por quadra com iluminação interna, arquibancada, vestiários, banheiros etc., que permite a prática de pelo menos uma das seguintes modalidades de esporte: futsal, basquetebol, voleibol e handebol.
Quadra	Instalação esportiva que pode ser coberta ou não, iluminada ou não, contando ou não com arquibancada, banheiros e vestiários, que permite a prática de pelo menos uma das seguintes modalidades de esporte: futsal,

	basquetebol, voleibol e handebol. No caso de quadra coberta, com arquibancada, esta se caracteriza pelo fato de possuir abertura lateral, o que a diferencia de um ginásio.
Estádio de Futebol	Equipamento esportivo destinado essencialmente à prática do futebol, configurado pela existência concomitante de: área de jogo gramada e com dimensões oficiais; arquibancada que oferece condições de assistência ao público; e instalações adequadas destinadas a serviços e apoio à prática do esporte (banheiros, vestiários, ambulatórios, depósitos, áreas administrativas, restaurantes/lanchonetes, e demais áreas de serviço e apoio).
Campo de Futebol	Instalação esportiva destinada essencialmente à prática de futebol, configurada pela existência de área de jogo, gramada ou não, com dimensões oficiais ou não, existência ou não de arquibancada e de instalações adequadas destinadas a serviços e apoio à prática do esporte (banheiros, vestiários, ambulatórios, depósitos, áreas administrativas, restaurantes/lanchonetes, e demais áreas de serviço e apoio)
Piscina Olímpica	Instalação esportiva que permite a realização de competições oficiais de natação e a homologação de recordes, composta de oito raias.
Piscina Semi-Olímpica	Instalação esportiva que permite a realização de competições oficiais de natação e a homologação de recordes, com a ressalva de serem obtidos em piscina curta, composta de seis raias.
Piscina Recreativa	Instalação esportiva destinada ao lazer e que não possui um padrão de construção que permita a realização de competições oficiais de natação, nado sincronizado, saltos ornamentais ou pólo aquático.
Pista de Atletismo	Instalação esportiva com pista oval, formada por duas retas e duas curvas, onde são disputadas corridas de curta e média distância. Considera-se, também, na pesquisa, a instalação esportiva com piso e extensão adequada à prática do atletismo, ainda que não possuindo as características de uma instalação destinada às competições oficiais.
Complexo Aquático	Equipamento composto por pelo menos duas instalações esportivas destinadas à prática de modalidades esportivas aquáticas (natação, saltos ornamentais, nado sincronizado, pólo aquático etc.) e de outras áreas abertas, livres ou construídas, constituindo um espaço contínuo ou descontínuo, neste último caso desde que adjacente a outra instalação esportiva. Integram ainda o espaço do complexo aquático, as instalações destinadas a serviços e apoio à prática do esporte (ambulatórios, depósitos, áreas administrativas, refeitórios, alojamentos, restaurantes/lanchonetes, auditórios, etc.).
Complexo Esportivo	Equipamento esportivo composto por pelo menos duas instalações e/ou equipamentos esportivos diferenciados, em que se praticam modalidades esportivas heterogêneas, bem como por outras áreas abertas, livres ou construídas, constituindo um espaço contínuo ou descontínuo, neste último caso desde que adjacente a outra instalação esportiva. Integram ainda o espaço do complexo esportivo as instalações destinadas a serviços e apoio à prática do esporte (ambulatórios, depósitos, áreas administrativas, refeitórios, alojamentos, restaurantes/lanchonetes, auditórios etc.).

Quadro 4 - Caracterização de instalações esportivas segundo IBGE
Adaptado de: Brasil – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2006a)

Tendo em vista que a definição mais clara que encontramos na literatura no

Brasil é a que consta no levantamento realizado pelo IBGE e que a mesma vai ao encontro das caracterizações utilizadas por outros países, tomamos como base para o presente estudo essa definição que considera a instalação esportiva como:

“Unidade esportiva fundamental onde propriamente se realiza a atividade esportiva (quadra, campo de futebol, piscina, etc.). A instalação pode aparecer isoladamente ou como uma fração de espaço maior, o equipamento esportivo, que inclusive pode ser composto por um conjunto de instalações esportivas.” (BRASIL - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2006b, p.162).

É importante salientar que as classificações, tipologias e nomenclatura das instalações esportivas não são um conceito fixo, pois estas estruturas passam por modificações ao longo do tempo, havendo consequentemente uma evolução dos conceitos. Amaral (2014) indica ser esta a nomenclatura mais adequada que possuímos no Brasil até o momento. Utilizá-la em estudos que tratem da temática é pertinente, uma vez que se utilizando da mesma nomenclatura e caracterização, passa a ser possível a reprodutibilidade dos estudos e comparação com outras realidades (AMARAL, 2014).

Alguns autores também procuram classificar as instalações quanto ao seu tipo de gestão (público, privado, gestão direta, gestão indireta, etc.), assunto que trataremos no capítulo 3.3 acerca da gestão de instalações esportivas.

3.2 Políticas Públicas e Legislação para Instalações Esportivas

Como já destacado por alguns autores (DACOSTA, 2006; OLIVEIRA, 2009; OLIVEIRA; TAFFAREL, 2011) e que pudemos perceber analisando a literatura, ainda não é possível encontrar no país um catálogo, recenseamento ou atlas atualizado das instalações esportivas existentes, além do fato dos que existem apresentarem algumas lacunas e limitações em suas metodologias. Apesar de ser uma das ações propostas pela Política Nacional de Esporte e Lazer “realizar diagnóstico da estrutura esportiva e de lazer” (BRASIL - MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2004), esta não é a realidade que encontramos. Faltam-nos informações atuais e fidedignas sobre o tema e por este motivo encontramos algumas dificuldades no que concerne especificamente a temática da gestão das instalações esportivas.

Apenas a partir de um recenseamento contendo todas as informações a respeito das instalações esportivas e de sua distribuição no território nacional seria possível

estabelecer um panorama das instalações existentes e identificar as demandas da população (locais mais carentes em infraestrutura esportiva), sendo assim possível a construção de uma política pública mais efetiva no que diz respeito ao oferecimento de espaços de prática esportiva à população (BESSA, 2005; BURILLO et al., 2010, 2011; CHEMIN; ELY; NEUENFELDT, 2011; CUNHA, 2007; PEDROSO et al., 2012b; RIBEIRO, 2011). Como exemplo, na Espanha o CNID é utilizado por autoridades para o planejamento das instalações esportivas bem como para a tomada de decisões estratégicas para a área (BURILLO et al., 2011).

Alguns estudos têm sido realizados no País com o intuito de mapear as instalações esportivas de algumas localidades (AMARAL; BASTOS, 2012; BEZERRA et al., 2009; CARNEIRO; MESQUITA, 2000; CHEMIN; ELY; NEUENFELDT, 2011; MARCELINO et al., 2007; MATOS; RIPOLL, 2005; OLIOSI et al., 2010; PEDROSO; SILVA JR.; SARMENTO, 2013; PEDROSO et al., 2011; SILVA; SILVA; AMORIM, 2012; SOUSA; ANTUNES, 2009).

Estas informações são de grande valia para o entendimento de nossa realidade, mas infelizmente não conseguem nos dar um panorama da situação em que se encontram as instalações no País como um todo e quais são as necessidades em termos de espaços para o esporte e a atividade física. Além disso, alguns casos se referem apenas aos espaços públicos (CHEMIN; ELY; NEUENFELDT, 2011). Alguns poucos estados, como Minas Gerais e Santa Catarina, têm se esforçado no intuito de construir o mapeamento das instalações estaduais a fim de dar subsídios às suas ações de governo (ESTADO DE MINAS GERAIS, 2011; SECRETARIA DO ESTADO DO ESPORTE E TURISMO, 2011).

Diante da carência de diagnósticos que abranjam todo o território nacional, que seja atual e utilize de bases teórico-metodológicas claras e estabelecidas, desponta uma iniciativa do Ministério do Esporte em parceria com pesquisadores de Universidades Federais (Universidade Federal da Bahia, Universidade Federal do Amazonas, Universidade Federal de Sergipe, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Universidade Federal de Goiás e Universidade Federal do Rio Grande do Sul) a fim de elaborar uma proposta de um “Diagnóstico Nacional do Esporte” com o objetivo de identificar as instituições que compõe o sistema esportivo nacional, seus problemas e fomentar possíveis discussões que impactem na Política Nacional de Esporte (OLIVEIRA; TAFFAREL, 2011).

Além de se ter registro da disponibilidade das instalações, é essencial que se

tenha conhecimento acerca das preferências da população em termos de construção ou reforma de instalações (SARMENTO, 1997), da distribuição dos recursos para tais ações e entender as reais carências de cada região, auxiliando assim a estabelecer prioridades nas ações que deverão ser desempenhadas (RAMOS et al., 1992). Um Censo, juntamente com uma pesquisa de opinião popular, daria subsídios importantes para políticas públicas nacionais voltadas ao esporte, e porque não, também à iniciativa privada.

Com o intuito de entender melhor o posicionamento da população acerca das políticas públicas voltadas ao esporte na Espanha, Ramos et al. (1992) realizaram uma pesquisa com 993 pessoas habitantes da Comunidade Autônoma de Valência, e dentre os resultados obtidos, 82,1% dos entrevistados indicaram preferência em possuir instalações básicas em pequenos povoados do que grandes instalações concentradas nos centros populacionais, indicando que a população quer instalações próximas para poder usufruir das mesmas.

Apesar da existência de um maior número de instalações esportivas em diferentes áreas de um município não se traduzir em uma localidade com melhores níveis esportivos (ROMO; MUÑOZ; AYLLÓN, 2008), alguns estudos nacionais e internacionais têm relacionado o nível de atividade física da população com a localização (distância) da instalação esportiva para a mesma, indicando que locais mais próximos às instalações voltadas à atividade física e ao esporte possuem população mais ativa (BURILLO et al., 2010; LIMA et al., 2013; MORAN et al., 2014; REIMERS et al., 2014; RIVA; GAUVIN; RICHARD, 2007; ROMO; MUÑOZ; AYLLÓN, 2008; WICKER; BREUER; PAWLOWSKI, 2009).

Dessa forma, o conhecimento das carências nas diversas regiões do Brasil e dos anseios da população quanto ao acesso a espaços destinados à atividade física e ao esporte torna-se primordial na construção de políticas públicas para o esporte.

Juntamente com as políticas públicas, a legislação na área também é um tópico importante a ser considerado, já que ambas auxiliam e norteiam a gestão das instalações. Portugal, por exemplo, possui um Regime Jurídico das Instalações Desportivas proposto pela Confederação do Desporto de Portugal (PORTUGAL, 2009). Também neste país, as Câmaras – o equivalente às nossas Prefeituras – possuem regulamentos que estabelecem as normas de funcionamento e utilização das instalações esportivas do município (CASTRO MARIM, 2003) o que acaba por influenciar o modo como esta instalação será gerida, pois este regulamento é um instrumento administrativo

(CUNHA, 2007) e muitas das ações e atividades que devem ocorrer na instalação são determinadas por este instrumento.

Já no Brasil não há uma legislação esportiva nacional que indique ações efetivas do Estado na construção de novas instalações ou mesmo na manutenção de Centros de Treinamento para modalidades olímpicas, como observado por Mazzei et al.(2012). Segundo os autores, não foi possível encontrar referência específica na legislação brasileira a respeito de instalações voltadas ao alto rendimento (MAZZEI et al., 2012). Ainda segundo Müller (2002) sobre as instalações para o lazer, e que podemos extrapolar para as instalações esportivas em geral:

“Sobre os espaços e equipamentos de lazer, pode-se dizer que esses ainda não gozam de uma valorização e nem são entendidos, muitas vezes, como essenciais, e, por isso, não recebem atenção necessária por parte das políticas urbanas.” (MULLER, 2002, p.25)

A atual legislação brasileira que dispõe sobre as normas gerais do esporte não faz qualquer menção às instalações esportivas (BRASIL, 1998).É o Estatuto de Defesa do Torcedor (BRASIL, 2003, 2010b) juntamente com o Decreto nº 6.795 (BRASIL, 2009a) e a Portaria nº 124/2009 (BRASIL, 2009b) que o regulamentam, que apresentam em seus textos algumas considerações acerca dos equipamentos esportivos, ressaltando que em sua maior parte abordando os estádios de futebol.

Segundo Amaral e Bastos (2011), estas leis e decretos demoraram muito tempo para serem promulgadas e implementadas, vide o tempo entre a Lei e o Decreto que a regulamenta, ficando claro que apenas após alguns anos da existência da Lei é que houve preocupação dos órgãos públicos em fiscalizar o seu cumprimento (REIS, 2010).

Vale ressaltar também que esta legislação vigente é limitada, uma vez que prevê apenas questões como segurança do público, falha nas estruturas, incêndios, higiene e condições sanitárias, deixando a desejar no que diz respeito a se apresentar de fato como um instrumento de gestão que poderia ser utilizado pelas entidades administradoras dos espaços esportivos (AMARAL; BASTOS, 2011).

Aliado a isso, alguns autores indicam a desmoralização e o sentimento de impunidade no que diz respeito à execução desta Lei, uma vez que a mesma não tem sido cumprida integralmente (CURI et al., 2008; REIS, 2010). É possível encontrar situação semelhante no que diz respeito ao cumprimento de normativas de segurança na

Espanha (“*Normativa de Instalaciones Deportivas y para El Esparcimiento*”). As mesmas não são cumpridas em sua totalidade, neste caso em parte porque os técnicos e gestores de instalações esportivas desconhecem essas normas (GARCÍA-TASCÓN et al., 2014).

3.3A gestão das instalações esportivas

O conceito de gestão, definido por Dias (2002) como a confluência de funções e conhecimentos das mais diversas áreas a fim de, através de pessoas, atingir os objetivos de uma organização de forma eficaz e eficiente, extrapolando para a esfera esportiva, nos apresenta indícios da complexidade que lidamos quando falamos em gestão do esporte (DIAS, 2002).

Alguns autores indicam que os termos “*Sport management*” e “*Sport administration*” podem ser usados como sinônimos, ainda que os termos *management* e gestão tenham ganhado preferência entre os autores no que diz respeito ao planejamento, organização, liderança e controle do esporte (CHELLADURAI, 2009; ROBBINS, 1997). No entanto, há consenso em relação à visão de que os gestores são as pessoas responsáveis pela condução e são os tomadores de decisão das atividades desenvolvidas pela organização.

A prática da gestão do esporte tem sido realizada desde o momento em que pessoas começaram a se preocupar em organizar uma atividade esportiva ou recreativa ou um evento, transformando-se ao longo do tempo em uma prática mais profissional, haja vista que o fenômeno esporte tornou-se uma das maiores indústrias no mundo (PITTS, 2001). Essa indústria compreende a oferta de bens e serviços diretos e indiretos a uma vasta clientela de consumidores orientados para o esporte (AZEVEDO, 2009; MATTAR, 2013).

Sendo o esporte um fenômeno social que combina aspectos econômicos, comerciais, sociais, dentre outros, a gestão do esporte possui um papel importante na economia global, sendo também responsável por confluir entidades na promoção da globalização através da melhora do negócio esporte e dos aspectos sociais relacionados ao esporte (RATTEN, 2011a).

Quanto à gestão do esporte como um campo de estudo, Pitts (2001) indica que para que a área se constitua como um campo de estudo sólido é necessário que o mesmo possua um corpo de conhecimentos e literatura que possua relação com a prática,

profissionais qualificados e que atuem de forma assertiva, organizações dedicadas ao avanço da área e credibilidade. Mesmo após alguns anos da publicação da autora norte-americana, no Brasil ainda encontramos um cenário de construção deste panorama (MAZZEI; BASTOS, 2012), já que a gestão do esporte ainda é uma área recente no Brasil, tanto no que diz respeito à atuação profissional quanto à investigação científica (ROCHA; BASTOS, 2011).

Pitts (2001) também nos chama a atenção para a definição de gestão do esporte. Segundo a autora, houve duas linhas de pensamento, uma considerando que a gestão do esporte é aquela que gere o esporte em si e outra que considera a gestão do esporte como toda prática de gestão que envolve a indústria do esporte.

Segundo Chelladurai (2009), há dois tipos de organizações que se relacionam com o esporte. As organizações esportivas, nomeadamente clubes, academias, escolas de esporte, federações, ligas, e as organizações que usam o produto de organizações esportivas para promover seus próprios bens e serviços, como por exemplo, agências de turismo, agências de marketing, mídia esportiva, fabricantes de material esportivo. Para o autor, a gestão do esporte é a coordenação das atividades que ocorrem nas chamadas organizações esportivas (CHELLADURAI, 2009).

Já os autores Pitts e Stotlar (2007) segmentam as organizações envolvidas com o esporte de forma diferente, classificando todos os bens, serviços, lugares, pessoas e ideias em três segmentos da indústria do esporte (prática esportiva, produção esportiva e promoção esportiva) (Figura 1) sendo que as instalações esportivas se inserem no segmento de produção esportiva, ou seja, como um produto necessário à produção ou influência na qualidade da prática esportiva (PITTS; STOTLAR, 2007).

Hoje, as definições de indústria do esporte e gestão do esporte vem se tornando mais similares (PITTS, 2001). Sarmento (2011) afirma que a gestão do esporte, assim como qualquer outro modelo de gestão, é pautada pelas decisões, rotinas, práticas eficazes e processos. O objetivo principal é solucionar problemas no ambiente do esporte, com a função de concepção, coordenação, operacionalização e liderança (SARMENTO, 2011). Visão esta que colabora para os quatro elementos da gestão do esporte (planejamento, organização, liderança e avaliação) apresentados por Chelladurai (1985).

Figura 1 - Modelo de segmentação da indústria do esporte
Adaptado de: Pitts, Fielding e Miller (1994).

A gestão de instalações esportivas está inserida neste amplo contexto que é a gestão do esporte, mas não deixa de ter suas particularidades. No que diz respeito à conceituação da gestão de instalações esportivas em si, Constantino (1999) a definiria como um conjunto de procedimentos que possuem como objetivo a otimização social, esportiva ou econômica das instalações esportivas, levando em consideração os objetivos diferentes para cada tipo de modelo de gestão nos setores público ou privado (CONSTANTINO, 1999).

Na Espanha a importância da gestão das instalações esportivas foi colocada pela primeira vez em discussão em 1983 (PEIRÓ; RAMOS; GONZÁLEZ, 1993) e a partir daí a área vem se constituindo em um campo de estudo. Os autores também apontam que hoje, em países da Europa e no Canadá são oferecidos cursos de especialização na

área, apontando que a gestão de instalações esportivas nestes países é um campo de estudo e de atividade diferenciado e reconhecido (PEIRÓ; RAMOS; GONZÁLEZ, 1993).

Para Schwarz, Hall e Shibli (2010) o conceito de gestão de instalações é bem abrangente e pode referir-se à gestão de construção novos espaços e manutenção e cuidados com instalações desportivas já existentes, incluindo o aquecimento, ventilação, sistema de ar condicionado elétrica, sistemas de som e iluminação, limpeza, segurança e operações gerais.

O objetivo da gestão de instalações é organizar e supervisionar a manutenção segura e funcionamento da instalação de uma forma financeira e ambientalmente saudável (SCHWARZ; HALL; SHIBLI, 2010). Já a gestão operacional se concentra em administrar os processos de produzir os serviços oferecidos na instalação, isso inclui os processos de produção, realização de inventários para controle, compras, logística, pessoal e serviços gerais com o objetivo de manter, controlar e melhorar as atividades organizacionais (SCHWARZ; HALL; SHIBLI, 2010).

Harun, Salamudin e Hushin (2013) propõem um modelo de gestão de sustentabilidade de instalações esportivas a partir de achados empíricos da maioria das pesquisas e teorias na área e suportada por discussões com *experts* no campo da gestão de instalações esportivas. Este modelo aglutina os elementos que compõe cada uma das fases da gestão de uma instalação esportiva (desde sua concepção e planejamento de construção até o controle das operações) de forma a oferecer informações que auxiliem na correta gestão destes espaços. É possível visualizar na Figura 2 as fases de planejamento, organização, implementação, liderança e controle. Na fase de liderança é possível verificar os elementos básicos associados ao gestor da instalação: comunicação, motivação, atitudes de *staff* e treino e desenvolvimento de habilidades.

A partir de um modelo geral de gestão, Pinto e Sarmento(2009), a procura por uma fórmula ideal de gestão de instalações esportivas, a partir da análise de cenários diversos das organizações esportivas, consideram a existência de três modelos de gestão:

- Gestão pública ou direta: realizada por própria entidade, organização ou associação local cujo capital pertença integralmente à entidade local;
- Gestão indireta: a gestão é realizada por uma organização pública de natureza privada, como clubes, associações ou empresas.
- Gestão privada: forma em que a lógica dominante se restringe ao lucro,

às regras do mercado livre e acesso condicionado a determinados setores sociais e econômicos.

Figura 2 - Modelo de gestão de sustentabilidade de instalações esportivas
Adaptado de: Harun, Salamudin e Hushin (2013)

Mas esta não é a única forma de organização que encontramos na literatura. Para Schwarz, Hall e Shibli (2010) as instalações podem ser públicas (administradas por um organismo público eleito para uma jurisdição governamental), privadas (de entidades com fins lucrativos), de gestão voluntária (organizações sem fins lucrativos como entidades esportivas educacionais, Organizações Não-Governamentais (ONG's) e entidades beneficentes) e os chamados “*trusts*”, que não possui uma definição clara, mas baseia-se na administração de uma instalação pública por uma empresa (limitada, de interesse público ou uma sociedade) independente do poder público e que garanta o oferecimento dos serviços, pratica que tem se tornado tendência no Reino Unido (SCHWARZ; HALL; SHIBLI, 2010) e também na Espanha (QUESADA, 2014).

Segundo o autor espanhol Quesada (2014), devido à crise financeira pela qual o país atualmente passa e a consequente redução dos fundos públicos para o esporte, os serviços esportivos oferecidos à população tem ao longo dos últimos anos apresentado uma queda de qualidade. Esse cenário tornou econômica e gerencialmente mais viável o modelo de concessão da administração de um espaço público à iniciativa privada, passando o poder público de prestador de serviço à função de planejador, organizador, controlador e avaliador dos serviços prestados pelas empresas concessionárias

(QUESADA, 2014).

Peiró et al. (1995) alertam que a distinção de uma instalação como pública ou privada por vezes não está absolutamente limitada à propriedade da instalação ou pelo órgão que a gere. Uma instalação pode ser considerada pública sob um aspecto (o financiamento, por exemplo) e não ser considerada pública por outro aspecto (ser controlada pelo mercado, por exemplo), pois é muito difícil apenas duas categorias atenderem a toda uma variabilidade existente, pois ao longo do tempo novas formas de organização surgem (PEIRÓ et al., 1995).

Por este motivo Peiró et al. (1994 apud MARTÍNEZ-TUR; TORDERA; RAMOS, 1996, p.96-98)¹ propõem uma taxionomia diferenciada para as instalações esportivas baseada em vários critérios: propriedade da instalação, foco das atividades e relação entre proprietário e gestores, distinguindo-as multiplamente e não dicotomicamente (público ou privado) como a maioria dos autores. Desta forma, combinando os critérios os autores definiram uma classificação de seis tipos diferentes de instalações:

- Totalmente públicas;
- Instalações semipúblicas;
- Instalações públicas restritas;
- Instalações comerciais;
- Instalações privadas sociais;
- Instalações privadas restritas.

Esta taxionomia tem sido utilizada em alguns estudos a fim de delinear mais claramente o perfil de cada um dos tipos de instalações esportivas (MARTÍNEZ-TUR; TORDERA; RAMOS, 1996; PEIRÓ; MARTÍNEZ-TUR; TORDERA, 1999; PEIRÓ et al., 1995, 1998).

Segundo Tourinho (2011), o Estado responsável pelas ações públicas (primeiro setor), a iniciativa privada, pelas atividades econômicas (segundo setor) e as organizações privadas por ações voltadas aos interesses coletivos, sociais, mas sem fins lucrativos (terceiro setor). Levando-se em consideração esta divisão, o setor público é representado pelas instalações sob a gestão de entidades públicas nas esferas municipal,

¹PEIRÓ, J., RAMOS, J., GOZÁLEZ, P., RODRÍGUEZ, I., TORDERA, N. Public-private distinction in organizations: The case of Sport management. Trabajo presentado ao 23 International Congress of Applied Psychology. Madrid, 17-22 julho, 1994.

estadual e federal e as instalações do setor privado sob a gestão de entidades privadas (com e sem fins lucrativos) (BASTOS et al., 2012).

As instalações privadas com fins lucrativos (segundo setor), ou seja, aquelas que possuem por finalidade o lucro em sua utilização são as instalações de propriedade de empresas que exploram a utilização destes espaços, como academias, quadras para locação, escolas de natação, instalações de universidades e colégios. Já para as instalações do setor privado sem fins lucrativos (chamado também de terceiro setor), podemos destacar as instalações de propriedade das Confederações e Federações das diversas modalidades esportivas, as pertencentes às ligas, instalações de propriedade de ONG's - utilizadas em sua maioria em projetos sociais que se utilizam do esporte para promover a educação e desenvolvimento de crianças e jovens-, as próprias instalações de clubes e associações e as do chamado "Sistema S" (notadamente SESI e SESC), que possuem um grande número de instalações esportivas (BASTOS et al., 2012).

Em nossa realidade não há referência a classificação das instalações segundo o setor a que pertencem as organizações. As pessoas jurídicas da sociedade são consideradas pelo Código Civil, como de direito público (interno ou externo) e de direito privado (BRASIL, 2002). As de direito público interno são a União, os Estados, o Distrito Federal e os Territórios, os Municípios, as autarquias e quaisquer entidades de caráter público criadas por lei. Já as de direito público externo dizem respeito às pessoas jurídicas de Estados estrangeiros. As pessoas jurídicas de direito privado são as associações, sociedades e as fundações (BRASIL, 2002).

Neste estudo foi considerado que as instalações esportivas podem se enquadrar quanto à sua gestão no âmbito público ou privado, conforme apontado pelo Código Civil.

Esta diferenciação entre as instalações tem aparecido em alguns estudos como determinantes para alguns aspectos significativos nos que diz respeito à gestão das instalações dependendo do tipo de administração (público ou privado) do espaço (CASTILLO, 2011; GHADERI, 2014; MARTÍNEZ-TUR; TORDERA; RAMOS, 1996; NOSRAT et al., 2013; PEIRÓ et al., 1995, 1998). Segundo Martínez-Tur, Tordera e Ramos (1996), enquanto no âmbito público é necessário atender a uma demanda maior de necessidades da população, no âmbito privado oferecem-se serviços mais especializados e dirigidos a um determinado usuário. Este atendimento heterogêneo leva a uma dificuldade de gestão nas instalações públicas e a serviços que não atendem a plena satisfação dos usuários, que por outro lado não possuem capacidade de pressão

para demandar melhorias e mais qualidade nos serviços, pois a gratuidade reduz esta capacidade de pressão que a população poderia exercer (MARTÍNEZ-TUR; TORDERA; RAMOS, 1996).

Muito em detrimento do controle político presente nas instalações de caráter público, estas centram sua gestão em processos administrativos e burocráticos, enquanto que as instalações privadas preocupam-se mais com aspectos relacionados à qualidade dos serviços e das relações públicas da instalação (MARTÍNEZ-TUR; TORDERA; RAMOS, 1996). Nosrat et al.(2013) em estudo realizado com instalações esportivas públicas e privadas do Azerbaijão destacam o baixo desempenho obtido pelas instalações públicas no que diz respeito à gestão de pessoas, mesmo resultado encontrado por Ghaderi (2014) em instalações esportivas do Teerã, enquanto que as instalações privadas possuem seu pior desempenho na gestão financeira.

Este mesmo tópico foi abordado por Peiró et al. (1995) em instalações esportivas espanholas, onde foi possível verificar que nas instalações privadas, os gestores das instalações são responsáveis por 80% das atribuições referentes à gestão de pessoas enquanto que os gestores de instalações públicas são responsáveis por apenas 50% das tarefas, segundo os autores, devido às restrições legais que regem a função pública.

Os mesmos autores também chamam a atenção para o fato das instalações privadas possuírem mais recursos para a realização das atividades de manutenção quando comparadas com as instalações públicas, e que nestas, portanto, se realizam atividades de manutenção em menor número (PEIRÓ et al., 1995).

Ainda sobre as diferenças entre a gestão pública e privada dos espaços, Castillo (2011) realizou uma investigação a respeito da distribuição territorial das instalações esportivas na Espanha considerando o sistema de gestão das mesmas e os resultados obtidos nos revelam que quanto maior a concentração de população em uma localidade, menor a participação do setor público na gerência de instalações. Talvez este fato seja explicado pela lógica de que como as maiores carências de espaços para a prática de atividade física aconteçam nos grandes centros urbanos com maior concentração de população (BURILLO et al., 2010; ROMO; MUÑOZ; AYLLÓN, 2008), o mercado veja neste panorama maior possibilidade de inserção.

Considera-se que as instalações esportivas são um dos fatores fundamentais para o desenvolvimento do esporte de alto rendimento, o de participação e também o

educacional². Segundo estudos de diferentes autores, países considerados potências esportivas como Canadá e Estados Unidos e mesmo outros países como Portugal e Espanha, por exemplo, possuem instalações especializadas para o esporte de alto rendimento (DE BOSSCHER et al., 2009; GREEN; OAKLEY, 2001; UKSPORTS, 2007). No cenário internacional, é evidente a manutenção e constante planejamento e adequação para seu uso (DE BOSSCHER et al., 2008; FERREIRA, 2007).

Na Inglaterra, o Departamento para Comunidades e Governo Local possui um guia que fornece informações acerca da manutenção adequada para instalações a céu aberto, recreativas e esportivas chamado “*Planning Policy Guidance 17: Planning for open space, sport e recreation*” (DEPARTMENT FOR COMMUNITIES AND LOCAL GOVERNMENT, 2006).

Já na Espanha o Conselho Superior de Esporte, órgão público autônomo ligado ao Ministério da Educação e Cultura espanhol, responsável por administrar o esporte nacional (IGLESIAS; TARRAGÓ, 2010) conta com a Direção Geral de Infraestruturas Esportivas, responsável especificamente pela administração dos espaços onde se praticam as atividades físicas. Vale destacar o trabalho deste órgão no que concerne à realização do CNID constando o cadastro de todas as instalações esportivas do país (GALLARDO, 2007) e a publicação de nove manuais que indicam práticas de gestão destes espaços como legislação, documentos técnicos e segurança nas instalações esportivas disponíveis *online* e gratuitamente (CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES, 2010).

O Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016 também mostrou iniciativa ao publicar recentemente um “Manual de Boas Práticas em Sustentabilidade para Instalações Esportivas”, onde apresenta uma classificação (bronze, prata e ouro) para as instalações, dependendo das gestão que a mesma realiza levando-se em consideração aspectos como meio ambiente (utilização de recursos de forma inteligente), pessoas e desenvolvimento econômico (COMITÊ ORGANIZADOR DOS JOGOS OLÍMPICOS E PARALÍMPICOS RIO 2016, 2012). Esta é uma iniciativa tímida quando comparamos com o amparo dado à construção e gestão instalações esportivas em outros países.

No Brasil não há nenhum controle sobre a construção ou gestão destes espaços,

²Manifestações do desporto reconhecidas pela Lei Nº 9.615, de 24 de março de 1998 que institui normas sobre o desporto e dá outras providências.

conforme conclui o Relatório de Auditoria Operacional do Tribunal de Contas da União (TCU) para o desenvolvimento do esporte de alto rendimento:

“O Ministério do Esporte, apesar dos esforços empreendidos em identificar os centros de treinamento existentes no Brasil e as condições operacionais da infraestrutura instalada, ainda não dispõe de diagnóstico das necessidades de cada modalidade. Estas são informações imprescindíveis ao processo de tomada de decisão em relação à modernização ou adequação de instalações existentes ou construção de novos centros” (BRASIL - TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2011, p. 61-62).

Em estudo recente, Mazzei et al. (2012) realizaram uma análise preliminar a fim de identificar a existência e as condições de instalações esportivas destinadas ao esporte de alto rendimento no país através de pesquisa documental e consulta com as Confederações responsáveis pelo desenvolvimento de modalidades olímpicas. Os autores indicam que não há informações efetivas a respeito de centros de treinamentos destinados ao esporte de alto rendimento de forma sistematizada e que atendam aos requisitos de qualidade e estrutura observada para instalações que possuem esta finalidade. Mesmo as informações obtidas através das Confederações apontam que apenas algumas modalidades (futebol, voleibol e tiro com arco) apresentam instalações voltadas ao treinamento que atendem aos padrões internacionais estabelecidos para considerarmos a instalação como um centro de treinamento esportivo (MAZZEI et al., 2012).

Quanto ao esporte educacional, no mesmo relatório, o TCU recomenda ao Ministério do Esporte o envio ao Congresso uma relação dos municípios atendidos pelo programa Segundo Tempo (que tem por objetivo democratizar o acesso a prática do Esporte às crianças, adolescentes e jovens) e as instalações utilizadas no mesmo, para que sejam detectadas as carências e a partir disto aumentar a oferta de instalações esportivas e melhorar as condições das já existentes (BRASIL - TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2011), evidenciando novamente a falta de controle do Estado para com os locais de prática esportiva.

No que diz respeito ao esporte de participação, o Programa Esporte e Lazer da Cidade (PELC) do governo federal, apesar de possuir como eixos centrais o funcionamento de núcleos de esporte recreativo e de lazer, o funcionamento das Rede de Centros de Desenvolvimento de Esporte Recreativo e de Lazer (CEDES) junto às Instituições de Ensino Superior e a Implantação e Modernização de Infraestrutura para

esporte recreativo e de lazer (BRASIL. MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2011), não apresenta em seus documentos e publicações quaisquer controle sobre os locais de prática esportiva voltados à população em geral. Os núcleos da Rede CEDES, apesar de apontados, como sendo 59 no total em todo o território nacional, não apresentam os dados de alguns núcleos e os que possuem estão desatualizados – dados até o ano de 2008 (BRASIL. MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2011).

Em um estudo de caso acerca da gestão de instalações esportivas do Recife – Pernambuco, os autores encontraram um evidente distanciamento entre os componentes principais de uma gestão eficiente e a gestão realizada pelo poder público, pautada principalmente na demanda da população (PEDROSO et al., 2012a). Evidentemente que esta é um aspecto importante a ser levado em conta na gestão destes espaços, mas não pode ser somente ele a nortear as decisões quanto à gestão dos espaços. Segundo Pedroso et al. (2012a) isto evidencia uma ausência de procedimentos gerenciais básicos para uma gestão de instalações eficiente. Além disso, também foi possível verificar neste estudo que não há consenso entre os órgãos envolvidos com os programas desenvolvidos nas instalações estudadas, quem é o responsável pela formulação e planejamento das instalações, demonstrando o nível da falta de um gerenciamento do espaço (PEDROSO et al., 2012a).

A literatura produzida no Brasil não é tão extensa no que diz respeito à gestão das instalações brasileiras e, portanto, temos poucas informações de como são geridos os espaços voltados a prática da atividade física no país, mas estes estudos já realizados apontam que a gestão de instalações esportivas ainda é tema pouco desenvolvido, em termos das políticas públicas e de possuímos modelos de gestão para apoiar a administração destes espaços. No meio acadêmico especialmente em relação à pesquisa, não possuímos algumas informações básicas, como o panorama das instalações esportivas existentes no país (como já discutido anteriormente), como elas são geridas e por quem elas são geridas, ou seja, quem são os profissionais que estão à frente destes espaços.

Sobre a gestão de instalações, Lewis (2013) indica que a mesma tem sempre se concentrado nos aspectos de segurança do público (estrutura e manutenção) e a experiência do mesmo quando da utilização da instalação (como os serviços que se oferecem), mas que este panorama já está evoluindo. O autor indica que mais recentemente os gestores tem passado a se preocupar também com as áreas no entorno das instalações, como estacionamentos, shoppings e a realização de atividades correlatas

àquelas que acontecem dentro das instalações (LEWIS, 2013), indicando que há muito que se evoluir em termos de gestão de instalações quando nos deparamos com alguns panoramas, tanto nas instalações públicas quanto privadas e este evidencia uma necessidade de crescimento e profissionalização na área.

Segundo Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999) esta profissionalização na Espanha ainda era recente no final do século XX, sendo as atividades gerenciais de diferentes áreas da gestão: econômico-administrativa, pessoas, marketing e promoção (áreas tradicionais) manutenção e oferta e exploração (áreas características das instalações).

Segundo Lewis (2013), devido à dinâmica da indústria do esporte, o papel do gestor de instalações esportivas tem ganhado importância e evoluído, principalmente no que concerne a utilização de métodos que auxiliem na gestão das instalações, podendo transformar estes espaços e a sua utilização.

3.4O gestor do esporte

O gestor do esporte possui muitas possibilidades em seu campo de atuação, e a gestão de instalações esportivas é indicada como apenas uma das diversas possibilidades (MAZZEI; BASTOS, 2012; PIRES; SARMENTO, 2001; RODRÍGUEZ, 2008; SOUCIE, 1996; YÁÑEZ, 2002).

Celma (2000) define que o atual gestor esportivo deve saber ou ter a capacidade de conjugar políticas, definir a missão do serviço, possuir conhecimentos administrativos, aplicar técnicas de marketing, imagem e comunicação, elaborar políticas de gestão de qualidade, dentre outros. Frente a um cargo tão interdisciplinar o perfil do gestor esportivo terá que apresentar uma evolução para conseguir melhorar suas habilidades na capacidade de coordenar agentes tão diversos que se dão na realidade do esporte (GASCA, 2000), o que vai ao encontro à observação de Sarmento (2011) de que os perfis de funções não devem ser considerados fechados no âmbito do esporte, uma vez que esta área passa por constantes mudanças e está inserida num contexto de desenvolvimento tecnológico agitado, sendo fundamental manter uma formação contínua deste profissional.

Encontramos tanto na literatura como na prática a utilização de diversas nomenclaturas para designar o gestor do esporte, tais como administrador do esporte, coordenador de esporte, supervisor de esporte, gerente, diretor, dentre outras

(CAPINUSSÚ, 2005; PEIRÓ; MARTÍNEZ-TUR; TORDERA, 1999; PEIRÓ et al., 1995; SOUCIE, 1996)

É possível verificar na literatura um esforço de pesquisadores em conhecer o profissional que atua na gestão do esporte no Brasil. Em países como Estados Unidos e Canadá, estudos a respeito do perfil do gestor esportivo já eram realizados nas décadas de 80, apresentando um ligeiro incremento na década de 90 (JOAQUIM; BATISTA; CARVALHO, 2011).

Segundo Rocha e Bastos (2011), nos Estados Unidos as pesquisas em gestão do esporte no geral são realizadas principalmente em torno das ligas profissionais e os departamentos atléticos de universidades enquanto que na Europa as pesquisas dizem mais a respeito dos clubes e entidades de administração do esporte. Esta tendência também pode ser percebida nos estudos acerca do perfil dos gestores do esporte nestas regiões. Muitos dos estudos norte-americanos pautam-se no estudo do perfil de gestores do esporte universitário (BRANCH JR., 1990; FINK; PASTORE; RIEMER, 2003; HATFIELD; WRENN; BRETTING, 1987), isso se deve em parte porque o esporte neste país tem suas bases especificamente no esporte educacional e universitário.

Lambrecht (1987) conduziu também estudos acerca do gestor esportivo de clubes, verificando que a maior parte destes gestores são do sexo masculino, localizados em uma faixa etária jovem (entre 25 e 34 anos), refletindo nos anos de experiência nos cargos de gerência (58% possuem de 0 a 4 anos de experiência). Destaca-se neste estudo o grau de instrução dos sujeitos (56% possuem ensino superior completo e 13% possuem mestrado) (LAMBRECHT, 1987).

Também é possível encontrar na literatura estudos da década de 90 a cerca de gestores esportivos da Austrália. Em pesquisa conduzida por Cuskelly e Auld (1991) com 124 gestores do esporte e de recreação australianos de diversas organizações (setor público, setor privado, organizações voluntárias, associações esportivas e organizações esportivas nacionais), os autores identificaram que estes gestores são em sua maioria homens (cerca de 67%), trabalham exclusivamente como gestores esportivos na instituição (68,2%) e possui grau de bacharel completo (39,4%) (CUSKELLY; AULD, 1991).

Na Europa, alguns estudos vêm sendo conduzidos ao longo dos anos acerca do perfil do gestor do esporte, em alguns casos sendo possível o acompanhando da evolução desta profissão. López e Luna-Arocas (2000) em um estudo realizado com gestores da região de Valência, na Espanha, pode verificar uma predominância de

homens ocupando o cargo de gestor (70%) além da formação não específica para o cargo, onde 46% dos sujeitos eram formados em magistério e apenas 20% em educação física. Neste mesmo estudo os autores perguntaram aos gestores qual a formação que eles julgavam mais adequada para os ocupantes dos cargos de gestão nas entidades esportivas públicas, o qual 50% responderam ser a educação física com especialização em gestão do esporte (LÓPEZ; LUNA-AROCAS, 2000).

Gomes e Núñez (2011) conduziram um estudo com gestores do esporte de municípios maiores de 10.000 habitantes na região de Valência, na Espanha e constataram que 85% dos sujeitos participantes da pesquisa são homens, as maiores frequências apareceram nos intervalos de idade entre 31 a 40 e 41 a 50 anos, mostrando ser um segmento profissional jovem e que 51% da amostra possuíam ensino superior, majoritariamente em educação física ou esporte (GÓMEZ; NÚÑEZ, 2011).

Já em estudo realizado acerca do perfil do profissional de educação física e esporte que atua em cargos de direção e organização de atividades físicas na Espanha, foi possível verificar que entre os 600 profissionais participantes da pesquisa, 82,8% são majoritariamente do sexo masculino, está na faixa entre 30 e 44 anos e 44,8% realizou cursos de especialização ou pós-graduação após terem se formado (CAMPOS IZQUIERDO; GONZÁLEZ RIVERA, 2011). Os mesmos autores apontam na revisão bibliográfica que na Espanha os estudos a respeito do perfil destes profissionais têm demonstrado que eles são homens, maiores de 30 anos, com dedicação exclusiva ao cargo (jornadas maiores que 40 horas semanais) e que ocupam o cargo há três anos (CAMPOS IZQUIERDO; GONZÁLEZ RIVERA, 2011).

Em Portugal também são encontrados alguns estudos que descrevem o perfil do gestor esportivo no país. Matos (2001), em pesquisa realizada com 39 presidentes de clubes, verificou que apenas 13% dos gestores possuíam ensino superior completo, sendo que a maioria dos sujeitos possuíam formação apenas até o 4º ano do primeiro ciclo (correspondente ao Ensino Fundamental no Brasil). Como presidentes de clubes, 87% dos sujeitos possuíam outra função que não a de gestor do clube, não se dedicando mais que 2 horas por dia ao cargo (MATOS, 2001).

Em contrapartida, Sarmiento, Pinto e Oliveira (2006) em pesquisa realizada com 212 gestores portugueses verificaram que 22% dos sujeitos possuíam ensino superior em Gestão do Desporto seguido pela Educação Física (17%). Também se destaca o exercício da atividade em tempo integral pela maioria (60%), e a presença majoritária do sexo masculino (81%) (SARMENTO; PINTO; OLIVEIRA, 2006). A mudança de

panorama que se deu em Portugal nos últimos anos quanto ao profissional que atua como gestor esportivo sofreu grande influência do poder público.

Diante da lacuna que havia no campo profissional da gestão do esporte, criou-se recentemente através de uma portaria, o curso profissional de técnico de apoio à gestão esportiva integrado à área de educação física e esporte e com o objetivo de que o profissional com esta formação colabore com a gestão e manutenção de instalações e equipamento esportivos e que participe também na concepção, desenvolvimento e avaliação de programas e eventos esportivos, sendo que um dos componentes de formação técnica deste curso é a gestão de instalações esportivas (PORTUGAL, 2011).

Em estudo realizado com 64 gestores envolvidos na gestão de federações esportivas da Turquia, pode-se verificar que o número de gestores homens é muito superior (84%), sendo que mais da metade destes gestores possuem ensino superior (58,2%), destacando-se neste estudo a informação que destes gestores, 38% possuem entre 11 e 20 anos de experiência em cargos de gestão de competição de federações nacionais e 37% possuem mais que 20 anos de experiência (FARZALIPOUR et al., 2012).

Recentemente tem sido possível encontrar na literatura publicações a cerca do panorama asiático, africano, sul americano e também do Oriente Médio no que diz respeito ao perfil do gestor esportivo destas regiões. Em um estudo conduzido com 127 gestores de esporte e juventude de Semnan, província do Irã, pode-se verificar que a maior parte dos gestores é do sexo masculino (cerca de 78%) com uma média de idade de 35 anos (RAJABI et al., 2013). Em estudo realizado com 31 gestores de federações do mesmo país, foi verificado que a maior parte dos gestores também são do sexo masculino (83,8%), a média de idade é maior do que o encontrado no estudo de Rajabi et al. (2013), sendo a maior parte com idade maior que 56 anos, influenciando desta forma os anos de experiência destes profissionais (com mais de 11 anos de experiência, sendo que 37% possuem mais de 21 anos de experiência no cargo), e mais da metade dos sujeitos possuem ensino superior ou mestrado (GOODARZI et al., 2012).

Ramezani, Teimori e Nedaei (2013) também realizaram uma pesquisa com gestores de federações esportivas do Irã (total de 120 sujeitos), e os resultados encontrados mostram que a maioria se encontra na faixa etária entre 41 e 45 anos e possuem mais de 10 anos de experiência no cargo. Resultado destacado pelos autores diz respeito ao grau de instrução dos gestores, indicando que 32% possuem ensino superior e 49% pós-graduação (RAMEZANI; TEIMORI; NEDAEI, 2013), não sendo

especificado pelos autores a área de formação dos sujeitos.

Em estudo conduzido com 122 gestores de Taiwan de diversos setores, Ko, Henry e Kao (2011), a maioria dos cargos é ocupado por homens (70%), a maioria se encontra na faixa etária de 40 a 49 anos e destaque para a informação de que grande parte dos gestores possui grau de instrução até o ensino superior ou maior (63,1% possuem bacharelado, 23,8% possuem mestrado e 4,1% possuem doutorado) (KO; HENRY; KAO, 2011), diferenciando-se dos resultados encontrados na maior parte dos estudos internacionais acerca da formação dos gestores esportivos. Infelizmente não há informações de qual é a área de formação destes gestores.

Já em pesquisa realizada com gestores de clubes esportivos da província de North West, na África do Sul, foi possível verificar entre os gestores um alto índice de respondentes com ensino superior completo ou maior grau de instrução (62%) e que em sua maioria (60%) são do sexo masculino (EKSTEEN; MALAN; LOTRIET, 2013), como encontrado em outras realidades. Infelizmente neste e em alguns dos estudos relatados, os autores não indagaram a área de formação dos gestores participantes das pesquisas, não sendo possível desta forma saber se em outras realidades a ocupação deste cargo ocorrem em sua maioria por profissionais de educação física como já ocorre em alguns países como Espanha e Portugal.

Na América do Sul, alguns estudos têm sido realizados nos últimos anos a fim de compreender nossa realidade. D'Amico (2008), em pesquisa realizada com gestores de federações esportivas da Venezuela, identificou a disparidade de participação entre homens e mulheres na gestão das federações, tendo os primeiros mais representatividade. Segundo a autora, também é possível observar que estes gestores possuem em média 15 anos de experiência na gestão, uma grande parcela já participou de cursos de gestão (76%), sendo que 63,2% possuem nível superior e destes, 50,5% são formados na área de educação física e esporte (D'AMICO, 2008).

No Brasil algumas revisões de literatura já são capazes de nos dar um panorama a respeito das publicações a respeito do perfil dos gestores que atuam no país. Há uma indicação de que os estudos nesta área são recentes, sendo que as primeiras publicações acontecem a partir da década de 2000 (BARROS FILHOS et al., 2013; JOAQUIM; BATISTA; CARVALHO, 2011; KARNAS, 2010).

Para a revisão realizada para esta dissertação foi conduzida uma busca em diferentes bases de dados (EBSCO, Scielo, Scopus, Google Acadêmico, Portal de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

(CAPES), Repositório Aberto da Universidade do Porto), a fim de reunir o maior número possível de estudos (artigos e dissertações) e publicações (livro) acerca do perfil do gestor esportivo que atua no Brasil. O resultado desta revisão pode ser visualizado no Quadro 5, onde são descritos os nomes dos autores, no caso das pesquisas, o tipo de pesquisa e ano de realização da mesma, método utilizado e a amostra do estudo bem como os principais resultados.

Foram encontradas ao todo 26 pesquisas, sendo que 17 foram publicadas na forma de artigo *peer review*, 5 estudos publicados na forma de dissertação de mestrado, 2 trabalhos de conclusão de curso (nível graduação), 1 *survey* em formato de ensaio e 1 livro, não sendo encontrada nenhuma tese de doutorado nesta temática.

Foi possível observar que o método mais utilizado nos estudos acerca do perfil do gestor do esporte é o questionário, fato também indicado em outras revisões de literatura (BARROS FILHOS et al., 2013; KARNAS, 2010) e para outras realidades que não a brasileira (JOAQUIM; BATISTA; CARVALHO, 2011).

No que diz respeito ao número de participantes nas pesquisas, foi possível observar que apenas no ano de 2010 a amostra mostrou-se mais consistente. Os estudos anteriores possuíam número de sujeitos mais baixos, sendo desta forma mais difícil para o pesquisador extrapolar os achados para toda a população. Isto pode ser reflexo do próprio amadurecimento da pesquisa e da área como um todo.

É possível verificar que os estudos abordam diversas áreas de atuação dos gestores, como clubes (incluindo presidentes), órgãos públicos (secretários, coordenadores, diretores), federações e confederações, organizações relacionadas ao esporte universitário, academias de *fitness*, gestores de equipes esportivas (basquetebol, voleibol, futebol, etc.) e instituições de ensino superior. No entanto é possível verificar uma lacuna no que concerne a outras áreas, como eventos esportivos, instalações esportivas, de ONG's que se utilizam do esporte, gestores do chamado sistema S (notadamente SESI e SESC), dentre outros que são abordados na literatura internacional.

Autores/Tipo de Estudo	Ano	Método/Amostra	Principais Resultados
Azevêdo, P. H.; Barros, J. F.; Suaiden, S. / <i>peer review</i>	2004	Questionário / 10 presidentes de clubes de futebol (todos do sexo masculino)	Os resultados mostram que os gestores não possuem formação específica para atuar na área (70% estão cursando ou não possuem ensino superior), possuem as ocupações de funcionário público e empresário, que acumulam com as atribuições de dirigentes de seus clubes.
Azevêdo, P. H.; Barros, J. F. / <i>peer review</i>	2004	Questionário / 19 servidores públicos (13 do sexo feminino e 6 do sexo masculino)	Verificou-se que a maior parte dos sujeitos possui no mínimo nível superior completo (60% destes em educação física), 70% realizaram treinamento de Gestão Pública e contam com pouco mais de quatorze (14) anos de experiência no cargo.
Bastos, F. C. et al. / <i>peer review</i>	2006	Questionário / 7 gestores de clubes (todos do sexo masculino)	Verificou-se que o gestor tem formação em Ed. Física, responsável pela gestão de atividades das áreas recreativa, competitiva e de formação esportiva.
Maurmann, A. / Monografia	2007	Entrevistas / 7 gestoras de entidades esportivas do RS (todas do sexo feminino)	Verificou-se uma diversidade na formação das gestoras (direito, educação física, contabilidade, medicina veterinária). Inserção na gestão após longo período de envolvimento com a federação e com a modalidade.
Gomes, E. M. P.; Mourão, L. / <i>Survey</i>	2008	Documental e Questionário / 10 gestoras de federações e confederações esportivas (todas do sexo feminino)	Apenas 6,4% dos cargos previstos na gestão das federações e confederações são ocupadas por mulheres. A maioria das gestoras (7) possui formação em educação física.
Gomes, E. M. P. / Livro	2008	Entrevista / 14 gestoras de federações, confederações, Comitê Olímpico Brasileiro e Ministério do Esporte	Das quatorze (14) gestoras, nove (9) possuem graduação em Educação Física com especialização na área. As gestoras de federações indicam se dedicar integralmente ao trabalho voluntário na gestão da entidade.

Azevêdo, P. H.; Spessoto, R. E. N. / <i>peer review</i>	2009	Questionário / 19 dirigentes (majoritariamente do sexo masculino)	Verificou-se que o gestor não tem formação definida (nível médio e superior), tem como ocupação principal o de funcionário público e ocupante do cargo de presidente em seus clubes.
Maroni, F. C.; Mendes, D. R.; Bastos, F. C. / <i>peer review</i>	2010	Questionário / 22 gestores de equipes de voleibol (21 do sexo masculino e 1 do sexo feminino)	Gestores com formação em educação física ou administração, em sua maioria, no nível de graduação e no nível de pós-graduação, 9 possuem especialização em diferentes áreas (administração esportiva, marketing e treinamento esportivo). Para 45,5% dos gestores possuem outra atividade profissional além da gestão da equipe de voleibol. Foram identificadas diferentes estruturas organizacionais entre as equipes.
Palma, D.; Inácio, S. L. / <i>peer review</i>	2010	Questionário / 39 gestores de atléticas e departamentos de esportes (não abordaram o sexo dos gestores)	Apenas 26% possuem ensino superior completo (as atléticas normalmente são geridas por alunos de graduação). Quanto à experiência no esporte 60% possui histórico e quanto à gestão apenas 24,2% possuem experiência. Das atléticas, apenas 16,4% trabalham profissionalmente.
Pedroso, C. A. M. Q.; Menezes, V.; Sarmiento, J. P.; Albuquerque, R. J. F. / <i>peer review</i>	2010	Questionário / 6 gestores de federações (todos do sexo masculino)	A maioria dos gestores possui formação superior completa, sendo que apenas 28% possuem formação na área de Educação Física ou Administração. Dentre as funções mais referenciadas pelos gestores estão elaboração de competição (71%), planejamento (14,5%) e organização (14,5%). A maioria dos gestores indica possuir outra atividade além da exercida na federação.
Anchieta, T. / Dissertação de Mestrado	2010	Questionário / 44 sujeitos dentre eles: secretário estadual, secretários municipais e presidentes de entidades de administração de modalidades esportivas	Verificou-se que o gestor não tem nenhuma formação em gestão esportiva, grande parte exerce outra atividade além da de gestor esportivo, seu trabalho relaciona-se principalmente a atividades de rotina, planejamento e contato com treinadores e professores.

		(42 do sexo masculino e 2 do sexo feminino)	
Tavares, A. L./ Dissertação de Mestrado	2010	Grupo Focal e Questionário / 13 secretários municipais de esporte (12 do sexo masculino e 1 do sexo feminino)	Gestores possuem nível de escolaridade diversa. Competências pessoais foram as mais encontradas, seguidas das competências políticas e técnicas ou administrativas. O cenário encontrado não concorda com as proposições de competências gerenciais do grupo focal.
Silva, Z. C.; Netto, S. / <i>peer review</i>	2010	Não cita metodologia / 7 gestores de centros esportivos municipais (4 do sexo masculino e 3 do sexo feminino)	Todos os gestores possuem formação em educação física, sendo que 3 deles possui pós-graduação em curso ou concluída. Quanto ao planejamento dos centros, não há homogeneidade na forma que é realizado e 57% dos gestores indicaram realizar apenas avaliações informais com as suas equipes de trabalho.
Couto, A. C. P.; Aleixo, I. M. S.; Lemos, K. L. M.; Couto, M. A. / <i>peer review</i>	2011	Questionário / 60 gestores esportivos (46 do sexo masculino e 14 do sexo feminino)	A maioria dos gestores (78,3%) possui formação na área de Educação Física. As áreas de atuação dos gestores mais representativas foram gestão de projetos sociais, gestão de instituições esportivas e administração privada.
Bastos, F. C.; Fagnani, E. K.; Mazzei, L. C.; / <i>peer review</i>	2011	Questionário / 19 gerentes de redes de academias (majoritariamente do sexo feminino)	A maioria dos gestores possuem formação superior completa (50% em educação física), 94,74% dos gestores são denominados gerentes administrativos, a maioria possui mais de 6 anos de atuação como gestor.
Valente, L. / Dissertação de Mestrado	2011	Questionário/21 gestores de Centros de Esportes e Lazer	Todos os gestores possuem ensino superior completo, sendo a maioria (19) em educação física. 52,38% possuem curso de especialização, mas apenas um (1) é em gestão do esporte. Dos gestores

		da Prefeitura de Manaus (11 do sexo feminino e 10 do sexo masculino)	participantes do estudo, 71% não possuem remuneração específica para o cargo de gestor, e 95% exercem outras atividades profissionais.
Silva, B. S. / Monografia	2012	Questionário / 20 gestores de clubes (19 do sexo masculino e 1 do sexo feminino)	A maioria dos gestores possuem formação superior em educação física (80%), seguido de administração (15%). 85% indicam atuar no nível tático da gestão.
Costa, C. P.; Sarmiento, J. P. / <i>peer review</i>	2012	Questionário / 15 presidentes de federações paraenses (13 do sexo masculino e 2 do sexo feminino)	A maioria dos gestores possuem formação superior (apenas 27% possuem formação em Educação Física ou Administração), a maioria tem como ocupação principal ser empresário ou funcionário público, 88% possuem até cinco (5) anos de tempo de permanência no cargo. 59% dizem não ter nenhuma ou ter pouca disponibilidade para formação. Planejamento e captação de recursos são as atividades de maior ocupação destes gestores.
Santana, L. C.; Monteiro, G. M.; Pereira, C. C.; Bastos, F. C. / <i>peer review</i>	2012	Questionário / 263 gestores de academias (69% do sexo masculino e 31% do sexo feminino)	A maioria dos gestores tem formação superior e possui pós-graduação em nível de especialização. Foi identificada uma diferença entre os grupos de gestores no que diz respeito à formação continuada e tempo no cargo.
Pinheiro Neto, W.; Voser, R. C. / <i>peer review</i>	2012	Entrevista semiestruturada / 5 gestores de academias (todos do sexo masculino)	Todos os gestores possuem formação em educação física, sendo que dois (2) possuem especialização em gestão. Apenas um (1) dos gestores possui dedicação exclusiva à gestão da academia. Todos os gestores relataram ter alguma dificuldade no que diz respeito a conhecimentos de gestão.
Nery, L. C.; Capinussú, J. M. / <i>peer review</i>	2012	Entrevista estruturada / 6 presidentes de clubes esportivos (todos do sexo masculino)	Nenhum dos gestores possui formação na área de educação física ou esporte, sendo que 4 não possuem nível superior completo e a maioria dedica até 4 horas para o exercício do cargo, sugerindo que esta não é ocupação única do gestor.

		masculino)	
Mello, J. A. C.; Silva, S. A. / <i>peer review</i>	2013	Entrevista semi-estruturada / 12 gestores de academias (8 do sexo masculino e 4 do sexo feminino).	Formação superior diversa. Foram identificadas competências nas categorias Conhecimento (7), Habilidades (9) e Atitudes (16)
Karnas, G. S. / Dissertação de Mestrado	2013	Questionário / 169 gestores municipais (secretários, coordenadores, diretores) (83% do sexo masculino e 17% do sexo feminino).	Mais da metade dos gestores possui nível superior completo (maioria com no mínimo especialização), com destaque à formação em Educação Física. Ampla maioria (80%) ascendeu ao cargo por indicação política. Apenas 22% dos municípios possuem Secretaria específica para o Esporte, e 47% dos gestores indicam exercer outra atividade remunerada.
Guitti, V. S.; Bastos, F. C. / <i>peer review</i>	2013	Questionário / 8 gestores de equipes de basquetebol (todos do sexo masculino)	Todos possuem ensino superior completo, sendo cinco (5) graduados em educação física, no entanto apenas um (1) gestor indicou possuir pós-graduação em gestão do esporte. E 62,5% dos gestores indicaram exercer outra atividade profissional além da de gestor.
Mandarino, J. D. B.; Silva, C. A. F.; Capinussú, J. M.; Ribeiro, C. H. V. / <i>peer review</i>	2013	Questionário e Entrevista Semi-estruturada / 5 gestores esportivos de IES (não informam sexo dos sujeitos)	Dos gestores participantes, 4 possuem formação superior em educação física, no entanto apenas 1 possui pós-graduação em gestão do esporte. Todos indicam possuir experiência prévia na gestão da educação física e a nomenclatura do cargo que exercem são diversas.
Cárdenas, A. R. / Dissertação de Mestrado	2013	Entrevista / 10 gestores de diferentes entidades esportivas (não foi solicitado o sexo do sujeito)	Dos gestores participantes, havia representantes de órgãos públicos, federações, ONG, empresas privadas. Seis deles indicaram possuir graduação em educação física, dois em administração, um em direito e um apenas ensino médio. No discurso dos gestores a organização de eventos pareceu ser a função central, ou mesmo principal, dos gestores.

Quadro 5 - Relação de estudos acerca do perfil do gestor esportivo que atua no Brasil
Fonte: Elaborado pela Autora

Um tópico abordado em muitos dos estudos internacionais, a formação do gestor, também é amplamente discutida pelos autores brasileiros que aprofundam mais a questão, pois debatem não só a formação dos sujeitos, como também a área de formação do mesmo. A maioria dos estudos apontam que os gestores são profissionais advindos da área de Educação Física (AZEVEDO; BARROS, 2004; BASTOS; FAGNANI; MAZZEI, 2011; BASTOS et al., 2006; CÁRDENAS, 2013; COUTO et al., 2011; GOMES; MOURÃO, 2008; GOMES, 2008; GUITTI; BASTOS, 2013; KARNAS, 2013; MANDARINO et al., 2013; MARONI; MENDES; BASTOS, 2010; PINHEIRO NETO; VOSER, 2012; SANTANA et al., 2012; SILVA, 2012; SILVA; NETTO, 2010; VALENTE, 2011), mas também é possível encontrar alguns estudos que relatam formação diversificada dos gestores, mesmo entre os estudos recentes (AZEVEDO; SPESSOTO, 2009; COSTA; SARMENTO, 2012; MAURMANN, 2007; MELLO; SILVA, 2013; NERY; CAPINUSSÚ, 2012; PALMA; INÁCIO, 2010; PEDROSO et al., 2010; TAVARES, 2010).

Vale destacar que poucos gestores possuem pós-graduação específica em gestão ou administração do esporte, como indicado por alguns autores (ANCHIETA, 2010; AZEVEDO; BARROS; SUAIDEN, 2004). A falta de capacitação destes profissionais é apontada por alguns autores como fator de interferência direta no desempenho dos demais profissionais envolvidos com o esporte, como técnicos, atletas e professores (GASCA, 2000; MOCSÁNYI; BASTOS, 2005; SARMENTO, 2011), mas apesar disto não parece ser preocupação do gestor se manter atualizado e buscando maiores qualificações para o exercício do cargo. Apesar dos próprios gestores indicam que a falta de conhecimento na área de gestão é uma das barreiras da profissão (PINHEIRO NETO; VOSER, 2012), os mesmos assinalam que ainda há pouca disponibilidade deles próprios para formação (COSTA; SARMENTO, 2012).

Vários profissionais envolvidos com o esporte já possuem sua formação específica, enquanto que o gestor do esporte possui uma formação ainda precária em nosso país (CAPINUSSÚ, 2005). O autor ainda destaca que o profissional que atua na gestão do esporte necessita de uma formação interdisciplinar que a formação em educação física ou esporte infelizmente não oferece (CAPINUSSÚ, 2005).

Segundo Azevêdo, Barros e Suaiden (2004) os gestores em muitos casos detêm o poder de decisões nas entidades em que atuam – demonstrando a falta de uma visão ampla do negócio - e a administração da mesma muitas vezes centrada no lucro e na rentabilidade, sempre voltando à administração para aspectos externos à entidade, como acordos comerciais e busca por investidores. No Brasil, a área de gestão do esporte necessita de um maior desenvolvimento tanto no que diz respeito à formação do profissional envolvido com a gestão

esportiva como também o aprimoramento da formação deste profissional, com cursos de especialização que ofereçam uma visão mais ampla ao profissional que irá trabalhar com a gestão do esporte (BASTOS et al., 2004).

Um tópico pouco explorado pelos estudos internacionais, mas que é de interesse dos pesquisadores brasileiros é a dedicação do profissional ao cargo que ele ocupa. Na realidade brasileira é possível encontrarmos gestores que não se dedicam integralmente ao cargo de gestor, exercendo outras funções em locais diferentes (como empresários, funcionários públicos, professores, etc.) sendo verificado este panorama mesmo em estudos realizados recentemente (ANCHIETA, 2010; AZEVÊDO; BARROS; SUAIDEN, 2004; AZEVÊDO; SPESSOTO, 2009; COSTA; SARMENTO, 2012; GUITTI; BASTOS, 2013; KARNAS, 2013; NERY; CAPINUSSÚ, 2012; PEDROSO et al., 2010; PINHEIRO NETO; VOSER, 2012; VALENTE, 2011).

Um gestor esportivo pode realizar diferentes papéis ou intervenções como, por exemplo, administração de eventos (eventos especiais e gestão de ingressos), administração financeira (gerir lucros e realizar orçamentos ou participar em centros de financiamento), administração de recursos humanos (contratação, treinamento e relações do trabalho), administração geral (trabalhar com anuência e administração de risco), administração de marketing (anúncios e promoções), administração de relações públicas (relações com o cliente e relações com a mídia) e administração de programa (elaborar horários e gerir centros esportivos e seus equipamentos e instalações) (MAZZEI; BASTOS, 2012; MILLER; STOLDT; COMFORT, 2002).

Assim como a formação, a dedicação destes gestores ao cargo que ocupam é um indicador do profissionalismo da área no Brasil. É possível, através dos resultados encontrados nos diversos estudos realizados, construir um panorama das lacunas que a gestão do esporte possui em nossa realidade. Este panorama também nos torna possível identificar os segmentos não explorados pela pesquisa e que possuímos pouco ou nenhum conhecimento de sua realidade. A gestão de instalações esportivas, como já abordada nesta revisão é tema de poucos trabalhos na literatura brasileira, e o profissional responsável por esta gestão tampouco possui seu perfil e sua função amplamente estudados no Brasil.

3.5 O gestor de instalações esportivas e suas atribuições

Como destacado anteriormente, há uma escassez de estudo que dizem respeito especificamente ao perfil dos gestores de instalações esportivas na literatura brasileira que nos

dê conhecimento desta ocupação no país, o que nos leva a muitas vezes supor que o que vemos na gestão das diversas instâncias do esporte pode ser extrapolado à gestão das instalações esportivas, mas de fato não conhecemos a realidade destes profissionais para confirmar a comparação entre a atuação deste gestor com os demais gestores que atuam nas mais diversas organizações esportivas.

Na Espanha, onde o assunto já é foco de estudo há alguns anos, os autores Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999) encontraram denominações distintas para o cargo de gestor de instalação esportiva em pesquisa realizada, assim como acontece com o gestor do esporte em geral. Segundo os autores, mais do que se ater ao nome que o cargo recebe, o importante é entender as funções que este responsável pela instalação esportiva possui, para assim conseguir traçar o perfil deste cargo (PEIRÓ; MARTÍNEZ-TUR; TORDERA, 1999).

As decisões que o gestor de uma instalação esportiva deve tomar a fim de garantir o funcionamento e melhor aproveitamento do espaço devem ser realizadas com base no conhecimento que este gestor deve possuir acerca de política, conhecimento esportivo, gestão, manutenção dos equipamentos, logística, economia, dentre muitos outros (CUNHA, 2007). Nesta mesma linha, Pedroso et al. (2011) e Pedroso et al. (2012a) afirmam que a gestão de instalações esportivas caracteriza-se por ser uma tarefa complexa para o gestor, uma vez que será de responsabilidade do mesmo uma série de funções que exigirão a coordenação de diversas áreas, participação na concepção e planejamento de construção da instalação além de prover os recursos necessários para o funcionamento da instalação. Mazzei e Bastos (2012) colaboram com esta visão quando indicam que a gestão de uma instalação esportiva não ocorre sem uma correta administração dos recursos humanos, dos recursos financeiros e com ações de marketing.

Tendo como base a realidade Norte Americana, a *International Facility Management Association* define que um gestor de instalação precisa entender várias funções distintas, tais como planejamento financeiro, gestão de sistemas de manutenção, conhecimento em planejamento de arquitetura e estrutura, conhecimentos para gerir as fases de construção e renovação dos espaços (FRIED, 2005).

Quesada (2014), em discussão realizada acerca da concessão de instalações públicas a uma administração privada indica que, quando uma empresa assume a gestão de uma instalação esportiva, o poder público deve monitorar os diversos âmbitos de gestão de uma instalação, sendo elas: recursos humanos, recursos técnicos, manutenção, oferta de atividades, qualidade dos serviços, defesa e proteção dos usuários, gestão administrativa e econômica, regime interno de normas, tarifas pela prestação do serviço, política de proteção de dados e

gastos energético (sustentabilidade) (QUESADA, 2014).

Em pesquisa realizada sobre a gestão de instalações esportivas do Recife, Pedroso et al. (2012a) consideraram áreas da gestão destes espaços o planejamento e construção de equipamentos esportivos, a acessibilidade aos equipamentos esportivos, a manutenção, a gestão de programas e atividades e os modelos de gestão de equipamentos esportivos, áreas estas que possuem relação direta com a atuação do gestor destes espaços (PEDROSO et al., 2012a).

O próprio decreto português que aponta a necessidade de cada instalação possuir um responsável técnico, atribui a este cargo funções como orientação aos monitores e instrutores que trabalham na instalação, zelar por todo o espaço da instalação e responder pelas infrações que porventura venham a ocorrer nas dependências da instalação (PORTUGAL, 1999), ou seja, há grande responsabilidade inerente a este cargo.

O que podemos destacar é que a gestão das instalações esportivas requer o domínio de conhecimentos diversos para administrar os locais de prática esportiva. Segundo Cunha (2007), este é um profissional que assume a responsabilidade de correr riscos e as consequências da gestão da instalação a partir dos objetivos traçados para a mesma, o que requer segurança por parte do gestor de que ele possui conhecimento e capacidades necessárias para exercer tal cargo.

Segundo Burriel, (1991 apud PEIRÓ; MARTÍNEZ-TUR; TORDERA, 1999, p. 86)³ a importância da direção e da gestão das organizações esportivas é um elemento de suma importância para o sucesso da entidade envolvida, satisfazendo as demandas sociais e para garantir uma utilização eficaz dos recursos esportivos à disposição. Peiró, Ramos e González (1993) ainda indicam que para o adequado funcionamento das instalações esportivas, possuir uma série de espaços e outros serviços com um nível adequado de qualidade não é o suficiente, pois estes serviços e espaços devem ser geridos de maneira adequada.

O gestor de instalação neste caso pode ser solicitado para auxiliar no processo de construção de novos espaços, participando de um grupo interdisciplinar, constando de engenheiros, arquitetos, designers e construtores, de forma a realizar consultoria principalmente no que tange aos conhecimentos acerca da prática esportiva, da adequação do espaço conforme as regras das modalidades que serão praticadas na instalação, adequação quanto aos requisitos técnicos para que competições possam ser realizadas no espaço, na indicação dos materiais e fornecedores a serem utilizados na obra e da conformação do

³BURRIEL, J. C. Perspectivas en el diseño de las políticas deportivas municipales. En: **Políticas Deportivas e Investigación Social** (Congreso Constituyente de La AEISAD), Pamplona, 19-21 abril, p. 67-96, 1991

melhor local para esta prática.

Apesar de já serem discutidos no Brasil em âmbito acadêmico os conhecimentos e as habilidades necessárias tanto para o gestor esportivo em geral como também para o gestor de instalações esportivas, é escasso o conhecimento sobre as atividades e tarefas realizadas pelos mesmos.

Em pesquisa realizada por Peiró, Ramos e González (1993) apenas 10% dos gestores respondentes são mulheres, a maioria possui idade entre 27 e 35 anos e está no cargo entre 2 a 4 anos e os resultados também mostram que as competências dos gestores de instalações são maiores na área de manutenção e oferta e exploração das instalações (PEIRÓ; RAMOS; GONZÁLEZ, 1993). Os autores ainda destacam que as decisões estratégicas, o planejamento a longo prazo e a formulação dos objetivos a cumprir são realizadas por instancias superiores ao gestor na maioria dos casos estudados. Vale ressaltar que 90% das instalações participantes da amostra deste estudo são de propriedade e gestão pública, o que justifica a não participação direta do gestor da instalação em decisões estratégicas, já que nestas instalações estas decisões normalmente ficam a cargo do governo.

Resultados parecidos foram encontrados em estudo realizado por Peiró et al. (1995) com 73 gestores de instalações esportivas na Espanha. Apenas 10,8% dos gestores são do sexo feminino, possuem idade média de 39,8 anos e estão em média há 5 anos no cargo onde, em geral, são principalmente responsáveis pelas áreas de manutenção e gestão de atividades (PEIRÓ et al., 1995).

Em investigação relacionada com o gestor e os programas das instalações aquáticas cobertas existentes na Comunidade Valenciana, Espanha, contou com 14 gestores e foi possível observar que 85,7% dos sujeitos são do sexo masculino, a maioria se encontra na faixa etária entre 31 e 35 anos, 35,7% dos gestores não possuem titulação/formação na área esportiva enquanto que dos 64,3% restantes, 55,5% possuem titulação de treinar superior de natação, 22,2% de auxiliar de natação e monitor de natação (MORENO; GUTIÉRREZ, 1998). Os autores ainda verificaram que a maioria se encontra no cargo entre 4 a 8 anos e teve acesso ao mesmo através de contratação direta.

Peiró et al. (1998) em estudo descritivo sobre a percepção e avaliação de gestores de instalações esportivas sobre seu trabalho, também na Espanha, revelou que apenas 11% da amostra era do sexo feminino, os sujeitos tinham idade média de 40 anos e média de tempo no cargo de 5 anos (tendo esta variável bastante variação – alguns meses até 20 anos).

Em Portugal, Pires (1999) também realizou pesquisa acerca da gestão de piscinas e verificou que seus gestores em sua maioria possuem idade entre os 25 e 45 anos, quanto à

escolaridade apenas um gestor apresentou nível superior (45,5% possuem apenas ensino secundário), 63% está a menos de 3 anos na gestão da piscina e 71% exerciam funções fora do esporte antes de assumirem o cargo. O autor ainda dá destaque ao número de gestores que exercem outra atividade remunerada além da de gestor da piscina (cerca de 63%) (PIRES, 1999).

Já Gómez Tafalla, Gómez e Moreno (2004) realizaram investigação com gestores de instalações públicas de municípios com mais de 10.000 habitantes da comunidade de Valência na Espanha, os autores constataram que as tarefas realizadas pelo gestor esportivo são aquelas relacionadas com o funcionamento geral da instalação, tais como solução de problemas diários, elaboração de horários, determinação de locais para as atividades, redação de normas de funcionamento e uso, supervisão das instalações e controle de material para as atividades. Mas, segundo os autores, a tendência que vem sendo destacada é a de que os gestores vêm delegando algumas funções antes desempenhadas por eles mesmos e também assumindo o papel no que diz respeito à assessoria na elaboração de projetos, construção e reformulação de novas instalações (GÓMEZ TAFALLA; GÓMEZ; MORENO, 2004).

Também na Espanha, foi realizada pesquisa com os gestores dos centros esportivos da cidade de Vigo (em sua maioria do setor privado). Foi possível verificar neste estudo que houve equilíbrio entre a participação masculina e feminina na direção dos centros (53% homens e 47% mulheres), os gestores em sua maioria possuem idade entre os 25 e 39 anos, apenas 15% possuem escolaridade em nível superior (a maioria possui formação técnica), desempenham a atividade a mais de 3 anos e 34% realizam outra atividade laboral (FERNÁNDEZ et al., 2004).

Em estudo realizado com 136 profissionais que realizam tarefas de organização e coordenação em instalações esportivas da Comunidade Valenciana, Campos-Izquierdo et al. (2007) puderam verificar que 72% dos sujeitos são do sexo masculino, 45% possuem idade entre 30 e 40 anos e 40% possuem menos de 30 anos, sendo que 70% deles possui formação ligada à área de educação física e esporte, desde o nível técnico até mestrado (CAMPOS-IZQUIERDO et al., 2007).

Com a proposta de construir um instrumento para determinar as competências necessárias para se gerenciar instalações esportivas de saúde e clubes de *fitness* na Grécia, foi realizado um estudo com 101 diretores de instalações de Atenas e East Attica, onde foi possível verificar que os sujeitos possuem idade média de 40,38 anos e trabalham como diretores em média há 12,8 anos (TRIPOLITSIOTI et al., 2007). Os autores também verificaram que as competências necessárias a um gestor de instalações esportivas com maior

representatividade para os diretores participantes da pesquisa são: técnicas de gestão, ciência do esporte, gestão de eventos, relações públicas, habilidade com computação/pesquisa, gestão de estrutura, governança e prevenção de acidentes/segurança (TRIPOLITSIOTI et al., 2007), destacando-se nestes resultados a indicação da ciência como fator determinante para o exercício da função de gerente, não observada em nenhum outro estudo relacionado à gestão de instalações esportivas.

Em pesquisa realizada com gestores de instalações esportivas de Taiwan, Chen (2012) verificou que estes profissionais majoritariamente são do sexo masculino, possuem formação em nível superior, idade entre 41 a 45 anos e possuem entre 10 e 15 anos de cargo. Neste estudo foi realizada uma análise para a verificação junto aos gestores das competências necessárias para o desempenho da função e foi possível verificar 8 áreas relacionadas às competências destes gestores: Gestão organizacional, gestão de orçamento, gestão de eventos esportivos, instalação (manutenção), gestão de risco, utilização de computadores, comunicação e gestão de recursos humanos sendo que, segundo o autor, dependendo do tipo de organização em que o gestor atua (setor público, clube, departamentos de educação física de universidades, etc.) se dá ênfase em uma ou outra área (CHEN, 2012).

Também no continente asiático foi realizada pesquisa acerca de gestores de estádios na Malásia, onde foi possível verificar que a formação dos mesmos é bem diversificada (apenas 2,9% possuem mestrado e 17,6% bacharelado e os demais possuem entre formação técnica a ensino médio completo), sendo que mais da metade dos gestores estão no cargo a menos de 5 anos (HARUN; SALAMUDIN; HUSHIN, 2013). Os autores também puderam verificar que nenhum dos sujeitos possui experiência em engenharia ou gestão de instalações, e sugere que estes profissionais precisam de treinamento para obter qualificações adicionais em gestão de instalações e manutenção predial (HARUN; SALAMUDIN; HUSHIN, 2013).

Nosrat et al. (2013) em pesquisa realizada junto a gestores de instalações públicas e privadas do Azerbaijão pode-se verificar que 85,9% dos participantes da pesquisa são do sexo masculino, a maioria possui idade entre 31 e 35 anos e 60,1% possuem nível educacional de bacharel e 12,2 % de mestrado. Resultados muito semelhantes foram encontrados em pesquisa com gestores de instalações públicas e privadas do Iran. Ghaderi (2014) constatou que a maioria se encontra na mesma faixa etária do estudo anterior (entre 31 e 35 anos), tendo uma porcentagem muito próxima de homens nos cargos (cerca de 86,4%) e nível educacional também semelhante (59,1% possuem bacharelado e 13,1% mestrado). Infelizmente nenhum dos estudos abordou a área de formação destes gestores.

Com objetivo de observar o desempenho da função de gestores de instalações

esportivas da Espanha (região de Catalunha e Valência) a fim de explorar o desenvolvimento da área, Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999) realizaram pesquisa com 73 gestores de instalações esportivas e puderam verificar que 89,2% são do sexo masculino, possuem média de idade de 39,8 anos e estão no cargo a 5,29 anos, em média. Os autores também exploraram as tarefas realizadas pelos gestores e qual a frequência de realização em 5 áreas distintas da gestão de instalações esportivas (gestão econômico-administrativas, manutenção, marketing e promoção, gestão de pessoas e oferta e exploração), e se há diferença entre a realização de tarefas ativas e tarefas pro ativas (PEIRÓ; MARTINÉZ-TUR; TORDERA, 1999). Os resultados obtidos desta análise serão apresentados no capítulo seguinte desta revisão e serviram como mote desta pesquisa de mestrado, uma vez que se mostrou abrangente no que diz respeito à abordagem de áreas essenciais à gestão de instalações esportivas e também porque nos permite obter dados que nos auxiliam no entendimento do desenvolvimento da gestão de instalações esportivas na realidade estudada.

Uma característica marcante em todos os estudos realizados a respeito do perfil do gestor de instalações esportivas é a elevada porcentagem de homens que ocupam estes cargos. Rodriguez (2008) afirma que os profissionais que atuam como gestores de instalações esportivas são em boa parte provenientes das áreas de Educação Física e Esporte, mas que a maioria das instalações na Espanha são municipais e neste caso os pressupostos para a contratação dos profissionais não são os mais elevados, podendo ser um impedimento importante da inserção do profissional de educação física e esporte neste campo de atuação. O autor ainda indica que se pode considerar que há perspectivas otimistas para a área na Espanha, uma vez que o setor público demonstrará maior e melhor conscientização de que este cargo deve ficar sob a responsabilidade de profissionais formados em educação física e esporte (RODRÍGUEZ, 2008).

Em nosso país, a realidade com a qual nos deparamos é que a própria função, apesar de estar relacionada à atividade econômica (BRASIL, 2010a), não possui regulamentação, nem um perfil bem traçado ou mesmo a discussão acerca das tarefas desempenhadas pelos mesmos nos cargos que ocupam.

É de se indagar se o perfil dos gestores esportivos encontrados nas diversas esferas do esporte se estende aos gestores de instalações esportivas e se este profissional desempenha as funções inerentes ao cargo que ocupa, como definidos pela literatura e encontrados em outras realidades fora do Brasil. Estudos sobre o perfil e as funções nos diversos contextos da gestão esportiva devem ser realizados e debatidos com intuito de consolidar o conhecimento do profissional em questão e suas atribuições (SARMENTO, 2011).

3.6 Tarefas e atitudes do Gestor – Proatividade e Reatividade

Segundo Toulson e Smith(1994), a distinção entre uma prática de gestão tradicional e a prática contemporânea é avaliada principalmente em termos dos níveis de proatividade apresentada pelos gestores, ou seja, uma atitude com perspectiva futura, busca de oportunidades e comportamentos que vão além do que se espera, além do habitual para o gestor (PEIRÓ; MARTINÉZ-TUR; TORDERA, 1999).

Desde que a gestão tornou-se mais dinâmica e participativa, a proatividade e a iniciativa se tornaram fatores determinantes no sucesso das organizações, e as percepções de liderança e eficácia na liderança também passaram a ser associadas ao comportamento proativo (CRANT, 2000).

A proatividade é descrita por Crant (2000) e Sandberg (2002) como uma tomada de iniciativa para melhorar as circunstâncias atuais ou criar novas circunstâncias. Isto implica em desafiar o *status quo* no lugar de passivamente se adaptar as condições e circunstâncias atuais (CRANT, 2000). Um gestor proativo procura por informações e identifica oportunidades para melhorar a gestão de sua organização, mostra iniciativa, age rapidamente e persiste até que a mudança/melhora ocorra, ao passo que um gestor que não é proativo espera passivamente que as informações e oportunidades apareçam, tem dificuldade em identificar novas oportunidades de crescimento, tem uma dimensão reduzida do negócio, preferindo se adaptar as circunstâncias em vez de mudá-las ou criá-las, sendo assim passivo e reativo (CRANT, 2000).

O termo reativo ou reatividade é utilizado por alguns autores da língua portuguesa (GAVA, 2009; MARTENS; FREITAS; BOISSIN, 2010; MIRANDA FILHO et al., 2006) em tradução direta do inglês *reactive* ou *reactiveness*, colocado por alguns autores que estudam o comportamento estratégico das empresas como antônimo de proativo, criando o que chamam de dicotomia reativo e proativo (SANDBERG, 2002).

Segundo Crant (2000) e Gava (2009), o tema proatividade tem chamado a atenção de pesquisadores desde meados da década de 1980 e ainda continua a auferir contribuições na área de gestão. Bateman e Crant (1993) argumentam que a característica essencial do comportamento proativo é a capacidade que o indivíduo possui de mudar e influenciar seu ambiente. O comportamento proativo cria a mudança no ambiente enquanto que pessoas menos proativas possuem uma abordagem mais passiva diante das circunstâncias em seus ambientes de trabalho (BATEMAN; CRANT, 1993).

Sandberg (2002) indica que o que separa a proatividade da reatividade é o tempo em

que estes comportamentos acontecem. Gava (2009) apresenta uma proposta de constructo da proatividade de mercado após realização de uma fundamentação teórica. O autor indica que os estudos sobre o comportamento proativo se associam a duas ações fundamentais: a criação deliberada da mudança e a antecipação aos sintomas de mudanças futuras que podem ser percebidas e detectadas (GAVA, 2009).

O esquema ilustrativo elaborado por Gava (2009) nos apresenta o momento em que o comportamento proativo e o reativo acontecem em detrimento de um evento X no ambiente das organizações (Figura 3). É possível observar que o comportamento proativo (de criação e antecipação) ocorrem antes do evento X na linha do tempo, enquanto que as ações reativas são nada mais que a resposta (reação) da organização a um evento que já aconteceu, ou seja, a organização responde posteriormente à ocorrência dos eventos tentando se adaptar as suas consequências, e as proativas de forma antecipada agem diante dos primeiros sinais de mudança do mercado e até mesmo buscam criar estas mudanças por si mesmas (GAVA, 2009).

Figura 3 - Esquema ilustrativo de comportamento proativo e reativo
Adaptado: Gava(2009)

No entanto, Larson et al. (1986) nos chamam a atenção de que a dicotomia proativo-reativo é simplista e não retrata a real complexidade do comportamento gerencial. Segundo os autores, os gestores podem ser proativos em níveis diferentes dependendo das circunstâncias em que estão inseridos (tamanho da organização, contexto em que a organização se insere,

objetivos da mesma, etc.) (LARSON et al., 1986). Segundo Sandberg (2002), a organização pode adotar diferentes graus de proatividade e se necessário alterar este posicionamento diante de quaisquer situações.

Martens, Freitas e Boissin (2010), após estudo de elementos que compõem a proatividade apresentado pela literatura organizaram os mesmos de forma a poderem ser utilizados como base para estudos acerca da proatividade em organizações. No Quadro 6 é possível verificar os diversos elementos que compõem proatividade para organizações empreendedoras. A categorização de elementos passa pelo monitoramento do ambiente, atitude de antecipação, participação e resolução de problemas e flexibilidade tecnológica (MARTENS; FREITAS; BOISSIN, 2010).

Categorias e elementos da dimensão Proatividade	
Categoria	Elementos
PROATIVIDADE	Monitoramento do Ambiente Monitoramento contínuo do mercado Identificar futuras necessidades dos clientes Antecipar mudanças e problemas Constante busca por novas oportunidades Constante busca por negócios que podem ser adquiridos
	Atitude de antecipação Frequentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais. Empresa criativa e inovadora Frequentemente iniciam ações às quais os competidores respondem Geralmente antecipam-se à concorrência expandindo capacidades Tendência a iniciar ataques competitivos Produtos e serviços mais inovadores
	Participação e Resolução de Problemas Procedimentos de controle descentralizados e participativos Planejamento orientado para a solução de problemas e busca de oportunidades Eliminam operações em avançados estágios do ciclo de vida
	Flexibilidade Tecnológica Disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços Múltiplas tecnologias Habilidade das pessoas em termos tecnológicos

Quadro 6 - Elementos que compõem a proatividade
Adaptado de: Martens, Freitas e Boissin (2010)

A dificuldade em ser uma organização proativa ou desenvolver um comportamento proativo como gestor dentro de uma organização pode apresentar suas dificuldades. Segundo Sandberg (2002), a proatividade é cara, principalmente porque exige da organização o monitoramento constante de clientes e concorrentes, o estudo do mercado a longo prazo e a defesa constante de seus objetivos e causas, o que normalmente não vem sem um gasto significativo de recursos.

Em termos de esporte, segundo Ratten (2011b) as técnicas de gestão têm feito as

organizações esportivas mais proativas ultimamente, auxiliando-as a garantir seu reconhecimento. As organizações têm, de fato, se mostrado mais proativas em diversos campos na busca de novas oportunidades de negócio, como a criação de novas competições, criação de seus próprios canais de comunicação televisionada, projetos de sustentabilidade (financeira e ambiental) da organização, dentre outros (RATTEN, 2011b). No que diz respeito às instalações esportivas, a autora destaca a atuação de algumas organizações em utilizar seus espaços para outros fins que não o principal, como a utilização da instalação para outros tipos de jogos e/ou modalidades e para atividades não esportivas, como concertos, shows, conferências e feiras, por exemplo, trabalhando de forma proativa com os demais envolvidos de forma a tirar o máximo proveito do uso das instalações (RATTEN, 2011b).

A gestão de instalações esportivas não deve se restringir apenas à função passiva de manutenção da estrutura, principalmente porque cada vez mais as pessoas gastam tempo e dinheiro em experiências nestas instalações, seja como espectador de um evento ou praticante de uma atividade física (WAKEFIELD; BLODGETT; SLOAN, 1996).

Segundo Brauer (1992), o gestor de instalações esportivas não deve ser um zelador da instalação, mas um agente de transformação do espaço que reúne informações e conhecimentos das diversas áreas num esforço de coordenar todos os trabalhadores envolvidos na gestão da instalação de forma a obter os melhores resultados possíveis. A mudança de um posicionamento reativo para um proativo vem sendo percebida e este novo posicionamento resulta aos gestores maior possibilidade de sustentabilidade das instalações, bem como mantém toda a gestão mais preparada para eventuais contratempos e mudanças que podem ocorrer no cenário em que estão inseridas (BRAUER, 1992).

O estudo realizado por Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999) com gestores de instalações esportivas na Espanha confirma a existência de dois tipos de conduta dos gestores de instalações esportivas, as ações denominadas pelos autores como reativas e as ações proativas. As ações de caráter reativo dizem respeito às tarefas rotineiras da instalação que são diretamente relacionadas com o cargo de gestor, já as ações de caráter proativo possuem características de antecipação, tarefas extras e busca de novas oportunidades para a organização. Foi verificado no estudo que as tarefas proativas se realizam com menor frequência quando comparadas às tarefas reativas, indicando que a área ainda está em processo de profissionalização (PEIRÓ; MARTÍNEZ-TUR; TORDERA, 1999), uma vez que o gestor desportivo atual deve contemplar e saber interpretar as diferentes formas que tem o conjunto da população para abordar e consumir a ação desportiva, aplicando as técnicas de gestão adequadas e inovando no que for possível (CELMA, 2000).

Ainda segundo Rodriguez (2008), um dos estilos de gestão de marketing surgido nos anos 1920 se baseia nas previsões analisando o passado e fazendo estimativas para o que ocorrerá no futuro. Segundo o autor, apesar de ser complicado prever o futuro, realizando esta análise prévia é possível estabelecer fins e objetivos mais próximos da realidade na tentativa de alcançar as metas estabelecidas (RODRÍGUEZ, 2008).

É esperado hoje dos gestores uma atitude mais ativa nas organizações. Sendo o seu comportamento um dos meios para se identificar a intensidade de proatividade das organizações esportivas, ainda que sejam discutíveis a oportunidade que alguns gestores possuem de realmente inovar e serem proativos em seus cargos, é importante conhecer a realidade com a qual nós lidamos a fim de conhecer o exercício da função de gestor de instalações esportivas no Brasil, principalmente pela escassez de informações nesta área.

Considerando-se que as instalações esportivas requerem um gestor generalista, ou seja, um profissional que entenda e atue em diversas áreas da instalação, este estudo se faz propício para compreender se esta diversidade é encontrada para realidade brasileira, já que abordará as diferentes frentes de atuação que um gestor de instalações esportivas pode exercer em sua função. O cargo em si de gestor de instalações esportivas é recente no Brasil, o que torna interessante o estudo do mesmo levando-se em consideração tanto suas características sociodemográficas como as de formação e também as tarefas que este profissional desempenha em seu posto de trabalho, verificando o caráter que estas tarefas possuem, ou seja, se ele atua mais a nível gerencial ou se é condicionado às tarefas mais operacionais como pode ser constatado em alguns estudos internacionais. Consequentemente, poderemos analisar o quão desenvolvida está a gestão de instalações esportivas no Brasil e qual o comportamento do gestor diante de suas tarefas diárias.

4. MÉTODO

4.1 Tipo de Pesquisa

Utilizando-se da definição de Vergara (2010) para a caracterização do tipo de pesquisa a ser realizada, o presente trabalho define quanto aos fins como uma pesquisa exploratória, pois não há conhecimento suficiente acumulado sobre o gestor de instalações esportivas no Brasil em termos de seu perfil e as tarefas desempenhadas pelo mesmo; e descritiva, pois expõe características de uma determinada população, estabelecendo correlações entre as variáveis, comparando as características e funções desempenhadas pelo gestor e a implicação

para a formação necessária para o gestor de instalação esportiva exercer a função.

Quanto aos meios, a pesquisa é caracterizada como bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizado levantamento em livros, artigos e trabalhos publicados sobre os seguintes temas: capacidades e habilidades do gestor esportivo, campos de atuação e intervenção profissional e formação e capacitação do gestor esportivo de campo porque foram coletados dados junto a gestores de instalações esportivas do município de São Paulo.

4.2 Definição do *locus* da pesquisa

A definição do *locus* da pesquisa de campo, o município de São Paulo como objeto de estudo, se deu levando-se em consideração os dados disponíveis no Suplemento de Esporte 2003 da Pesquisa de Informações Básicas Municipais: Perfil dos Municípios Brasileiros (BRASIL - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2006b). Um dos critérios para a escolha se refere ao fato do município de São Paulo ser o maior e o mais populoso município do Estado de São Paulo e do Brasil, complementado pela constatação de que o Estado de São Paulo é o que apresentou o maior número de instalações esportivas municipais, contando com a existência de instalações esportivas públicas e privadas.

Os critérios para a definição das instalações estudadas seguiram os seguintes pressupostos no que tange às instalações esportivas do município de São Paulo:

- Representatividade dos diferentes setores (público e privado);
- Instalações em suas diversas formas (ginásios poliesportivos, clubes, piscinas, campos, etc.);
- Instalações que abrigam a prática de modalidades esportivas e não só a prática de atividade física e que sediam competições;
- Foram excluídas as instalações que apresentam níveis e objetivos diferentes em sua gestão, ou seja, instalações com características de gestão e de utilização muito específicas (instalações no âmbito escolar, universitário, academias de *fitness* e militar).

A partir desses critérios, foram identificadas as seguintes organizações/instalações na cidade de São Paulo: clubes socioesportivos, centros esportivos municipais, centros esportivos estaduais, unidades esportivas de outras instituições (por exemplo, SESI, SESC, dentre

outras).

4.3 Amostra

Para o estudo foi considerado o gestor da instalação esportiva a pessoa responsável pela gestão e/ou direção da instalação, ou seja, aquela que possui a maior responsabilidade sobre a instalação, toma as decisões e deve prestar conta de seu funcionamento.

A amostra foi obtida por conveniência, a partir do contato com a administração de instalações esportivas. Nesse contato, buscou-se identificar a pessoa responsável, como já indicado por alguns autores (PEIRÓ; MARTINEZ-TUR; TORDERA, 1999; PEIRÓ et al., 1998) como sendo a prática mais aceitável, uma vez que os gestores possuem dentro das organizações nomes distintos para seus cargos.

Foram realizados em torno de 150 contatos (por telefone e e-mail) com gestores de instalações esportivas do município de São Paulo (número aproximado, uma vez que algumas instituições tiveram como procedimento serem responsáveis pelo reenvio dos e-mails aos gestores, não nos tendo cedido o contato dos mesmos para o envio da carta de apresentação e do *link* de acesso para questionário).

Limitações em relação à constituição da amostra ocorreram, assim como registrado por alguns autores (PEIRÓ; RAMOS; GONZÁLEZ, 1993; PEIRÓ et al., 1998). No presente estudo podemos relatar algumas das dificuldades encontradas como e-mails não respondidos, impossibilidade de entrar em contato com o gestor da instalação, trâmites burocráticos para a obtenção de autorizações para realizar a pesquisa junto aos gestores e dificuldade em identificar o gestor responsável pela instalação.

Dos contatos realizados, obtivemos o retorno de 97 gestores de instalações, que acessaram o questionário em algum momento. A amostra final constituiu-se de 76 gestores de instalações esportivas que responderam total ou parcialmente o questionário da pesquisa.

4.4 Instrumento

Para obtenção dos dados foi aplicado questionário junto a gestores das instalações esportivas composto por duas sessões de questões fechadas. A sessão 1 abordou o perfil do gestor quanto a sua identificação, dados sociodemográficos e formação a partir de instrumento utilizado por Bastos et. al.(2006). Esta sessão do questionário é composta por perguntas fechadas e abertas a respeito dos dados pessoais como idade e sexo, informações a

respeito de sua formação e dados sobre o cargo que exerce na instalação tais como nome do cargo, como chegou ao mesmo, o nível funcional, dentre outros.

A sessão 2 abrangeu as tarefas desempenhadas pelos gestores das instalações esportivas através das percepções dos próprios gestores em cinco áreas distintas da gestão de instalações (PEIRÓ; MARTÍNÉZ-TUR; TORDERA, 1999). O questionário, desenvolvido para a realidade espanhola por Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999), considera as tarefas de cinco áreas da gestão de instalações, algumas tradicionais (gestão econômico-administrativa, recursos humanos e marketing e promoção) e outras que são atividades características deste tipo de ocupação (manutenção e oferta e exploração). As tarefas são classificadas dentro de cada área designada possuindo caráter de uma tarefa reativa (aquela que diz respeito à rotina da gestão) ou uma tarefa proativa (aquela que vai além do que é estritamente necessário e supõe perspectiva de futuro). Cada uma das áreas é composta por, em média, 10 questões, totalizando 54 questões. No Quadro 7 são apresentadas as variáveis pesquisadas através do questionário classificadas nas cinco áreas consideradas e de acordo com o tipo de tarefa (reativas ou proativas).

Segundo Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999), este questionário foi elaborado a partir da realização de uma série de mesas redondas com *experts* em esporte e nas técnicas de inventários de tarefas apresentadas por Gael (1988 apud PEIRÓ; MARTÍNÉZ-TUR; TORDERA, 1999, p.90)⁴. Os autores utilizam o questionário em alguns trabalhos, passando por discussões e modificações, (PEIRÓ; RAMOS; GONZÁLEZ, 1993; PEIRÓ et al., 1995, 1998) até chegar à versão que adotamos para a utilização nesta pesquisa.

Foi encaminhada correspondência ao primeiro autor do artigo onde foi publicado o questionário a fim de obter autorização do mesmo para a utilização do instrumento nesta pesquisa (ANEXO A), o que foi concedido (ANEXO B).

Estando o questionário original da sessão 2 em língua espanhola, foi conduzida então a adaptação transcultural do mesmo de forma a possibilitar a utilização do instrumento em nossa realidade, garantindo sua equivalência (GUILLEMIN; BOMBARDIER; BEATON, 1993). Esta adaptação transcultural deu-se seguindo as recomendações dos autores Beaton et al. (2000) e Guillemin, Bombardier e Beaton (1993), que recomendam 5 estágios para a realização de uma adaptação transcultural: (1) tradução, (2) síntese, (3) tradução de volta, (4) revisão por comitê de *experts* e (5) pré-teste.

⁴GAEL, S. The job analysis handbook for business, industry and government. New York: Wiley. 1988.

Gestão de Instalações Esportivas	
Área de Gestão Econômico-Administrativa	
<i>Tarefas de caráter reativo</i>	<i>Tarefas de caráter proativo</i>
Elaboração do orçamento;	Elaboração de plano de investimentos;
Acompanhamento ou controle do orçamento;	Controle do plano de investimentos;
Balanços e inventários;	Controle do financiamento
Elaboração de relatório financeiro;	Elaboração de orçamentos extraordinários;
Controle de holerites e seguridade social;	Acompanhamento da eficácia administrativa;
Controle fiscal;	Capacitação de recursos extraordinários;
Gestão de cobranças;	
Área de Gestão de Pessoas	
<i>Tarefas de caráter reativo</i>	<i>Tarefas de caráter proativo</i>
Dimensionamento de pessoal;	Planos de capacitação e formação de pessoas;
Compensações básicas;	Procedimentos técnicos de seleção e contratação;
Compensações complementares;	Designação de pessoas a cargos
Planejamento temporal do trabalho;	Descrição dos postos de trabalho;
Relações laborais, conflitos e negociações;	Planejamento do desenvolvimento de carreira;
Comunicação com diretores;	
Normas para sanções;	
Canais para reclamações	
Área de Gestão de Manutenção	
<i>Tarefas de caráter reativo</i>	<i>Tarefas de caráter proativo</i>
Cuidado e manutenção de espaços e/ou serviços;	Ampliação das instalações;
Remodelação das instalações;	Construção de novos espaços e serviços;
Distribuição das atividades entre os funcionários;	Renovação do material esportivo;
Monitoramento e controle do estado das instalações;	Planejamento da manutenção;
Controle e supervisão das intervenções de manutenção;	
Área de Oferta e Exploração	
<i>Tarefas de caráter reativo</i>	<i>Tarefas de caráter proativo</i>
Atividades planejadas de formação esportiva;	Cessão da instalação a clubes, associações ou grupo de usuários;
Organização de campeonatos e torneios regulares;	Acordo de utilização com grupos de usuários;
Organização de acontecimentos esportivos eventuais;	Consulta com instituições públicas;
Presença de monitores e treinadores;	
Planejamento, regulação e coordenação do uso;	
Área de Marketing e Promoção	
<i>Tarefas de caráter reativo</i>	<i>Tarefas de caráter proativo</i>
Monitoramento da utilização;	Difusão através de meios de comunicação;
Estudo das necessidades e demandas;	Difusão através de outros meios;
Estudo da oferta por outras instalações;	Monitoramento das possibilidades de mercado;
Estudo do funcionamento de outras instalações;	Acordos para fomentar o uso;
Avaliação das discrepâncias oferta-demanda;	Eventos com fins promocionais;
	Captação de novos usuários;

Quadro 7 - Variáveis do questionário de acordo com o tipo de tarefa
Adaptado: Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999).

A primeira etapa (tradução) deu-se a partir de tradução do espanhol para o português realizada por tradutora juramentada (ANEXO C) (T1) e também por uma pesquisadora da área (T2) a fim de possuírmos ao final uma tradução de uma profissional qualificada em traduções espanhol-português e também de uma profissional que tenha conhecimentos para

compreender o cenário de que o questionário trata. A segunda etapa (síntese) foi realizada por uma pessoa independente das duas primeiras traduções, fase conduzida pela pesquisadora deste estudo, a fim de comparar e analisar as duas traduções realizadas (T1 e T2) e produzir uma única tradução comum (T3). Nesta fase foi possível observar que não houve diferenças significantes entre as duas traduções.

Partiu-se então para o terceiro estágio (tradução de volta), que consistiu em um terceiro tradutor independente realizar a tradução da versão T3 (síntese das duas traduções) do português para o espanhol (BT1) (ANEXO D). Segundo Beaton et al. (2000), este processo de tradução de volta é necessário para se ter certeza que a versão traduzida reflete o mesmo conteúdo existente no artigo original. Foi possível observar, após a tradução de volta que não havia diferenças significativas entre a versão original e a versão de tradução de volta (BT1).

Partiu-se então para o quarto estágio da adaptação transcultural (revisão por comitê de *experts*), sendo este estágio crucial para garantir a equivalência cultural do questionário traduzido (BEATON et al., 2000). Para este estágio foram convidados 3 *experts* na área de instalações esportivas (com experiências acadêmicas e profissionais). Foi encaminhada aos *experts* carta convite para contribuir com o estudo na análise do questionário (ANEXO E). Após receber o aceite do convite, foram encaminhados via e-mail e via correio (dependendo da conveniência de cada *expert*) dois documentos, o primeiro dizia respeito à versão impressa do questionário após análise de tradução de volta e o segundo, aos critérios a serem considerados na avaliação dos itens conforme Beaton et al. (2000) (ANEXO F). Os critérios são equivalência semântica, equivalência idiomática, equivalência cultural e equivalência conceitual, sendo a descrição de cada um dos itens apresentados no Quadro 8.

Critérios para a avaliação dos itens	
Equivalência Semântica	O item deve apresentar equivalência no significado das palavras, e sua escrita não pode apresentar problemas com vocabulário e gramática.
Equivalência Idiomática	O item está formulado de uma forma equivalente ao idioma proposto, sem possuir coloquialismos e expressões idiomáticas.
Equivalência Cultural	As situações evocadas ou representadas na versão de original deve se encaixar no contexto cultural alvo, ou seja, o item deve representar o que é de fato experimentado na cultura alvo.
Equivalência Conceitual	Refere-se a validade do conceito explorado e os eventos experimentados pelas pessoas na cultura alvo, uma vez que o item pode ser equivalente no significado semântico, mas não conceitualmente equivalente.

Quadro 8 - Critérios de avaliação dos itens (variáveis) do questionário
Adaptado: Beaton et al. (2010)

Foi dado prazo de 30 dias para que os *experts* retornassem a análise solicitada. Com

base nestes critérios, a equivalência ou não de cada item do questionário foi avaliada como (0) sim atende e (1) não atende, com espaço no final de cada parte do questionário para comentários, utilizados pelos *experts* para considerações acerca dos itens indicados como não atendendo ao critério de uma ou mais equivalências ou mesmo para que os mesmos pudessem indicar sugestões de alteração nos itens do questionário. Este estágio foi primordial para o ajuste do questionário em nossa realidade, tendo os *experts* contribuído de forma decisiva para a obtenção de um questionário voltado a nossa realidade. Na Tabela 1 é possível verificar a porcentagem de itens que não atenderam em sua totalidade as equivalências analisadas e foram modificados segundo orientações dos *experts*.

Depois de observados os comentários e indicações de adaptação dos *experts*, feitas as devidas correções e dado que nenhum item foi indicado para ser removido, foi elaborado a versão do questionário para pré-teste.

Tabela 1 - Porcentagem de itens que não atendem aos critérios de avaliação

Critério analisado	Porcentagem de itens que não atenderam ao critério
Equivalência Semântica	2,4%
Equivalência Idiomática	0%
Equivalência Cultural	1,8%
Equivalência Conceitual	4,9%

O pré-teste (quinto estágio) deu-se com gestores de instalações esportivas de um município diferente do município alvo da pesquisa. Foi encaminhada aos sujeitos selecionados para o pré-teste uma carta de apresentação do projeto via e-mail (ANEXO G) e posteriormente link do questionário *online* solicitando que o mesmo contribuísse na forma de respondente no intuito de verificar se o instrumento estava claro e coerente para o respondente, esclarecendo que os dados não seriam utilizados para a pesquisa. Foi solicitado também aos respondentes que ao finalizar o questionário nos fizessem a devolutiva quanto a clareza do questionário, se houve dúvidas em seu preenchimento e o tempo médio gasto com o preenchimento do mesmo. 3 sujeitos contatados nos retornaram com *feedbacks* a respeito do questionário, todos indicando que o mesmo estava claro e não tiveram dificuldade em respondê-lo, e gastaram em média 16 minutos para concluir o preenchimento do questionário.

Após a conclusão dos cinco estágios propostos por Beaton et al. (2000), foi elaborado o questionário final que foi utilizado na pesquisa com as sessões 1 e 2 em duas versões: impressa e *online* (ANEXO H).

4.5 Procedimentos de Coleta de Dados

A aplicação do questionário se deu de forma *online* após contato telefônico e/ou envio de e-mail ao gestor da instalação com o convite a participar da pesquisa ou pessoalmente com questionário na versão impressa após convite enviado por e-mail. Os participantes foram informados e esclarecidos a respeito dos objetivos do estudo, apresentada a Carta de Informação ao Sujeito da Pesquisa e assinalado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO I), conforme normas do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de São Paulo, ao qual o projeto foi submetido e aprovado – CAAE nº 04864112.8.0000.5391 (ANEXO J).

Foi solicitado aos sujeitos que respondessem às duas sessões do questionário, a sessão 1 quanto a seus dados pessoais e a sessão 2 que indicassem, em relação a cada um dos aspectos que lhes foram apresentados através do questionário, se eles realizam ou não realizam a tarefa como gestor de instalações, e no caso de resposta “Realizo”, que indicassem a frequência com que acontecem os citados eventos na organização em que ele atua, segundo a seguinte escala tipo *Likert*: 1) Com frequência muito menor que o necessário, 2) Com frequência menor que o necessário, 3) Com a frequência necessária, 4) Com frequência necessária maior que o necessário, 5) Com frequência muito maior que o necessário.

As respostas foram construídas desta maneira de forma a relativizar a questão em relação às outras, uma vez que é intenção entender se determinadas tarefas se realizam com menor frequência não pela sua periodicidade, mas sim se ela é realizada com a frequência que é necessária (PEIRÓ; MARTINÉZ-TUR; TORDERA, 1999). A etapa de coleta de dados iniciou-se em 13 de março de 2014 e foi finalizada em 21 de julho de 2014.

4.6 Análise dos dados

O processo de análise dos dados coletados foi estruturado, conforme apontado nos objetivos da pesquisa, para possibilitar uma comparação lógica com os conceitos levantados na pesquisa bibliográfica.

Desta forma, a análise foi realizada em 7 etapas:

- I. Apresentação do perfil sociodemográfico dos gestores pesquisados;
- II. Caracterização do perfil de formação dos gestores;
- III. Identificação de funções e tarefas desempenhadas pelo gestor de instalações esportivas;
- IV. Verificação da frequência de realização das tarefas desempenhadas pelos gestores;
- V. Verificação da existência de fatores que concentram as tarefas de caráter reativo e as

de caráter proativo;

- VI. Comprovada a existência de fatores, verificar se há diferença na frequência de realização entre estes tipos de tarefas;
- VII. Análise comparativa dos aspectos levantados na literatura com os dados obtidos nos itens anteriores.

Os dados obtidos na pesquisa de campo referente à sessão 1 do questionário foram descritos e comparados, utilizando-se estatística descritiva (cálculo das porcentagens) para as variáveis relativas ao perfil, utilizando o programa Microsoft Excel versão 2013.

Para os dados referentes à sessão 2 do questionário foi inicialmente conduzida uma análise de frequência para se verificar os índices de realização das tarefas (variáveis) apresentadas no estudo. Para esta análise foi utilizado o programa *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) for Windows* versão 20.0.

Para os dados obtidos referentes à frequência de realização das tarefas (variáveis) em escala *Likert* foi conduzida análise fatorial exploratória pelo método de componentes principais para cada uma das cinco áreas separadamente (“Gestão Econômico-Administrativa”, “Gestão de Pessoas”, “Manutenção”, “Oferta e Exploração” e “Marketing e Promoção”), com objetivo de verificar as covariâncias entre as variáveis na tentativa de encontrar conjuntos de fatores que expressem o que as variáveis originais tem em comum (HAIR et al., 2009). Neste caso, com a finalidade de se verificar se existem fatores que concentram as tarefas de caráter reativo e as de caráter proativo para as variáveis relativas às tarefas desempenhadas pelos gestores.

Foi conduzida uma análise fatorial para cada uma das áreas devido o número de sujeitos da pesquisa restringir a realização de uma única análise fatorial para todas as variáveis das cinco áreas, sendo que no formato de divisão por áreas ter sido cumprido o mínimo de 5 respondentes para cada item que compõe um instrumento (HAIR et al., 2009). Para esta análise também foi utilizado o programa *SPSS for Windows* versão 20.0.

Foi realizada análise de dados ausentes para cada uma das 5 áreas em separado para viabilizar a Análise Fatorial Exploratória. Inicialmente foram excluídas as variáveis com índices maiores que 40% de dados ausentes. Posteriormente foram excluídos os casos (sujeitos) com índices maiores que 40 % de dados ausentes. Foi identificado neste momento da análise que não seria recomendável conduzir a análise fatorial para a área de “Gestão econômico-administrativa” uma vez que as variáveis da mesma não apresentaram dados suficientes para prosseguir com a análise (cada variável possuía porcentagem de dados

ausente maior que 40%). Decidiu-se então pela exclusão desta área das análises realizadas posteriormente.

Para proceder com a imputação dos dados ausentes, realizou-se o Test-t para a verificação da aleatoriedade dos processos de perda de dados, ou seja, se a ausência de dados deu-se de forma completamente aleatória (MCAR - *Missing Completely At Random*) ou aleatória (MAR - *Missing At Random*). O Test-t demonstrou valores acima de 2,0, o que caracteriza a ausência de dados como aleatória (MAR - *Missing At Random*). Escolheu-se então pelo método de imputação (substituição) de dados pela média (EM), sendo um dos mais adequados para o tipo de perda de dados verificada (HAIR et al., 2009).

Por se tratar de dados provenientes de uma escala de *Likert*, optou-se pela não realização de análise de observações atípicas, uma vez que as respostas estavam dentro da margem 1 a 5 estabelecido para este tipo de escala de medida. Foram realizados testes estatísticos para cada uma das variáveis para se verificar a normalidade da amostra (*Shapiro-Wilks*, *Kolmogorov-Smirnov* e coeficiente de *Skewness* e *Kurtosis*). Para os testes *Shapiro-Wilks* e *Kolmogorov-Smirnov* os resultados indicaram a não-normalidade dos dados (valores de $p < 0,05$). Os resultados para o coeficiente de *Skewness* e de *Kurtosis* apresentaram resultados variados para cada uma das variáveis, algumas atendendo e outras não atendendo aos pressupostos.

Em seguida foi realizada a análise de homocedasticidade dos dados através do Teste de Levene para se verificar a dependência entre as variáveis. Foi possível observar significâncias consideráveis para algumas variáveis, enquanto outras apresentavam significâncias próximas ou iguais a 0,000. Os resultados para normalidade e homocedasticidade podem suscitar a hipótese de que a matriz de correlações das variáveis apresenta multicolinearidade, ou seja, que as variáveis são excessivamente correlacionadas. Segundo Hair et al. (2009), no caso da análise fatorial um pouco de multicolinearidade é desejável uma vez que o objetivo da análise é justamente identificar conjunto(s) de variáveis que se inter-relacionam. Portanto, optou-se pela continuidade da análise.

Para garantir que proceder com a análise fatorial era recomendado, optou-se então por se verificar a correlação das variáveis umas com as outras e se estas eram suficientes para produzir fatores representativos. Para tanto foram calculados os índices de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e verificados os valores dos testes de esfericidade (Teste de Bartlett) para os conjuntos de variáveis referentes a “Gestão de pessoas”, “Manutenção”, “Oferta e exploração” e “Marketing e Promoção”, todos demonstrando serem adequados para se prosseguir com a

análise fatorial. Para o KMO foram considerados adequados valores acima de 0,5. O teste de esfericidade de Bartlett indica que há correlação entre as variáveis quando $p < 0,05$ (HAIR et al., 2009).

A Análise Fatorial Exploratória foi realizada através do método de componentes principais seguida de uma rotação VARIMAX (com objetivo de transformar os fatores de modo a torná-los mais interpretáveis), dado que estes métodos de extração de fatores e rotação de matriz são os mais utilizados pelos pesquisadores e estão disponíveis na maioria dos programas estatísticos, além de serem recomendados para o tipo de dados que possuíamos (HAIR et al., 2009). O número de fatores obtidos foram aqueles cujos autovalores (*eigenvalues*) eram maiores ou iguais a 1. Foram consideradas como pertencentes a um fator as variáveis com cargas fatoriais e comunalidade acima de 0,5, isto porque a carga fatorial indica a importância da carga na interpretação do fator e a comunalidade indica a variância compartilhada ou em comum entre as variáveis (HAIR et al., 2009).

Para todos os fatores extraídos das 4 áreas analisadas foram calculadas as consistências internas para se aferir a precisão da medida de cada um dos fatores das áreas. Para tanto, foi utilizado o cálculo do Alpha de Cronbach, considerados como satisfatórios índices acima de 0,60 (HAIR et al., 2009).

5. RESULTADOS

5.1 Perfil do Gestor de Instalações Esportivas

A análise descritiva realizada com os dados acerca do perfil do gestor de instalações esportivas é apresentada a seguir. Na Tabela 2 é possível verificar a porcentagem gestores que atuam no setor público e no setor privado, com uma porcentagem maior da representatividade do setor público.

Tabela 2 - Setor de atuação dos gestores	
Setor de atuação	Porcentagem
Público	68,5%
Privado	31,5%

Quanto ao sexo, 81% dos sujeitos são do sexo masculino e apenas 19% do sexo feminino, deixando evidente a predominância do primeiro. Em relação a idade, é possível

observar no Gráfico 1 a predominância de gestores na faixa etária de 50 a 59 anos, seguido da faixa de 30 a 39 anos.

Gráfico 1 - Faixa etária dos sujeitos

Quanto à formação dos gestores foi perguntado aos mesmos seu nível mais elevado de escolaridade e as áreas de formação dos mesmos. A maioria dos gestores possui como último grau de formação nível superior e especialização, em contrapartida, poucos gestores apresentam mestrado e doutorado (sendo que apenas 1 dos gestores possui mestrado em Educação Física (Gráfico 2). Também é possível verificar que existe um percentual de profissionais com formação no ensino fundamental, ensino médio e técnico, somando 21% dos gestores.

Gráfico 2 - Nível de escolaridade dos sujeitos

Quanto às áreas de formação para os que possuem nível superior, a Educação Física se destaca por ser a área com maior representatividade (Tabela3). No que diz respeito à área de

especialização dos gestores, foi possível observar uma formação bastante diversificada, com 6 gestores com especialização em Administração e Marketing Esportivo, 5 com especialização em Fisiologia do Exercício, e 3 gestores com especialização na área de Gestão do Esporte. Os demais gestores possuem especialização nas mais diversas áreas (MBA em Gestão Empresarial, Massoterapia, Treinamento Esportivo, Gestão Educacional, Gestão Pública, Psicomotricidade, Voleibol, Gestão Financeira, Pedagogia do Esporte, Administração, Educação Física Escolar, Treinamento Funcional, Natação, Gestão de Negócios, Didática no Ensino Superior e Musculação).

Tabela 3 - Área de formação dos sujeitos no Ensino Superior

Área de Formação no Ensino Superior	Porcentagem
Educação Física	55,8
Psicologia	7,0
Pedagogia	4,7
Engenharia	4,7
Administração e Direito	4,7
Administração	4,7
Matemática	2,3
Administração e Ciências Sociais	2,3
Publicidade	2,3
Fisioterapia	2,3
Ciências Sociais	2,3
Administração e Filosofia	2,3
Teologia	2,3
Administração Esportiva	2,3

Quanto as informações a respeito do cargo ocupado pelos gestores, foi possível observar a diversidade de nomes que os cargos ocupados pelos gestores recebem nas diversas organizações/instalações esportivas (Tabela 4), mas é possível observar a tendência deste profissional ser designado como “Coordenador de Equipamento Esportivo”. Também é possível observar um número significativo de gestores designados como “Gerentes de Esportes”, “Coordenador de Esportes” ou simplesmente “Coordenador”.

Tabela 4 - Nome do cargo que os gestores ocupam

Nome do Cargo	Porcentagem
Coordenador de Equipamento Esportivo	47,4
Gerente de Esportes	12,3
Coordenador de Esportes	7,0
Coordenador	7,0
Supervisor de Esporte	3,5

Assistente Técnico	3,5
Animador Sócio Cultural	3,5
Coordenador de Projetos de Esporte e Lazer	3,5
Supervisor de Programação e eventos	1,8
Coordenador de Esportes Jr.	1,8
Gestor de Esporte	1,8
Coordenador de Núcleo de Esporte e Lazer	1,8
Coordenador de Ação de Esporte e Lazer	1,8
Assistente Administrativo	1,8
Encarregado Técnico	1,8

Esta informação reflete o resultado obtido quanto ao nível funcional dos gestores, onde majoritariamente os gestores indicam ocupar o nível de coordenador, seguido de gerente e supervisor (Gráfico 3).

Quando perguntado aos gestores como eles chegaram ao cargo de gestor de instalações esportivas, houve uma significativa parcela que declarou ter assendido ao cargo através de indicação (59%), seguido de profissionais que já pertenciam ao cargo de funcionários da instalação (17%), participantes de seleção externa (12%), seleção interna (8%) e sujeitos que não responderam (4%). A maior parte destes gestores está no cargo entre 1 a 2 anos (64%) ou até 1 ano no cargo (18%), enquanto que gestores que estão no cargo de 3 a 4 anos ou mais que 4 anos possuem porcentagem mais baixa de participação (9% cada).

Gráfico 3 - Nível funcional do cargo que o gestor ocupa

Também foi perguntado aos gestores se eles exerciam outra atividade ou profissão além da de gestor de instalação esportiva. A maioria indica não possuir outra atividade (65%), 32% indicaram possuírem outra atividade e 3% não responderam.

5.2 Frequência de realização das tarefas

Em relação a cada tarefa relacionada à gestão das instalações esportivas foi solicitado que o gestor indicasse inicialmente se ele realiza ou não a tarefa. A partir das respostas obtidas pelos gestores foi realizada uma análise de frequência das respostas (realizo/não realizo) e as porcentagens de frequência das respostas são apresentados a seguir, separados por áreas (as variáveis indicadas por um asterisco são as que apresentam caráter proativo).

Para a área de “Gestão Econômico-Administrativa” foram elencadas 13 tarefas relacionadas à gestão da instalação esportiva. Na Tabela 5 é possível observar quais são as tarefas e as porcentagens de respostas para “realizo” e “não realizo”, além da porcentagem de sujeitos que não responderam à questão. Nesta área, ficou claro a não participação de boa parte dos gestores em todas as tarefas. As tarefas de “Elaboração de orçamentos extraordinários”, “Elaboração de relatório financeiro”, “Controle de holerites e seguridade social”, “Gestão de cobranças”, “Elaboração de um plano de investimentos”, “Controle e acompanhamento do plano de investimento”, “Controle fiscal”, “Atividades de captação de recursos extraordinários” e “Controle de financiamento” apresentam índices 60% ou mais de gestores que não realizam a tarefa. Mesmos as demais tarefas, algumas apresentam índices de participação dos gestores na realização da tarefa baixos. Destacam-se as tarefas de “Elaboração de orçamento” e “Acompanhamento da eficácia administrativa” como as que possuem maiores índices de realização por parte dos gestores, ainda que pouco acima dos 50%.

Tabela 5—Porcentagem de frequência de realização das tarefas da área de Gestão Econômico-Administrativa

Tarefa	Realizo	Não Realizo	Não responderam
Elaboração de orçamento	54,7	41,3	4,0
Elaboração de orçamentos extraordinários*	36,0	60,0	4,0
Acompanhamento ou controle de orçamento	53,5	40,0	6,7
Balanço e Inventários	40,0	54,7	5,3
Elaboração de relatório financeiro	30,7	64,0	5,3
Controle de holerites e seguridade social	29,3	65,3	5,3
Gestão de cobranças (regulares e/ou vencidas)	24,0	69,3	6,7
Elaboração de um plano de investimentos*	34,7	61,3	4,0
Controle e acompanhamento do plano de investimento*	36,0	60,0	4,0
Controle Fiscal (taxas, impostos, de pessoa jurídica)	21,3	72,0	6,7
Acompanhamento da eficácia administrativa*	57,3	36,0	6,7
Atividades de captação de recursos financeiros extraordinários*	34,7	60,0	5,3
Controle do financiamento*	16,0	80,0	4,0

* as variáveis indicadas por um asterisco são as que apresentam caráter proativo

Para as tarefas relacionadas à “Gestão de Pessoas”, das 13 tarefas apresentadas aos gestores, apenas 6 são indicadas por mais da metade deles como “realizo” (Tabela 6). Tarefas como “Planos e compensações básicas: salário”, “Planos de compensações complementares” e “Planejamento do desenvolvimento de carreiras” apresentaram frequência da resposta “realizo” para menos de 30% dos gestores.

Tabela 6–Porcentagem da frequência de realização das tarefas da área de Gestão de Pessoas

Tarefa	Realizo	Não Realizo	Não responderam
Dimensão do quadro de funcionários/colaboradores	74,7	18,7	6,7
Planos ou programas de capacitação e formação pessoal*	56,0	34,7	9,3
Procedimentos técnicos de seleção e contratação de pessoas*	40,0	54,7	5,3
Procedimentos de designação de pessoas a cargos*	40,0	53,5	6,7
Descrição de postos de trabalho*	65,3	26,7	8,0
Planos e compensações básicas: salário	25,3	69,3	5,3
Planos de compensações complementares; prestações, incentivos	28,0	62,7	9,3
Planejamento temporário do trabalho: horários, turnos	74,7	16,0	9,3
Planejamento do desenvolvimento de carreira: promoções*	29,3	62,7	8,0
Procedimentos para tratar das relações trabalhistas, os conflitos e a negociação de acordos	32,0	62,7	5,3
Canais estabelecidos para a comunicação pessoal com os diretores	73,3	21,3	5,3
Normas previstas para sanções	41,3	53,5	5,3
Canais planejados para reclamações	62,7	32	5,3

* as variáveis indicadas por um asterisco são as que apresentam caráter proativo

A frequência de realização das tarefas da área de manutenção pode ser visualizada na Tabela 7. Das 9 tarefas atribuídas a esta área, 7 delas possuem frequência de respostas para “realizo” acima dos 70%. Mesmo as tarefas abaixo deste índice (“Ampliação das instalações existentes” e “Construção de novos espaços e serviços”), 64% dos gestores afirmam realizar estas tarefas.

Tabela 7–Porcentagem da frequência de realização das tarefas da área de Manutenção

Tarefa	Realizo	Não Realizo	Não responderam
Ampliação das instalações existentes*	64,0	30,7	5,3
Construção de novos espaços e serviços*	64,0	29,3	6,7
Cuidado e manutenção de espaços e/ou serviços	89,3	5,3	5,3
Renovação do material esportivo*	80,0	13,3	6,7
Remodelação das instalações (pintura...)	70,7	25,3	4,0
Distribuição das atividades entre os funcionários/colaboradores da manutenção	78,7	16,0	5,3
Monitoramento e controle do estado das instalações	89,3	6,7	4,0
Planejamento das atividades de manutenção*	72,0	24,0	4,0
Controle e supervisão das intervenções de manutenção	77,3	18,7	4,0

* as variáveis indicadas por um asterisco são as que apresentam caráter proativo

As tarefas relacionadas à área de “Oferta e Exploração” também apresentam altas frequências de realização para todas as tarefas (Tabela 8), sendo a variável “Acordo com instituições públicas” a que possui menor porcentagem de realização (69,3%) e as variáveis “Atividades de planejamento, regulamento e coordenação do uso das instalações esportivas” e “Acordo de utilização com grupos de usuários ou convênio de utilização em grupo” as que possuem a maior porcentagem de realização (90,7%), não só desta área, mas de todas as tarefas indicadas em todo o questionário. As demais atividades estão na faixa dos 80% de realização.

Tabela 8–Porcentagem da frequência de realização das tarefas da área de Oferta e Exploração

Tarefa	Realizo	Não Realizo	Não responderam
Atividades planejadas de formação esportiva (aulas, treinamentos)	84,0	12,0	4,0
Organização de campeonatos e torneios regulares	84,0	12,0	4,0
Organização de acontecimentos esportivos eventuais	88,0	6,7	5,3
Presença de monitores e treinadores	84,0	12,0	4,0
Atividades de planejamento, regulamento e coordenação do uso das instalações esportivas	90,7	2,7	6,7
Acordo de utilização com grupos de usuários ou convênio de utilização em grupo*	90,7	2,7	6,7
Cessão da instalação a clubes, associações ou grupo de usuários*	80,0	14,7	5,3
Acordo com instituições públicas sobre a prestação de determinados serviços e atividades*	69,3	25,3	5,3

* as variáveis indicadas por um asterisco são as que apresentam caráter proativo

A área de “Marketing e Promoção” apresentou porcentagem de realização das tarefas mais diversa (Tabela 9), tendo tarefas com baixa realização, como a tarefa “Monitoramento das possibilidades de mercado para ampliar a oferta” com apenas 48% dos gestores que realizam esta tarefa. Em contrapartida, algumas tarefas com índices superiores a 80%, como “Atividades de busca e captação de novos usuários” (88% de respostas para “realizo”) e “Estudo das necessidades e demandas de usuários” e “Difusão através de outros meios (e-mail, cartazes, redes sociais, blogs, outdoors)” com 82,7% de respostas para “realizo”.

Tabela 9–Porcentagem da frequência de realização das tarefas da área de Marketing e Promoção

Tarefa	Realizo	Não Realizo	Não responderam
Monitoramento da utilização das instalações e serviços	78,7	16,0	5,3
Estudo das necessidades e demandas de usuários	82,7	10,7	6,7
Estudo da oferta oferecida por outras instalações	56,0	38,7	5,3
Estudo do funcionamento de outras instalações	61,3	32,0	6,7
Difusão através de meios de comunicação (rádio, imprensa escrita, TV...) *	65,4	29,3	5,3

Difusão através de outros meios (e-mail, cartazes, redes sociais, blogs, outdoors) *	82,7	9,3	8,0
Monitoramento das possibilidades de mercado para ampliar a oferta*	48,0	45,3	6,7
Acordos com grupos de usuários e associações para fomentar o uso*	80,0	14,7	6,7
Realização de acontecimentos esportivos com fins promocionais*	49,3	42,7	8,0
Atividades de busca e captação de novos usuários*	88,0	6,7	5,3
Avaliação das discrepâncias entre as características da oferta e as necessidades da demanda	74,7	20,0	5,3

* as variáveis indicadas por um asterisco são as que apresentam caráter proativo

5.3 Análise Fatorial Exploratória - Tarefas reativas e proativas

Após realizada análise de dados ausentes das variáveis de cada área separadamente, foi identificado que a área “Gestão Econômico-Administrativa” possui todas as variáveis com índices de dados acima de 40%, ou seja, não eram satisfatórias para a condução de uma análise fatorial. Estes índices podem ser verificados na Tabela 5 ao somarmos as frequências de respostas para “não realizo” somadas aos sujeitos que não responderam. A tarefa que possui maior índice de resposta apresenta 45,3% de dados ausentes. Dado a indicação da literatura acerca do número de dados mínimos para a condução de uma análise fatorial, decidiu-se pela não realização da análise fatorial exploratória para esta área.

Para a área que diz respeito à “Gestão de Pessoas”, a análise de dados ausentes revelou que 6 variáveis não possuíam índices satisfatórios para a condução da análise fatorial. Foram então excluídas as variáveis: “Procedimentos técnicos de seleção e contratação de pessoas”, “Procedimentos de designação de pessoas a cargos”, “Planos e compensações básicas: salário”, “Planos de compensações complementares; prestações, incentivos”, “Planejamento do desenvolvimento de carreira: promoções” e “Procedimentos para tratar das relações trabalhistas, os conflitos e a negociação de acordos”.

A análise de dados ausentes foi também realizada por casos, sendo excluídas neste processo 32 observações que contavam com mais de 40% de dados ausentes, restando para esta análise 44 observações.

Para as 7 variáveis restantes, foi calculada a comunalidade, sendo neste processo excluída uma variável (“Canais planejados para reclamações”) por apresentar índice não satisfatório (comunalidade abaixo de 0,5). Após restarem 6 variáveis que apresentaram comunalidade satisfatória, foi calculado o KMO e realizado o Teste de Bartlett, ambos satisfatórios para a continuidade da análise fatorial exploratória, que após realizada, revelou a

extração de dois fatores para o conjunto de variáveis. As variáveis incluídas em cada um dos fatores e suas cargas fatoriais podem ser visualizadas na Tabela 10 (as variáveis indicadas por um asterisco são as que apresentam caráter proativo).

Tabela 10 - Análise de componentes principais: Gestão de Pessoas

Itens/variáveis do questionário	Fator 1 – Organização Laboral	Fator 2 – Comunicação e Formação
Normas previstas para sanções	0,947	-0,051
Planejamento temporário do trabalho: horários, turnos	0,833	0,251
Descrição de postos de trabalho*	0,772	0,468
Dimensão do quadro de funcionários/colaboradores	0,720	0,427
Planos ou programas de capacitação e formação pessoal*	0,102	0,881
Canais estabelecidos para a comunicação pessoal com os diretores	0,273	0,859
KMO = 0,526		
Percentual da variância explicada	46,50	33,04
Alpha de Cronbach	0,864	0,738

* as variáveis indicadas por um asterisco são as que apresentam caráter proativo

O fator 1 “Organização Laboral” possui 4 variáveis (3 de característica reativa e 1 de característica proativa) e explica 46,5% da variância do modelo com Alpha de Cronbach de 0,864. Já o fator 2 “Comunicação de Formação” possui 2 variáveis (1 de característica reativa e 1 de característica proativa), explica 33,04% do modelo e apresenta Alpha de Cronbach de 0,738. Ambos os fatores possuem índices de Alpha de Cronbach satisfatórios e juntos explicam 79,54% do modelo.

A análise de dados ausentes para a área “Manutenção” revelou que todas as variáveis possuíam porcentagem satisfatória de dados. Todas as variáveis também apresentaram comunalidade dentro do indicado pela literatura, desta forma não se excluindo nenhuma variável. Quanto às observações, 22 casos foram classificados como não adequados por possuírem mais que 40% de dados ausentes, restando 54 observações para prosseguir com a análise, que foi realizada após serem verificados também o KMO e o nível de significância para o Teste de Bartlett (ambos com valores acima do mínimo exigido).

Os dois fatores extraídos da análise fatorial podem ser vistos na Tabela 11, assim como as cargas fatoriais de cada variável, a variância explicada e o Alpha de Cronbach de cada fator. O fator 1 “Manutenção e monitoramento”, constituído de 6 variáveis (5 de característica reativa e 1 de característica proativa), explica 43,47 % variância total do modelo e possui Alpha de Cronbach de 0,915. O fator 2 “Ampliação, Construção e Renovação” conta com 3 variáveis (todas de característica proativa), explica 26,94% da variância total e possui

Alpha de Cronbach de 0,753, sendo os dois fatores responsáveis por explicar juntos 70,41% da variância total do constructo.

Tabela 11 - Análise de componentes principais: Manutenção

Itens/variáveis do questionário	Fator 1 – Manutenção e monitoramento	Fator 2 – Ampliação, Construção e Renovação
Distribuição das atividades entre os funcionários/colaboradores da manutenção	0,866	0,224
Monitoramento e controle do estado das instalações	0,823	0,392
Controle e supervisão das intervenções de manutenção	0,810	0,257
Cuidado e manutenção de espaços e/ou serviços	0,804	0,085
Planejamento das atividades de manutenção*	0,712	0,456
Remodelação das instalações (pintura...)	0,695	0,353
Renovação do material esportivo*	0,256	0,812
Ampliação das instalações existentes*	0,148	0,783
Construção de novos espaços e serviços*	0,323	0,738
KMO = 0,647		
Percentual da variância explicada	43,47	26,94
Alpha de Cronbach	0,915	0,753

* as variáveis indicadas por um asterisco são as que apresentam caráter proativo

Assim como ocorreu para a área de “Manutenção”, análise de dados ausentes para a área “Oferta e Exploração” indicou que todas as variáveis possuíam porcentagem satisfatória de dados. Para os sujeitos, apenas 12 foram excluídos da análise por apresentarem mais que 40% de dados ausentes. A comunalidade encontrada para todas as variáveis estava dentro do indicado pela literatura, desta forma não foi excluída nenhuma variável para a análise fatorial exploratória. A mesma foi conduzida após serem calculados o KMO e o nível de significância para o Teste de Bartlett.

A análise fatorial para o conjunto de variáveis que formam a área “Oferta e Exploração” extraiu 3 fatores (Tabela 12). O fator 1 “Organização de Atividades” é composto por 5 variáveis (3 de característica reativa e 1 de característica proativa), explica 33,32% da variância total do modelo e possui Alpha de Cronbach de 0,763. Neste fato é possível observar que a variável “Organização de campeonatos e torneios regulares” possui carga fatorial superior a 0,5 em dois fatores (1 e 3).

O fator 2 “Planejamento de atividades para grupos”, formado por 2 variáveis (1 de característica reativa e 1 de característica proativa), tem percentual de variância igual a 19,39 e Alpha de Cronbach de 0,716 e o fator 3 “Cessão e organização do uso” é formado por 2 variáveis (1 de característica reativa e 1 de característica proativa), explica 17,48% da variância total e possui Alpha de Cronbach 0,466, abaixo do valor considerado satisfatório no

que diz respeito à consistência interna deste fator. Os 3 fatores juntos explicam 70,19% da variância total do constructo.

Tabela 12 - Análise de componentes principais: Oferta e Exploração

Itens/variáveis do questionário	Fator 1 – Organização de Atividades	Fator 2 – Planejamento de Atividades para Grupos	Fator 3 – Cessão e organização do uso
Acordo com instituições públicas sobre a prestação de determinados serviços e atividades	0,752	0,040	-0,314
Organização de acontecimentos esportivos eventuais	0,729	0,181	0,362
Presença de monitores e treinadores	0,710	0,344	0,021
Atividades de planejamento, regulamento e coordenação do uso das instalações esportivas*	0,694	0,248	0,117
Acordo de utilização com grupos de usuários ou convênio de utilização em grupo	0,112	0,951	0,075
Atividades planejadas de formação esportiva (aulas, treinamentos) *	0,508	0,637	-0,007
Cessão da instalação a clubes, associações ou grupo de usuários	-0,091	0,113	0,890
Organização de campeonatos e torneios regulares*	0,552	-0,123	0,599
KMO = 0,644			
Percentual da variância explicada	33,32	19,39	17,48
Alpha de Cronbach	0,763	0,716	0,466

* as variáveis indicadas por um asterisco são as que apresentam caráter proativo

Para a área de “Marketing e Promoção”, a análise dos dados ausentes revelou que das 11 variáveis que compunham a área, 2 apresentaram porcentagem maior de 40% de dados ausentes, sendo estas variáveis excluídas da análise (“Monitoramento das possibilidades de mercado para ampliar a oferta” e “Realização de acontecimentos esportivos com fins promocionais”). Também foram excluídas 17 observações por apresentarem a mesma característica, restando 59 observações para prosseguir com a análise.

A comunalidade das variáveis se mostrou satisfatória, com exceção pra a variável “Atividades de busca e captação de novos usuários” que apresentou valor abaixo de 0,5 e, portanto, foi excluída da análise. Após restarem 8 variáveis, prosseguiu-se com o cálculo do KMO e Teste de Bartlett, que apresentaram valores satisfatórios que indicavam ser possível o seguimento com a análise fatorial exploratória.

Extraíu-se desta análise 2 fatores que juntos explicam 68,73% da variância total do constructo. O fator 1 “Análise de oferta e demanda e comunicação” compõem-se de 5 variáveis (4 de característica reativa e 1 de característica proativa) e sozinho explica 42,08% da variância do modelo e possui Alpha de Cronbach de 0,860. O fator 2 “Análise do funcionamento e ocupação” é formado por 3 variáveis (1 de característica proativa e 2 de característica reativa), explica 26,65% e possui Alpha de Cronbach de 0,718 (Tabela 13).

Tabela 13 - Análise de componentes principais: Marketing e Promoção

Itens/variáveis do questionário	Fator 1 – Análise de oferta e demanda divulgação	Fator 2 – Análise do funcionamento e ocupação
Estudo da oferta oferecida por outras instalações	0,939	-0,117
Difusão através de meios de comunicação (rádio, imprensa escrita, TV...)*	0,890	0,208
Estudo das necessidades e demandas de usuários*	0,728	0,303
Avaliação das discrepâncias entre as características da oferta e as necessidades da demanda*	0,651	0,376
Acordos com grupo de usuários e associações para fomentar o uso*	0,569	0,427
Estudo do funcionamento de outras instalações	-0,100	0,883
Difusão através de outros meios (e-mail, cartazes, redes sociais, blogs, outdoors)*	0,465	0,665
Monitoramento da utilização das instalações e serviços	0,438	0,662
KMO = 0,736		
Percentual da variância explicada	42,08	26,65
Alpha de Cronbach	0,860	0,718

* as variáveis indicadas por um asterisco são as que apresentam caráter proativo

6. DISCUSSÃO

Após análise dos dados acerca do perfil do gestor de instalações esportivas, foi possível verificar algumas semelhanças com os resultados encontrados em estudos de outras realidades sobre o perfil do gestor de instalações e mesmo com gestores do esporte que atuam em outras áreas no Brasil.

Majoritariamente o gestor de instalações esportivas do município de São Paulo é do sexo masculino, o que parece ser uma realidade encontrada em todos os estudos internacionais acerca do perfil deste profissional. No Brasil, mesmo em outras áreas, também é comum encontrar um maior número de homens ocupando os cargos de liderança na gestão do esporte. Como pudemos verificar na revisão de literatura, a área de fitness (SANTANA et al., 2012) é uma das poucas que conta com maior participação feminina em cargos gerenciais.

Quanto à idade, pode-se verificar que os gestores do município de São Paulo apresentam maior porcentagem de indivíduos na faixa etária 50 a 59 anos, diferente do encontrado pela literatura internacional, em que mesmo as faixas e médias mais altas apresentadas chegam apenas aos 45 anos (CAMPOS-IZQUIERDO et al., 2007; CHEN, 2012; GHADERI, 2014; NOSRAT et al., 2013; PEIRÓ; RAMOS; GONZÁLEZ, 1993; PEIRÓ et al., 1995; PEIRÓ et al., 1998; PEIRÓ; MARTÍNEZ-TUR; TORDERA, 1999). A segunda faixa de maior representatividade é a de 30 a 39 anos, mais semelhante ao encontrado em outros estudos.

Quanto à formação dos gestores, amplamente discutida nos estudos nacionais e internacionais, destacou-se nesta população a elevada porcentagem de gestores com ensino superior completo e especialização. Também se destaca a porcentagem considerável de gestores que não possuem formação superior, maior que a encontrada em alguns estudos nacionais acerca do perfil do gestor do esporte (AZEVEDO; BARROS, 2004; BASTOS et al., 2006; GUITTI; BASTOS, 2013; MARONI; MENDES; BASTOS, 2010; SANTANA et al., 2012; SILVA; NETTO, 2010). Este dado chama atenção uma vez que esperamos uma tendência deste profissional se mostrar, ao longo dos anos, cada vez mais especializado na área.

No entanto, o que identificamos foi uma diferença, tanto em relação ao número de gestores com especialização quanto ao número de gestores com nenhuma formação superior. Estudos anteriores demonstravam que a área vinha se apresentando carente no que diz respeito à formação e capacitação do gestor do esporte, e uma maior presença de gestores que possuem especialização pode indicar uma tendência à mudança na área, com o surgimento de gestores mais capacitados e que estão voltando suas atenções para sua formação e especialização. Mas vale ressaltar que as especializações são em áreas bem diversificadas ou não focadas na gestão do esporte e áreas correlatas. Somado a isso, pelo número de gestores que não possuem ensino superior, podemos perceber que apesar de uma leve mudança no cenário, ele ainda se configura como deficitário, ao menos no que diz respeito aos gestores de instalações, quanto ao número de gestores com formação especializada para atuar na área da gestão. Também é possível verificar que, diferente da realidade de alguns países (GHADERI, 2014; NOSRAT et al., 2013), encontramos um percentual menor de gestores que possuem mestrado e doutorado.

Quanto à área de formação, mais da metade dos gestores são provenientes de Educação Física, assim como verificamos em outros estudos nacionais e internacionais (notadamente na Espanha) (CAMPOS-IZQUIERDO, et al., 2007), mostrando que o profissional desta área tem se engajado e se solidificado nos cargos da gestão esportiva ao longo do tempo. Ainda assim Campos-Izquierdo et al. (2007) indica que a existência de outros profissionais que executam esta função pode indicar uma falta de lógica entre a formação e a função que se executa, pois se todos os tipos de formação servem para a gestão, ocorre uma sobreposição profissional.

Quanto às características do cargo que o gestor ocupa, apesar de alguns estudos indicarem a dificuldade em se encontrar uma nomenclatura única para o cargos dos gestores (CAPINUSSÚ, 2005; PEIRÓ; MARTÍNÉZ-TUR; TORDERA, 1999; SOUCIE, 1996) e nesta

pesquisa também ter ficado clara a diversidade de nomes para os cargos, foi possível verificar que cerca da metade dos gestores são designados como coordenador de equipamentos esportivos, sugerindo que para algumas organizações esportivas esta atuação é especificada e reconhecida e que o profissional encarregado pela gestão da instalação esportiva é claramente designado como tal.

Em termos de nível funcional, a maioria dos sujeitos indica ser “coordenador”, seguido de “gerente”. Os estudos brasileiros que abordam esta questão apresentam resultados diferentes, onde a designação de “gerente” possui mais destaque para gestores de clubes socioculturais (BASTOS et al., 2006) e de academias (SANTANA et al., 2012), e “supervisor” para gestores de equipes de Voleibol do Brasil (MARONI; MENDES; BASTOS, 2010).

Um dos resultados que chamou atenção no estudo acerca do perfil do cargo deste gestor é a forma como este profissional chegou ao cargo. A maioria alcançou o posto através de indicação. Quando comparamos com gestores do esporte que atuam em outras áreas, podemos perceber que em nenhum deles a indicação possui destaque (BASTOS; FAGNANI; MAZZEI, 2011; BASTOS et al., 2006; SANTANA et al., 2012). Este resultado por ter sido influenciado pela caracterização da amostra obtida (maioria de organizações públicas), uma vez que a influência política e as relações entre políticos e gestores é comum em instalações esportivas públicas, segundo Peiró et al. (1995).

Quanto ao tempo que este gestor está no cargo, a maioria dos gestores responderam estar no cargo que ocupam atualmente entre 1 e 2 anos ou até menos, diferente dos resultados encontrados na literatura internacional que apresentam médias mais altas (CHEN, 2012; PEIRÓ; RAMOS; GONZÁLEZ, 1993; PEIRÓ et al., 1998; PEIRÓ et al., 1999). Um dos questionamentos levantados com este resultado é a relação conflitante entre a maioria dos sujeitos possuir uma média alta de idade, mas estar no cargo há pouco tempo. Também é questionável se estes dois pontos têm alguma relação com o fato da maioria dos gestores terem chegado ao cargo que ocupam hoje através da indicação. Acreditamos que apenas com a análise mais aprofundada de estudo com este objetivo e com a constituição de amostra voltada a este objetivo específico seria possível verificar se haveria alguma relação entre estas características.

Diferente da atuação dos profissionais de outras áreas da gestão do esporte (ANCHIETA, 2010; AZEVÊDO; BARROS; SUAIDEN, 2004; AZEVÊDO; SPESSOTO, 2009; COSTA; SARMENTO, 2012; GUITTI; BASTOS, 2013; KARNAS, 2013; NERY; CAPINUSSÚ, 2012; PEDROSO et al., 2010; PINHEIRO NETO; VOSER, 2012; VALENTE,

2011), a maioria dos gestores de instalações esportivas do município de São Paulo atua exclusivamente nesta função, não possuindo outra atividade profissional paralela, demonstrando que a própria gestão do esporte pode estar passando por uma fase de profissionalização, e os postos de gestor do esporte deixando de ser a segunda ocupação de um profissional e se tornando um cargo que requer dedicação exclusiva.

Na análise de frequência de realização das tarefas nas cinco áreas relacionadas à gestão da instalação esportiva, foi possível verificar uma tendência de atuação deste profissional.

Ficou claro nos resultados obtidos para a área de “Gestão Econômico-Administrativa” que o gestor de instalações esportivas do município de São Paulo pouco atua neste campo. Muitas das tarefas apresentaram participação baixa dos gestores, que em sua maioria ficam restritos à elaboração de orçamento, acompanhamento deste orçamento e da eficácia administrativa. A impossibilidade de realizar a análise fatorial para esta área por conta da ausência de dados também é um forte indício que as tarefas desta área não são de responsabilidade dos gestores na realidade do município de São Paulo. Este resultado em parte pode ter sido influenciado pela constituição da amostra, que possui 68,5% de gestores do âmbito público. Segundo Peiró et al. (1995), no setor público o gestor normalmente tem menos autonomia em algumas áreas, sendo a financeira uma delas.

Com participação, mas não fortemente atuante em todas as tarefas, a área de “Gestão de Pessoas” revela que o gestor não possui grande interferência no que se refere aos processos de contratação de pessoas de sua equipe e pouca atuação no que se refere a tratar as relações trabalhistas, estabelecimento de remuneração, promoção e premiações aos seus funcionários. Assim como para área de “Gestão Econômico-Administrativa”, a amostra constar de muitos funcionários do setor público pode ter influenciado este resultado, já que a contratação de funcionários para este setor é realizada por instâncias superiores, através de indicação ou concursos públicos, as normas e sanções são indicadas pela legislação e é o Estado que trata de todo o processo de remuneração destes funcionários. Em estudo realizado com gestores de instalações públicas e privadas, Peiró et al. (1998) verificaram que o envolvimento com tarefas de gestão de pessoas é mais latente para o gestor do setor privado, sendo também esta a área indicada pelos gestores em geral como a que requer mais atenção na solução de problemas.

No entanto, os dados demonstram uma participação mais ativa em tarefas que dizem respeito à organização dos postos de trabalho (como determinação de horários, turnos, descrição dos postos de trabalho), comunicação entre os colaboradores e atividades de

formação.

Já a área de “Manutenção” nos apresenta um gestor atuante nas tarefas, principalmente no que se refere ao acompanhamento do estado das instalações e equipamentos, supervisão da equipe de manutenção e planejamento da manutenção das instalações. As tarefas que apresentam frequências de atuação mais baixas dizem respeito à participação do gestor em atividades de planejamento de novas instalações e serviços, apesar da literatura indicar que a participação atuante do gestor de instalações esportivas em todos os processos de concepção e planejamento de novos espaços e/ou reforma de instalações existentes é essencial (LÓPEZ, 1993; PEDROSO, 2011).

Segundo Harun, Salamudin e Hushin (2013), uma manutenção efetiva da instalação pode melhorar a operação da instalação, gerando lucros para a organização. Por outro lado, uma manutenção deficitária trará impactos não só financeiros, mas também um impacto negativo na comunidade em que a instalação está inserida e na mudança social que ela poderia gerar (HARUN; SALAMUDIN; HUSHIN, 2013), nos dando uma noção da importância desta área na gestão de uma instalação esportiva. Peiró, Ramos e González (1993) ainda afirmam que a gestão de manutenção de uma instalação é o aspecto mais prioritário para o gestor de uma instalação esportiva, fato confirmado nos resultados encontrados neste estudo, uma vez que foi possível identificar um gestor que atua efetivamente nesta área.

A área de “Oferta e Exploração” apresentou altas frequências em todas as tarefas, sugerindo que esta é uma das principais áreas de atuação do gestor das instalações no município de São Paulo. A busca por novos usuários, a organização de atividades regulares e eventos são realizados pela grande maioria dos gestores. Mesmo em outros segmentos do da gestão do esporte, o gestor esportivo tem demonstrado possuir grande atuação na área de eventos e organização de atividades dentro das organizações esportivas (CÁRDENAS, 2013; PEDROSO et al., 2010).

Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999) indicam, ao apresentar o modelo proposto para a investigação da atuação dos gestores de instalações, que as áreas de “Manutenção” e “Oferta e Exploração” são aquelas específicas da gestão de instalações, sendo “Gestão de Pessoas”, “Gestão Econômico-Administrativa” e “Marketing e Promoção” áreas gerais. Podemos perceber através dos resultados de frequência de realização das tarefas uma participação dos gestores exatamente nas áreas ditas específicas.

Na área de “Marketing e Promoção”, o gestor parece estar mais engajado em tarefas que dizem respeito à captação de novos usuários e difusão em meios de comunicação de

alcance local. Já as tarefas voltadas ao estudo do mercado e de realização de eventos com fins de promover a instalação e seus serviços apresentam percentual mais baixo. Ainda assim, das áreas que não são específicas da gestão de instalações esportivas, a área de “Marketing e Promoção” foi a que apresentou as maiores porcentagens de frequências de realização.

Na pesquisa realizada por Peiró et al. (1998), os gestores indicaram que se engajam na realização das tarefas de planejamento da gestão da instalação e um pouco menos em atividades de planejamento de marketing. Nesta mesma pesquisa, foi identificado que a área que os gestores relatam que mais percebem que suas tarefas estão concentradas é a área de manutenção, seguido da gestão financeira e operacional (PEIRÓ et al., 1998), diferente do resultado encontrado nesta pesquisa, que indicou uma baixa participação do gestor nas tarefas relacionadas às finanças da instalação. Apesar disso, os autores indicam que no geral os gestores percebem realizar menos do que o necessário suas tarefas em todas as áreas (PEIRÓ et al., 1998), resultado semelhante ao encontrado em outra pesquisa também com gestores espanhóis (PEIRÓ; RAMOS; GONZÁLEZ, 1993).

Os resultados encontrados para as frequências de realização das tarefas vão ao encontro dos resultados encontrados por Peiró, Ramos e González (1993), que indicaram em seu estudo que as áreas de “Manutenção” e “Oferta e Exploração” são as que os gestores apresentam mais competências em detrimento das áreas de gestão econômico-administrativa e gestão de pessoas. Os autores também ressaltam que, como verificado neste estudo, sua amostra contou com maior participação dos gestores públicos, e os resultados podem ser um reflexo para esta constituição da amostra, uma vez que as dinâmicas de gestão financeira e de pessoas são reguladas pela legislação vigente, fugindo das mãos dos gestores a responsabilidade de agir nestas áreas (PEIRÓ; RAMOS; GONZÁLEZ, 1993).

Já em estudo realizado por Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999), uma pequena diferença é verificada, já que os resultados encontrados apontam para as áreas de “Manutenção” e “Oferta e Exploração” juntamente com a “Gestão Econômico-Administrativa” como as que possuem maior frequência de realização, enquanto que as áreas de “Marketing e Promoção” e “Gestão de Pessoas” apresentam menores frequências.

Quanto à análise fatorial realizada a fim de verificar se havia dois tipos diferenciados de tarefas que podem ser identificados como de caráter reativo e proativo, os resultados nos mostraram que no geral não há uma consistência comportamental no trabalho do gestor, ou seja, o empenho do gestor não parece ter relação com o tipo (reativa ou proativa) das tarefas, mas sim com a área a que a tarefa pertence. Podemos verificar na análise fatorial que as tarefas reativas e proativas se misturam nos fatores formados, indicando que não é este caráter

que determina o envolvimento maior ou menor do gestor naquela tarefa, diferente dos resultados encontrados por Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999).

Pode ser observado que todas as tarefas da área “Gestão Econômico-Administrativa” foram excluídas desta análise, mesmo as reativas e tidas como mais operacionais. Isto porque o gestor de instalações esportivas do município de São Paulo não tende a se envolver neste âmbito da gestão. Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999), ao realizarem a análise para esta área constataram que o gestor tem uma maior atuação em tarefas reativas do que as proativas (de planejamento principalmente), sugerindo que apesar do gestor espanhol estar mais envolvido com a gestão financeira da instalação, ele ainda é responsável pelas tarefas mais operacionais no que diz respeito à gestão financeira.

Já em relação a “Gestão de Pessoas”, a exclusão de 7 variáveis da análise já pressupõe uma baixa participação do gestor nestes processos. Destas variáveis que saíram, 4 eram de caráter reativo e 3 de caráter proativo, mais uma vez confirmando que o gestor não realiza uma tarefa porque ela tem mais ou menos caráter proativo, mas sim porque uma área em específico não é de sua responsabilidade: o processo de contratação pessoal, por exemplo. Os dois fatores resultantes da área “Gestão de Pessoas” nos indicam que o gestor tem mais participação em tarefas com características de “Organização Laboral” (que dizem respeito à organização de turnos, horários, descrição do trabalho e dimensão do quadro de funcionários) e que corresponde ao fator 1 de maior impacto na construção do modelo para a área de “Gestão de Pessoas”, enquanto que o fator 2 (com um impacto um pouco menor) tem relação com a “Comunicação e Formação”, ou seja, às tarefas ligadas à formação de pessoal e canais de comunicação dos funcionários com os diretores.

Sendo assim, a organização das atividades laborais, as atividades de formação de pessoal e estabelecimento de canais de comunicação entre os funcionários parecem ser as tarefas em que os gestores mais atuam independente do caráter das tarefas uma vez que, em ambos os fatores, é possível encontrar tarefas de caráter reativo e proativo, esta segunda em um menor grau. Diferentemente deste resultado, o estudo espanhol realizado por Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999), além de não possuir nenhuma variável fora da análise, verificou que tarefas ligas à comunicação, compensações (salários, promoções) e as relações laborais, todas com caráter reativo possuem maior impacto na construção do modelo para a área de “Gestão de Pessoas” do que as tarefas de características proativas como o planejamento e desenvolvimento de carreira, planos de formação e descrição dos postos de trabalho (PEIRÓ; MARTÍNEZ-TUR; TORDERA, 1999).

Já para a área de “Manutenção”, a análise apontou resultados mais próximos aos

obtidos com os gestores da Espanha (PEIRÓ; MARTINÉZ-TUR; TORDERA, 1999), ou seja, há uma tendência dos gestores participarem mais em tarefas de caráter reativo do que as de caráter proativo: a análise nos mostrou que o fator 1 (“Manutenção e monitoramento), de maior impacto na construção do modelo para esta área nos apresenta um conjunto de variáveis majoritariamente de caráter reativo, enquanto que o fator 2 (“Ampliação, construção e renovação”) é constituído apenas de tarefas proativas.

É possível observar que o fator 1, que possui maior representatividade na construção do modelo, diz respeito a tarefas cotidianas, enquanto que o fator 2 se refere a tarefas relacionadas ao planejamento e estratégia. Segundo Peiró, Ramos e González (1993), as tarefas de planejamento a longo prazo que possuem relação com a ampliação e construção de novos espaços quase nunca ficam a cargo dos gestores das instalações, o que parece ser uma tendência também para os gestores deste estudo, apesar da literatura da área apontar como necessária a participação do gestor em todo o processo de concepção de um novo espaço ou nova instalação.

Para a área de “Oferta e Exploração”, considerada também como uma área específica da gestão de instalações esportivas, os resultados obtidos na análise fatorial seguem a tendência das outras áreas em não possuir um padrão de comportamento dos gestores no que diz respeito ao caráter das tarefas. Foi possível observar que as tarefas proativas estão distribuídas nos três fatores formados (“Organização de atividades”, “Planejamento de atividades para grupos” e “Cessão e organização do uso”). A organização e o planejamento de atividades parece ser o conjunto de tarefas que mais representa o modelo apresentado, seguido das tarefas de planejamento para atividades em grupo. O fator 3, representado pelas tarefas que dizem respeito ao uso das instalações por clubes, associações ou mesmo para campeonatos, além de ser constituído de uma variável que também tem carga fatorial significativa no fator 1 e possuir uma representatividade menor no percentual de explicação do modelo, também apresentou um índice de consistência interna (Alpha de Cronbach) abaixo dos indicados pela literatura como satisfatórios.

Estes resultados, juntamente com a análise das frequências para esta área nos dão a percepção de que os gestores estão muito focados nas tarefas que dizem respeito aos seus usuários e que esta é uma prioridade dos gestores, em detrimento de proporcionar o uso das instalações a terceiros (clubes, associações) ou a utilização das instalações para a realização de campeonatos maiores, com a participação de outros usuários/atletas.

Os resultados da análise fatorial para a área de “Marketing e Promoção” nos mostraram uma tendência inversa ao observado pelos autores espanhóis em seu estudo

(PEIRÓ; MARTINÉZ-TUR; TORDERA, 1999), ou seja, uma maior representatividade das tarefas proativas em detrimento das tarefas reativas, demonstrando mais uma vez não haver um comportamento gerencial padrão entre os gestores de instalações participantes da pesquisa. Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999) chegam a levantar a hipótese que o marketing nas instalações esportivas depende de uma menor ou maior orientação para a rentabilidade da mesma, ou seja, quanto mais orientada ao lucro a instalação for, mais desenvolvida será a área de marketing da mesma. Os resultados, no entanto, mostram que mesmo para uma amostra constituída em sua maioria por gestores de instalações públicas, que teoricamente não visam o lucro, ainda assim é possível verificar uma orientação proativa nesta área.

A captação de novos usuários e a divulgação da instalação ganha destaque no modelo construído, mesmo tendo uma variável proativa eliminada da análise em função de dados ausentes.

Por fim, podemos dizer que tanto a análise de frequências quanto a análise fatorial nos apresentaram resultados que nos auxiliam a compreender quais áreas na gestão de instalações esportivas estão mais desenvolvidas na atuação dos gestores estudados.

7. CONCLUSÕES

A partir dos resultados encontrados nesta pesquisa e a discussão acerca do gestor de instalações esportivas com os conhecimentos que as bases teóricas nos apresentam, foi possível traçar um perfil deste profissional de forma a começarmos a conhecer quem é este gestor e como é a sua atuação.

A amostra deste estudo constituiu-se de gestores de instalações esportivas públicas e privadas do município de São Paulo que são, majoritariamente, do sexo masculino, possuem ensino superior (advindos principalmente da área de Educação Física), sendo que um número considerável de gestores possui especialização, diferente de estudos com gestores brasileiros de outras áreas realizados anteriormente, podendo isto indicar que a área está gradualmente se desenvolvendo e os gestores se preparando de uma melhor forma para lidar com a prática, ainda que exista ainda uma necessidade de profissionais especializados na área de gestão.

A maioria dos cargos é designada como “Coordenador de Equipamento Esportivo”, ocupados por gestores indicados para a função e com experiência de no máximo 2 anos. Verifica-se assim uma tendência de se configurar um cargo específico relativamente novo no cenário das organizações esportivas, indicando a importância nas instalações na oferta de programas de atividade física e esporte.

Quanto às funções e tarefas desempenhadas pelo gestor de instalações esportivas no município de São Paulo, conclui-se que elas estão mais ligadas à área de manutenção e oferta e exploração da instalação em detrimento de áreas como marketing, gestão de pessoas e gestão econômico-administrativa, sendo esta última a que apresentou uma participação baixa do gestor, indo ao encontro com algumas realidades descritas em outros estudos.

Em relação ao objetivo de se identificar grupos distintos de tarefas realizadas pelos gestores, como de caráter reativo e proativo, não foi possível concluir essa distinção através da análise realizada. Os resultados apontam que mais do que orientado a um ou outro tipo de tarefa (reativas ou proativas), o gestor está empenhado em alguns campos mais que outros. A exceção pode ser verificada na área de “Manutenção” que apresentou resultados que suportam a hipótese de que o gestor empenha mais seus esforços em tarefas reativas do que em tarefas proativas, e a área de “Marketing e Promoção”, onde deparamos com o resultado inverso, ou seja, o gestor empenha mais seus esforços em tarefas proativas do que em tarefas reativas.

Pode-se concluir que as áreas de atuação do gestor (notadamente a gestão de pessoas, manutenção, oferta e exploração e marketing) apresentam um diferencial quando comparamos os resultados com as demais realidades relatadas na literatura, isto porque o gestor se apresentou um pouco mais engajado em atividades proativas e não priorizando as atividades reativas. Entretanto, é importante destacar a baixa participação dos gestores em algumas tarefas, que acabaram sendo excluídas da análise por este motivo.

Sendo assim, podemos concluir que não há um comportamento gerencial padrão deste gestor, uma vez que sua atuação não está focada na característica proativa ou não da tarefa, mas sim no campo que a organização e/ou o gestor julgam necessárias serem planejadas e desenvolvidas. Este comportamento pode ser reflexo de um momento de transição pela qual o gestor está passando (de uma posição mais reativa para uma posição de mais proatividade e participação nas decisões estratégicas da instalação). É esperado que este gestor se engaje mais nestas tarefas, pois é papel dele o gerenciamento, planejamento e organização da instalação, delegando tarefas de caráter mais operacionais e rotineiras. Também é esperado que ao longo do aperfeiçoamento deste profissional como gestor, ele adquira conhecimentos e subsídios para passar a atuar de forma mais efetiva na gestão econômico-administrativa da instalação, área em que ele ainda possui pouca representatividade.

Esperamos com este trabalho ter contribuído para a geração de conhecimento do exercício da função do gestor de instalações esportivas e sua aplicação na formação destes gestores. Entender sua realidade nos dá subsídios para fundamentar a formação deste gestor em relação a quais são os requisitos necessários desta formação para que ele possa atuar nas

diversas frentes que se apresentam em seu exercício de função. Com a literatura e as tendências em relação à gestão de organizações em geral e as esportivas, os profissionais devem passar a colaborar de forma efetiva no planejamento e estratégia da instalação, como é esperado de um profissional neste nível hierárquico.

Temos que levar em conta que as conclusões obtidas neste estudo têm algumas limitações, em especial quanto à distinção de características das instalações esportivas participantes do estudo, o acesso aos gestores e consequente dificuldade de adesão à pesquisa, e algumas relacionadas ao método, como a dificuldade em se identificar a pessoa responsável pela gestão da instalação e a análise realizada unicamente a partir da percepção dos próprios gestores.

É importante salientar também que tendo em vista que na delimitação desta pesquisa ter sido definido o município de São Paulo como *locus* do estudo, não se pode desta forma generalizar os resultados encontrados neste estudo para os demais municípios e regiões do Brasil. Por este motivo, é importante que outras pesquisas sejam realizadas para que as demais realidades sejam conhecidas, a fim de termos um corpo de conhecimento e podermos identificar de forma mais assertiva a realidade brasileira no que se refere ao gestor de instalações esportivas.

Além dos objetivos traçados para esta dissertação, os dados obtidos nesta pesquisa poderão se desdobrar em outras análises, como a comparação de desempenho da função entre os gestores do setor público e do setor privado, as correlações entre os dados referentes à formação dos gestores com o exercício da função, a relação entre a formação, ascensão ao cargo e tempo que ocupa o cargo e média das frequências de realização de cada uma das tarefas.

Ainda como possíveis desdobramentos desta pesquisa, podemos vislumbrar a discussão da formação do profissional (na graduação, especialização e pós-graduação) e o exercício da função do gestor de instalações esportivas, as competências necessárias e percebidas dos gestores, analisar o comportamento de liderança dos gestores, o efeito do estilo de liderança do gestor na realização de tarefas proativas, o nível de conhecimento dos gestores nas diversas áreas de atuação na gestão de uma instalação esportiva, dentre outros tópicos não abordados neste estudo.

REFERÊNCIAS

- AIRES, A. POUR L'INFORMATION ET LA R. SUR LES É. S. ET DE LOISIRS. “ **Notre vocation** .”Disponível em: <<http://www.aires.asso.fr/article772.html>>. Acesso em: 29 jun. 2014.
- AMARAL, C. M. DOS S. Instalações Esportivas no Brasil – conceito e tipologia. E-book GEPAE. São Paulo: Versão da autora. 2014, No prelo.
- AMARAL, C. M. DOS S.; BASTOS, F. DA C. Regulamentação e Gestão de Estádios de Futebol no Brasil. **Pensar a Prática**, v. 14, n. 3, p. 1–17, 31 dez. 2011.
- AMARAL, C. M. DOS S.; BASTOS, F. DA C. **Distribuição de estádios e ginásios esportivos nas cidades do interior do estado de São Paulo: Um estudo preliminar**VIII Seminário Internacional de Educação Física, Lazer e Saúde. **Anais...**São Luís: 2012.
- ANCHIETA, T. **Perfil do gestor desportivo no Amazonas**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Desporto. Universidade do Porto, 2010.
- AZEVEDO, P. H. O esporte como negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. **Estudos**, v. 36, n. 9/10, p. 929–939, 2009.
- AZEVEDO, P. H.; BARROS, J. DE F. A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002. **Lecturas, Educación Física y Deportes, Buenos Aires**, v. 10, n. 74, p. 1–9, 2004.
- AZEVEDO, P. H.; BARROS, J. DE F.; SUAIDEN, S. Caracterização do Perfil do Gestor Esportivo dos Clubes da Primeira Divisão de Futebol do Distrito Federal e Suas Relações com a Legislação Esportiva Brasileira. **Revista da Educação Física/UEM**, v. 15, n. 1, p. 33–42, 2004.
- AZEVEDO, P. H.; SPESSOTO, R. E. N. Caracterização do perfil retrospectivo do dirigente esportivo de clube de futebol profissional da primeira divisão, entre os anos 2003 e 2007. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**. v. 9, n. 2, p. 103–112, 2009.
- BARROS FILHOS, M. A.; PEDROSO, C. A. M. Q.; FATTA, G. L. G. L.; LIMA, W. H. G. A.; SILVA, T. C. A.; ROCHA, V. L. S. Perfil do Gestor Esportivo Brasileiro: Uma Revisão de Literatura. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 3, n. 1, p. 44–52, 2013.
- BASTOS, F. DA C. Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. **Motrivivência**, v. 20, n. 1, p. 295–306, 2003.
- BASTOS, F. DA C.; BARHUM, R. A.; ALVES, M. V.; BASTOS, E. T.; MATTAR, M. F.; REZENDE, M. F.; MARDEGAN, M.; BELLANGERO, D. Perfil do Administrador Esportivo de Clubes de São Paulo/Brasil. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 4, n. 2 (suplemento), p. 333–334, 2004.

BASTOS, F. DA C.; BARHUM, R. A.; ALVES, M. V.; BASTOS, E. T., MATTAR, M. F.; REZENDE, M. F.; MARDEGAN, M.; BELLANGERO, D. Perfil do Administrador Esportivo de Clubes Sócio - Culturais e Esportivos de São Paulo / Brasil. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, v. 5, n. 1, p. 13–22, 2006.

BASTOS, F. DA C.; OLIVEIRA, R. R.; PASSOS, M. M.; CAMPOS, A. P. **Produção Acadêmica sobre Esporte e Terceiro Setor**^{2º} ConCREF7. **Anais...**Brasília: Conselho Regional de Educação Física da 7ª Região, 2012.

BASTOS, F. DA C.; FAGNANI, E. K.; MAZZEI, L. C. Perfil dos Gestores de Academias de Fitness. **Revista Mineira de Educação Física**, v. 19, n. 1, p. 64–74, 2011.

BATEMAN, T. S.; CRANT, J. M. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. **Journal of Organizational Behavior**, v. 14, p. 103–118, 1993.

BEATON, D. E.; BOMBARDIER, C.; GUILLEMIN, F.; FERRAZ, M. B. Guidelines for the Process of Cross-Cultural Adaptation of Self-Report Measures. **Spine**, v. 25, n. 24, p. 3186–3191, dez. 2000.

BESSA, J. P. **Os equipamentos desportivos e o território**. Matosinhos: Congresso do Desporto: Sessão de Abertura, 2005.

BEZERRA, A. B. B. B.; PASTORINO, E.; CUNHA, L. C.; CRUZ, M. L. M.; FRANÇA, M. T.; SILVEIRA, T. T. Políticas públicas de lazer em Rio Grande. In: HECKTHEUER, L. F. A.; CRUZ, M. L. M.; SILVA, M. R. S.; VALÉRIO, M. P.; SILVEIRA, T. T. (Eds.). **Políticas Públicas de Esporte e Lazer na Cidade do Rio Grande**. 1ª Edição, Ed. Rio Grande: Salisgraf Editora e Gráfica Ltda., 2009

BRANCH JR., D. Athletic director leader behavior as a predictor of intercollegiate athletic organizational effectiveness. **Journal of Sport Management**, v. 4, n. 1990, p. 161–173, 1990.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1988.

BRASIL. **Lei nº 9.615, de 24 de Março de 1998: Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências**. Brasília, DF. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, 1998.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002, Novo Código Civil**. Brasília, DF. Congresso Nacional, 2002.

BRASIL. **Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003. Dispõe sobre o estatuto dos direitos do Torcedor**. Brasília, DF. Diário Oficial da União. Seção 1 Poder Executivo, 2003.

BRASIL. **Decreto nº 6.795, de 16 de março de 2009. Regulamenta o art. 23 da Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003, que dispõe sobre o controle das condições de segurança dos estádios desportivos**. Brasília, DF. Diário Oficial da União. Seção 1. p.1., 2009a.

BRASIL. **Portaria 124/2009 de 17 de junho de 2009. Estabelece os requisitos mínimos a serem contemplados nos laudos técnicos previstos no Decreto nº 6.795/2009.** Brasília, DF. Diário Oficial da União, 2009b.

BRASIL. **Lei nº 12.299, de 27 de julho de 2010. Dispõe sobre medidas de prevenção e repressão aos fenômenos de violência por ocasião de competições esportivas. Altera a Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003; e dá outras providências.**Brasília, DF. Diário Oficial União, 2010b.

BRASIL - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Esporte 2003.** 1. ed. Rio de Janeiro: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2006a.

BRASIL - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Informações Básicas Municipais - Perfil dos Municípios Brasileiros: Esporte 2003.** 1. ed. Rio de Janeiro: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2006b.

BRASIL - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Classificação acional de Atividades Econômicas – Subclasses – Versão 2.1.** Comissão Nacional de Classificação, 2010.

BRASIL - MINISTÉRIO DO ESPORTE. **I Conferência Nacional do Esporte “Esporte Lazer e Desenvolvimento Humano.”** Brasília: [s.n.], 2004. Disponível em: <<http://www2.esporte.gov.br/conferencianacional/conferencia1/documentoFinal.jsp>> Acesso em: 03 de outubro de 2011.

BRASIL - MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Resolução nº 5 de 14 de junho. Política Nacional do Esporte.** Brasília, DF. Conselho Nacional do Esporte, 2005.

BRASIL - MINISTÉRIO DO ESPORTE. **II Conferência Nacional do Esporte “Construindo o Sistema Nacional de Esporte e Lazer.”** Brasília: [s.n.], 2006. Disponível em: <<http://www2.esporte.gov.br/conferencianacional/conferencia2/documentoFinal.jsp>>. Acesso em: 03 de outubro de 2011.

BRASIL - TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Esporte de Alto Rendimento / Tribunal de Contas da União.** Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo, 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Programa Esporte e Lazer da Cidade (PELC).** Brasília, DF, 2011. Disponível em: <<http://portal.esporte.gov.br/sndel/default.jsp>>. Acesso em: 14 de outubro de 2011.

BRAUER, R. L. **Facilities planning: The user requirements method.** Secong ed. New York: AMACOM, 1992.

BURILLO, P.; RODRÍGUEZ-ROMO, G.; SALINERO, J. J.; GALLARDO, L.; GARCÍA-TASCÓN, M. La distribución territorial de la oferta de instalaciones deportivas en España . Clasificación de las Comunidades Autónomas en función del ISID. **Apunts - Educación Física Y Deportes**, n. 100, p. 56–65, 2010.

BURILLO, P.; BARAJAS, A.; GALLARDO, L.; GÁRCIA-TASCÓN, M. The Influence of Economic Factors in Urban Sports Facility Planning: A Study on Spanish Regions. **European Planning Studies**, v. 19, n. 10, p. 1755–1773, 2011.

CAMPOS IZQUIERDO, A.; GONZÁLEZ RIVERA, M. D. Perfil de los licenciados en ciencias de la actividad física y del deporte en la dirección y organización de actividad física y deporte en España. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 33, n. 2, p. 319–335, jun. 2011.

CAMPOS-IZQUIERDO, A.; CASTILLO, J. M. DEL; SANCHO, J. A. M.; ABELLA, C. P. Los profesionales de la organización y gestión de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades: características socio-demográficas y formativas. **RICYDE. Revista internacional de ciencias del deporte**, v. 3, n. 8, p. 25–38, 1 jul. 2007.

CAPINUSSÚ, J. M. Formação de Recursos Humanos e a necessidade de uma Administração Desportiva Moderna capaz de influir de forma positiva no desempenho da equipe e do atleta. **Arquivos em Movimento**, v. 1, n. 1, p. 87–93, 2005.

CÁRDENAS, A. R. **A atuação de gestores esportivos e a formação, relacionada à gestão, oferecida em cursos de graduação em educação física**. Dissertação de Mestrado. Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas. Universidade do Estado de Santa Catarina, 2013.

CARNEIRO, A. R. S.; MESQUITA, L. B. **Espaços livres de Recife**. Recife: Editora Universitária - UFPE, 2000.

CASTILLO, J. M. DEL. La gestión pública y privada de los espacios deportivos en las comunidades autónomas y los sistemas locales. **Apunts - Educación Física Y Deportes**, v. 63, p. 74–83, 2011.

CASTRO MARIM. **Regulamento Geral das Instalações Desportivas de 17 de outubro de 2003**. Regulamento Municipal. Castro Marim: Câmara Municipal de Castro Marim, 2003. Disponível em: <<http://www.cm-castromarim.pt/site/modules.php?op=modload&name=Downloads&file=index&req=viewdownload&cid=3>>. Acesso em: 12 de julho de 2011.

CELMA, J. **Aproximación al proceso de La actuación deportiva municipal y sus perspectivas de futuro**. I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña. **Anais...Zaragoza: Inde**, 2000.

CHELLADURAI, P. **Sport management: Macro perspectives**. London, Ontario: Sports Dynamics, 1985.

CHELLADURAI, P. **Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective**. 3rd. ed. Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway, 2009.

CHEMIN, B. F.; ELY, L. I.; NEUENFELDT, D. J. Cenário da Infraestrutura física e material do desporto e do lazer no vale do taquari / RS. **Estudo & Debate**, v. 18, n. 1, p. 23–36, 2011.

CHEN, C. Y. **An examination of the competencies need by sport facility managers in Taiwan.** 2012 North American Society for Sport Management Conference (NASSM 2012). **Anais...**2012.

COMITÊ ORGANIZADOR DOS JOGOS OLÍMPICOS E PARALÍMPICOS RIO 2016. **Manual de Boas Práticas em Sustentabilidade para Instalações Esportivas.** Rio de Janeiro: Departamento de Comunicação, 2012.

COMUNIDADE VALENCIANA. **Ley 4/1993 de 20 de diciembre. Ley Del Deporte de La Comunidad Valenciana.** Centro de Información y Documentación Jurídico Administrativa de la Generalitat Valenciana, 1993.

CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES. **Instalaciones Deportivas. Monografías.** Disponível em: <<http://www.csd.gob.es/csd/documentacion-y-publicaciones/02DocumPublic/04ProgEd/instalaciones-deportivas-monografias/?searchterm=Buenas%20Pr%C3%A1cticas%20en%20la%20instalaci%C3%B3n>>. Acesso em: 3 set. 2013.

CONSTANTINO, J. M. **Esporte, política e autarquia.** Lisboa: Livros Horizonte, 1999.

COSTA, C. P.; SARMENTO, J. P. Caracterização do perfil sócio-funcional de presidentes de federações como gestores esportivos no estado do Pará. **Revista Mineira de Educação Física**, v. Edição Esp, n. 1, p. 1563–1574, 2012.

COUTO, A. C. P., ALEIXO, I. M. S., LEMOS, K. L. M., COUTO, M. A. Perfil do gestor esportivo - análise centrada na região metropolitana de Belo Horizonte. **FIEP Bulletin Online**, v. 81, n. Special Edition, p. 1–5, 2011.

CRANT, J. M. Proactive Behavior in Organizations. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 435–462, 2000.

CUNHA, L. M. **Os Espaços do Desporto: Uma Gestão para o Desenvolvimento Humano.** Coimbra: Almedina, 2007.

CURI, M., ALVES JUNIOR, E. D., MELO, I. A., ROJO, L. F., FERREIRA, M. A. T., SILVA, R. C. Observatório do Torcedor: o Estatuto. **Revista Brasileira de Ciência do Esporte**, v. 30, n. 1, p. 25–40, 2008.

CUSKELLY, G.; AULD, C. J. Perceived importance of selected job responsibilities of sport and recreation managers: an Australian perspective. **Journal of Sport Management**, v. 5, p. 34–46, 1991.

D'AMICO, R. L. DE. **Perfil del gerente deportivo venezolano.** 1º Encontro da ALESDE “Esporte na América Latina: atualidade e perspectivas.” **Anais...**Curitiba: 2008.

DACOSTA, L. P. **Diagnóstico de Educação Física/Desportos no Brasil.** 1ª Edição ed. Rio de Janeiro: Ministério da Educação e Cultura / Fundação Nacional de Material Escolar, 1971.

DACOSTA, L. P. **Atlas do esporte no Brasil.** Rio de Janeiro: CONFEF, 2006.

DE BOSSCHER, V.; BINGHAM, J.; SHIBLI, S.; VAN BOTTERBURG, M.; DE KNOP, P. **The global Sporting Arms Race. An international comparative study on sports policy factors leading to international sporting success.** Aachen: Meyer & Meyer, 2008.

DE BOSSCHER, V.; DE KNOP, P.; VAN BOTTENBURG, M.; SHIBLI, S.; BINGHAM, J. Explaining international sporting success: An international comparison of elite sport systems and policies in six countries. **Sport Management Review**, v. 12, n. 3, p. 113–136, ago. 2009.

DEPARTMENT FOR COMMUNITIES AND LOCAL GOVERNMENT. **Planning Policy Guidance 17: Planning for open space , sport and recreation.** London: UK Government, 2006.

DIAS, E. D. P. Conceitos de Gestão e Administração: Uma Revisão Crítica. **Revista Eletrônica de Administração - FACEF**, v. 01, n. 1, p. 1–12, 2002.

EKSTEEN, E.; MALAN, D. D. J.; LOTRIET, R. Management competencies of sport club managers in the North-West Province, South Africa. **African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance**, v. 19, n. 4:1, p. 928–936, 2013.

ESTADO DE MINAS GERAIS. **Manual de Planejamento e Gestão de Infraestrutura Esportiva.** Belo Horizonte. Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude, 2011.

FARZALIPOUR, S., BALCI, V., GHORBANZADEH, B., MOHARAMZADEH, M., SEYYED AMERI, MIR H., KASHEF, MIR M. Determining the competencies of Sport Event's Managers. **Archives of Applied Science Research**, v. 4, n. 1, p. 584–594, 2012.

FERNÁNDEZ, D. A.; RODRÍGUEZ, R. F.; SÁNCHEZ, A. G.; SOIDÁN, J. L. G. **Perfil del profesional de los centros deportivos de la ciudad de Vigo (Galicia).** III CONGRESO DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CIENCIAS DEL DEPORTE. **Anais...** Valência: ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CIENCIAS DEL DEPORTE, 2004. Disponível em: <http://cienciadeporte.eweb.unex.es/congreso/04_val/comunica.htm>.

FERREIRA, R. **Deteção, Seleção e Promoção de Talentos Desportivos (DSPTD) em Países Ibero-Americanos – Estudo comparativo com ênfase no atletismo, visando contribuir para o sistema brasileiro.** Tese de Doutorado. Faculdade de Desporto. Universidade do Porto, 2007.

FINK, J. S.; PASTORE, D. L.; RIEMER, H. A. Managing Employee Diversity: Perceived Practices and Organisational Outcomes in NCAA Division III Athletic Departments. **Sport Management Review**, v. 6, n. 2, p. 147–168, nov. 2003.

FRIED, G. **Managing Sport Facilities.** 1st. ed. University of New Haven: Human Kinetics Publishers, 2005.

GALLARDO, L. **Censo Nacional de Instalaciones Deportivas de España 2005.** Madrid: Consejo Superior de Deportes, Ministerio de Educación Y Ciencia, 2007.

GARCÍA-TASCÓN, M., GUERRERO, A. M. G., LUENGO, D. B., MARTÍNEZ-LÓPEZ, A. J., GONZÁLEZ, I. M. Análisis del cumplimiento de la seguridad de los equipamientos

deportivos del municipio de Sevilla (España). **Cultura Ciencia Deporte**, v. 9, n. 10, p. 129–138, 2014.

GASCA, D. G. **Perspectivas de la Gestión Deportiva Municipal y Modelos de Gestión.** (ACGEPG/INDE, Ed.) Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña. **Anais...** Zaragoza: 2000.

GAVA, R. **Proatividade de Mercado: Construção de um modelo teórico.** Tese de Doutorado. Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

GHADERI, J. A. Study of private and governmental sport facilities productivity in Tehran Province. **European Journal of Experimental Biology**2, v. 4, n. 4, p. 116–120, 2014.

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

GOMES, E. M. DE P.; MOURÃO, L. **As mulheres na gestão das federações esportivas no Brasil.** [s.l.: s.n.]. Disponível em: <[http://www.gestaodesportiva.com.br/As mulheres na Gestao das Federacoes Esportivas no Brasil.pdf](http://www.gestaodesportiva.com.br/As_mulheres_na_Gestao_das_Federacoes_Esportivas_no_Brasil.pdf)>. Acesso em: 20 de agosto de 2013.

GÓMEZ, A. M.; NÚÑEZ, J. El gestor del deporte: características, funciones y tendencias de futuro. **Journal of Sports Economics & Management**, v. 1, n. 1, p. 5–30, 2011.

GÓMEZ TAFALLA, A.; GÓMEZ, J.; MORENO, F. **Definición de las Tareas Del Gestor Deportivo em el Área de Instalaciones Deportivas em La Comunidad Valenciana.**III Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte. **Anais...**2004. Disponível em: <http://agaxede.org/uploads/file/4congreso2012/tareas_gestor.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2013

GOODARZI, M.; ASADI, N.; SAJJADI, S. N.; MORADI, M. Prioritizing the Competencies of Sport Event Managers from Viewpoints of Managers Holding National Sport Competitions in Federations. **World Journal of Sport Sciences**, v. 6, n. 4, p. 452–458, 2012.

GREEN, M.; OAKLEY, B. Elite Sport development systems and playing to win: uniformity and diversity in international approaches. **Leisure Studies**, v. 20, p. 247–267, 2001.

GUILLEMIN, F.; BOMBARDIER, C.; BEATON, D. Cross-cultural adaptation of health-related quality of life measures: Literature review and proposed guidelines. **Journal of Clinical Epidemiology**, v. 46, n. 12, p. 1417–1432, dez. 1993.

GUITTI, V. DA S.; BASTOS, F. DA C. Estrutura Organizacional e perfil do gestor de equipes participantes da Liga de Basquete feminino (LBF) 2011/2012. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 2, n. 3, p. 53–75, 2013.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados.** 6ª Edição ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. p. 688

HARUN, M. T.; SALAMUDIN, N.; HUSHIN, H. F. Appraisal of the Sport Facilities Maintenance Management Practices of Malaysian Stadium Corporations. **Asian Social Science**, v. 9, n. 12, p. 93–98, 30 ago. 2013.

HATFIELD, B. D.; WRENN, J. P.; BRETTING, M. M. Comparison of job responsibilities of intercollegiate athletic directors and professional sport general managers. **Journal of Sport Management**, v. 1, p. 129–145, 1987.

IGLESIAS, X.; TARRAGÓ, R. Modelos do Esporte na Espanha. **Revista Estudos Avançados na Unicamp Online**, p. 1–6, 2010.

JÁTIVA, V. V. **Propuesta de mejora de la gestión del deporte e instalaciones deportivas del ayuntamiento de Chilches**. Trabajo Final de Carrera. Universitat Politècnica València, 2014.

JOAQUIM, B.; BATISTA, P.; CARVALHO, M. Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. **Movimento (ESEF/UFRGS)**, v. 17, n. 1, p. 255–279, 2011.

KARNAS, G. S. **Perfil do gestor esportivo nos países de língua portuguesa: uma revisão de literatura**. Monografia em Educação Física. Escola Superior de Educação Física. Universidade Federal do Rio Grande de Sul, 2010.

KARNAS, G. S. **Perfil do gestor desportivo dos municípios do Rio Grande do Sul**. Tese de Mestrado. Faculdade de Desporto. Universidade do Porto, 2013.

KO, L.-M.; HENRY, I.; KAO, J. C.-H. The perceived importance of sport management competencies by academics and practitioners in the cultural/industrial context of Taiwan. **Managing Leisure**, v. 16, n. 4, p. 302–317, out. 2011.

LAMBRECHT, KEITH W. An analysis of the competencies of sports and athletic club managers. **Journal of Sport Management**, v. 1, p. 116–128, 1987.

LARSON, L. L.; BUSSOM, R. S.; VICARS, W.; JAUCH, L. Proactive versus reactive manager: is the dichotomy realistic? **Journal of Management Studies**, v. 23, n. 4, p. 385–400, 1986.

LEWIS, B. **The management of a home: an analysis of NBA arena management trends**. Monografia. Faculty of the Recreation, Parks, & Tourism Administration Department. California Polytechnic State University, 2013.

LIMA, A. V.; FERMINO, R. C.; OLIVEIRA, M. P.; RODRIGUEZ AÑEZ, C. R.; REIS, R. S. Distância percebida até as instalações de lazer e sua associação com a prática de atividade física e de exercícios em adolescentes de Curitiba, Paraná, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 29, n. 8, p. 1507–1521, ago. 2013.

LÓPEZ, A. L. El proyecto de gestión. **Apunts - Educación Física Y Deportes**, v. 73, p. 111–117, 1993.

LÓPEZ, A. L.; LUNA-AROCAS, R. Perfil del gestor público del deporte en la comunidad valenciana. Un análisis preliminar. **Apunts - Educación Física Y Deportes**, v. 61, n. 3, p. 88–94, 2000.

MANDARINO, J. D. B.; SILVA, C. A. F. DA; CAPINUSSÚ, J. M.; RIBEIRO, C. H. V. Esporte e Marketgin nas IES: O caso dos gestores participantes das Olimpíadas Universitárias. **SALUSVITA**, v. 32, n. 1, p. 63–85, 2013.

MARCELINO, N. C.; BARBOSA, F. S.; MARIANO, S. H.; SILVA, A.; FERNANDES, E. A. **O.Espaços e equipamentos de lazer em região metropolitana: O caso da RMC - Região metropolitana de Campinas - SP**. Curitiba: Opus, 2007. p. 120

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

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R. DE; BOISSIN, J.-P. Proatividade em empresas de software empreendedoras: a voz dos executivos. **Revista Eletrônica da Gestão Organizacional**, v. 8, n. 3, p. 327–354, 2010.

MARTÍNEZ-TUR, V.; TORDERA, N.; RAMOS, J. Tipología de instalaciones deportivas en función de su carácter público o privado: diferencias en la gestión y uso de mas mismas*. **Apunts - Educación Física Y Deportes**, n. 43, p. 91–102, 1996.

MATOS, M. DA C.; RIPOLL, G. **Mapeamento das instalações esportivas da cidade do Rio de Janeiro**. V Encontro Regional de estudantes de Educação Física. **Anais...Seropédica RJ**: 2005.

MATOS, P. M. R. DE S. **Motivos , Dificuldades e Formação do Dirigente Desportivo do Concelho de Santo Tirso Universidade do Porto**. [s.l.] Faculdade de Ciência do Desporto e Educação Física. Universidade do Porto, 2001.

MATTAR, F. N. Indústria do esporte e seu ambiente de negócios. In: MATTAR, M. F.; MATTAR, F. N. (Eds.). . **Gestão de Negócios Esportivos**. 1ª Edição ed. Rio de Janeiro: Elsevier Inc., 2013.

MAURMANN, A. **Mulheres gestoras em federações esportivas do Rio Grande do Sul**. [s.l.] Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. DA C.; FERREIRA, R. L.; BÖHME, M. T. S. Centros de Treinamento Esportivo para o Esporte de Alto Rendimento no Brasil: Um estudo preliminar. **Revista Mineira de Educação Física**, v. 1 (Esp.), n. 1, p. 1575–1584, 2012.

MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. DA C. Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas. In: MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. DA C. (Eds.). . **Gestão do esporte no Brasil: Desafios e Perspectivas**. 1st. ed. São Paulo: Ed. Ícone, 2012.

MELLO, J. A. C. DE; SILVA, S. A. P. DOS S. Competências do gestor de academias esportivas. **Motriz**, v. 19, n. 1, p. 74–83, 2013.

MILLER, L. K.; STOLDT, G. C.; COMFORT, G. Profissões relacionadas à administração esportiva. In: HOFFMAN, S. I.; HARRIS, J. C. (Eds.). . **Cinesiologia: O estudo da atividade física**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

MINISTÈRE DES SPORTS. **Atlas des équipements sportifs français par grandes catégories.** Paris: République Française, 2011 Disponível em: <http://www.sports.gouv.fr/autres/Atlas_des_equipements_sportifs_francais/index.htm>. Acesso em: 03 de março de 2014.

MIRANDA FILHO, A. N.; COSTA, J. M.; CUNHA, J. F.; HEINECK, L. F. M.; ISATTO, E. L. **Comparação entre modos de gestão nas diferentes estruturas organizacionais da construção civil.** XXVI ENEGEP. Anais...Fortaleza: 2006.

MOCSÁNYI, V.; BASTOS, F. DA C. Gestão de pessoas na administração esportiva: Considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**2, v. 4, n. 4, p. 55–69, 2005.

MORAN, M.; VAN CAUWENBERG, J.; HERCKY-LINNEWIEL, R.; CERIN, E.; DEFORCHE, B.; PLAUT, P. Understanding the relationships between the physical environment and physical activity in older adults: a systematic review of qualitative studies. **The international journal of behavioral nutrition and physical activity**, v. 11, p. 79, jan. 2014.

MORENO, J. A.; GUTIÉRREZ, M. G. El gestor y los programas en las instalaciones acuáticas cubiertas. **Agua y Gestión**, v. 43, p. 30–37, 1998.

MULLER, A. Lazer, desenvolvimento regional: como pode nascer e se desenvolver uma ideia. In: MULLER, A.; DACOSTA, L. P. (Eds.). **Lazer e desenvolvimento regional.** Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2002.

NERY, L. C. P.; CAPINUSSÚ, J. M. Análise do perfil dos gestores esportivos dos clubes da cidade de Juiz de Fora. **Revista Mineira de Educacao Fisica**2, v. Edição Esp, n. 1, p. 1530–1541, 2012.

NOSRAT, A. B.; SHABANI, J. S. P.; BASHIRI, M.; BASHIRI, J. Comparison of private and governmental sport facilities productivity in East Azerbaijan. **European Journal of Experimental Biology**2, v. 3, n. 2, p. 296–300, 2013.

OLIOSI, L. P.; RODRIGUES, M. T. N.; FULBIO, P. M.; MACHADO JR., A. A. V.; SILVA, D. M. C. Análise das instalações públicas de esporte e lazer do município de Vila Velha - ES. **FIEP Bulletin On-line**N, v. 80, n. Special edition, p. 1–4, 2010.

OLIVEIRA, A. F. S. DE. **Gestão do conhecimento para coleta de dados e diagnósticos sobre esporte e atividade física em perspectiva nacional.** Aracaju: Edição do Autor, 2009.

OLIVEIRA, C. L. DE; TAFFAREL, C. N. Z. **Balanço da produção do conhecimento sobre diagnósticos de esporte: contribuições para a implementação do diagnóstico do esporte.** V Encontro Brasileiro de Educação e Marxismo. Anais...Florianópolis: 2011.

PALMA, D.; INÁCIO, S. DA L. Perfil dos gestores universitários da região metropolitana de São Paulo. **Coleção Pesquisa em Educação Física**, v. 9, n. 2, p. 215–222, 2010.

PEDROSO, C. A. Gestão de equipamentos esportivos na cidade. In: MENEZES, V.; PEDROSO, C. A. (Eds.) **Gestão do esporte: uma introdução**. Recife: Ed. Universitária UFPE, 2011.

PEDROSO, C. A. M. DE Q.; MENEZES, V. G.; SARMENTO, J. P.; ALBUQUERQUE, R. J. F. Perfil do gestor desportivo das federações olímpicas do Estado de Pernambuco. **Lecturas, Educación Física y Deportes, Buenos Aires**, v. 15, n. 145, p. 1–3, 2010.

PEDROSO, C. A. M. DE Q.; SILVA, F. F. P.; MENEZES, V. G.; SARMENTO, J. P. Planejamento de equipamentos esportivos na cidade: os parques urbanos do Recife - PE/Brasil. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 1, n. 1, p. 15–32, 2011.

PEDROSO, C. A. M. DE Q.; MENEZES, V. G.; SARMENTO, J. P.; LEONILDO, L. F. S.; SANTOS, T. O.; COELHO, T. A. S. Gestão de equipamentos esportivos municipais: Estudo de caso na cidade de Recife-PE. **Revista Mineira de Educacao Fisica**, v. Edição Esp, n. 1, p. 1618–1630, 2012a.

PEDROSO, C. A. M. DE Q.; SILVA JR., E. L. DA; SARMENTO, J. P. Análise das instalações de lazer esportivo da região político-administrativa 6 da cidade do Recife/PE - Brasil. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 3, n. 1, p. 64–78, 2013.

PEDROSO, C. A. M. Q.; MENEZES, V. G.; SARMENTO, J. P.; SANTOS, A. A. R.; COELHO, T. A. S.; BARBOSA, A. V. N. Planejamento de Equipamentos Esportivos na Cidade. **Revista Mineira de Educacao Fisica**, v. Edição Esp, n. 1, p. 1674–1683, 2012b.

PEIRÓ, J. M.; RAMOS, J.; GONZÁLEZ, P.; RODRÍGUEZ, I.; TORDERA, N.; MARTÍNEZ-TUR, V. La distinción entre organizaciones públicas y privadas: Diferencias en la gestión de instalaciones deportivas *. **Revista de psicología del trabajo y de las1 organizaciones**, v. 11, n. 32, p. 27–50, 1995.

PEIRÓ, J. M.; RAMOS, J.; GONZÁLEZ, P.; RODRÍGEZ, I.; TORDERA, N.; MARTÍNEZ-TUR, V.; WHITELY, W. Situational distinctions in organizations: The case of sport facility management. **Journal of Park and Recreation Administration**, v. 16, n. 1, p. 1–24, 1998.

PEIRÓ, J. M.; MARTINÉZ-TUR, V.; TORDERA, N. Análisis del puesto de gerente de instalaciones deportivas: tareas reactivas y proactivas*. **Anuario de Psicología**, v. 30, n. 1, p. 85–103, 1999.

PEIRÓ, J. M.; RAMOS, J.; GONZÁLEZ, P. Analisis Funcional Del Puesto de Gerente de Instalaciones Deportivas. **Revista de Psicología Del Deporte**, v. 10, n. 24, p. 5–32, 1993.

PINHEIRO NETO, W.; VOSER, R. DA C. Análise e descrição do perfil do gestor de academia de ginástica da zona sul de Porto Alegre-RS. **Revista Científica EDE Brasil**, v. 2, p. 35–49, 2012.

PINTO, A. A.; SARMENTO, J. P. **Gestão das Instalações Esportivas**. Disponível em: <[www.gestaodesportiva.com.br/Gestao das Instalacoes Esportivas.pdf](http://www.gestaodesportiva.com.br/Gestao%20das%20Instalacoes%20Esportivas.pdf)>. Acesso em: 4 mar. 2013.

PIRES, G. M. V. DA S.; SARMENTO, J. P. Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 1, n. 1, p. 88–103, 2001.

PIRES, P. **Estudo da rentabilização social e econômica das piscinas cobertas do Baixo Vouga (distrito de Aveiro) e do perfil de competências e funções do gestor das mesmas piscinas**. Dissertação apresentada no âmbito da disciplina de Seminário da licenciatura em Desporto e Educação Física. Faculdade de Ciência do Desporto e da Educação Física. Universidade do Porto, 1999.

PITTS, B. G. Sport Management at the Millennium: A defining moment. **Journal of Sport M2**, v. 15, p. 1–9, 2001.

PITTS, B. G.; FIELDING, L. W.; MILLER, L. K. Industry Segmentation Theory and te Sport Industry: Developing a sport Industry Segment Model. **Sport Markegint Quartely1**, v. 3, n. 1, p. 15–24, 1994.

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentals of Sport Marketing**. 3rd Ed. Morgantown, W: Fitness Information Technology, 2007.

PORTUGAL. **Atlas Desportivo Nacional: Carta das instalações artificiais**. LisboaMinistério da Educação. Direcção Geral dos Desportos, 1988.

PORTUGAL. **Decreto-Lei nº 385\99 de 28 de setembro. Regime de Responsabilidade Técnica das Instalações Desportivas Abertas ao Público**. Lisboa. Diário da República, 1999.

PORTUGAL. **Decreto-Lei 141/09 de 16 de junho de 2009. Consagra o Novo Regime Jurídico das Instalações Desportivas de Uso Público**.Lisboa. Diário da República, 2009.

PORTUGAL. **Portaria 176/2011 de 28 de abril de 2011. Criação do curso profissional de técnico de apoio à gestão desportiva**. Lisboa.Diário da República, 1ª série – nº 82, , 2011.

QUESADA, J. L. El control municipal de las concesiones administrativas:el caso de los servicios e instalaciones deportivas. **Auditoria Publica**, v. Abril, n. 62, p. 63–81, 2014.

RAJABI, M.; AKBARI, H.; GHADIRI, M. S.; SHAHRAKI, E. The relationship between managemnt skills and Effectiveness of management in Sport and Youth Affairs Departments in Semnan province. **International Research Journal of Applied and Basic Sciences**, v. 4, n. 5, p. 1156–1158, 2013.

RAMEZANI, Z. N.; TEIMORI, A.; NEDAEI, T. Sports managers roles and employees' job satisfaction. **European Journal of Experimental Biology**, v. 3, n. 5, p. 61–67, 2013.

RAMOS, J.; GONZÁLEZ-ROMA, V.; PEIRÓ, J. M.; CODONER, C. Actitudes ante la política de planificación de instalaciones deportivas: una escala de medida. **Revista de Psicologia del Deporte1**, v. 1, p. 37–51, 1992.

RATTEN, V. International Sports Management: Current Trends and Future Developments. **Thunderbird International Business Review**, v. 53, n. 6, p. 679–686, 2011a.

RATTEN, V. Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 7, n. 1, p. 57–69, 3 mar. 2011b.

REIMERS, A. K.; WAGNER, M.; ALVANIDES, S.; STEINMAYR, A.; REINER, M. SCHMIDT, S.; WOLL, A. Proximity to sports facilities and sports participation for adolescents in Germany. **PLoS ONE**, v. 9, n. 3, p. 1–7, jan. 2014.

REIS, H. H. B. DOS. O espetáculo futebolístico e o Estatuto de Defesa do Torcedor. **Revista Brasileira de Ciência do Esporte**, v. 31, n. 3, p. 111–130, 2010.

RIBEIRO, F. T. Instalações esportivas - Planejamento e desenvolvimento. In: DA COSTA, L. P. (Ed.). **Atlas do Esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: CONFED, 2006.

RIBEIRO, F. T. **Novos Espaços para o Esporte e Lazer: Planejamento e gestão de instalações para o esporte, educação física, atividades físicas e lazer**. 1ª Edição ed. São Paulo: Ícone Editora, 2011.

RIVA, M.; GAUVIN, L.; RICHARD, L. Use of local area facilities for involvement in physical activity in Canada: insights for developing environmental and policy interventions. **Health Promotion International**, v. 22, n. 3, p. 227–35, set. 2007.

ROBBINS, S. P. **Managing today! Upper Saddle River**. NJ: Prentice-Hall, 1997.

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

RODRÍGUEZ, G. S. El gestor deportivo: pasado, presente y futuro. **International Journal of Sport Law & Management**, v. 3, p. 27–36, 2008.

ROMO, D. G. R.; MUÑOZ, M. G.; AYLLÓN, D. F. N. La Comunidad de Madrid y sus instalaciones deportivas: evolucion , distribucion territorial y niveles de oferta. **Kronos**, v. 7, n. 13, p. 63–71, 2008.

SANDBERG, B. Creating the market for disruptive innovation: Market proactiveness at the launch stage. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 11, n. 2, p. 184–196, 1 set. 2002.

SANTANA, L. DE; MONTEIRO, G. M.; PEREIRA, C. C.; BASTOS, F. DA C. Perfil dos Gestores de Academia Fitness no Brasil: Um Estudo Exploratório. **Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 1, n. 1, p. 26–44, 2012.

SARMENTO, J. P. **Gestão de Instalações Esportivas: A “Interdependência” como factor de gestão**. II Jornadas internacionais Desporto e Autarquias. **Anais...Póvoa de Varzim**: 1997.

SARMENTO, J. P. O conceito de gestão desportiva: âmbitos de intervenção e perfil de funções. In: MENEZES, V.; MULATINHO, C. A. (Eds.) **Gestão do esporte: uma introdução**. 1ª ed. Recife: Ed. Universitária UFPE, 2011.

SARMENTO, J. P.; PINTO, A.; OLIVEIRA, A. E. O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 20, n. Suplemento n.5, p. 153–155, 2006.

SCHWARZ, E. C.; HALL, S.; SHIBLI, S. **Sport Facility Operations Management: A global perspective**. First ed. Oxford: Elsevier Ltd., 2010.

SECRETARIA DO ESTADO DO ESPORTE E TURISMO. **Geo Esporte**. Disponível em: <<http://www.geo.pr.gov.br/ms4/sees/geo.html>>. Acesso em: 18 maio. 2014.

SILVA, B. S. E. **Perfil dos gestores esportivos do eixo clubístico filiados ao Sindi-Clube**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Anhembi Morumbi, 2012.

SILVA, M. C. DA; SILVA, Â. B. DA; AMORIM, T. E. C. Condições de espaços públicos destinados a prática de atividades Físicas na cidade de Pelotas /RS/ Brasil. **Revista Brasileira de Atividade Física e Saúde**, v. 17, n. 1, p. 28–32, 2012.

SILVA, Z. C. DA; NETTO, S. O Perfil do gestor dos centros esportivos de lazer - prefeitura municipal de manaus. **FIEP BULLETIN**, v. 80, n. Special Edition, 2010.

SOUKIE, D. The development of competence in sport management: a Canadian perspective. In: CHAPPELET, J. L. (Ed.) **Sport management: An international approach**. Lausanne: International Olympic Committee, 1996. p. 33–38.

SOUSA, R. L. DE Q.; ANTUNES, M. F. DE S. Os espaços públicos de lazer para a prática esportiva: Mapeando a cidade de Uberlândia - MG. **Horizonte Científico**, v. 3, n. 1, p. 1–20, 2009.

TAVARES, A. L. **As competências dos gestores públicos de esporte**. Dissertação de Mestrado. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, 2010.

TOULSON, P.; SMITH, M. the Relationship between organizational climate and employee perceptions of personnel management practices. **Public Personnel Management**, v. 23, n. 3, p. 453–468, 1994.

TOURINHO, R. Terceiro Setor no ordenamento jurídico brasileiro: Constatação e expectativas. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado (RERE)**, v. 24, p. 1–20, 2011.

TRIPOLITSIOTI, A.; MOUDAKIS, K.; KONSTANTINAKOS, P.; THEODORIKAKOS, P. The management competencies of the directors of youth centres and indoor facilities in the municipalities. **Journal Biology of Exercise**, v. 3, p. 47–58, 2007.

UKSPORTS. **Sports policy factors leading to international sporting success**. London. A joint initiative involving: Vrije Universiteit Brussel (Belgium), WJH Mulier Instituut (Netherlands). Sheffield Hallam University (UK) and UK Sport (UK), 2007.

VALENTE, L. **O perfil do gestor desportivo: Um estudo nos Centros de Esporte e Lazer da Prefeitura Municipal de Manaus**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Motricidade Humana. Universidade Técnica de Lisboa, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

WAKEFIELD, K. L.; BLODGETT, J. G.; SLOAN, H. J. Measurement and Management of the Sportscape. **Journal of Sport Management**, v. 10, p. 15–31, 1996.

WICKER, P.; BREUER, C.; PAWLOWSKI, T. Promoting Sport for All to Age-specific Target Groups: the Impact of Sport Infrastructure. **European Sport Management Quarterly**, v. 9, n. 2, p. 103–118, jun. 2009.

YÁÑEZ, L. R. Servicio deportivo Municipal y su gestión: Funciones y modelos organizativos. **Actividad física y deporte: ciencia y profesión**, v. 3, p. 3–8, 2002.

ANEXOS

ANEXO A – Carta de solicitação de autorização para utilização do questionário

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA

São Paulo, September, 11, 2012.

Professor José M. Peiró

We would like to ask for permission to translate and use the questionnaires contained at the article "Análisis del puesto de gerente de instalaciones deportivas: tareas reactivas y proactivas" from spanish to portuguese.

We want to use these instruments in a research about the profile of the sport facilities manager in Brazilian reality, regarding the title of Master in Sport Studies at the School of Physical Education and Sport – University of São Paulo, São Paulo, Brazil.

As agreed, your authorization for the use is under the condition of receiving a copy of the final work, to know the results.

Thanking you in advance,

Cacilda Mendes dos Santos Amaral
<http://lattes.cnpq.br/7929745548214735>

Profª Dª Flávia da Cunha Bastos
flaviacb@usp.br
Teacher Leader
<http://lattes.cnpq.br/4818247631174215>

**GEPAE
EEFE-USP**

Grupo de Estudos e Pesquisa
em Gestão do Esporte

Departamento de Esporte - Av. Professor Mello Moraes, 65 - CEP 05508-030 - São Paulo - SP - Brasil

ANEXO B – Autorização do autor do questionário para utilização do mesmo

Cacilda Amaral <cacilda.amaral@gmail.com>

Professor José M. Peiró - Ask permission to translate and use the questionnaires

José María Peiró <Jose.M.Peiro@uv.es>
Para: Cacilda Amaral <cacilda.amaral@gmail.com>

28 de outubro de 2012 05:19

Yes I have received the letter. Thanks for your interest, I authorize the translation just for research purposes and under the condition that we receive a copy of the translation (that could also be used by us for research purposes) and that we are informed on due time about the results of the research...

Please confirm if you accept the use under these conditions

Yours sincerely

Jose M. Peiro

— Mensaje original —

De: "Cacilda Amaral" <cacilda.amaral@gmail.com>

Para: "José María Peiró" <Jose.M.Peiro@uv.es>

Enviados: Jueves, 25 de Octubre 2012 13:35:37

Asunto: Re: Professor José M. Peiró - Ask permission to translate and use the questionnaires

Dear Professor Jose,

We would like to know if you receive a letter that we posted to you about the use the questionnaires contained in your article.

In annex is a copy of the letter.

Thank you in advance,

—

Cacilda Amaral

Escola de Educação Física e Esporte - USP

(11)9752-7179

ANEXO C – Tradução Juramentada do espanhol para o português.

JULIA NUNES GOULART
TRADUTORA PÚBLICA E INTÉRPRETE COMERCIAL
ESPAÑHOL
CPF 048.227.669-00 - RG 4.191.199 - CCM: 4.275-484-4 INSS: 13522375725
Matriculada na Junta Comercial do Estado de São Paulo sob nº 1864

TRADUÇÃO/VERSÃO N. 139 LIVRO N. 04 Fls. 01/06

CERTIFICO e DOU FÊ, para os fins de direito, que o documento abaixo é tradução fiel de um trecho do livro “Análise do cargo de gerente de estabelecimentos esportivos: tarefas reativas e proativas”, de autoria de J. Ma Peiró, V. Martínez-Tur e N. Tordera que me foi enviado em cópia digital, a fim de ser por mim traduzido ao vernáculo, o que fielmente cumpro, em razão do meu ofício, como segue:

[pág. 101]

“Análise do cargo de gerente de estabelecimentos esportivos: tarefas reativas e proativas”

Toulson, P. & Smith (1994). The relationship between organizational climate and employee perceptions of personnel management practices. Public Personnel Management, 23, 453-468.

ANEXO

QUESTIONÁRIO DE GESTÃO DE ESTABELECIMENTOS ESPORTIVOS

Na gestão dos estabelecimentos esportivos, distinguimos uma série de áreas diferenciadas, que pretendem agrupar em alguns poucos parágrafos todos aqueles aspectos da gestão que devem ser realizados em uma organização como a sua. Para conhecer detalhadamente como é a gestão realizada em sua organização, consideramos as seguintes áreas temáticas:

- 1.1 Gestão econômico-administrativa.
- 1.2 Gestão de recursos humanos
- 1.3 Manutenção

Rua: Carlos Benvenuto Filho, 272. Jaguaré. 05337 -020- São Paulo- SP - Brasil
julianugo@gmail.com - Tel.: +55 11 2532 0632 / 97097 5186

JULIA NUNES GOULART

TRADUTORA PÚBLICA E INTÉRPRETE COMERCIAL
ESPANHOL

Matriculado na Junta Comercial do Estado de São Paulo sob nº 1864

TRADUÇÃO/VERSÃO N. 139

LIVRO N. 04

Fls.02/06

1.4 Oferta, exploração e rendimento.

1.5 Marketing e Promoção.

Em cada uma destas áreas, é apresentada uma série de aspectos relacionados com sua gestão. Com relação a cada um destes aspectos, indique a frequência com que ocorrem os referidos eventos em sua organização, conforme a seguinte escala:

0. Não são realizados.
1. Com frequência muito menor do que o necessário.
2. Com frequência um pouco menor do que o necessário.
3. Com a frequência necessária, aproximadamente.
4. Com frequência um pouco maior do que o necessário.
5. Com frequência muito maior do que o necessário.

1.1. GESTÃO ECONÔMICO-ADMINISTRATIVA

Neste parágrafo, é apresentada uma série de aspectos relacionados com a gestão econômica e administrativa de sua organização.

<i>Frequência de realização</i>	<i>Média</i>	<i>SD</i>
1. Elaboração do orçamento ordinário.	2,68	0,87
2. Elaboração de orçamentos extraordinários.	2,07	1,27
3. Acompanhamento ou controle do orçamento.	2,83	0,93
4. Balanço e inventários.	2,60	0,91
5. Elaboração de relatório econômico.	2,42	1,16
6. Controle de holerites e seguridade social.	2,63	1,17
7. Gestão das cobranças (regulares e/ou morosas).	2,56	1,14
8. Elaboração de um plano de investimentos.	2,25	1,24
9. Controle e acompanhamento do plano de investimentos.	2,15	1,24
10. Controle fiscal (IVA, IRPF, imposto de pessoa jurídica...).	2,37	1,30
11. Acompanhamento da eficácia administrativa.	2,60	1,03
12. Atividades de captação de recursos econômicos. extraordinários.	1,82	1,45
13. Controle do financiamento.	2,56	1,08

JULIA NUNES GOULART

TRADUTORA PÚBLICA E INTÉRPRETE COMERCIAL
ESPANHOL

Matriculado na Junta Comercial do Estado de São Paulo sob nº 1864

TRADUÇÃO/VERSÃO N. 139

LIVRO N. 04

Fls.03/06

[pág. 102]

J. M^a Peiró, V. Martínez-Tur e N. Tordera

1.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Neste parágrafo, é enumerada uma série de funções e atividades relacionadas com o departamento pessoal de sua organização. Com relação a elas, gostaríamos que...

<i>Frequência de realização</i>	<i>Média</i>	<i>SD</i>
1. Dimensão do quadro de funcionários (quadro de funcionários suficiente e adequado às funções que devem ser cumpridas).	2,45	0,92
2. Planos ou programas de capacitação e formação do pessoal.	1,61	1,22
3. Procedimentos técnicos de seleção e contratação de pessoas.	1,83	1,34
4. Procedimentos de designação de pessoas a cargos.	2,14	1,23
5. Descrição dos postos de trabalho.	2,29	1,19
6. Planos e programas de compensações básicas: salário...	2,20	1,25
7. Planos de compensações complementares: prestações, incentivos,...	1,85	1,40
8. Planejamento temporário do trabalho: horário, turnos...	2,94	0,67
9. Planejamento do desenvolvimento da carreira: promoções...	1,11	1,38
10. Procedimentos para tratar as relações trabalhistas, os conflitos e a negociação de acordos	2,17	1,35
11. Canais estabelecidos para a comunicação pessoal com diretores.	2,80	0,94
12. Normativa prevista para sanções.	1,42	1,43
13. Canais planejados para reclamações.	2,31	1,26

1.3 GESTÃO DA MANUTENÇÃO DAS INSTALAÇÕES

A seguir, é enumerada uma série de funções e atividades relacionadas com a manutenção das instalações de sua organização. Com relação a elas, gostaríamos que indicasse:

JULIA NUNES GOULART

TRADUTORA PÚBLICA E INTÉRPRETE COMERCIAL
ESPANHOL

Matriculado na Junta Comercial do Estado de São Paulo sob nº 1864

TRADUÇÃO/VERSÃO N. 139 LIVRO N. 04 Fls.04/06

<i>Frequência de realização</i>	<i>Média</i>	<i>SD</i>
1. Ampliação das instalações	1,85	1,21
2. Construção de novas pistas e serviços.	1,89	1,22
3. Cuidado e manutenção de pistas e/ou serviços.	2,65	0,84
4. Renovação do material desportivo.	2,78	0,74
5. Reforma das instalações (pintura...).	2,71	0,72
6. Distribuição das atividades entre a pessoa de manutenção.	2,79	0,86
7. Acompanhamento e controle do estado das instalações		
8. Planejamento das atividades de manutenção.	2,85	0,70
9. Controle e supervisão das intervenções de manutenção.	2,68	0,75
	2,79	0,69

[pág. 103]

“Análise do cargo de gerente de estabelecimentos esportivos: tarefas reativas e proativas”

1.4 ÁREA DA OFERTA E A EXPLORAÇÃO DE ESTABELECIMENTOS ESPORTIVOS

A seguir, é enumerada uma série de funções e atividades relacionadas com a oferta esportiva de seu estabelecimento e com a exploração que é realizada das instalações. Com relação a elas, gostaríamos que você indicasse:

JULIA NUNES GOULART

TRADUTORA PÚBLICA E INTÉRPRETE COMERCIAL
ESPANHOL

Matriculado na Junta Comercial do Estado de São Paulo sob nº 1864

TRADUÇÃO/VERSÃO N. 139

LIVRO N. 04

Fls.05/06

<i>Frequência de realização</i>	<i>Média</i>	<i>SD</i>
1. Atividades planejadas de formação esportiva.	2,58	0,91
2. Organização de campeonatos e torneios regulares.	2,53	1,17
3. Organização de acontecimentos esportivos eventuais.	2,57	1,00
4. Presença de monitores e treinadores.	2,90	0,71
5. Atividades de planejamento, regulamento e coordenação do uso de estabelecimentos esportivos.	2,83	0,69
6. Acordos de utilização com grupos de usuários ou acordos de utilização em grupo.	2,26	1,29
7. Cessão de instalações a clubes, associações ou grupos de usuários.	2,19	1,48
8. Acordo com instituições públicas sobre prestação de determinados serviços e atividades.	2,07	1,36

1.5 MARKETING E PROMOÇÃO

A seguir, é enumerada uma série de funções e atividades relacionadas com a promoção e o estudo da demanda realizada em sua organização. Com relação a elas, gostaríamos que indicasse:

<i>Frequência de realização</i>	<i>Média</i>	<i>SD</i>
1. Acompanhamento da utilização das instalações e serviços.	2,63	0,85
2. Estudo das necessidades e demandas dos usuários.	2,46	0,98
3. Estudo da oferta oferecida por outras instalações.	1,88	1,32
4. Estudo do funcionamento de outras instalações.	2,07	1,18
5. Difusão através de meios de comunicação (rádio, imprensa escrita, TV...).	1,88	1,17
6. Difusão através de outros meios (<i>mailing, outdoors, painéis...</i>).	2,03	1,23
7. Acompanhamento das possibilidades do mercado para ampliar a oferta.	1,85	1,24
8. Acordos com grupos de usuários e associações para fomentar o uso.	2,03	1,27
9. Realização de acontecimentos esportivos com fins promocionais.	2,07	1,15
10. Atividades de busca e captação de novos usuários.	1,86	1,34
11. Avaliação das discrepâncias entre as características da oferta e as necessidades da demanda.	1,79	1,29

JULIA NUNES GOULART

TRADUTORA PÚBLICA E INTÉRPRETE COMERCIAL
ESPANHOL

Matriculado na Junta Comercial do Estado de São Paulo sob nº 1864

TRADUÇÃO/VERSÃO N. 139

LIVRO N. 04

Fls.06/06

NADA MAIS constava no referido documento, que devolvo à parte interessada com esta tradução fiel que conferi, achei conforme e assino, na data abaixo.
DO QUE DOU FÉ.

São Paulo, 12 de setembro de 2013.

Emolumentos: R\$210,00 referentes a 4,6 laudas.

JULIA NUNES GOULART
Tradutora Pública e Intérprete
Comercial-Espanhol - Mat. 1864
JUCESP

ANEXO D – Re-tradução do português para o espanhol.

Sesión 2: TAREAS REALIZADAS

Cuestionario de Gestión de Instalaciones Deportivas

En la gestión de instalaciones deportivas distinguimos una serie de áreas diferentes, que agrupan en unas pocas áreas, todos los aspectos de la gestión que se deben realizar en una organización como la suya. Para conocer en detalle cómo se lleva a cabo la gestión de su organización, tengamos en cuenta los siguientes aspectos:

- 1.1 Gestión Económico-Administrativa.
- 1.2 Gestión de recursos humanos
- 1.3 Manutención.
- 1.4 Oferta, exploración y rentabilidad.
- 1.5 Marketing y Promoción.

En cada una de estas áreas, se presenta una serie de aspectos de su gestión. Relativamente a cada uno de estos aspectos, indique si usted ejecuta o no esta tarea y en caso afirmativo, indique la frecuencia en que estos eventos ocurren en su organización, de acuerdo con la siguiente escala:

1. Con una frecuencia mucho menor que lo necesario.
2. Con una frecuencia menor que lo necesario.
3. Con la frecuencia necesaria.
4. Con una frecuencia mayor que lo necesario.
5. Con una frecuencia mucho mayor que lo necesario.

1.1 Gestión Económico-Administrativo

Esta zona presenta una serie de cuestiones relacionadas con la gestión económica y administrativa de su organización.

1. Preparación de presupuesto ordinario.
2. Preparación de presupuestos extraordinarios.
3. Seguimiento y control del presupuesto.
4. Balance y los inventarios.
5. Preparación del informe financiero.
6. Control de nóminas y seguridad social.
7. Gestión de las colecciones (regular y/o prolongado).
8. Preparación de un plan de inversiones.
9. Control y seguimiento del plan de inversiones.
10. El control fiscal (impuestos, tasas).
11. Seguimiento de la eficacia administrativa.
12. Actividades de captación de recursos económicos extraordinarios.
13. Control de la financiación.

1.2 Gestión de los Recursos Humanos

En esta zona, se enumera un conjunto de funciones y actividades relacionadas con el departamento de personal de su organización.

1. Dimensión del personal (plantilla suficiente y adecuada a las funciones a cumplir).
2. Planes y programas de formación y capacitación del personal.
3. Procedimientos técnicos para la selección y contratación del personal.
4. Procedimientos para la designación de las personas a los puestos.
5. Descripción de los puestos de trabajo.
6. Planes y programas de compensación básica: salario.
7. Otros planes de compensación: beneficios, incentivos.
8. Planificación temporal del trabajo: horario, turnos.
9. Planificación del desarrollo de la carrera: ascensos.
10. Procedimientos para hacer frente a las relaciones laborales, conflictos y la negociación de acuerdos.
11. Canales establecidos para la comunicación personal con los directores.
12. Normas previstas para las sanciones.
13. Canales previstos para las reclamaciones.

1.3 Gestión del mantenimiento de las Instalaciones

A continuación, se enumera una serie de funciones y actividades relacionadas con la mantenimiento de las instalaciones de su organización.

1. Ampliación de las instalaciones.
2. Construcción de nuevos espacios y servicios.
3. Cuidado y mantenimiento de los espacios y/o servicios
4. Renovación de equipos deportivos.
5. Reforma de las instalaciones (pintura).
6. Distribución de las actividades entre los trabajadores de la manutención.
7. Seguimiento y control de lo estado de las instalaciones.
8. Planificación de las actividades de manutención.
9. Control y supervisión de las intervenciones de manutención.

1.4 Área de Oferta y Exploración de Instalaciones Deportivas

A continuación, se enumera una serie de funciones y actividades relacionadas con la oferta deportiva de su establecimiento y con la exploración realizada de las instalaciones.

1. Actividades previstas para la formación deportiva.
2. Organización regular de torneos y campeonatos.
3. Organización de acontecimientos deportivos eventuales.
4. Presencia de monitores y entrenadores.

5. Actividades de planificación, regulación y coordinación del uso de las instalaciones deportivas.
6. Acuerdo de utilización con grupos de usuarios o pacto de utilización en grupo.
7. Asignación de las instalaciones a clubes, asociaciones o grupos de usuarios.
8. Acuerdo con las instituciones públicas sobre de la prestación de determinados servicios y actividades.

1.5 Marketing y Promoción

A continuación, se enumera una serie de funciones y actividades relacionadas con la promoción y el estudio de la demanda llevada a cabo en su organización.

1. Monitorización de la utilización de las instalaciones y servicios.
2. Estudio de las necesidades y demandas de los usuarios.
3. Estudio de la oferta que ofrecen otras instalaciones.
4. Estudio de el funcionamiento de otras instalaciones.
5. Difusión a través de los medios de comunicación (radio, prensa, televisión).
6. Difusión a través de otros medios (correo electrónico, carteles, vallas publicitarias).
7. Seguimiento de las oportunidades de mercado para ampliar la oferta.
8. Acuerdos con grupos de usuarios y asociaciones para promover el uso.
9. Realización de eventos deportivos con fines promocionales.
10. Actividades de búsqueda y captación a nuevos clientes.
11. Evaluación de las discrepancias entre las características de la oferta y las necesidades de la demanda.

Tradução Português - Espanhol
João Pedro Maia da Silva

ANEXO E – Carta convite enviada aos *experts*

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

São Paulo, 02 de outubro de 2013.

Prezado,

Como orientadora de mestrado na área de Estudos do Esporte da estudante Cacilda Mendes dos Santos Amaral, venho por meio desta, solicitar a sua colaboração para a apreciação e o julgamento das dimensões do questionário a ser utilizado no projeto de pesquisa de mestrado intitulado: **Gestor de instalações esportivas no município de São Paulo: perfil, formação e desempenho da função.**

Esta pesquisa tem como objetivo **compreender as diferenças e semelhanças do perfil do gestor de instalações esportivas que atua em instalações vinculadas a organizações de diferentes setores a nível municipal** através do levantamento, identificação e análise de pontos relativos a características pessoais, de formação e funcionais, bem como comparar com outras realidades que não a brasileira.

O projeto de pesquisa foi aprovado no Exame de Qualificação de mestrado do curso de pós-graduação em Educação Física e pelo Comitê de Ética da EEFUSP sob o número 04864112.8.0000.5391.

Para verificar o perfil funcional do gestor de instalações esportivas será utilizado um questionário padronizado, desenvolvido pelos pesquisadores espanhóis José María Peiró, Vicente Martínez-Tur e Núria Tordera e publicado no artigo científico “*Análisis del puesto de gerente de instalaciones deportivas: tareas reactivas y proactivas*” no periódico *Anuario de Psicología* Volume 30, número 1, páginas 85 a 103, no ano de 1999. O estudo realizado na Espanha teve como objetivo compreender e avaliar as tarefas desempenhadas pelos gestores no exercício de sua função na Comunidade Valenciana e Cataluña dos setores público e privado.

O questionário considera as tarefas de cinco áreas da gestão de instalações, algumas tradicionais (gestão econômico-administrativa, recursos humanos e marketing) e outras que são atividades características deste tipo de ocupação (manutenção e oferta e exploração).

Para a adaptação transcultural do questionário, segundo **Beaton, Bombardier, Guillemin e Ferraz (2000)**, realizamos os seguintes passos:

1. Foi solicitada a autorização dos seus autores, a qual foi obtida através de e-mail;

Av. Professor Mello Moraes, 65
CEP 05508-900 – São Paulo – SP – Brasil

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

2. Foram realizadas duas traduções do espanhol para o português brasileiro, uma livre e uma juramentada, as quais foram comparadas posteriormente, não tendo sido verificadas diferenças significantes nas mesmas. Dessa forma, foi produzido um documento único.
3. Foi realizada a re-tradução por tradutor independente do questionário do português brasileiro para o espanhol, e esta foi comparada com a versão na língua original, não havendo diferenças significantes entre as mesmas.

A próxima etapa é a apreciação por parte de um comitê de experts para a revisão do questionário no que diz respeito à tradução e linguagem utilizada de forma a termos um consenso nas discrepâncias que podem ser detectadas a fim de produzir uma versão pré-final que será submetida ainda a um teste piloto para então termos a versão final que será utilizada na pesquisa. Para tanto, contamos com a sua colaboração, como expert da área de Ciências do Esporte, no sentido de analisar o questionário, e emitir seu parecer quanto à adaptação transcultural do mesmo:

1. Emitindo sua opinião quanto aos itens do questionário;
2. Elaboração de um parecer final a respeito do instrumento.

Caso concorde em emitir o seu parecer, solicitamos que responda afirmativamente a este email até o dia 7 de outubro de 2013 com o seu endereço, para encaminharmos via correio o material impresso e o envelope selado para que possa enviar o seu parecer impresso assinado.

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração, na certeza de que os conhecimentos resultantes desta pesquisa irão contribuir para o desenvolvimento científico do Esporte e da Educação Física na realidade brasileira. Qualquer dúvida, por favor, entrar em contato comigo ou com a estudante através dos e-mails: flaviacb@usp.br e cacilda.amaral@usp.br.

Atenciosamente,

Profª Drª Flávia da Cunha Bastos e Cacilda Mendes dos Santos Amaral

Av. Professor Mello Moraes, 65
CEP 05508-900 - São Paulo - SP - Brasil

ANEXO F – Anexo enviado aos *experts* com os critérios a serem considerados na avaliação do questionário

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

Anexo 2 – Critérios a serem considerados na avaliação dos itens conforme Beaton, Bombardier, Guillemin e Ferraz (2000)¹.

A avaliação dos juízes será realizada com base nos critérios para construção de itens proposto por Beaton et al. (2000). Para isso deverão ser seguidos os critérios listados no Quadro 01.

Quadro 1 – Critérios para a avaliação de itens.

Critérios para a avaliação dos itens	
Equivalência Semântica	O item deve apresentar equivalência no significado das palavras, e sua escrita não pode apresentar problemas com vocabulário e gramática.
Equivalência Idiomática	O item está formulado de uma forma equivalente ao idioma proposto, sem possuir coloquialismos e expressões idiomáticas.
Equivalência Cultural	As situações evocadas ou representadas na versão de original deve se encaixar no contexto cultural alvo, ou seja, o item deve representar o que é de fato experimentado na cultura alvo.
Equivalência Conceitual	Refere-se a validade do conceito explorado e os eventos experimentados pela pessoas na cultura alvo, uma vez que o item podem ser equivalente no significado semântico, mas não conceitualmente equivalente.

Com base nesses critérios, a equivalência ou não de cada item deverá ser avaliada considerando os critérios acima (semântica, idioma, cultural e conceitual).

QUESTIONÁRIO PADRONIZADO PARA A PESQUISA COM GESTORES DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS

Sessão 2: TAREFAS DESEMPENHADAS

Na gestão das instalações esportivas distinguimos uma série de áreas diferenciadas, que pretendem agrupar em algumas poucas áreas todos aqueles aspectos da gestão que devem ser realizados em uma organização como a sua. Para conhecer detalhadamente como é a gestão que se realiza em sua organização, consideramos as seguintes áreas temáticas:

¹ BEATON et al., Guidelines for the Process of Cross-Cultural Adaptation of Self-Report Measures. *Spine*, v. 25, n. 24, p. 3186-3191, 2000.

- 1.1 Gestão econômico-administrativa.
- 1.2 Gestão de recursos humanos
- 1.3 Manutenção.
- 1.4 Oferta, exploração e rentabilidade.
- 1.5 Marketing e Promoção.

Em cada uma destas áreas, é apresentada uma série de aspectos relacionados com sua gestão. Em relação a cada um destes aspectos, indique se você realiza ou não esta tarefa e se sim, indique a frequência com que ocorrem os referidos eventos em sua organização, conforme a seguinte escala:

1. Com frequência muito menor do que o necessário.
2. Com frequência menor do que o necessário.
3. Com a frequência necessária.
4. Com frequência maior do que o necessário.
5. Com frequência muito maior do que o necessário.

Avaliação da introdução do questionário:

Equivalência Semântica	Equivalência Idiomática	Equivalência Cultural	Equivalência Conceitual
S/N	S/N	S/N	S/N

Comentários: _____

1.1 Gestão Econômico-Administrativa

Nesta área é apresentada uma série de aspectos relacionados com a gestão econômica e administrativa de sua organização.

1.1 Gestão Econômico-Administrativa	Equivalência Semântica	Equivalência Idiomática	Equivalência Cultural	Equivalência Conceitual
	S/N	S/N	S/N	S/N
1. Elaboração do orçamento ordinário.				
2. Elaboração de orçamentos extraordinários.				
3. Acompanhamento ou controle do orçamento.				
4. Balanço e inventários.				
5. Elaboração de relatório econômico.				
6. Controle de holerites e seguridade social.				
7. Gestão das cobranças (regulares e/ou morosas).				
8. Elaboração de um plano de investimentos.				
9. Controle e acompanhamento do plano de investimentos.				
10. Controle fiscal (taxas, impostos).				
11. Acompanhamento da eficácia administrativa.				
12. Atividades de captação de recursos econômicos extraordinários.				
13. Controle do financiamento.				

Comentários: _____

1.2 Gestão de Recursos Humanos

Nesta área, é enumerada uma série de funções e atividades relacionadas com o departamento pessoal de sua organização.

1.2 Gestão de Recursos Humanos	Equivalência Semântica	Equivalência Idiomática	Equivalência Cultural	Equivalência Conceitual
	S/N	S/N	S/N	S/N
1. Dimensão do quadro de funcionários (quadro de funcionários suficiente e adequado às funções que devem ser cumpridas).				
2. Planos ou programas de capacitação e formação do pessoal.				
3. Procedimentos técnicos de seleção e contratação de pessoas.				
4. Procedimentos de designação de pessoas a cargos.				
5. Descrição dos postos de trabalho.				
6. Planos e programas de compensações básicas: salário.				
7. Planos de compensações complementares: prestações, incentivos.				
8. Planejamento temporário do trabalho: horário, turnos.				
9. Planejamento do desenvolvimento de carreira: promoções.				
10. Procedimentos para tratar das relações trabalhistas, os conflitos e a negociação de acordos.				
11. Canais estabelecidos para a comunicação pessoal com diretores.				
12. Normas previstas para sanções.				
13. Canais planejados para reclamações.				

Comentários: _____

1.3 Gestão da Manutenção das Instalações

A seguir, é enumerada uma série de funções e atividades relacionadas com a manutenção das instalações de sua organização.

1.3 Gestão da Manutenção das Instalações	Equivalência Semântica	Equivalência Idiomática	Equivalência Cultural	Equivalência Conceitual
	S/N	S/N	S/N	S/N
1. Ampliação das instalações.				
2. Construção de novos espaços e serviços.				
3. Cuidado e manutenção de espaços e/ou serviços				
4. Renovação do material esportivo.				
5. Reforma das instalações (pintura).				
6. Distribuição das atividades entre os funcionários da manutenção.				
7. Monitoramento e controle do estado das instalações.				
8. Planejamento das atividades de manutenção.				
9. Controle e supervisão das intervenções de manutenção.				

Comentários: _____

1.4 Área de Oferta e a Exploração de Instalações Esportivas

A seguir, é enumerada uma série de funções e atividades relacionadas com a oferta esportiva de seu estabelecimento e com a exploração que é realizada das instalações.

1.4	Área de Oferta e Exploração de Instalações Esportivas	Equivalência Semântica	Equivalência Idiomática	Equivalência Cultural	Equivalência Conceitual
		S/N	S/N	S/N	S/N
1.	Atividades planejadas de formação esportiva.				
2.	Organização de campeonatos e torneios regulares.				
3.	Organização de acontecimentos esportivos eventuais.				
4.	Presença de monitores e treinadores.				
5.	Atividades de planejamento, regulamento e coordenação do uso das instalações esportivas.				
6.	Acordo de utilização com grupos de usuários ou convenio de utilização em grupo.				
7.	Cessão da instalação a clubes, associações ou grupo de usuários.				
8.	Acordo com instituições públicas sobre a prestação de determinados serviços e atividades.				

Comentários: _____

1.5 Marketing e Promoção

A seguir, é enumerada uma série de funções e atividades relacionadas com a promoção e o estudo da demanda realizada em sua organização.

1.5	Marketing e Promoção	Equivalência Semântica	Equivalência Idiomática	Equivalência Cultural	Equivalência Conceitual
		S/N	S/N	S/N	S/N
1.	Monitoramento da utilização das instalações e serviços.

2.	Estudo das necessidades e demandas dos usuários.				
3.	Estudo da oferta oferecida por outras instalações.				
4.	Estudo do funcionamento de outras instalações.				
5.	Difusão através de meios de comunicação (radio, imprensa escrita, tv).				
6.	Difusão através de outros meios (e-mail, cartazes, outdoors).				
7.	Monitoramento das possibilidades do mercado para ampliar a oferta.				
8.	Acordos com grupos de usuários e associações para fomentar o uso.				
9.	Realização de acontecimentos esportivos com fins promocionais.				
10.	Atividades de busca e captação de novos usuários.				
11.	Avaliação das discrepâncias entre as características da oferta e as necessidades da demanda.				

Comentários: _____

ANEXO G – Carta de apresentação do projeto aos sujeitos do teste piloto

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

São Paulo, 21 de janeiro de 2014.

Prezado Prof.,

Venho por meio desta solicitar sua colaboração em meu trabalho de mestrado.

Mais precisamente no julgamento do questionário a ser utilizado no projeto de pesquisa de mestrado intitulado: **Gestor de instalações esportivas do município de São Paulo: perfil, formação e desempenho da função.**

O projeto de pesquisa foi aprovado no Exame de Qualificação de mestrado do curso de pós-graduação em Educação Física e pelo Comitê de Ética da EEFE-USP sob o número 04864112.8.0000.5391.

O questionário é composto de duas partes, uma delas retirado de artigo já publicado pela minha orientadora e na segunda será utilizado um questionário padronizado, desenvolvido por pesquisadores espanhóis. Esta segunda parte já passou por tradução, retradução e análise de *experts*. Neste momento estamos aplicando o piloto do questionário, com intuito de verificar se o mesmo está claro e coerente para o respondente.

Por este motivo, solicito sua colaboração em acessar o questionário pelo link abaixo (o mesmo se encontra numa plataforma da Universidade de São Paulo) e respondê-lo a fim de que no final nos informe se o mesmo está claro para ser respondido, se houve dúvida em seu preenchimento e se possível, o tempo médio gasto com o preenchimento do questionário.

Grata de sua colaboração, coloco-me a inteira disposição em caso de dúvidas, assim como minha orientadora, Profa. Dra. Flávia da Cunha Bastos.

<http://citrus.uspnet.usp.br/lateca/pesquisa/index.php?sid=86515&lang=pt-BR>

Atenciosamente,

Prof^aDr^a Flávia da Cunha Bastos e Cacilda Mendes dos Santos Amaral

Av. Professor Mello Moraes, 65
CEP 05508-900 – São Paulo – SP – Brasil
Fone: 55 11 3091-3120
Fax: 55 11 3813-5091

ANEXO H - Questionário (Versão Impressa)

QUESTIONÁRIO (VERSÃO IMPRESSA)

PESQUISA – Perfil dos Gestores de Instalações Esportivas

Sessão 1:

Conforme a questão, solicitamos que V. As. assinale com um "X" a opção ou descreva a informação solicitada

1. Idade:

☐ Até 29

☐ 30-39

☐ 40-49

☐ 50-59

☐ Mais de 60

2. Sexo:

☐ Masculino

☐ Feminino

3. Formação:

Marque todas as opções que se adequem e, para os itens de "Ensino Técnico" em diante, informe qual o curso correspondente.

☐ Ensino Fundamental

☐ Ensino Médio

☐ Ensino Técnico - Qual? _____

☐ Ensino Superior - Qual? _____

☐ Pós Graduação - Especialização - Qual? _____

☐ Pós Graduação - Mestrado - Qual? _____

☐ Pós Graduação - Doutorado - Qual? _____

4. Áreas esportivas existentes na instalação:

☐ Modalidades Recreativas

☐ Modalidades Competitivas

☐ Modalidades Profissionais (Eventos Oficiais)

☐ Outros: _____

5. A Administração da Instalação Desportiva é exercida por:

☐ Profissional Contratado

☐ Membro Corpo Diretivo

Se Profissional Contratado continue na questão 6 até a 12.

Se Membro do Corpo Diretivo, pule para a questão 13 e responda até a 16

6. Nome do cargo:

7. Nível Funcional:

☐ Gerente

☐ Supervisor

☐ Coordenador

☐ Chefe

☐ Encarregado

☐ Outros

8. Chegou ao cargo através de:

☐ Seleção externa RH

☐ Promoção / Seleção interna RH

☐ Indicação diretoria

☐ Já pertencia ao quadro de funcionários

9. Exerce outra atividade ou profissão?

☐ Sim

☐ Não

10. Carga horária semanal:

11. Salário mensal em reais

☐ Até 1 mil

☐ De 1001,00 a 3.000,00

☐ De 3.001,00 a 5.000,00

☐ De 5001,00 a 7.000,00

☐ Acima de 7.001,00

12. Número de funcionários subordinados:

• Técnicos: _____

• Administrativos: _____

• Operacionais: _____

• Outros: _____

13. Nome do cargo:

14. Nível Funcional:

☐ Gerente

☐ Supervisor

☐ Coordenador

☐ Chefe

☐ Encarregado

☐ Outros

<div data-bbox="268 1561 352 1890"> ☐ Com frequência menor do que o necessário. ☐ Com a frequência necessária. ☐ Com frequência maior do que o necessário. ☐ Com frequência muito maior do que o necessário. </div> <div data-bbox="376 1541 395 1890"> 10. Controle fiscal (taxas, impostos, de pessoa jurídica). </div> <div data-bbox="397 1561 523 1890"> ☐ Sim ☐ Não ☐ Com frequência muito menor do que o necessário. ☐ Com frequência menor do que o necessário. ☐ Com a frequência necessária. ☐ Com frequência maior do que o necessário. ☐ Com frequência muito maior do que o necessário. </div> <div data-bbox="547 1583 566 1890"> 11. Acompanhamento da eficácia administrativa </div> <div data-bbox="568 1561 694 1890"> ☐ Sim ☐ Não ☐ Com frequência muito menor do que o necessário. ☐ Com frequência menor do que o necessário. ☐ Com a frequência necessária. ☐ Com frequência maior do que o necessário. ☐ Com frequência muito maior do que o necessário. </div> <div data-bbox="718 1473 737 1890"> 12. Atividades de captação de recursos financeiros extraordinários </div> <div data-bbox="738 1561 865 1890"> ☐ Sim ☐ Não ☐ Com frequência muito menor do que o necessário. ☐ Com frequência menor do que o necessário. ☐ Com a frequência necessária. ☐ Com frequência maior do que o necessário. ☐ Com frequência muito maior do que o necessário. </div> <div data-bbox="888 1695 908 1890"> 13. Controle do financiamento </div> <div data-bbox="909 1561 1035 1890"> ☐ Sim ☐ Não ☐ Com frequência muito menor do que o necessário. ☐ Com frequência menor do que o necessário. ☐ Com a frequência necessária. ☐ Com frequência maior do que o necessário. ☐ Com frequência muito maior do que o necessário. </div> <div data-bbox="1059 1771 1078 1890"> Gestão de Pessoas </div> <div data-bbox="1080 1198 1121 1890"> 1. Dimensão do quadro de funcionários/colaboradores (quadro de funcionários suficiente e adequado às funções que devem ser cumpridas). </div> <div data-bbox="1123 1561 1249 1890"> ☐ Sim ☐ Não ☐ Com frequência muito menor do que o necessário. ☐ Com frequência menor do que o necessário. ☐ Com a frequência necessária. ☐ Com frequência maior do que o necessário. ☐ Com frequência muito maior do que o necessário. </div> <div data-bbox="1273 1489 1292 1890"> 2. Planos ou programas de capacitação e formação do pessoal. </div> <div data-bbox="1294 1727 1313 1890"> ☐ Sim ☐ Não </div>	<div data-bbox="268 651 375 981"> ☐ Com frequência muito menor do que o necessário. ☐ Com frequência menor do que o necessário. ☐ Com a frequência necessária. ☐ Com frequência maior do que o necessário. ☐ Com frequência muito maior do que o necessário. </div> <div data-bbox="399 575 418 981"> 3. Procedimentos técnicos de seleção e contratação de pessoas </div> <div data-bbox="419 651 545 981"> ☐ Sim ☐ Não ☐ Com frequência muito menor do que o necessário. ☐ Com frequência menor do que o necessário. ☐ Com a frequência necessária. ☐ Com frequência maior do que o necessário. ☐ Com frequência muito maior do que o necessário. </div> <div data-bbox="569 638 588 981"> 4. Procedimentos de designação de pessoas a cargos. </div> <div data-bbox="590 651 716 981"> ☐ Sim ☐ Não ☐ Com frequência muito menor do que o necessário. ☐ Com frequência menor do que o necessário. ☐ Com a frequência necessária. ☐ Com frequência maior do que o necessário. ☐ Com frequência muito maior do que o necessário. </div> <div data-bbox="740 748 759 981"> 5. Descrição dos postos de trabalho </div> <div data-bbox="761 651 887 981"> ☐ Sim ☐ Não ☐ Com frequência muito menor do que o necessário. ☐ Com frequência menor do que o necessário. ☐ Com a frequência necessária. ☐ Com frequência maior do que o necessário. ☐ Com frequência muito maior do que o necessário. </div> <div data-bbox="911 616 930 981"> 6. Planos e programas de compensações básicas: salário. </div> <div data-bbox="932 651 1058 981"> ☐ Sim ☐ Não ☐ Com frequência muito menor do que o necessário. ☐ Com frequência menor do que o necessário. ☐ Com a frequência necessária. ☐ Com frequência maior do que o necessário. ☐ Com frequência muito maior do que o necessário. </div> <div data-bbox="1082 544 1101 981"> 7. Planos de compensações complementares: prestações, incentivos </div> <div data-bbox="1102 651 1228 981"> ☐ Sim ☐ Não ☐ Com frequência muito menor do que o necessário. ☐ Com frequência menor do que o necessário. ☐ Com a frequência necessária. ☐ Com frequência maior do que o necessário. ☐ Com frequência muito maior do que o necessário. </div> <div data-bbox="1252 624 1272 981"> 8. Planejamento temporal do trabalho: horário, turnos. </div> <div data-bbox="1273 651 1313 981"> ☐ Sim ☐ Não ☐ Com frequência muito menor do que o necessário. </div>
--	--

<p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>9. Planejamento do desenvolvimento de carreira: promoções.</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>10. Procedimentos para tratar as relações trabalhistas, os conflitos e a negociação de acordos.</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>11. Canais estabelecidos para a comunicação pessoal com diretores.</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>12. Normas previstas para sanções.</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>13. Canais planejados para reclamações.</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>Gestão de Manutenção das Instalações</p> <p>1. Ampliação das instalações existentes.</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p>	<p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>2. Construção de novos espaços e serviços</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>3. Cuidado e manutenção de espaços e/ou serviços</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>4. Renovação do material esportivo</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>5. Remodelação das instalações (pintura...)</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>6. Distribuição das atividades entre os funcionários/colaboradores da manutenção.</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>7. Monitoramento e controle do estado das instalações.</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p>
--	--

<p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>8. Planejamento das atividades de manutenção</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>9. Controle e supervisão das intervenções de manutenção.</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>Área de oferta e da exploração de instalações esportivas</p> <p>1. Atividades planejadas de formação esportiva (aulas, treinamentos).</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>2. Organização de campeonatos e torneios regulares.</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>3. Organização de acontecimentos esportivos eventuais</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>4. Presença de monitores e treinadores</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p>	<p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>5. Atividades de planejamento, regulamento e coordenação do uso das instalações esportivas.</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>6. Acordos de utilização com grupos de usuários ou convênio de utilização em grupo.</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>7. Cessão da instalação a clubes, associações ou grupo de usuários.</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>8. Consulta com instituições públicas sobre a prestação de determinados serviços e atividades.</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>Marketing e Promoção</p> <p>1. Monitoramento da utilização das instalações e serviços.</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>2. Estudo das necessidades e demandas dos usuários.</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p>
---	--

<p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>3. Estudo da oferta oferecida por outras instalações.</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>4. Estudo do funcionamento de outras instalações.</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>5. Difusão através de meios de comunicação (rádio, imprensa, TV...)</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>6. Difusão através de outros meios (e-mail, cartazes, redes sociais, blogs, outdoors)</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>7. Monitoramento das possibilidades de mercado para ampliar a oferta</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>8. Acordos com grupos de usuários e associações para fomentar o uso.</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p>	<p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>9. Realização de acontecimentos esportivos com fins promocionais.</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>10. Atividades de busca e captação de novos usuários.</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p> <p>11. Avaliação das discrepâncias entre as características da oferta e as necessidades de demanda.</p> <p>☐ Sim ☐ Não</p> <p>☐ Com frequência muito menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência menor do que o necessário.</p> <p>☐ Com a frequência necessária.</p> <p>☐ Com frequência maior do que o necessário.</p> <p>☐ Com frequência muito maior do que o necessário.</p>
--	---

ANEXO I – Termo de consentimento livre e esclarecido do sujeito

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE
Comitê de Ética em Pesquisa

Formulário E

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

I - DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO DA PESQUISA OU RESPONSÁVEL LEGAL

1. DADOS DO INDIVÍDUO

Nome completo _____
Sexo ☐ Masculino _____
 ☐ Feminino _____
RG _____
Data de nascimento _____
Endereço completo _____
CEP _____
Fone _____
e-mail _____

2. RESPONSÁVEL LEGAL

Nome completo _____
Natureza (grau de parentesco, tutor, curador, etc.) _____
Sexo ☐ Masculino _____
 ☐ Feminino _____
RG _____
Data de nascimento _____
Endereço completo _____
CEP _____
Fone _____
e-mail _____

II - DADOS SOBRE A PESQUISA CIENTÍFICA

1. Título do Projeto de Pesquisa

PERFIL DOS GESTORES DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS – COMPLEXOS ESPORTIVOS

2. Pesquisador Responsável

FLAVIA DA CUNHA BASTOS

3. Cargo/Função

PROFESSORA ASSISTENTE DO DEPARTAMENTO DE ESPORTE DA EEFUEP

4. Avaliação do risco da pesquisa:

☒ RISCO MÍNIMO ☐ RISCO BAIXO ☐ RISCO MÉDIO ☐ RISCO MAIOR
(probabilidade de que o indivíduo sofra algum dano como consequência imediata ou tardia do estudo)

5. Duração da Pesquisa

10 meses

III - EXPLICAÇÕES DO PESQUISADOR AO INDIVÍDUO OU SEU REPRESENTANTE LEGAL SOBRE A PESQUISA, DE FORMA CLARA E SIMPLES

Dada a escassez de informações acerca do tema e no sentido de produzir conhecimento sobre a gestão de instalações esportivas no Brasil, o objetivo deste estudo é compreender as diferenças e semelhanças do perfil do gestor de complexos esportivos que atua em instalações vinculadas a organizações de diferentes setores a nível municipal. Serão levantadas informações relativas a identificação e a comparação de características pessoais, de formação e funcionais. A participação de V. Sa. nesse estudo, através de preenchimento de questionário, é voluntária. Inexistem situações em que possam ocorrer desconfortos e não há riscos, bem como não existem benefícios que poderão ser obtidos e não serão dotados procedimentos alternativos que possam ser vantajosos para o indivíduo.

IV - ESCLARECIMENTOS DADOS PELO PESQUISADOR SOBRE GARANTIAS DO SUJEITO DA PESQUISA:

V. Sª poderá: 1. Ter acesso, a qualquer tempo, às informações sobre procedimentos, riscos e benefícios relacionados à pesquisa, inclusive para dirimir eventuais dúvidas; 2. Ter liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e de deixar de participar do estudo, sem que isto traga prejuízo à continuidade da assistência. É: 3. salvaguarda da confidencialidade, sigilo e privacidade; e 4. disponibilidade de assistência no HU ou HCFMUSP, por eventuais danos à saúde, decorrentes da pesquisa. Na presente pesquisa não se aplica a cláusula 4. disponibilidade de assistência no HU ou HCFMUSP, por eventuais danos à saúde, decorrentes da pesquisa.

V - INFORMAÇÕES DE NOMES, ENDEREÇOS E TELEFONES DOS RESPONSÁVEIS PELO ACOMPANHAMENTO DA PESQUISA, PARA CONTATO EM CASO DE INTERCORRÊNCIAS CLÍNICAS E REAÇÕES ADVERSAS.

A pesquisadora responsável Profa. Dra. Flávia Cunha Bastos tel. 3091- 2308 ou sua orientanda a Msda. Cacilda Mendes dos Santos Amaral tel: 995569658, irão responder todas as dúvidas que você possa ter sobre sua participação neste estudo. Em caso de dúvidas ou preocupações quanto ao seus direitos como participante deste estudo, você pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo no telefone 3091- 3097. Uma cópia deste termo será entregue a você.

VI. - OBSERVAÇÕES COMPLEMENTARES

Os resultados serão enviados no final do processo de estudo, previsto para fevereiro de 2014.

VII - CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO

Declaro que, após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar do presente Projeto de Pesquisa.

São Paulo, ____/____/____

assinatura do sujeito da pesquisa
ou responsável legal

assinatura do pesquisador
Flávia da Cunha Bastos

ESCOLA DE EDUCAÇÃO
FÍSICA E ESPORTE DA
UNIVERSIDADE DE SÃO

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Perfil dos Gestores de Instalações Esportivas

Pesquisador: FLAVIA DA CUNHA BASTOS

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 04864112.8.0000.5391

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE DE SAO PAULO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 403.250

Data da Relatoria: 29/08/2013

Apresentação do Projeto:

O estudo pretende investigar a realidade dos gestores esportivos no Brasil. No país ainda são poucos os estudos acerca desta ocupação, entretanto análises recentes indicam que os profissionais envolvidos na gestão do esporte não possuem formação específica, diferentemente dos Estados Unidos e de países da Europa aonde o perfil desta atividade está bem delineado. Esta pesquisa aborda especialmente questões relativas ao perfil do profissional envolvido na gestão de instalações esportivas e de lazer, bem como pretende identificar as tarefas desempenhadas pelos mesmos em instalações vinculadas a organizações de diferentes setores a nível municipal. Para obtenção dos dados será aplicado um questionário junto a 30 gestores selecionados em um município do Estado de São Paulo que tenha mais de 100.000 habitantes, Curso Superior de Educação Física e complexos esportivos públicos e privados. Trata-se de uma pesquisa exploratória, que utilizará como recurso a pesquisa de campo e bibliográfica. Os gestores responderão um questionário composto por duas sessões de questões fechadas sendo a primeira sessão: identificação e formação, elaborada a partir de instrumento validado por BASTOS et al. (2006), e a segunda: tarefas desempenhadas pelos gestores a partir de tradução, adaptação e validação de instrumentos utilizados por TAFALLA et al. (2004) e PEIRÓ et. al. (1993) para a realidade das instalações brasileiras. Os dados serão descritos e comparados, utilizando-se estatística descritiva e testes paramétricos para as variáveis relativas ao perfil e tarefas exercidas

pelos gestores. O processo de análise dos dados será estruturado acompanhando os objetivos da pesquisa.

Objetivo da Pesquisa:

O projeto tem como objetivo primário compreender as diferenças e semelhanças do perfil do gestor de complexos esportivos que atuam em instalações vinculadas a organizações de diferentes setores a nível municipal através do levantamento, identificação e comparação de pontos relativos a características pessoais, de formação e funcionais. Para tanto foram estabelecidos os seguintes objetivos secundários: descrever o perfil sócio-demográfico dos gestores; levantar o perfil de formação dos gestores; identificar as funções e tarefas desempenhadas pelo gestor de instalações esportivas; analisar comparativamente as tarefas e funções realizadas com as bases teóricas sobre os domínios, conhecimentos e formação necessários a um gestor de instalação.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

O pesquisador informa que não há riscos ou benefícios. Considerando o tipo de pesquisa, considera-se que a possibilidade de risco é mínima e os benefícios estão prioritariamente associados a produção e difusão do conhecimento nesta área de estudo.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa está devidamente justificada e utiliza referencial teórico e método adequados aos objetivos propostos.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os documentos obrigatórios são devidamente apresentados e o TCLE devidamente adequado às orientações.

Recomendações:

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O projeto não possui pendências.

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Considerações Finais a critério do CEP:

Parecer aprovado na reunião ordinária do Comitê de Ética em Pesquisa da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo realizada em 27/06/2013.

23 de Setembro de 2013

Assinador por:
Maria Augusta Peduti Dal'Molin Kiss
(Coordenador)

Endereço: Av. Profª Mello Moraes, 65

Bairro:

CEP: 06.757-060

UF: SP

Município:

Telefone: (113)091--3097

Fax: (113)812--4141

E-mail: cep39@usp.br