UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

Processo de seleção e perfil do gestor de esporte em uma
instituição privada sem fins lucrativos

Cristiane Godoy Trombini

São Paulo
2020

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

Processo de seleção e perfil do gestor de esporte em uma instituição
privada sem fins lucrativos

Cristiane Godoy Trombini

São Paulo
2020

CRISTIANE GODOY TROMBINI

Processo de seleção e perfil do gestor de esporte em uma instituição
privada sem fins lucrativos

Dissertação apresentada a 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: Prof^a. Dr^a. Flávia da Cunha
Bastos

São Paulo

2020

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

Trombini, Cristiane Godoy

Processo de seleção e perfil de gestor de esporte em uma
instituição privada sem fins lucrativos / Cristiane Godoy Trombini.
-- São Paulo : [s.n.], 2020.
104p.

Dissertação (Mestrado) - -Escola de Educação Física e Esporte
da Universidade de São Paulo.

Orientadora: Profa. Dra. Flávia da Cunha Bastos

1. Gestão de pessoas 2. Administração esportiva 3. Gestão
esportiva I. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: Trombini, Cristiane Godoy

Título: Processo de seleção e perfil do gestor de esporte em uma instituição privada sem fins lucrativos

Dissertação apresentada a 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: _____

*Dedico este trabalho a Helena e Alice,
minhas filhas que eu tanto amo.*

Agradecimentos

Agradeço primeiramente e imensamente a minha orientadora Flávia por todo apoio desde o primeiro email que enviei e nossa primeira conversa onde falei sobre minha vontade de retomar os estudos. Obrigada por não desacreditar em mim quando tive que dar um tempo na tentativa de iniciar o mestrado por conta do nascimento da minha primeira filha, Helena. No decorrer de todo esse processo, agradeço pela paciência e por nenhum momento colocar em dúvida, demonstrar, me desanimar ou mesmo desistir de me orientar até quando soube que eu seria mãe pela segunda vez da Alice. Em outros ambientes e por outras pessoas, minha capacidade nos estudos e até mesmo profissional foram questionados inúmeras vezes por conta da maternidade, mas ela nunca apontou absolutamente nada sobre isso e com certeza foi essa postura que me manteve de pé, caminhando em busca da minha vontade de me tornar mestre. O que ela fez, eu nunca poderei retribuir.

Agradeço também meu marido Manuel que mesmo na correria do dia a dia sempre arranjava um jeito para que eu conseguisse estudar e dormir um pouco mais ficando com as meninas quando eu passava as madrugadas escrevendo.

Agradeço minha família pelo apoio quando disse que fui aprovada no processo e por me apoiar também para não desistir por conta de todos acontecimentos no caminho até a finalização desta pesquisa.

Agradeço a toda a equipe do Esportivo do Sesc Consolação pelo apoio desde o início e a gerente Mariangela Abbatepaulo pelo apoio e autorização da minha bolsa que foi essencial para que eu conseguisse concluir esta pesquisa.

Agradeço a todos os gestores que responderam meu questionário e fizeram com que essa pesquisa fosse possível.

RESUMO

TROMBINI, C. G. Processo de seleção e perfil do gestor de esporte em uma instituição privada sem fins lucrativos. 2020. 104 p. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2020.

No universo das atividades relativas ao Esporte podemos identificar diversos tipos de instituições e funções que o gestor pode atuar. Este gestor mesmo sendo um profissional responsável pela organização e coordenação de uma instituição esportiva, não encontra diretrizes para a atuação e formação específica no Brasil. A diversidade de campos de atuação coloca em dúvida se a formação deste gestor é suficiente ou contemplou os conhecimentos necessários para exercer o seu cargo. Esta situação pode se agravar ainda mais quando se verifica a escassez de referências sobre a área e os processos que envolvem a Gestão de Pessoas em instituições esportivas. Mais especificamente há uma lacuna em termos de estudos sobre gestão de pessoas e sobre processos de recrutamento e seleção em instituições esportivas. Foi realizado estudo de caso com o objetivo de verificar a congruência entre o perfil e a formação dos gestores de esporte de uma instituição privada com o descritivo do cargo ocupado e analisar a atuação dos gestores no trabalho, as dificuldades na atuação e as lacunas existentes entre a formação, a atuação e as necessidades do cargo. Informações quantitativas e qualitativas de fontes documentais e questionário com questões abertas e fechadas foram levantadas e analisadas por meio de triangulação de dados. Os resultados indicam haver congruência em alguns aspectos com a teoria e a prática em parte das etapas do processo de recrutamento e seleção, e entre as dificuldades e lacunas apontadas pelos gestores. São apresentadas sugestões para a aplicação prática na instituição e para estudos futuros sobre o tema.

Palavras-chave: gestão de pessoas, recrutamento e seleção, instituição esportiva, gestor esportivo, perfil.

Abstract

TROMBINI, C. G. Selection process and profile of the sports manager in a non-profit private institution. 2020. 104 p. Dissertation (Master's in Science) – School of Physical Education and Sport, University of Sao Paulo, Sao Paulo. 2020.

In the universe of activities related to Sport there are several types of institutions and roles in which a manager can operate. This manager, even as the professional responsible for the organization and coordination of a sports institution, finds no directives for operation or specific qualification in Brazil. The diversity of operating fields calls into question if the qualification of this manager is sufficient or has contemplated the necessary knowledge for the execution of their role. This situation can be further aggravated when verifying the dearth of references on the area and of the processes that involve People Management in sports institutions. More specifically, there is a gap in terms of studies about people management and recruitment and selection processes in sports institutions. A case study was conducted with the objective of verifying the congruency of the profile and qualification of the sports managers of a private institution to the description of the role being performed and analyzing the work performance of the managers, the operating difficulties and the divergence between the qualification, the operation and the demands of the role. Quantitative and qualitative information from documental sources and survey with open and closed questions was raised and analyzed through data triangulation. The results indicate congruency in some aspects to theory and practice in partial stages of the recruitment and selection process, and among the difficulties and divergences indicated by the managers. Suggestions are presented for practical application in the institution and for future studies on the theme.

Palavras-chave: human resource management, selection and recruitment, sport organization, sport manager, profile

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de diagnóstico de Gestão de Pessoas.....	18
Figura 2 - Os tipos de candidatos.....	23
Figura 3 - Movimentação interna provocada pelo recrutamento interno.....	24
Figura 4 - O processo de seleção de pessoas.....	29
Figura 5 - As três habilidades do administrador.....	41
Figura 6 - O projeto paralelo convergente.....	42
Figura 7 - Etapas do Processo de Seleção.....	52
Figura 8 - Tempo de atuação com gestão esportiva na instituição.....	62
Figura 9 - Idade de admissão no cargo de gestor (Idade x tempo de atuação como gestor).....	63
Figura 10 - Esquema com as respostas relacionadas a Gestão do Tempo como dificuldade na gestão.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias relativas a resposta SIM à Questão 10: Aprendizado da graduação.....	64
Quadro 2 - Categorias relativas a resposta NÃO à Questão 10: Aprendizado da graduação.....	65
Quadro 3 - Categorias relativas a resposta Sim da Questão 11: Aprendizado da pós-graduação.....	67
Quadro 4 - Categorias relativas as dificuldades encontradas no cotidiano de trabalho.....	70
Quadro 5 - Respostas referentes a contribuições relativas a formação.....	75
Quadro 6 - Respostas referentes a possibilidades de contribuições da instituição para melhorar o trabalho/atuação na área da gestão esportiva.....	76
Quadro 7 - Categorias relativas a resposta SIM à Questão 15: Etapas do processo de seleção x atuação no cargo.....	81
Quadro 8 - Categorias relativas a resposta NÃO à Questão 15: Etapas do processo de seleção x atuação no cargo.....	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de gestores por faixa etária.....	56
Tabela 2 - Experiência anterior dos gestores na área da Gestão por tipo de organização.....	61

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	12
2. OBJETIVOS	16
3. REVISÃO DE LITERATURA	17
3.1 GESTÃO DE PESSOAS	17
3.1.1 Agregando Pessoas na organização	20
3.1.2 Recrutamento	21
3.1.2.1 Recrutamento Interno	24
3.1.2.2 Recrutamento Externo	25
3.1.2.3 Recrutamento Misto	27
3.1.3 Seleção	27
3.1.3.1 Técnicas de Seleção	30
3.2 O GESTOR ESPORTIVO	31
3.2.1 Perfil do gestor	32
3.2.2 Perfil Demográfico do Gestor	33
3.2.3 Formação do gestor	35
3.2.4 Funções, Competências e Habilidades	38
4. MÉTODO	42
4.1 Procedimentos éticos	43
4.2 Coleta de dados de campo	44
4.2.1 População e amostra	44
4.2.2 Instrumento de coleta	44
4.2.3 Procedimentos de coleta	46
4.3 Coleta de dados Documentais	46
4.4 Análise dos dados	46
4.4.1 Instrumento de análise: Matriz de Amarração	48
5. Resultados e Discussão	51
5.1 Recrutamento e seleção na instituição	51
5.2 Perfil demográfico, formação e experiência dos gestores da instituição	55
5.2.1 Perfil demográfico do gestor	55
5.2.2 Formação	56
5.2.2.1 Graduação	56
5.2.2.2 Pós-Graduação	58
5.2.2.3 Formação continuada	59
5.2.3 Experiência profissional	60
5.3 Lacunas	63
5.3.1 Formação x atuação como gestor	63
5.3.1.1 Graduação x atuação como gestor	64
5.3.1.2 Pós-Graduação x atuação como gestor	66
5.4 Atuação como gestor: dificuldades x contribuição da instituição	68
5.4.1 Dificuldades no cotidiano de trabalho	68
5.4.2 Contribuição da instituição no trabalho	75
5.5 O Processo seletivo e a atuação como gestor	80
5.6. Triangulação: documentos x revisão de literatura x resultados da pesquisa	84
5.6.1 Gestão de pessoas	84
5.6.2 Processo de recrutamento e seleção	85
5.6.3 Perfil do gestor	86

5.6.4 Formação do gestor.....	86
5.6.5 Funções do gestor.....	86
5.6.6 Formação do gestor x dificuldades do gestor x contribuição da instituição.....	87
6. CONCLUSÃO.....	89
REFERÊNCIAS.....	92
APÊNDICE 1.....	100
APÊNDICE 2.....	103

1. INTRODUÇÃO

No universo das atividades relativas ao Esporte podemos identificar diversos tipos de instituições em que o gestor pode atuar, configurando-se em diferentes tipos de funções. A demanda pelo gestor do esporte está diretamente ligada a diversificação das atividades desenvolvidas, de acordo com cada país ou região, e da própria valorização do Esporte e da atividade física em cada um desses lugares (MAZZEI; BASTOS, 2012).

No caso do Brasil, Rezende (2000) afirma que existem organizações que existem em função da atividade física, esportiva e de lazer e aquelas que possuem setores voltados para a atividade física, desportiva e de lazer. Diferentes autores têm descrito diversos tipos de organizações que se configuram como campos de atuação para um gestor (BASTOS, 2004; BÖHME, 1998; BRASIL, 2018; BRUNORO; AFIF, 1997; AMARAL, 2015; ROCHA; BASTOS, 2011):

- Instituições públicas: secretarias de esporte ligados a prefeituras, governos estaduais e governo federal, clubes estatais, parques, entre outros;
- Entidades esportivas: nacionais como as associações, as confederações brasileiras que congregam as federações estaduais, que por sua vez administram as atividades desenvolvidas em clubes, pelos atletas, árbitros e técnicos federados;
- Entidades de Esporte Estudantil e Universitário: atléticas, ligas e eventos ligados;
- ONGs (Organizações Não Governamentais) que trabalham diretamente com esporte;
- Instituições privadas com e sem fins lucrativos: academias, clubes e equipes esportivas (amadoras, de alto rendimento), escolas, Sistema S (SESC, SENAC, SESI), ACM (Associação Cristã de Moços), fundações, consultorias e assessorias esportivas;
- Empresas de Organização de Eventos esportivos: empresas especializadas na organização de eventos esportivos de pequeno, médio ou grande porte.

Esta diversidade de campos de atuação coloca em dúvida se a formação deste gestor é suficiente ou contemplou os conhecimentos necessários para exercer o seu cargo, pois como indica a literatura, na maioria dos casos, ele é um profissional da área de Educação Física e Esporte (AMARAL, 2015; MAZZEI; BASTOS, 2012) e são poucos os cursos de especialização/atualização existentes, e os que existem, visam uma formação mais ampla, dificultando a especialização de acordo com a instituição ou área de atuação (MAZZEI; AMAYA; BASTOS, 2013).

Independentemente de sua formação, o gestor esportivo é o profissional responsável pela organização e coordenação de uma instituição esportiva. De acordo com a instituição que atua, entre suas diversas funções, ele é responsável pela coordenação e aplicação das técnicas adequadas das atividades de produção e marketing de serviços esportivos e da elaboração de políticas de gestão de qualidade (CHELLADURAI, 2013; GASCA, 2000; CELMA, 2000).

A Resolução CONFEF no 046/2002, que reconhece a Gestão em Educação Física e Desporto como uma das áreas de intervenção do profissional de Educação Física, coloca como as especificidades da área

Intervenção: Diagnosticar, identificar, planejar, organizar, supervisionar, coordenar, executar, dirigir, assessorar, dinamizar, programar, ministrar, desenvolver, prescrever, prestar consultoria, orientar, avaliar e aplicar métodos e técnicas de avaliação na organização, administração e/ou gerenciamento de instituições, entidades, órgãos e pessoas jurídicas cujas atividades fins sejam atividades físicas e/ou desportivas (CONFEF, 2002).

Para essa intervenção, cada vez mais se exige um profissional com maior capacidade de trabalho e uma abordagem global que inclua aspectos como: perfil, funções, áreas de trabalho, modos e habilidades de gestão (RIAL, 2015).

Porém, muitas vezes o que se encontra no cenário da gestão do esporte são professores que se tornaram gestores sem nenhum tipo de pré-requisito mínimo ou qualificação necessária para exercer a função ou administradores, sem os conhecimentos necessários da Educação Física e Esporte (MAZZEI; BASTOS, 2012; SOUCIE, 2002).

O gestor que atua nas organizações que prestam serviços na área de atividades físicas e esportivas no Brasil não encontra diretrizes e formação específica, seja nos cursos de Educação Física ou de Administração. Os cursos de graduação de Educação Física existentes têm diferentes formatos e objetivos (MAZZEI et al., 2013).

Quando o desenvolvimento deste recurso humano não fica sob a responsabilidade das próprias organizações em que atua, ele tem a necessidade de buscar cursos e formação em outras áreas para suprir as necessidades de aprimoramento da atuação. Silva (2003) considera que na área da Educação Física as necessidades da sociedade e do mercado de trabalho demandam a integração entre os responsáveis pela formação profissional tanto inicial como a formação continuada.

Nos Estados Unidos e em alguns países europeus existem formações específicas em Gestão do Esporte, da graduação ao doutorado (MAZZEI; BASTOS, 2012; ROCHA; BASTOS 2011, CHELLADURAI, 2013; CHALIP, 1995), enquanto que no Brasil a formação mais comum é a graduação na área da Educação Física e Esporte ou em cursos tecnológicos em gestão desportiva e de lazer. Existem ainda cursos de especialização e linhas de pesquisa específicas em mestrado em três instituições de ensino: USP (Universidade de São Paulo - São Paulo e Ribeirão Preto) e UnB (Universidade de Brasília) (BASTOS, 2016).

Com essas poucas possibilidades de formação e especialização deste profissional no país, conseqüentemente são raros na literatura nacional os levantamentos e estudos sobre o processo de formação do gestor (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005; MAZZEI et al., 2013). A situação que encontramos é um descompasso entre as necessidades práticas atuais, a formação específica do Gestor Esportivo no Brasil e os estudos relacionadas a área. Dentro deste contexto, fica a cargo das organizações que necessitam desse tipo de recurso humano desenvolver processos para o seu desenvolvimento, muitas vezes sem referencial teórico para sustentar os processos.

Embora em termos de estudos e pesquisas na área, Chelladurai (2013) e Chalip (2006) afirmam que a gestão do esporte pode ser considerada uma área de investigação recente, pois as pesquisas e trabalhos científicos só começaram a ser publicados a partir da metade da década de 1980.

A literatura internacional sobre os processos de gestão de recursos humanos é ainda mais recente. Diferentes autores apontam que esses processos envolvem os procedimentos de recrutamento e seleção, através da busca e escolha de candidatos para o cargo, levando em consideração as características e as necessidades da organização e da pessoa selecionada (SOUKIE, 2002; LUSSIER; REIS; FERREIRA,

2010; CHELLADURAI, 2006, WEERAKOON, 2016, TAYLOR, DOHERTY, MCGRAW, 2008).

Esse processo no Brasil, atualmente é chamado de Gestão de Pessoas e “ocorre através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de colaboradores de uma empresa e a área tem a função de humanizar as empresas” (Hatzidakis, Barros, 2019, p. 26). Estes mesmos autores afirmam que para uma organização esportiva obter sucesso, ela deve ter a capacidade de “recrutamento, seleção, contratação, desenvolvimento e retenção de talentos (Hatzidakis, Barros, 2019, p. 25).

As instituições esportivas brasileiras que têm em seu quadro profissionais contratados para exercer atividades relativas à gestão de atividades esportivas muitas vezes não determinam as funções do cargo, tornando o processo limitado, tanto em termos de recrutamento e seleção quanto até mesmo durante a atuação e o desenvolvimento deste profissional (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005).

Em estudos de revisão sobre o perfil do gestor de esporte, como os de Amaral; Bastos (2015) e de Karnas (2010), foi possível verificar uma lacuna de estudos sobre o perfil do gestor de diferentes organizações esportivas, sendo uma delas relativa aos gestores de instituições privadas sem fins lucrativos.

A partir destes apontamentos, este estudo justifica-se pela lacuna observada em termos de estudos sobre gestão de pessoas, perfil do gestor e mais especificamente sobre processos de recrutamento e seleção em instituições esportivas (com relação à quantidade de instituições existentes) (MAZZEI et al., 2013; KANAANE, 2013). Com o desenvolvimento da pesquisa espera-se responder à pergunta: as necessidades do cargo, a atuação do gestor e o descritivo do cargo de gestor em uma entidade privada, divulgadas em processo seletivo, estão de acordo com a formação e o perfil do gestor que ocupa o cargo?

2. OBJETIVOS

Esta pesquisa tem como objetivos verificar a congruência entre o perfil e a formação dos gestores de esporte de uma entidade privada com o descritivo do cargo ocupado e analisar a atuação dos gestores no trabalho, elencando as dificuldades por eles encontradas e as lacunas existentes entre a formação, a atuação e as necessidades do cargo.

Para tanto, foram definidos como objetivos secundários:

- Descrever as etapas do processo de recrutamento e seleção utilizadas pela entidade privada;
- Caracterizar os gestores da instituição a partir de dados demográficos e de formação;
- Identificar e analisar as lacunas encontradas pelos gestores entre a formação e as necessidades do cargo que atuam;
- Identificar e analisar as dificuldades encontradas pelos gestores e a contribuição da instituição para melhoria da atuação/trabalho;
- Analisar o processo de recrutamento e seleção e comparar com o perfil dos gestores que atuam na gestão da instituição.

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1 GESTÃO DE PESSOAS

Em publicação recente, Hatzidakis, Barros, (2019) atribuem o conceito de gestão de pessoas ou administração de recursos humanos a “uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações”. (HATZIDAKIS, BARROS, 2019, p. 26)

Com relação a esses dois termos, dentro da área da Administração a “Gestão de Pessoas” substituiu o termo “Administração de Recursos Humanos”, pois nesta nova abordagem as pessoas deixaram de ser simples recursos organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares (CHIAVENATO, 2008). Esta ampliação de atuação da área dos Recursos Humanos fez com que as empresas, organizações e instituições percebessem que as pessoas são o ponto central da eficiência e eficácia.

Dessa forma, estabelecem efetivamente relações com a estratégia organizacional, atuando na integração do quadro profissional em prol da organização como um todo e transformando o “Recursos Humanos - RH” da empresa em uma atividade integrada à estratégia geral das organizações (DALMAU, 2009).

Chiavenato (2010) afirma que a Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos e caracteriza os processos básicos em seis (FIGURA 1):

1. agregar pessoas: utilizados para incluir novas pessoas na empresa;
2. aplicar pessoas: utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho;
3. recompensar pessoas: utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas;
4. desenvolver pessoas: utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas;

5. manter pessoas: utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas;
6. monitorar pessoas: utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.

Figura 1: Modelo de diagnóstico de Gestão de Pessoas

Fonte: Chiavenato, 2010, p. 538.

Chiavenato (2010) aponta que todos os processos estão relacionados entre si, como um sistema aberto e interativo, sendo fundamental o equilíbrio na condução deles, pois quando um falha compromete todos os demais. Além da existência da influência entre eles, existem também as influências ambientais externas e as organizacionais internas.

Hatzidakis; Barros (2019) elencam alguns pontos que sempre devem ser observados dentro das estratégias para a Gestão de Pessoas:

1. Contratar os profissionais certos através de um processo de recrutamento e seleção;
2. Falar para as pessoas de sua entidade/organização sobre suas expectativas através de um processo de comunicação claro, direto e constante;

3. Fornecer a sua equipe todos os recursos necessários;
4. Criar oportunidades para que as pessoas de sua entidade/organização façam o seu melhor e utilizar o máximo do seu potencial;
5. Reconhecer o trabalho das pessoas de sua entidade/organização como forma de incentivar e aumentar o empenho das pessoas;
6. Fazer da sua entidade/organização um “grande lugar” para se trabalhar dando relevância ao clima organizacional;
7. Dar voz às e *feedback* pessoas de sua entidade/organização;
8. Valorizar o trabalho de todos em especial destacando a importância das realizações para organização.

Assim como nas empresas e organizações que atuam em diversas áreas, nas organizações esportivas estes processos de gestão de pessoas são considerados uma das funções mais importantes de uma organização, independentemente do setor de atuação. Por isso, o processo de gestão de pessoas deve ser planejado, organizado e avaliado (SOUZIE, 2002). Kanaane (2013) confirma a relevância deste processo ao citar as atribuições do gestor de pessoas no contexto esportivo como sendo: o recrutamento e seleção de candidatos, o estabelecimento de políticas de treinamento e desenvolvimento, o estabelecimento de critérios de políticas de remuneração e o gerenciamento do desempenho e potencial dos funcionários e das atividades relacionadas ao plano de carreira. Estas atribuições envolvem a captação, formação e qualificação do desempenho do potencial humano e a orientação sobre o recrutamento, seleção e treinamento de pessoal (CAPINUSSÚ, 2002).

Chelladurai (2006), em uma das poucas obras sobre gestão de pessoas/recursos humanos específica da área de gestão do esporte afirma que nas instituições esportivas pode-se considerar Recursos Humanos os voluntários, os profissionais e os clientes.

Nesta pesquisa, serão considerados recursos humanos os profissionais que atuam na gestão de uma instituição, e o enfoque mais aprofundado será dado ao processo de “agregar pessoas” (CHIAVENATO, 2008) na instituição esportiva.

Cabe ressaltar, como vimos, que são escassos os estudos que tratam e relacionam gestão de pessoas e instituições esportivas, sendo preciso, portanto, sempre relacionar a teoria existente sobre Gestão de Pessoas de uma forma mais

ampla, voltada normalmente aos cursos de Administração para a realidade de uma instituição que tem como meio ou fim a prática esportiva.

3.1.1 Agregando Pessoas na organização

O processo de “agregar pessoas” é constituído pelas rotas de ingresso das pessoas na organização e sua capacidade de ajustes de suas características e competências pessoais com as características e objetivos predominantes da organização (CHIAVENATO, 2010).

Este processo sempre ocorre dentro das organizações, seja para substituir funcionários ou para ampliação do quadro em épocas de crescimento, e pode ser considerada umas das decisões mais importantes que um administrador deve tomar, pois uma gestão competente em uma instituição começa pela contratação de pessoas qualificadas e competentes (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005; SOUCIE, 2002).

Dentro deste processo de “agregar” encontramos outros dois processos: o “recrutamento” que tem como objetivo de atrair, buscar e localizar os candidatos qualificados para os cargos disponíveis, suprimindo o processo seletivo; e o de “seleção”, que trata-se de avaliar e escolher os candidatos mais qualificados e adequados as necessidades atuais e futuras de determinado posto de trabalho (LUSSIER et al., 2010; CHIAVENATTO, 2010).

Segundo Limongi-França e Arellano (2002), o recrutamento e a seleção de pessoal são ferramentas da área de recursos humanos, importantes e integradas na estratégia de negócios da empresa.

Estes dois processos são funções importantes e essenciais da gestão e consideram as diferentes qualificações das pessoas (KROTEE; BUCHER, 2007). Nesse sentido, Parejo; Sánchez (2007) afirmam que é necessário determinar aspectos gerais sobre a pessoa que se pretende contratar em um processo de seleção, como definição do perfil, o perfil básico profissional e de conhecimento e experiência profissional.

Nas instituições esportivas, os processos de recrutamento e seleção têm como propósito trazer profissionais capacitados e habilitados para o desempenho das funções gerenciais, administrativas, técnicas e operacionais no contexto dessas instituições e de suas culturas (KANAANE, 2013).

Estes processos, quando bem elaborados e executados, são muito importantes para o sucesso de uma contratação adequada ao cargo de gestão em uma instituição esportiva. Com isso, diminui-se a rotatividade de pessoas no cargo e consequentemente a quantidade de realizações destes processos dentro de uma instituição, economizando tempo e recursos (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005).

Porém, dentro da realidade da atuação nas organizações, muitas vezes este gestor não é submetido a nenhum tipo de processo de recrutamento e seleção, ficando a contratação a cargo de indicações ou tempo de atuação na mesma instituição em outros cargos. Este processo de antiguidade na instituição como critério de seleção deixa evidente que o gestor esportivo pode estar totalmente despreparado para a função, pela diferença existente entre as demandas dos cargos (SOUKIE, 2002).

No Brasil, algumas pesquisas indicam aspectos relativos a esse tema, como a de Bastos et al (2006), que verificou que 60% dos gestores de clubes socioculturais e esportivos acessaram seu cargo através de seleção interna, 29% por indicação e 14% por seleção externa. Amaral (2014), ao caracterizar o perfil de gestores de instalações esportivas de São Paulo, confirma este apontamento sobre o acesso ao cargo ao questionar os gestores sobre como eles chegaram ao cargo, verificando que 59% deles foram por indicação e 17% já eram funcionários das instalações esportivas.

No mundo do esporte, Ruta; Sala (2018) apontam que o recrutamento geralmente é casual ou se baseia em redes pessoais e que isso cria a impressão de um setor de difícil acesso, que carece de transparência.

3.1.2 Recrutamento

O recrutamento pode ocorrer de diferentes formas nas organizações. As principais são o recrutamento interno e o externo. Porém, em algumas instituições é realizado o recrutamento misto.

A instituição procura atrair e captar, através de um conjunto de técnicas e procedimentos internos e externos, candidatos (recursos humanos) que tenham a competência necessária para ocupar os postos vagos dentro da organização para realizar o processo seletivo (SOUKIE, 2002; MARRAS, 2016).

No recrutamento interno, como processo de “agregar pessoas”, quando existe a necessidade de ocupar uma vaga dentro da organização, o setor responsável verifica, de acordo com suas normas e procedimentos internos, se existe candidatos

adequados disponível nos arquivos, bancos de processos já realizados, entre outras possibilidades.

Caso não tenha nenhuma opção, a organização inicia o processo de “agregar pessoas”, através do recrutamento externo, ou seja, a instituição procura atrair e captar candidatos (recursos humanos) que tenham a competência necessária para ocupar os postos vagos dentro da organização para posteriormente realizar o processo seletivo (SOUKIE, 2002; MARRAS, 2016).

O recrutamento funciona como um processo de comunicação, no qual a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao mercado de recursos humanos no sentido de atrair os candidatos para o processo seletivo. Para tal, é necessária ação que envolva criatividade para atrair o máximo de pessoas que tenham o perfil desejado. Este também é considerado o processo no qual a empresa expõe o grau de profissionalismo com que trata seus colaboradores (CHIAVENATO, 1999; HUZEK; STEFANO; GRZESZCZESZYN, 2008).

O processo de recrutamento quando falho acarreta uma demanda maior em outros processos ou na revisão do processo em si, podendo também não atingir os objetivos básicos quando ele apenas comunica e divulga, porém não atrai candidatos, acarretando em mais tempo e recursos gastos (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005; CHIAVENATO, 1999).

Para que este processo seja realizado com qualidade, de forma a minimizar as possibilidades de falha, Chiavenato (2015) afirma que é necessário que se realize um planejamento em uma sequência de três fases, com a finalidade de estruturar o sistema de trabalho a ser desenvolvido, definindo-se:

- o que a organização precisa em termos de pessoas (pesquisa interna): avaliação das necessidades da organização em relação às suas carências de recursos humanos no curto, médio e longo prazo. Constitui o ponto de partida de todo o processo de recrutamento;
- o que o mercado de Recursos Humanos pode oferecer (pesquisa externa): trata-se de uma pesquisa de mercado de Recursos Humanos no sentido de segmentá-lo e diferenciá-lo para facilitar sua análise e consequente abordagem;
- as técnicas de recrutamento que serão aplicadas (CHIAVENATO, 2015, p. 66).

Cabe ao setor de recrutamento, portanto, anunciar ao mercado a disponibilidade do cargo, definindo e descrevendo de forma clara quais são suas exigências/responsabilidades, requisitos e as funções do cargo, esclarecendo as

características exigidas e esperadas para as pessoas que pretendem se candidatar a vaga disponível, buscando dessa forma atrair candidatos qualificados (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005; LOBATO; VITORINO, 1997).

Ruta e Sala (2018) apontam apenas que as organizações esperam que os candidatos tenham além da experiência, paixão, habilidades e conhecimentos, tanto no esporte como na administração.

Estes candidatos podem estar no mercado de recursos humanos como aplicados ou empregados (trabalham em alguma empresa) e como disponíveis no mercado (desempregados). Os aplicados estão trabalhando em alguma empresa, podendo ser na própria empresa que está em processo de recrutamento (CHIAVENATO, 2015) (Figura 2).

Frente a esse quadro, como vimos, o processo de recrutamento pode ser basicamente aplicado de duas formas: recrutamento interno, que está focado em buscar competências internas para melhor aproveitá-las e recrutamento externo, que está focado na aquisição de competências externas (CHIAVENATO, 2010). No sentido da competência, o autor destaca, em cada tipo de candidato, classificando-os como reais e potenciais.

Figura 2 – Os tipos de candidatos.

Fonte: CHIAVENATO (2015, p. 74)

A definição de qual forma cada organização utilizará cabe a gestão da entidade, ao estabelecer os procedimentos e a política de recursos humanos: os processos serão estabelecidos para cada caso ou a organização tem como princípio

se basear nos regimentos, normas ou regras estipuladas previamente através de um conselho, reunião diretiva ou determinação da diretoria.

3.1.2.1 Recrutamento Interno

O recrutamento interno atua em preencher uma vaga por meio de remanejamento de seus próprios funcionários para promovê-los (movimentação vertical), transferi-los para outras atividades/funções (movimentação horizontal) ou transferidos com promoção (movimentação diagonal) (FIGURA 3).

Figura 3: Movimentação interna provocada pelo recrutamento interno

Fonte: CHIAVENATO (2015, p. 75)

De acordo com Parejo e Sánchez (2007), o método de recrutamento interno pode ser definido através de mérito estabelecido, divulgação realizada de forma geral para todos os funcionários, recrutamento entre candidatos selecionados previamente pela própria empresa ou entre candidatos com um mínimo de tempo trabalhando na empresa ou através de promoção com requisitos mínimos. Marras (2016) alerta que a prática do recrutamento interno deve ser sustentada em procedimentos e política elaborada de forma transparente, com sua divulgação garantida em todos os níveis da estrutura organizacional.

Chiavenato (2015) complementa destacando que para realizar este tipo de recrutamento é necessário o órgão, pessoa ou setor responsável terem disponíveis os dados sobre os candidatos já adquiridos anteriormente quando ingressaram na

organização, como resultados em teste de seleção, avaliações de desempenho, registros de programas de treinamento, planos de carreira, entre outros.

Portanto, para esse processo e método ser realizado de forma satisfatória, é importante os gestores manterem um bom acompanhamento do trabalho dos funcionários, registrando e identificando o rendimento e os resultados da avaliação de desempenho de cada um deles, além de frequência e interesse nos programas e treinamentos oferecidos pela empresa (SOUCIE, 2002; CHIAVENATO, 1999; MOCSÁNYI; BASTOS, 2005).

Os pontos positivos/vantagens para a implementação deste tipo de processo são de ter funcionários que já conhecem bem a organização (e vice-versa), sua cultura, seus objetivos, estrutura e funcionamento; a motivação que proporciona aos funcionários saber sobre a possibilidade de promoção dentro da empresa com consequente busca por desenvolvimento profissional e fidelidade a organização; custos e tempo reduzidos para realizar todo o processo (SOUCIE, 2002; CHIAVENATO, 1999; CHIAVENATO, 2015; MOCSÁNYI; BASTOS, 2005; MARRAS, 2016). Limongi-França (2002) destaca que ao preencher suas vagas através da valorização dos colaboradores, a empresa cria possibilidades para o desenvolvimento e o crescimento deles.

Os pontos negativos para o recrutamento interno podem ser elencados em: bloqueio de novos funcionários para a organização e consequente bloqueio a novas ideias e diferentes experiências de trabalho; mantém inalterado o patrimônio humano e a cultura organizacional, além de manter o sistema de recursos humanos fechado e conservando a rotina e métodos de trabalho, que pode gerar uma acomodação (CHIAVENATO, 1999; CHIAVENATO, 2015; MOCSÁNYI; BASTOS, 2005).

3.1.2.2 Recrutamento Externo

O recrutamento externo é realizado quando a organização procura preencher as vagas com candidatos externos a ela, que não têm no mercado de trabalho vínculo direto com a empresa e que são atraídos pelas técnicas de recrutamento com o objetivo de suprir uma necessidade em seu quadro de efetivos (CHIAVENATO, 2015; LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; MARRAS, 2016). Estes candidatos, como estão fora da organização, devem se sentir atraídos pela vaga disponível na empresa

para querer submeter-se ao processo de seleção e, posteriormente, sair do emprego que se encontra atualmente, caso esteja empregado.

Neste tipo de recrutamento podemos encontrar dois tipos de abordagem: a direta, quando a empresa entra em contato direto com o mercado de recursos humanos, e a indireta, quando a empresa entra em contato com agências, associações ou sindicatos, por exemplo, e estes entram em contato com o mercado (CHIAVENATO, 2015).

Para estas duas abordagens, é necessário utilizar-se de técnicas de recrutamento externo, que são os métodos que a organização aborda e divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto as fontes mais adequadas de recursos humanos que proporcionem candidatos ao processo seletivo (CHIAVENATO, 2015).

As principais técnicas utilizadas referenciadas na literatura são: anúncios em jornais e revistas; agências de recrutamento e empresas de consultoria; contatos com escolas, universidades, diretórios acadêmicos, agremiações, centros de integração empresa-escola, sindicatos e associações; cartazes e anúncios em locais visíveis (até mesmo na porta ou fachada da empresa); indicação de outros funcionários; bancos de dados de candidatos; viagens para recrutamento; contatos com outras empresas da mesma área para cooperação; buscas na internet ou recrutamento virtual, utilizando do site da própria empresa, e programas de *trainees* (CHIAVENATO, 1999; CHIAVENATO, 2015; MOCSÁNYI; BASTOS, 2005; HUZEK et al., 2008; SOUCIE, 2002; KANAANE, 2013; MARRAS, 2016).

Estas técnicas são, na maior parte dos processos, utilizadas de forma conjunta, com a utilização de várias delas de forma simultânea, para o processo se tornar mais rápido e efetivo.

Chiavenato (2015) aponta que este tipo de recrutamento é vantajoso pois renova e enriquece os recursos humanos da organização, trazendo pessoas e competências novas. Além disso, a organização contratante absorve, através desse recurso humano, os investimentos realizados por outras empresas ou pelo próprio funcionário para treinamento e desenvolvimento pessoal. O autor aponta como desvantagens deste tipo de recrutamento o fato de ser mais demorado, mais caro e menos seguro que o recrutamento interno. Além disso, pode frustrar e desmotivar os funcionários atuais da organização e afetar a política salarial da empresa.

3.1.2.3 Recrutamento Misto

O recrutamento misto é realizado em praticamente todos os processos de recrutamento, pois o deslocamento de um funcionário através de um recrutamento interno gera uma vaga nova a ser preenchida por um recrutamento externo. Este tipo de recrutamento pode ser adotado em três alternativas do sistema:

- Inicialmente recrutamento externo seguido de recrutamento interno: quando a empresa tenta inicialmente ocupar a vaga através de alguém de fora da empresa e, não conseguindo, recorre do recrutamento junto a seu próprio pessoal;

- Inicialmente recrutamento interno seguido de recrutamento externo: quando a empresa tenta inicialmente ocupar a vaga através de alguém de dentro da empresa e, não conseguindo, abre um processo de recrutamento externo;

- Recrutamento interno e externo concomitantemente: quando a empresa abre igualmente oportunidades para o mercado de recursos humanos externos, mas também possibilita a participação de seus funcionários interessados ou com pré-requisitos no processo (CHIAVENATO, 2015).

3.1.3 Seleção

A segunda fase do processo de agregar pessoas é a seleção. Enquanto o recrutamento busca atrair candidatos, a seleção é o momento de escolha, dependendo do número de vagas disponíveis, por um ou mais candidatos mais adequados para a organização dentre todos os recrutados, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; CHIAVENATO, 2015).

Chiavenato (2015) afirma que a tarefa da seleção é a de escolher e filtrar, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham probabilidades de se ajustar aos cargos vagos. Portanto, tem como objetivo básico escolher e classificar os candidatos mais adequados as necessidades da organização.

O processo seletivo irá se concentrar no exame e avaliação das competências que o candidato deverá oferecer e que se coadunem com as competências que a organização pretende adquirir (CHIAVENATO, 2015, p. 111).

Os critérios para a seleção devem estar baseados na análise e nas especificações do cargo a ser preenchido, além de um prévio conhecimento das atividades a serem desenvolvidas e das habilidades necessárias para o seu desenvolvimento (HUZEK et al., 2008).

Soucie (2002) afirma que após definir a vaga é necessário especificar as condições de trabalho e as exigências da função. Estas especificações podem ser modificadas segundo as necessidades com a finalidade de definir as características requeridas para executar o trabalho e decidir o nível de formação, os conhecimentos, as habilidades e a experiência necessária.

Marras (2016) destaca que todo processo de seleção de pessoal se baseia fundamentalmente na análise comparativa de dois campos: exigências do cargo e características do candidato. A partir daí, define-se quais são os requisitos para as pessoas que irão realizar determinada função na organização, que definirá as exigências do cargo, com a finalidade de dar maior objetividade e precisão a seleção de pessoal. Nesse sentido o autor se refere as características dos candidatos como um campo de análise no qual o processo de seleção se baseia, um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar suas tarefas” (MARRAS, 2016, p. 65).

Com isso, a organização determina as competências necessárias que servirão de balizamento para a escolha dos candidatos (CHIAVENATO, 2015; LOBATO; VITORINO, 1997). As competências dependem do tipo de função a ser exercida e do nível hierárquico ocupado na estrutura organizacional, distinguindo o desempenho delas e focalizando as competências essenciais das funções que são determinantes da eficácia profissional e que contribuirão para a empresa seguir em sua direção estratégica (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005).

Durante o processo de seleção, a organização encontra uma enorme gama de diferenças individuais, físicas e psicológicas, que levam as pessoas (candidatos) a se comportarem e perceberem as situações de formas diferentes. Portanto, a tarefa da seleção é a suposição sobre as variáveis de tempo de aprendizagem e nível de execução destes diferentes candidatos, fornecendo uma projeção a respeito destas duas variáveis no futuro. Após a definição desta tarefa da seleção, ela passa a ser configurada como um processo basicamente de comparação e decisão, pois temos de um lado a análise e as especificações do cargo e seus requisitos e, do outro, os candidatos diferentes entre si disputando o mesmo emprego (CHIAVENATO, 2015).

A seleção deve ser como um processo de comparação considerando duas variáveis (Figura 4): os requisitos do cargo (fornecida pela análise e descrição do cargo) e o perfil das características dos candidatos (obtida por meio de aplicação de técnicas de seleção (CHIAVENATO, 2015). Estas variáveis devem aparecer no processo com pesos iguais ou em equilíbrio para que os requisitos não estejam acima da capacidade do candidato e vice-versa.

Figura 4 – O processo de seleção de pessoas.

Fonte: CHIAVENATO (2015, p. 101)

A seleção como um processo de decisão ocorre quando, após a comparação, vários candidatos apresentam condições de ocupar o cargo e a decisão final de rejeição ou aprovação fica a cargo de algum setor ou pessoa específica, de acordo com a política interna da organização.

O ponto de partida de todo o processo seletivo fundamenta-se em dados e informações baseados na análise e exigências das especificações e conjunto de qualificações definidas como necessárias para o desempenho da pessoa para o cargo a ser preenchido, sendo que o critério para sistema de comparação ou escolha deve ser válido (BOSE, 2004; CHIAVENATO, 2015).

Para Milkovich; Boudreau (2000), existe provavelmente uma variedade infinita de formas de medir as informações dos candidatos e outras tantas formas continuam sendo criadas a cada dia. Os testes informatizados e a triagem genética eram absolutamente desconhecidos há alguns anos; hoje, muitas empresas lançam mão dessas técnicas. No entanto, as técnicas tradicionais de coleta de informações, como o uso de formulários e entrevistas, ainda são as mais amplamente utilizadas.

3.1.3.1 Técnicas de Seleção

Após realizar um levantamento com as informações, descrição e competências do cargo é necessária a escolha das técnicas de seleção adequada ao processo escolhido pela organização.

Entre as técnicas mais aplicadas verificamos que a visão de diferentes autores (ARELLANO, 2002; CHIAVENATO, 2015; KANAANE, 2013; LIMONGI-FRANÇA; MARRAS, 2016; MOCSÁNYI; BASTOS, 2005; SOUCIE, 2002) converge para:

- Entrevistas: técnica de seleção mais amplamente utilizada, porém subjetiva e imprecisa e que carece de base científica. Para melhorar o grau de confiança e validade da entrevista, Chiavenato (2015) indica duas opções: treinamento adequado de quem irá entrevistar os candidatos e uma melhor construção do processo de entrevista. Seu principal objetivo é detectar dados e informações dos candidatos a emprego subsidiando a avaliação do processo seletivo (MARRAS, 2016).
- Provas ou testes: medidas de desempenho ou de execução, seja por meio de operações mentais ou manuais (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Para Chiavenato (2015), provas ou testes são instrumentos que avaliam objetivamente os conhecimentos (profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo) e as habilidades para certas tarefas que foram adquiridos por meio de estudo, da prática ou do exercício. Para esta técnica de seleção existe uma variedade de provas, que são classificadas quanto:

- a maneira como são aplicadas (orais, escritas e de realização);
- a área de conhecimento abrangido (provas gerais ou específicas);

- a forma, como as provas são elaboradas (provas tradicionais, mistas ou objetivas);
- a finalidade.

Em relação aos testes, as organizações adotam em seus processos seletivos diferentes tipos:

- práticos (utilizados para avaliar determinado conhecimento ou prática de trabalho);
- situacionais (que têm a propriedade de avaliar candidatos em determinadas situações práticas do cotidiano de trabalho);
- psicológicos (instrumentos que permitem ao psicólogo avaliar características específicas dos candidatos) (MARRAS, 2016).

Gil (2007), além das técnicas já mencionadas, recomenda a utilização de testes escritos (redações, dissertações, perguntas abertas ou fechadas, entre outros) para cargos que requerem conhecimentos específicos e determinadas habilidades que devem avaliar o conhecimento geral do candidato para a vaga.

Chiavenato (2015) também apresenta como técnica de seleção os testes de personalidade, que servem para analisar os traços de personalidade que sejam determinados pelo caráter ou pelo temperamento do candidato.

Em relação ao uso das técnicas, Chiavenato (2015) considera relevante o processo de uma instituição escolher mais de uma técnica para a seleção, pois cada uma “pode auxiliar as demais fornecendo um amplo conjunto de informações sobre o candidato” (CHIAVENATO, 2015, p. 120).

3.2 O GESTOR ESPORTIVO

O gestor esportivo é o profissional responsável pela coordenação de uma organização esportiva. Na literatura específica da Gestão do Esporte coexistem diversos nomes para o cargo do gestor esportivo: administrador, supervisor, coordenador, diretor, entre outros. Na língua inglesa, o termo mais empregado é “sport manager” (gestor esportivo).

Observamos também que de acordo com a instituição, os gestores assumem diferentes funções, posições e níveis hierárquicos dentro de uma determinada organização (JOAQUIM; BATISTA; CARVALHO, 2011). Mazzei; Bastos (2012) afirmam que alguns autores que têm se dedicado a analisar a intervenção profissional do Gestor Esportivo quanto ao seu papel nas organizações, considerando as estruturas hierarquizadas das organizações: o profissional de Gestão do Esporte tanto pode ser o presidente (Vértice Estratégico) como um gerente (Linha hierárquica) ou atuar coordenando atividades de um segmento específico (Centro Operacional) de uma organização.

Em termos de teorias e pesquisa na área de Gestão do Esporte, entre os temas estudados, estão os relacionados ao “gestor esportivo”, seu perfil, funções e competências. No Brasil, as publicações sobre esse tema começaram a surgir a partir dos anos 2000 (AMARAL, 2015).

Em pesquisas de revisões de publicações do Brasil sobre o perfil do gestor em diferentes bases de dados, Karnas (2010) encontrou 7 estudos publicados a partir de 2004. Barros; Pedroso; Fatta; Lima; Silva; Rocha (2013) encontraram 12 estudos, com publicações a partir de 2001. Amaral; Bastos (2015) encontraram 5 trabalhos (3 artigos e 2 teses), com publicações a partir de 2006, e Amaral (2015) encontrou 26 pesquisas publicadas com data a partir de 2004, ou seja, é um tema que ainda desperta interesse e necessidade de estudos no país.

3.2.1 Perfil do gestor

Em termos teóricos, pode-se considerar que o perfil que o gestor apresenta na atuação profissional começa a ser estruturado desde o início da sua formação e também nos seus estudos dentro da sua área de atuação. Devido as inúmeras funções de um gestor esportivo dentro de uma instituição e da necessidade de uma gestão eficiente, é necessário que o gestor esportivo possua um perfil profissional com conhecimentos específicos da área.

Quanto a formação, por exemplo, no caso do gestor esportivo, as pesquisas realizadas no Brasil mostram que a grande maioria tem graduação na área de Educação Física (MAZZEI et al., 2013).

Quanto ao conteúdo dessa formação acadêmica, Silva (2003) afirma que a organização do currículo deve ser concebida com o propósito de estabelecer um perfil do egresso. A autora complementa ressaltando que a graduação constitui apenas uma etapa inicial da formação profissional num processo de educação autônomo e continuado.

Existem poucos estudos sobre o seu perfil, sua formação e campos de atuação, apesar do reconhecimento do esforço de pesquisadores em conhecer este profissional envolvido com a gestão do esporte (KARNAS, 2010; BASTOS, 2004; AMARAL, 2015).

Joaquim et al. (2011), em revisão sistemática sobre o tema, apontam que as publicações referentes ao perfil do gestor no Brasil começam a aparecer a partir do ano 2000, porém os primeiros estudos internacionais detectados reportam-se à década de 1980. Revela-se, portanto, que esse tema ainda carece de estudos e que a própria função tem pouco reconhecimento no âmbito esportivo do país.

Além disso, o conhecimento relativo ao perfil do gestor esportivo não só nos oferece informações sobre a realidade destes profissionais, mas também auxilia os profissionais que atuam com a formação dos gestores, buscando o aprimoramento da sua qualificação, preparando-o de forma adequada ao exercício da profissão, o que teria como decorrência o oferecimento de melhores serviços das organizações à população (BASTOS et al., 2006; KARNAS, 2010).

A busca por caracterizar o perfil do gestor no país continua sendo considerada relevante. Em pesquisa mais recente, Zanatta et al. (2018) afirma que

a identificação do perfil dos gestores esportivos torna-se importante para traçarmos um panorama de quem está à frente das organizações esportivas e, conseqüentemente, compreendermos os aspectos essenciais da sua atuação, de forma que se possa verificar quais são as limitações e as potencialidades dos cursos/formações pelos quais esses gestores passaram e, assim, propor melhorias em pontos críticos da qualificação, assim como explorar melhor as potencialidades presentes nesses profissionais (ZANATTA et al., 2018, p. 292-293).

3.2.2 Perfil Demográfico do Gestor

Com relação a metodologia empregada em estudos relativos ao perfil demográfico do gestor esportivo, seja nas pesquisas específicas ou nas revisões de

literatura realizadas, não é possível verificar um “padrão” nos instrumentos, quanto a perguntas e alternativas.

Rial (2015) afirma que a falta de unificação nos critérios de análise e metodologia, juntamente com a diversidade de estudos sobre o perfil nas diferentes regiões, tipo de instituição analisada entre outras variáveis, faz com que seja difícil comparar os resultados do perfil do gestor entre as pesquisas encontradas e tirar conclusões universais.

Amaral (2015) também aponta a questão da falta de padrão e unificação nas pesquisas sobre o perfil do gestor esportivo quando informa que há diferentes abordagens no que diz respeito às características do perfil do gestor.

Porém, mesmo com estes instrumentos diferentes, um item presente nos resultados da maioria dos estudos é relativo ao gênero, com a dominância de homens atuando como gestores esportivos (KARNAS, 2010; BARROS et al, 2013).

Além do gênero, itens comuns no estudo do perfil pessoal (demográfico) e profissional nas pesquisas sobre perfil do gestor são: idade, tempo de atuação e área de atuação e formação.

Em relação à idade de gestores de instalações esportivas de São Paulo, Amaral (2014) encontrou a predominância de gestores com 50 a 59 anos e Azevêdo, Spessoto (2009), entre dirigentes de futebol no Distrito Federal, encontram pelo menos metade dos respondentes na faixa de 46 a 55 anos de idade.

Outros estudos apontam idades diferentes, em faixa etária mais baixa, como o de Sarmiento et al (2006), que em Portugal apresentam que 47% dos gestores que responderam situam-se entre os 20 e 30 anos.

Em uma faixa etária intermediária, Maroni; Mendes; Bastos (2010), apresentam que os gestores de equipes de voleibol no Brasil tinham idade entre 30 e 59 anos, e Rodrigues (2016) encontrou 70 % dos gestores com idade entre 26 a 49 anos em diretores desportivos de clubes e SAD's do futebol português.

Quanto ao sexo, analisando três revisões de literatura relacionadas ao perfil do gestor, a predominância do sexo masculino acontece na maioria, em alguns casos como 100% dos casos estudados. Zanatta et al. (2018) apontam que dos 19 estudos analisados, 7 estudos resultaram em participantes exclusivamente masculinos e um estudo resultou em participantes femininos. Em Amaral (2015), das 26 pesquisas encontradas sobre o perfil do gestor do esporte no Brasil, 17 indicaram nas amostras a maioria sendo do sexo masculino (6 delas registrando 100% masculino) contra 6

pesquisas tendo como maioria o sexo feminino, sendo 3 com 100% feminino e 3 não abordaram o sexo nas questões sobre o perfil. Já Karnas (2010), que realizou uma revisão de literatura sobre os gestores do esporte em países de língua portuguesa, verificou que das 13 pesquisas encontradas, 10 apresentam a predominância masculina, sendo que em 3 pesquisas a amostra é 100% masculina, em uma, a maioria são mulheres e 2 estudos não abordaram o sexo na caracterização do perfil.

Em outra pesquisa não citada por essas revisões, Maciel (2009) também encontrou 80% dos gestores de lazer de empresas como sendo do sexo masculino. Em pesquisas mais recentes, realizadas após a publicação das revisões, Rodrigues (2016) apresentou o dado de 90% dos gestores do sexo masculino nas Organizações Desportivas de Futebol em Portugal e na pesquisa de Gomes et al. (2018) os gestores de academias de Recife são 60% do sexo masculino.

Além das pesquisas sobre perfil que incluem a questão da menor participação do sexo feminino em cargos de gestão do esporte, encontramos atualmente diversas publicações específicas sobre essa participação feminina como em Gomes (2008) que analisa a como a mulher está inserida nos cargos dentro de instituições como o Ministério do Esporte, Comitê Olímpico Brasileiro, confederações e federações, em Brasil (2014) que contém uma edição específica sobre Mulheres no Esporte, incluindo a informações como a defasagem da participação das mulheres em cargos de gestão das organizações esportivas, como em Bressan (2015), além de resumos em anais de Congressos e Seminários mais recentes como Figuerôa; Aggio (2019), Torga; Santos; Mourão (2018), Ramos; Goellner (2018), Tavares et al. (2018) e Passero; Xavier (2019) que mostram a preocupação atual com esse tema de pesquisa.

3.2.3 Formação do gestor

Um dos principais itens de análise do perfil do gestor que caracteriza e denota capacitação para atuação é a sua formação. Amaral (2015), em revisão sobre o perfil do gestor, aponta que a questão da formação deste profissional interessa a todos os pesquisados e que está presente nas pesquisas realizadas.

No Brasil, há cerca de duas décadas, Lobato; Vitorino (1997) apontavam que os gestores esportivos eram ex-professores ou técnicos ou administradores que conduziam o processo baseado em posicionamentos pessoais, sem qualificação necessária, desconsiderando aspectos técnicos, e raramente utilizando-se de uma

administração profissionalizada. Este apontamento podemos verificar ainda nos dias de hoje em algumas organizações no país

A resolução 7 de 2004 (BRASIL, 2004) do CNE (Conselho Nacional de Educação) instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Educação Física, em nível superior de graduação plena e identificou a Educação Física como

uma área de conhecimento e de intervenção acadêmico-profissional que tem como objeto de estudo e de aplicação o movimento humano, com foco nas diferentes formas (...) da gestão de empreendimentos relacionados às atividades físicas, recreativas e esportivas, além de outros campos que oportunizem ou venham a oportunizar a prática de atividades físicas, recreativas e esportivas. (BRASIL, 2004, p.1)

Quinaud (2018), a partir desta resolução considera que

os currículos dos cursos de bacharelado procuraram ampliar o leque de contextos de intervenção profissional em Educação Física, de modo a atender às demandas crescentes do mercado de trabalho, bem como estreitar a relação entre a gestão esportiva, Educação Física e universidade. (QUINAUD et al, 2018, p.1117)

Uma visão atual é dada por Rodrigues (2016), que afirma que a formação de gestores esportivos com competências e capacidades específicas se tornou uma tendência mundial, em razão da enorme procura de gestores que deem resposta ao desenvolvimento e à dinâmica de crescimento do setor esportivo.

Nos Estados Unidos, os primeiros programas acadêmicos em Gestão do Esporte existem desde o final da década de 1960, para atender as demandas do esporte profissional e universitário, sendo que o primeiro programa de mestrado foi oferecido pela Universidade Ohio foi em 1966. Atualmente nos Estados Unidos existem mais de 450 universidades e faculdades que oferecem programas de graduação em gestão esportiva (CHELLADURAI, 2018). Na Europa, existem cerca de 50 cursos de graduação destinados especificamente a formação do gestor (PIRES; LOPES, 2001; CHELLADURAI, 2009).

Este tipo de curso no Brasil já foi oferecido na Universidade Federal do Paraná, a partir de 2009, como “Bacharel em Gestão do Esporte e do lazer”, porém, em 2014 foi transformado em Licenciatura em Educação Física (BASTOS, 2016).

São poucas as instituições no Brasil que oferecem cursos tecnológicos de graduação ou cursos de especialização na área. Esta formação no Brasil não tem

diretriz específica, muitas vezes ficando sob a responsabilidade das próprias organizações o desenvolvimento desse recurso humano. Em termos de levantamentos sobre o processo de formação do gestor, os estudos são raros na literatura nacional (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005; MAZZEI et al., 2013; BASTOS, 2016).

De acordo com os levantamentos de Mazzei et al. (2013) e Bastos (2016), a formação comumente oferecida é a graduação em Educação Física. A Resolução 7 (BRASIL, 2004) destaca que

a formação do graduado em Educação Física deverá ser concebida, planejada, operacionalizada e avaliada visando a aquisição e desenvolvimento das seguintes competências e habilidades:

- Participar, assessorar, coordenar, liderar e gerenciar equipes multiprofissionais de discussão, de definição e de operacionalização de políticas públicas e institucionais nos campos da saúde, do lazer, do esporte, da educação, da segurança, do urbanismo, do ambiente, da cultura, do trabalho, dentre outros. (BRASIL, 2004, p. 2).

Com relação ao nível de graduação específica existem cursos tecnológicos (de curta duração – 2 anos) com diferentes tipos e nomenclaturas, como “tecnológico em gestão de empreendimentos esportivos” e “tecnológico em gestão desportiva e de lazer”, “tecnológico em organização e promoção de eventos sociais e desportivos” e “tecnológico em gestão do Esporte”. Existem ainda cursos de pós-graduação (especialização/ *lato sensu* e mestrado acadêmico) (MAZZEI et al., 2013).

Mesmo com as opções de cursos de formação na área esportiva já citados, Amaral (2015), em sua revisão sobre o tema, verificou que parte dos gestores apresentam formações em áreas diversas, mas a maioria é formada em Educação Física, apesar de poucos possuírem curso de pós-graduação específico em gestão do esporte.

Quinaud; Farias; Nascimento (2018) sobre a formação dos gestores afirmam que

as dimensões da formação inicial do gestor esportivo e as competências a serem adquiridas no decorrer do curso não são priorizadas, diante da perspectiva de formação generalista na área (QUINAUD, FARIAS E NASCIMENTO, 2018, p. 1112).

Estes mesmos autores afirmam sobre a necessidade de ampliação, nos Cursos de Educação Física, das disciplinas e estágios obrigatórios com foco específico em Gestão Esportiva e da oferta de eixo curricular específico para o desenvolvimento das

competências do gestor e para melhor atender as demandas formativas e profissionais na área de Gestão Esportiva.

3.2.4 Funções, Competências e Habilidades

O gestor esportivo é responsável por funções diversas que variam de acordo com o tipo de instituição que atua. Joaquim; Batista; Carvalho (2011) afirmam que

“atendendo à dimensão e âmbito da respectiva atividade, assim como a tipologia da instituição, [os gestores desportivos] assumem diferentes funções, posições e níveis hierárquicos dentro de uma determinada organização”. (JOAQUIM, BATISTA, CARVALHO, 2011, p. 256).

Diretamente relacionada a sua função, os campos de intervenção do gestor são elencados por Chelladurai (2013) que afirma que o profissional da gestão esportiva tem que se preocupar com a organização e coordenação de um conjunto de atividades, desde a gestão de instalações, à organização de eventos, gestão de recursos humanos, às relações públicas e laborais, à legislação desportiva, até à execução de tarefas financeiras.

Em Portugal, em revisão sistemática sobre competências e tarefas do gestor esportivo, Joaquim; Batista; Carvalho (2011) encontraram o planejamento o planejamento como função transversal comum aos diversos estudos. Essas diferentes visões formuladas sobre a intervenção de gestores esportivos demonstram aspectos comuns às do Administrador: administração financeira, recursos humanos, orçamento, marketing e relações públicas (MAZZEI; BASTOS, 2012).

Em pesquisas já realizadas sobre esse tema no Brasil foram identificadas, independentemente do tipo de organização estudada, diversas funções (áreas de intervenção) atribuídas ao gestor, como planejamento, organização e gestão de eventos e atividades recreativas, competitivas, de formação esportiva e de projetos sociais, assim como captação de recursos para as realizações (MELLO, 2012; KARNAS, 2010; BARROS et al., 2013; AMARAL; BASTOS, 2015; AMARAL, 2014). Cabe destaque o fato de nesses estudos não serem citadas aquelas relativas a gestão de recursos humanos, como consideraram Chelladurai (2013) e Joaquim; Batista; Carvalho (2011).

Nesse sentido, outros autores sustentam que dentre as atribuições do gestor, um dos processos de sua responsabilidade é a Gestão de Pessoas (ou Recursos

Humanos) (CELMA, 2000; KANAANE, 2013; ROCHA; BASTOS, 2011; LOBATO; VITORINO, 1997; SOUCIE, 2002).

O estudo de Sordi; Theobald (2017) verificou que os entrevistados declaram dentre as dificuldades/necessidades/carências enfrentadas no dia a dia das Organizações Esportivas as relativas à admissão de profissionais qualificados, o que pode remeter uma falta de conhecimento na área de recursos humanos.

Considerado um dos processos mais importantes de uma organização, a Gestão de Pessoas permite ao gestor estabelecer efetivamente as relações com a estratégia organizacional, atuando na integração do quadro profissional em prol da organização como um todo, portanto tornando-se uma atividade integrada à estratégia geral das organizações (DALMAU, 2009).

Quanto as competências do gestor, Rabaglio (2004) define competência como “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação” (RABAGLIO, 2004, p. 2).

No âmbito da gestão do esporte, Arraya (2014) considera de forma semelhante, apontando mais especificamente a relação com a organização:

... um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, associados a um determinado cargo e situação, permite à pessoa atingir resultados individuais que contribuem para o alcance dos objetivos e metas organizacionais (ARRAYA, 2014, p. 43).

Nesse sentido, podemos considerar que para a realização dessas diversas funções, nos inúmeros tipos de organizações esportivas e devido a lacuna existente na formação do gestor do esporte, é fundamental que as competências desse profissional sejam consideradas em um processo de recrutamento e seleção.

Em revisão realizada por Joaquim; Batista; Carvalho (2011), verificou-se que os estudos internacionais publicados em revistas *peer review* consideram como as competências mais importantes para o gestor esportivo são as de planejamento, marketing, relações públicas, e os processos de liderança e de tomada de decisão. Já os estudos acadêmicos internacionais focaram mais nas competências como o conhecimento na área do esporte, a comunicação e a gestão das relações pessoais.

As competências do gestor esportivo variam de acordo com a função e cargo na instituição que atua. Com isso, é necessário descobrir quais são as competências que devem ser desenvolvidas a fim de que estes profissionais possam atender às

necessidades da função de Gestores Esportivos nas instituições (MELLO, 2012). Este mesmo autor afirma que

(...) competência indica a utilização de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução eficaz de um determinado propósito, fazendo um julgamento adequado quanto à necessidade de intervenção de cada recurso mobilizado, onde o indivíduo recruta os conhecimentos adquiridos em sua formação profissional, bem como aqueles advindos de sua vida pessoal e de sua experiência no trabalho, ajustando-os da forma que melhor possam atender às solicitações dos desafios que a ele se colocam (MELLO, 2012, p. 97).

O significado de ter competência para realização de uma tarefa significa dizer que a pessoa tem “conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o desempenho dela e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário” (RABAGLIO, 2004, p. 2).

Chiavenato (2015) afirma que muitas organizações estão substituindo o tradicional processo seletivo focado nos cargos por processo centrado nas competências individuais onde

“o processo seletivo não funciona como provedor de competências de ocupantes de cargos específicos, mas como provedor de competências para toda a organização e não necessariamente apenas para a posição requerida”. (CHIAVENATO, 2015, p. 151)

Com relação as habilidades, Chiavenato (2014, p. 19) as define como a “capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado”. Katz (1955, apud Chiavenato, 2014) elenca três habilidades importantes (FIGURA 5) que o administrador deve possuir e utilizar para o desempenho bem-sucedido e que podemos também considerar e relacionar ao trabalho do gestor esportivo: técnicas, humanas e conceituais.

De acordo com o autor, a definição para cada uma delas são:

“Habilidades técnicas: envolvem o uso de conhecimento especializado e a facilidade na execução de técnicas relacionadas ao trabalho e aos procedimentos de realização (...) são relacionadas ao fazer, isto é, ao trabalho com “coisas”, como processos materiais ou objetos físicos e concretos.

Habilidades humanas: estão relacionadas ao trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolvem a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos

pessoais ou grupais. (...) saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas.

Habilidades conceituais: envolvem a visão da organização ou da unidade organizacional como um todo, a facilidade em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações (...). As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, o raciocinar, o diagnóstico das situações e a formulação de alternativas de solução para os problemas (...)” (KATZ, 1955, apud CHIAVENATO, 2014, p. 9).

Figura 5 – As três habilidades do administrador

Fonte: Chiavenato (2014, p. 10)

Nesse sentido, as habilidades humanas são predominantemente envolvidas no nível gerencial, ou seja, na atuação de gerentes de instituições que desenvolvem programas e atividades esportivas.

4. MÉTODO

Assim como em diferentes áreas do conhecimento, segundo Li; Pitts; Quarterman (2008a), a abordagem científica da pesquisa em Gestão do Esporte pode ser de abordagem quantitativa, qualitativa ou mista. A diferença entre a abordagem quantitativa e a qualitativa é baseada no tipo de análise feita, observando números, na abordagem quantitativa, ou textos narrativos, na abordagem qualitativa (LI; PITTS; QUARTERMAN, 2008a).

O método misto, segundo Creswell; Clak (2013), considera a combinação da utilização das duas abordagens, sob diferentes perspectivas. Os autores definem métodos mistos como um procedimento de coleta, análise e combinação de técnicas quantitativas e qualitativas em um mesmo desenho de pesquisa. O pressuposto central que justifica a abordagem multimétodo é o de que a interação entre eles fornece melhores possibilidades analíticas.

Nessa pesquisa, foi feita a opção pela abordagem do método misto, partindo da coleta de dados qualitativos e quantitativos simultaneamente, que foram comparados e convergidos para obtenção de um entendimento aprofundado relacionado ao problema de pesquisa. Esse delineamento é definido pelos autores como sendo de características de um projeto paralelo convergente (CRESWELL; CLARK, 2013).

Figura 6 – O projeto paralelo convergente.

Fonte: CRESWELL; CLARK, 2013, p. 73.

Quanto aos fins, esta pesquisa se caracteriza como exploratória, descritiva e de estudo de caso (LI; PITTS; QUARTERMAN, 2008b). Exploratória, porque não há

conhecimento suficiente acumulado sobre o tema, e descritiva, pois visa levantar e expor as congruências e divergências do sistema de gestão de recursos humanos da entidade em relação aos princípios teóricos.

O estudo de caso constitui uma das muitas modalidades de delineamento e que indica princípios e regras a serem observados ao longo de todo o processo de investigação (YIN, 2015). Para o autor, um estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2015, p. 32). Se caracteriza pelo “estudo aprofundado e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento” (GIL, 2006, p. 73). Gil (2006) considera que a modalidade preserva o caráter unitário do fenômeno pesquisado, não separa o fenômeno do seu contexto, ou seja, é um estudo em profundidade. Requer a utilização de múltiplos procedimentos de coleta de dados, proporciona uma visão mais clara acerca de fenômenos pouco conhecidos, contribuem para a descrição de grupos, organizações e comunidades, podem servir tanto para propósitos exploratórios quanto descritivos e explicativos, características dessa pesquisa.

Nesse sentido, tendo em vista a escassez de estudos sobre o tema em organizações esportivas, optou-se por realizar um estudo de caso em organização esportiva que propiciasse os elementos formalizados suficientes relativos a processos de recrutamento e seleção de recursos humanos, permitindo assim os requisitos de diferentes fontes de informações qualitativas e quantitativas.

Dessa forma, quanto aos meios, a pesquisa também é caracterizada como pesquisa documental e de campo. Documental, através do levantamento de fontes oficiais da instituição esportiva sobre a função e descritivo do cargo, os processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento; e de campo, com o levantamento de informações e dados sobre e junto aos gestores.

4.1 Procedimentos éticos

O projeto de pesquisa, contendo os procedimentos de coleta e o instrumento, foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Escola de Educação

Física e Esporte da Universidade de São Paulo (CAAE: 12234119.2.0000.5391 – Apêndice 1)

4.2 Coleta de dados de campo

4.2.1 População e amostra

Definiu-se o *locus* da pesquisa, uma instituição presente no Estado de São Paulo, a partir dos seguintes critérios:

1. Por conveniência, em termos do acesso aos respondentes e do tempo disponível para a coleta e análise dos dados;
2. Por ter os processos de seleção definidos e divulgados.

A instituição escolhida é uma entidade privada com unidades distribuída em diversas regiões do Estado de São Paulo que realiza ações e atividades em áreas distintas e não somente esportiva, com gestores específicos para cada área. Na área esportiva são oferecidas atividades físicas e esportivas e de lazer que são geridas por profissionais contratados através de processo seletivo com recrutamento interno e externo concomitantemente.

Após a definição da instituição, foi encaminhado um documento a administração central para apreciação e solicitando autorização para a realização da pesquisa com os funcionários responsáveis pela gestão esportiva das unidades juntamente com o projeto de qualificação aprovado. Com a autorização da instituição, esta foi encaminhada ao Comitê de Ética da EEFUEUSP para aprovação.

A quantidade de gestores esportivos foi definida quando do contato com a instituição selecionada para o estudo, considerando os gestores que atuam diretamente com a gestão do esporte na instituição, que no momento da coleta eram 142 ao total.

4.2.2 Instrumento de coleta

Para se traçar o perfil do gestor foi construído um questionário, composto por perguntas fechadas e abertas, com base no instrumento desenvolvido e aplicado por Bastos et al. (2006), contendo as seguintes variáveis: sexo, idade, formação

(graduação, pós-graduação), tempo no cargo e capacitações/treinamento realizados. Foram formuladas 6 questões abertas, relativas aos objetivos da pesquisa (lacunas encontradas pelos gestores entre a formação e as necessidades do cargo que atuam e sobre a adequação do processo de recrutamento e seleção), com base na literatura sobre o tema.

De acordo com Thomas, Nelson e Silverman (2012) “um estudo piloto é recomendado para qualquer tipo de pesquisa, mas é imperativo para um survey (...) o elaborador de um questionário pode ser bem aconselhado a realizar dois estudos piloto”. Os autores afirmam que a primeira consiste em:

pedir para colegas ou conhecidos leiam todo o questionário. Essas pessoas podem tecer críticas valiosas a respeito do formato, do conteúdo, da expressão e da importância dos itens do questionário e da viabilidade de adicionar ou deletar questões (THOMAS, NELSON E SILVERMAN, 2012, p. 298).

A partir desse pressuposto, o instrumento desta pesquisa foi previamente analisado por 3 (três) especialistas (pesquisadores) da área de Gestão do Esporte para avaliação da relevância das perguntas e sua relação aos objetivos da pesquisa. Nos apontamentos os avaliadores sugeriram a substituição de termos, complementação e inclusão de perguntas e exclusão de questões relacionadas a área da gestão do esporte que deixariam a análise muito extensa dificultando a relação das respostas com os objetivos do trabalho.

Após a revisão e alteração do questionário com os apontamentos dos especialistas, foi realizado o segundo estudo-piloto. Thomas; Nelson; Silverman (2012) recomendam que para essa fase deve-se selecionar entrevistados de uma parte da população pretendida. Nesta pesquisa optamos por selecionar ex-funcionários da instituição escolhida que já trabalharam nos cargos de gestão do Esporte e que saíram por vontade própria. Dessa forma, foi realizado o segundo estudo-piloto com 3 (três) ex-gestores esportivos com o objetivo de elencar as dificuldades encontradas com relação a compreensão das perguntas e, com isso, aperfeiçoar o instrumento para a aplicação com os sujeitos da pesquisa. Para os respondentes o questionário foi considerado claro e sem possibilidade de dupla interpretação nas perguntas que levantam aspectos sobre o perfil do gestor, porém foi apontado a falta de questões relacionadas ao processo de seleção da instituição que anteriormente só iria ser mencionado através da análise documental. Com esse

apontamento, incluímos a questão 15 referente a relação das etapas de seleção com a atuação e necessidades do cargo. Com isso, o instrumento foi finalizado para dar início a coleta dos dados (APÊNDICE 2).

4.2.3 Procedimentos de coleta

Após a autorização da instituição para envio dos questionários aos respondentes, foi encaminhado um e-mail para as 142 pessoas responsáveis pela gestão esportiva da instituição explicando os objetivos da pesquisa e um link para acesso ao questionário. No início do instrumento os respondentes foram esclarecidos em relação a pesquisa e para iniciar o preenchimento, necessitavam assinalar a concordância em participar da pesquisa. Foi solicitado que o preenchimento das respostas fosse realizado em até 30 dias.

4.3 Coleta de dados Documentais

Foi realizado um levantamento dos documentos divulgados pela instituição para a realização do processo seletivo do cargo relativo a gestão esportiva. Foram encontrados a Resolução que estabelece as normas do Processo Seletivo para a contratação de empregados e o descritivo de seleção e do cargo do último processo realizado.

4.4 Análise dos dados

Utilizando da abordagem do método misto, que prevê os passos para a realização da análise: a) análise isolada dos dados qualitativos e quantitativos, b) análise das convergências e divergências, c) síntese dessa análise e d) interpretação e discussão dos resultados fundidos (CRESWELL; CLARK, 2013), a análise de informações obtidas foi realizada da seguinte forma:

- qualitativas: através da análise documental sobre o processo de recrutamento e seleção da instituição e das questões abertas sobre os cursos de graduação e

formação continuada, as dificuldades encontradas no cargo, a contribuição da instituição na atuação e seu processo de seleção;

Tanto os dados documentais quanto os obtidos nas questões abertas dos questionários foram tratados através da Análise de Conteúdo (BARDIN, 1979; LI; PITTS; QUARTERMAN, 2008b; QUEIRÓS; GRAÇA, 2013). Segundo Queirós e Graça (2013), a análise de conteúdo possui duas funções: heurística (exploratória), que conduz a descoberta, e a comprovatória, a qual se verifica hipóteses e afirmações, adequando-se aos objetivos dessa pesquisa.

A Análise de Conteúdo pode ser efetuada através de duas abordagens: indutiva ou dedutiva. Nesta pesquisa utilizou-se a abordagem dedutiva na análise dos dados documentais da instituição através de uma estrutura de análise com modelo teórico pré-estabelecido (*a priori*). Na análise das questões abertas, utilizou-se a abordagem indutiva (*a posteriori*), onde os conceitos foram gerados a partir dos dados organizados qualitativamente e criando através deles as categorias através da inclusão de um segmento do texto para detectar os indicadores relativos a uma categoria. (QUEIRÓS; GRAÇA, 2013)

Os dados obtidos nesta pesquisa foram categorizados para análise. Bardin (1979) indica que há diferentes possibilidades quanto a categorização: *a priori*, baseada em referencial teórico e com categorias, e *a posteriori*, elaboradas após contato com o conteúdo das respostas e considerando também o referencial teórico e os objetivos da pesquisa.

No caso desta pesquisa, a análise do documento referente ao processo seletivo da instituição se deu através de categorias definidas *a priori*, a partir das etapas preconizadas pela literatura no processo de agregar pessoas – recrutamento e seleção: 1) tipo de recrutamento (interno, externo, misto), 2) critérios para seleção, e 3) técnicas de seleção utilizadas.

As categorias relativas as questões abertas do instrumento de coleta foram definidas *a posteriori*.

- quantitativas: relacionadas aos dados demográficos obtidos nas questões fechadas sobre idade, sexo, formação e experiências profissionais anteriores.

Os dados das questões fechadas do instrumento relativas ao levantamento do perfil do gestor foram tratados através de estatística descritiva, analisando-se a

frequência das respostas as questões do questionário.

As informações foram comparadas e relacionadas e depois interpretadas. Esse delineamento é definido nas características de um projeto paralelo convergente (CRESWELL; CLARK, 2013).

No processo de interpretação (triangulação), foram considerados os conhecimentos e conceitos obtidos na revisão de literatura e confrontados com os resultados obtidos nas análises qualitativas e quantitativas, de acordo com os objetivos da pesquisa.

Conforme Creswell; Clark (2013) a triangulação é uma alternativa à validação da pesquisa pois trata-se da combinação entre diferentes perspectivas metodológicas, diversos materiais empíricos e a participação de vários investigadores no mesmo estudo. É uma estratégia que acrescenta rigor, amplitude, complexidade, riqueza, e profundidade à pesquisa e é formada por meio da combinação entre codificação e categorização, a triangulação relaciona dados de diferentes tipos e fontes, gerando desse modo, perspectivas amplas ao pesquisador, o qual pode integrar as concepções dos participantes sobre os dados para finalização da análise.

Portanto, a análise por triangulação para projeto paralelo convergente visa a avaliação da convergência, a corroboração e a correspondência dos resultados obtidos.

4.4.1 Instrumento de análise: Matriz de Amarração

Um instrumento de análise utilizado nas pesquisas em Administração, composto como uma estrutura matricial e que compara as decisões e definições de pesquisa, é denominado de Matriz de Amarração. Esse instrumento foi proposto por Mazzon (1981) e trata-se de uma abordagem sistêmica para o exame da qualidade da pesquisa. A qualidade é entendida como a adequação entre modelo adotado, objetivos a serem atingidos, questões ou hipóteses formuladas e tratamento dos dados, além de uma etapa necessária para facilitar uma visão sintética da intervenção planejada (ou realizada), sua revisão e/ou modificação, em virtude da análise integrada do estudo que propicia para o pesquisador.

Esta ferramenta referencial de análise apresenta uma síntese da pesquisa desenvolvida na dimensão da metodologia empregada e consistência da intervenção desenvolvida (TELLES, 2001).

Para esta pesquisa, a estrutura da Matriz de Amarração foi construída utilizando-se de um sistema gráfico elencando os processos envolvidos, o objetivo geral e os objetivos específicos, os métodos e técnicas de análise e as categorias e itens que foram analisados.

Gestão de pessoas em Instituição Esportiva	Objetivos	Métodos e técnicas de análise	Itens analisados
<pre> graph TD IE[Instituição Esportiva] --> PS[Processos de seleção] PS <--> PP[Perfil pessoal] PS <--> PR[Perfil profissional] PP --> PG[Perfil do Gestor] PR --> PG PG <--> F[Formação] PG <--> A[Atuação] F --> L[Lacunas na formação x atuação na Instituição] A --> L </pre>	1. Descrever as etapas do processo de recrutamento e seleção utilizadas pela entidade privada	Análise documental	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgação do processo de seleção - Descritivo da seleção - Descritivo do cargo - Requisitos para o cargo - Etapas de avaliação
	2. Levantar o perfil demográfico, formação e experiência profissional dos gestores da instituição	Questionário	<ul style="list-style-type: none"> - Idade - Formação, pós-graduação e formação continuada - Tempo no cargo - Experiências anteriores com gestão esportiva em outras instituições - Trabalho em outro cargo na mesma instituição - Tempo atuando com gestão na instituição
	3. Identificar e analisar as lacunas encontradas pelos gestores: <ul style="list-style-type: none"> - entre a formação e as necessidades do cargo; - na contribuição da instituição para a melhoria do trabalho - na adequação do processo de seleção com a atuação do cargo 	Questionário	<p>Questões abertas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ensino da graduação e pós graduação x atuação na gestão - Dificuldades encontradas no trabalho - Possibilidades de contribuição da instituição - processo de seleção da instituição
	4. Analisar o processo de recrutamento e seleção e comparar com o perfil dos gestores que atuam na gestão da entidade.	Triangulação dos dados Análise de conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> - Comparar o perfil do gestor entrevistado com as descrições e requisitos do cargo; identificar e analisar as dificuldades encontradas na atuação, indicando meios ou instrumentos para possíveis treinamentos na instituição.

5. Resultados e Discussão

5.1 Recrutamento e seleção na instituição

Em busca no site da instituição, foi verificado que a divulgação dos processos seletivos é realizada através de uma aba específica do site. Neste local encontra-se informações relacionadas a todo o processo seletivo, inclusive aquelas relativas ao direito da instituição de não divulgar as provas, gabaritos, notas ou classificações por ser uma instituição privada. Foi encontrada também a referência a uma resolução que encontrada posteriormente em sistema de busca pela internet que faz referência ao regulamento relacionado a divulgação do Processo em jornais de grande circulação e internet, além da possibilidade de divulgação em instituições de ensino, cadastros de agências ou utilização de consultorias especializadas. No momento da busca não havia nenhum processo seletivo aberto para inscrição.

Em nova busca pela internet, foi encontrado, além de outros cargos, o descritivo do último processo seletivo realizado para o cargo de gestor esportivo. Nesse descritivo foi encontrada a atribuição e requisitos do cargo, o local do site e período para inscrição, regime de vagas (CLT - Consolidação das Leis do Trabalho), salários e benefícios, recrutamento e procedimentos de inscrição, formas de avaliação e comunicação com os candidatos inscritos, além das etapas de seleção (Figura 7).

Com relações as atribuições do gestor esportivo apontadas na divulgação realizada sobre o processo seletivo, elas remetem a alguns tópicos:

- equipe multidisciplinar;
- gestão de pessoas;
- gestão de recursos materiais e financeiros;
- planejamento;
- desenvolvimento;
- operacionalização;
- avaliação de ações fisicoesportivas;
- ações integradas com outros programas desenvolvidos pela instituição;
- contatos com grupos sociais, comunidades e instituições públicas e privadas.

Figura 7: Etapas do Processo de Seleção

Fonte: elaborada pela autora através do documento da instituição

No descritivo foram citados os critérios de desempate, porém optou-se por não os mencionar na Figura 7.

Para a descrição das etapas de seleção foi utilizada a categorização a priori já apresentada nesta pesquisa (BARDIN, 1979) sobre todas as etapas de seleção como um processo de gestão de pessoas

As etapas propostas pela instituição para agregar pessoas descritas na Figura 7 envolvem a divulgação do processo de forma ampla e disponível no site da instituição e de acordo com a sua Resolução sobre o regulamento de contratação, o recrutamento externo deve ser divulgado em anúncio de jornal de grande circulação, na internet, instituições de ensino ou através de agências ou consultorias especializadas.

A etapa 1 remete a adequação ao perfil desejado relacionado ao candidato ter o registro válido conselho regulador da profissão na categoria profissional de Licenciado Pleno ou Bacharel, demonstrando que a instituição define e descreve de forma clara o requisito inicial em relação a formação necessária para o cargo, sendo uma etapa eliminatória, portanto, obrigatória para continuar realizando o processo (SOUICIE, 2002; MOCSÁNYI; BASTOS, 2005; LOBATO; VITORINO, 1997).

A etapa 2 se refere a Prova Objetiva que tem como objetivo de acordo com o documento descritivo do processo “avaliar o nível de conhecimentos específicos do candidato, no que se refere à sua compreensão e atualização nas áreas físico-esportiva e socioeducativa, além de seu nível de conhecimentos gerais, no que se refere à sua atualização e compreensão da realidade social e histórica”. Esta aplicação vai de acordo com as técnicas de aplicação de provas e testes em processos de seleção, além da confirmação relacionada a variabilidade da prova: prova escrita, objetiva e de múltipla escolha com e que abrange áreas de conhecimento gerais e específicas. (ARELLANO, 2002; CHIAVENATO, 2015; KANAANE, 2013; LIMONGI-FRANÇA; MARRAS, 2016; MOCSÁNYI; BASTOS, 2005; SOUCIE, 2002)

A etapa 3 se refere a Redação, etapa eliminatória e classificatória com o objetivo de “analisar a capacidade de escrita, leitura, compreensão, interpretação e comunicação de ideias, de forma clara, coerente e argumentativa”. A aplicação deste tipo de técnica é pouco difundida na literatura que muitas vezes pode ser aplicada através de perguntas dissertativas ou outros tipos de testes escritos. (GIL, 2007).

A etapa 4 (eliminatória) de certa forma retoma a Etapa 1, pois solicita a comprovação do pré-requisito inicial através da entrega para análise da documentação em dia e local pré-estabelecido, apontando para uma possível falha no processo onde pessoas não habilitadas podem realizar as Etapas 2 e 3 sem poder ocupar o cargo, tomando tempo de avaliação nas etapas anteriores, além de poder deixar outros candidatos de fora desta etapa, pois a Etapa 2 aprova apenas os 600 melhores candidatos para a Etapa 3. Ao mesmo tempo, a comprovação logo na Etapa 1 pode ocasionar uma questão logística de atendimento e análise para comprovação de todos os candidatos inscritos.

A Etapa 5 trata-se de uma Avaliação Prática (eliminatória e classificatória) que tem como objetivo “avaliar o relacionamento interpessoal; a capacidade de trabalho em equipes multidisciplinares; o senso crítico, ação proativa e visão socioeducativa; além da familiaridade com os processos de gestão na área físico-esportiva (planejamento, operacionalização e avaliação)”. Esta é a primeira etapa que observa-se o descritivo mencionar a gestão da área esportiva. Tanto a definição de Avaliação Prática quanto o formato da Etapa no documento (atividades individuais e de construção coletiva de propostas, a partir de elementos definidos e diretrizes estabelecidas pela Banca de Avaliação Técnica), considera-se que ela é divulgada de forma subjetiva, podendo ser aplicadas diferentes tipos como práticos, situacionais ou psicológicos (MARRAS, 2016).

A Etapa 7, última etapa eliminatória, refere-se a Avaliação de Perfil que tem como objetivo “avaliar as habilidades e competências pessoais do candidato, necessárias para o exercício da função e para aumentar a probabilidade de sua adaptação às especificações do ambiente de trabalho da entidade, observando as exigências e peculiaridades do perfil ocupacional do cargo”. Apesar da não definição de quais habilidades e competências esperadas, observa-se que o objetivo desta Etapa está de acordo com as teorias referentes as competências dos gestores (RABAGLIO, 2004; ARRAYA, 2014; MELLO, 2012) e as habilidades (CHIAVENATO, 2014).

5.2 Perfil demográfico, formação e experiência dos gestores da instituição

Dos 142 sujeitos para os quais foi enviado o instrumento, obtivemos uma resposta de 60 gestores, que se constituíram na amostra do estudo (42,25% do total). Esses gestores foram identificados através de códigos, iniciando pela letra “G” seguida por números de 1 a 60.

5.2.1 Perfil demográfico do gestor

Para a apresentação dos dados relacionados ao perfil do gestor, consideramos a análise por itens. Como considerado na revisão de literatura, a comparação dos itens apresentados com outras pesquisas sobre o perfil se limita pois envolvem diferentes tipos de entidades, regiões geográficas diversas, e cada pesquisador adota diferentes variáveis, critérios de análise e metodologias para descrevê-lo (RIAL, 2015).

Para caracterização dos gestores, inicialmente solicitamos informação sobre a idade (Questão 1 - Idade). Dentre 60 (sessenta) gestores, uma resposta não foi fornecida, sendo que o mais novo tem 30 anos e o mais velho 58 anos, com predominância de gestores com idade entre 30 e 40 anos (60%). (Tabela 1)

Em outras pesquisas relacionadas a perfil, realizados entre 2006 e 2016 e que se referem a gestores de diferentes tipos de organizações esportivas, dirigente esportivo de clube de futebol profissional, equipes de voleibol, diretores esportivos e gestores de instalações os resultados relacionados a idade são divergentes principalmente porque as categorizações das faixas etárias são feitas de formas diferentes, o que limita a comparação.

Os dados encontrados nessa pesquisa se assemelham aos obtidos por Maroni; Mendes; Bastos (2010) e os de Rodrigues (2016), que encontraram a maioria dos gestores com idade entre 26 a 59 anos.

Tabela 1 - Quantidade de gestores por faixa etária

FAIXA ETÁRIA	QUANTIDADE
De 30 a 35 anos	22
De 36 a 40 anos	14
De 41 a 45 anos	11
De 46 a 50 anos	5
De 51 a 55 anos	5
Não respondeu	1

Com relação ao sexo (Questão 2 - Sexo), 26 são do sexo feminino (44,33%), 33 do sexo masculino (54,09%) e 1 gestor não respondeu. Apesar dessa predominância do sexo masculino, não foi encontrado uma discrepância tão grande entre os números como revelada em outros levantamentos já realizados, como os de Zanatta et al. (2018), Amaral (2015), Karnas (2010), Maciel (2009), Rodrigues (2016) e Gomes et al. (2018).

Apesar da diversidade de dados encontrados e das diferenças das categorizações das faixas etárias em outros estudos, depreende-se que diferentemente do que se encontra na literatura, na instituição atuam gestores relativamente mais jovens e com o número de homens e mulheres consideravelmente equilibrados.

5.2.2 Formação

5.2.2.1 Graduação

No documento obtido relativo ao último processo seletivo em 2016 realizado pela instituição para o cargo na área de gestão do esporte, o requisito exigido para o cargo foi possuir o registro válido no conselho regulador da profissão (Conselho Regional de Educação Física) na categoria profissional Licenciado Pleno ou Bacharel.

Portanto, não coube nessa pesquisa perguntar qual a formação dos gestores porque todos obrigatoriamente devem ser formados na área de Educação Física e Esporte. Esse requisito não é verificado em outras instituições, como federações e confederações, conforme encontrado em Amaral (2015). Dentre as 26 pesquisas estudadas pela autora, 22 revelaram que os gestores possuem formações diversas e

não somente em Educação Física e Esporte. O mesmo ocorreu na análise de Karnas (2010), que verificou que em 13 pesquisas, 10 citavam a formação dos participantes com formação em diversos cursos.

Considerando, portanto, que todos se formaram na área de Educação Física e Esporte, na questão referente ao tipo (Licenciatura plena, licenciatura e bacharelado) e ano de formação (Questão 3), encontramos 11 (onze) formados no bacharelado (18,33%). Com relação ao ano de formação, foi considerado o último ano apontado pelos gestores e foi observada uma diferença de 31 anos entre o que se formou há mais tempo (1985) e o que se formou mais recentemente (2016).

Quando questionados sobre a realização de disciplina na graduação relacionada com gestão do esporte (Questão 4), 27 afirmaram que “sim” e 33 responderam “não”. Se comparamos os dados da Questão 3 com os da Questão 4 observamos um aumento na quantidade de gestores que tiveram disciplina na graduação e que se formaram a partir de 2005. Esse achado pode indicar que cada vez mais a área tem sido considerada importante na formação do profissional de Educação Física e Esporte e uma possível consequência da Resolução 7 de 2004 que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Educação Física e inclui as competências e habilidades relacionadas a Gestão do Esporte, conforme considerado por Quinaud et al. (2018)

Nas respostas referentes aos nomes das disciplinas, verificamos diversas nomenclaturas como Administração e Marketing Esportivo, Organização de eventos esportivos, Gestão e promoção de Eventos esportivos, Administração Esportiva, Gestão de projetos e eventos, Gestão de Esporte, Gestão de eventos e clubes esportivos, Gestão Esportiva e organização de competições, Gestão em Esporte e Lazer, Marketing Esportivo, entre outras, que utilizam de formas diferentes os mesmos termos. Essa situação é apontada por Rocha e Bastos (2011) que destacam que a inserção da gestão do esporte na formação acadêmica tem sido contemplada nos currículos dos cursos de Educação Física e Esporte durante muitos anos com diferentes nomes. Em estudo documental, Quinaud et al. (2018) também encontraram nas universidades federais e estaduais brasileiras diferentes disciplinas ofertadas na área de Gestão do Esporte como Administração e Marketing Esportivo, Gestão de Políticas Públicas em Saúde, Esporte e Lazer, Planejamento e Organização de Eventos, Gestão em Esporte, Saúde e Lazer, empreendedorismo e até mesmo Estágio Curricular em Gestão Esportiva.

Como a formação de todos os gestores é na área de Educação Física e Esporte, a Questão 5 foi relacionada a se os gestores têm outra graduação. Os resultados apontaram que, além dos 3 que não responderam, a maioria (48) não realizou nenhuma outra graduação e 9 realizaram outra graduação nas áreas de: Psicologia (4), Pedagogia, Lazer e Turismo, Marketing, Matemática e Administração de Empresas.

5.2.2.2 Pós-Graduação

Como não existem cursos de graduação específicos de gestão do esporte no Brasil, a opção para uma melhor capacitação e aproximação com a área são os cursos de especialização e pós-graduação. Em levantamento feito por Bastos (2016), foram encontrados 48 cursos ativos de pós-graduação na área, de especialização (presencial e a distância) e MBA (*Master in Business Administration*). Como vimos, quanto ao Mestrado Acadêmico e ao Doutorado, existe no país oferta de linhas de pesquisa em áreas de concentração de Programas de Mestrado e Doutorado em Universidades Públicas.

Os resultados da Questão 6 sobre se o respondente possui curso de especialização/pós-graduação, 54 realizaram algum curso e 6 não. Esta questão foi subdividida em itens, solicitando que o gestor assinalasse se realizou ou não os seguintes cursos: MBA, Especialização, Mestrado e Doutorado.

Para o item sobre MBA, 7 gestores realizaram cursos deste tipo, sendo citados: Gestão de Projetos (e Gerenciamento de Projetos), Gestão e Marketing Esportivo (2), Gestão de Pessoas, Gestão de Negócios e Gestão em Fitness & Wellness.

Com relação a cursos de Especialização, 46 realizaram cursos nas mais diversas áreas e não somente em gestão do esporte. Dentro da área de gestão encontramos 9 cursos: Gestão de Pessoas e Processos Educativos nas Empresas; Gerenciamento de Projetos; Negócios do Entretenimento: Administração e Gestão; Gestão de Projetos na prática segundo o PMBOK e Gestão em Eventos; Gestão Estratégica de Pessoas/ Gestão de Pessoas (2); Gestão Cultural (2). Relacionada ao esporte, foram indicados 11 cursos: Administração e Marketing Esportivo (5); Administração e Marketing Esportivo e Coaching; Gestão Esportiva/do Esporte (3); Gestão em Espaços Esportivos; Gestão e Treinamento Esportivo.

Os outros cursos foram realizados pelos gestores em áreas diversas: Fisiologia/ do Exercício (4); Educação Física Escolar (2); Treinamento Desportivo (2); Atividade Motora Adaptada; Atividade Física Adaptada e Saúde; Biomecânica; Psicomotricidade; Psicologia do Esporte; Pedagogia da Cooperação – Jogos Cooperativos; Medicina Preventiva; Comunicação Efetiva e Mediação de Conflitos para Grupos; Ginástica; Treinamento Resistido na Saúde, Doença e Envelhecimento; Ciências da Saúde; Aprendizagem Motora; Treinamento Funcional; Pedagogia do Esporte; Docência em Ensino Superior; Musculação e Condicionamento Físico; Método Pilates, Lazer e Animação Sociocultural; Atividade Física para Idosos; Saúde da Família; Acupuntura e 1 respondente não identificou o curso realizado.

No item relacionado a realização de Mestrado, 49 gestores informaram que não realizaram e 11 afirmaram que fizeram mestrado nas seguintes áreas: Atividade Física Adaptada, Saúde Pública, Saúde Coletiva, Ciências da Motricidade, Gerontologia, Sociedade e Cidadania, Terapia Ocupacional, Ciências da Saúde, Ciências (Estudos do Esporte) e Gestão do Esporte (2) (tendo em vista que não existe esse tipo de curso no país, acredita-se que os mesmos tenham sido realizados no exterior). Quanto ao Doutorado, 2 (dois) gestores realizaram nas áreas de Saúde Pública e Terapia Ocupacional.

5.2.2.3 Formação continuada

A formação continuada, abordada na Questão 12 especificamente sobre a Gestão do Esporte, é uma das formas de capacitação e atualização profissional. De todos os gestores que responderam se participaram ou não, nos últimos 3 anos, de Congressos, Seminários, Cursos ou Eventos de formação continuada em Gestão do Esporte, 40 assinalaram “não” e 20 “sim”.

Os 20 que participaram apontaram eventos e cursos oferecidos pela própria instituição, congresso brasileiros da área de gestão do esporte e de outras áreas, com cursos ou atividades específicas do evento relacionado a gestão não somente do esporte, mas também da área administrativa.

Com as lacunas na formação dos gestores já apontadas anteriormente na formação inicial, verificamos que na amostra estudada muitos profissionais buscam formas de se capacitar, atualizar, adquirir conhecimento e enriquecer o currículo através de participações em cursos de curta duração e eventos, pois muitas vezes

não dispõe de tempo para realizar especializações ou MBA por exemplo. Cabe destacar a possibilidade de acesso a essa formação proporcionada pela instituição, o que demonstra que a mesma possui uma política de desenvolvimento de recursos humanos. Como apontam Mazzei et al. (2013), essa formação profissional, tanto na área da Gestão como nas mais outras diversas áreas, deve ser permanente devido a constante transformação do conhecimento, a apresentação de novos conceitos e ao conhecimento gerado por pesquisas. Os respondentes também informaram que buscam esse desenvolvimento em congressos e curso na área de Gestão do Esporte, existem associações profissionais continentais que promovem encontros científicos e profissionais e, em alguns casos, oferecem oportunidades voltadas à formação e atualização profissional.

5.2.3 Experiência profissional

A questão 7 se refere a se o gestor teve experiência profissional na área da gestão antes de ocupar o cargo atual, considerando o cargo ocupado, o tempo e o local que atuou.

Dos 25 gestores que responderam Sim, 22 descreveram a experiência anterior e os cargos como:

- Coordenadores: de esportes/esportivo; de núcleo esportivo; de projetos e eventos esportivos, de assessoria esportiva; de eventos corporativos; de Lazer; de equipe de esportes; de Programas de Qualidade de Vida; de Esportes e Lazer;
- Orientador de Lazer e Esportes;
- Sócio, sócio proprietário e proprietário de academia;
- Presidente: de associação esportiva, de associação atlética;
- Assistente;
- Líder;
- Chefe de Divisão;
- Supervisor técnico;
- Analista de Gestão Municipal – Gestor de Equipamento Esportivo e Leis de Incentivo ao Esporte e Marketing Esportivo;
- Gerente Administrativo e de Projetos de Empresa Júnior;
- Diretor financeiro de associação atlética;
- Gestão de equipe.

Com relação ao tempo de atuação na experiência anterior, 15 gestores afirmaram ter trabalhado num intervalo de 1 a 10 anos em outra instituição.

Dos 60 gestores, 35 não atuaram com gestão esportiva antes do cargo que ocupam atualmente e 25 já atuaram com gestão do esporte. Conforme a tipologia de organizações apresentada por diferentes autores brasileiros (BASTOS, 2004; BÖHME, 1998; BRASIL, 2018; BRUNORO; AFIF, 1997; AMARAL, 2015; ROCHA; BASTOS, 2011), foram identificadas nas respostas os seguintes tipos de organizações (Tabela 2).

Tabela 2 - Experiência anterior dos gestores na área da Gestão por tipo de organização

Quantidade de gestores	Local	Descrição
14	Instituições privadas com e sem fins lucrativos	Academias, clubes e equipes esportivas (amadoras, de alto rendimento), escolas, Sistema S (Sesc, Senac, Sesi), ACM (Associação Cristã de Moços), fundações, consultorias e assessorias esportivas
7	Instituições públicas	Secretarias de esporte ligados a prefeituras, governos estaduais e governo federal, clubes estatais, parques, entre outros
3	Entidades de Esporte Estudantil e Universitário	Atléticas, ligas e eventos ligados a área
2	Entidades esportivas nacionais	Associações e confederações brasileiras que congregam as federações estaduais, que por sua vez administram as atividades desenvolvidas em clubes, pelos atletas, árbitros e técnicos federados
1	ONGs - Organizações Não Governamentais	Atuam diretamente com esporte
1	Empresas de Organização de Eventos esportivos	Especializadas na organização de eventos esportivos de pequeno, médio ou grande porte

A soma das respostas ultrapassa o número apresentado de 25 gestores porque o mesmo gestor poderia assinalar como experiência anterior dois ou mais tipos de organizações diferentes.

A experiência anterior dos gestores na própria instituição, foi levantada na questão 8. Através das respostas, foi possível identificar quais cargos eles ocupavam e a quantidade de gestores que foram aprovados no processo seletivo (33 que já atuavam na instituição – recrutamento interno) e os 27 que não atuavam (recrutamento externo).

Em análise do descritivo do Processo de Seleção da Instituição, verificou-se um item relacionado aos participantes que já atuam na instituição afirmando que os

que forem aprovados serão designados para nomeação de acordo com a sua classificação, em condição de igualdade com os demais candidatos.

As respostas apresentadas pelos gestores juntamente com esse item no descritivo nos mostram que a instituição utiliza do recrutamento misto para sua seleção, utilizando de forma concomitante o recrutamento externo com candidatos que não têm no mercado de trabalho vínculo direto com a empresa e que são atraídos pelas técnicas de recrutamento e o interno com candidatos que estão trabalhando atualmente dentro da organização (CHIAVENATO, 2015).

Dos 33 (trinta e três) já atuaram na instituição nos seguintes cargos:

- 24 educadores;
- 9 gestores esportivos em outros cargos, dentro das possibilidades de promoção da instituição;
- 2 educadores e outra área (não especificamente esportiva);
- 4 estagiários;
- 4 em outras funções como temporários; cargos relacionados a parte administrativa da instituição ou que atuavam diretamente com o público frequentador conduzindo outros tipos de atividades.

O tempo de atuação com a gestão esportiva na instituição foi levantado na questão 9. Os resultados apresentaram uma grande variação, com um gestor com 32 anos de atuação (mais tempo) e dentre os 12 gestores que atuam há até 1 ano, 7 atuam há 6 meses (Figura 8).

Figura 8 - Tempo de atuação com gestão esportiva na instituição

Observa-se que 60% estão no cargo há até 5 anos e 78% há menos de 10 anos como gestor na área esportiva da instituição, o que condiz com a faixa de idade encontrada de 60% dos gestores terem entre 30 a 40 anos. Relacionando os dados da Questão 1 (Idade) com da Questão 9 (tempo de atuação como gestor na instituição), considera-se, portanto, que a admissão de 71,66% dos gestores foi na faixa de 25 a 35 anos de idade e 88,33% até 40 anos de idade. (FIGURA 9)

Figura 9 – Idade de admissão no cargo de gestor (Idade x tempo de atuação como gestor)

5.3 Lacunas

Nesta sessão são apresentados e analisados os resultados encontrados acerca do objetivo relativo a identificação das lacunas entre a formação e as necessidades do cargo, a contribuição da instituição para a melhoria do trabalho e a adequação do processo de seleção com a atuação do cargo. Os dados foram tratados através de Análise de Conteúdo, conforme definido no método.

5.3.1 Formação x atuação como gestor

Nesta subseção serão apresentados os resultados referentes as questões 10 e 11 do questionário que relacionaram o aprendizado na graduação e pós-graduação com a atuação do gestor na instituição.

5.3.1.1 Graduação x atuação como gestor

Na questão 10 os gestores responderam se consideram que o aprendizado na graduação ajudou de alguma forma na atuação com gestão esportiva. Dos 60 gestores, 34 afirmaram que ajudou e as justificativas foram, em sua maioria, relacionadas aos conhecimentos e conteúdos gerais adquiridos e a possibilidade de ter uma noção e visão da área de atuação como um todo (QUADRO 1)

Quadro 1 – Categorias relativas a resposta SIM à Questão 10: Aprendizado da graduação

Categoria	Descrição	Gestores
Conhecimentos e Conteúdos Gerais da Área não específicos a Gestão	Riqueza de conteúdo; visão e noções gerais da área; conhecimento da área como um todo; introdução as temáticas; abertura do campo nas diversas áreas; gama de possibilidades; base para a função; todos os conhecimentos da área são relevantes no processo de gestão.	14
Disciplinas específicas relativas a Gestão	Disciplinas específicas (conceitos básicos); aplicação dos conceitos básicos da disciplina; conheceu a área pelo acesso a disciplina e conteúdos relacionados a área	11
Estágios e Experiências	Contato com o mercado esportivo; apresentações de trabalhos acadêmicos;	4
Organização de Eventos	Organização de eventos e campeonatos na Universidade e em escolas	2
Atuação em Entidades Acadêmicas	Participação em Diretório Acadêmico, Empresa Júnior, Atlético.	2
Não justificou ou a justificativa não é categorizável	-	1

Os Gestores 22 e 58 (G22 e G58) justificaram suas respostas com a visão da importância dos conhecimentos como um todo e sua utilidade na atuação com gestão:

Conhecer bem a profissão de Educação Física, me ajuda a supervisionar o trabalho dos educadores, qualidade das aulas, solicitações do público etc. Apesar de não ter tido aulas de gestão na graduação, todo o conhecimento adquirido me é útil no dia a dia na gestão (G22).

Todo conteúdo tomado como aprendizado, contribui de certa forma para que a gestão esportiva aconteça” (G58).

Outra justificativa utilizada por 11 gestores foram os conhecimentos recebidos através de disciplina específica ou na área da Gestão do Esporte, que forneceram conceitos básicos ou que propiciaram um primeiro contato com a área.

Nas aulas de gestão esportiva, foram apresentadas algumas bases teóricas do trabalho. Que não se sustenta, na prática, mas nos apresenta algumas biografias para aprofundar sobre o assunto (G44).

Porque tive acesso as disciplinas relativas ao tema e foi por ela que conheci a área, a partir daí tive a condição de fazer uma pós graduação sobre o tema e conseqüentemente um Mestrado (G26).

Nesse sentido, Quinaud et al. (2018) apontam também sobre a oferta de disciplinas na área de Gestão Esportiva ser uma importante iniciativa para assegurar a intervenção do futuro profissional neste setor.

Por outro lado, na mesma questão, 26 gestores consideraram que o aprendizado da graduação não ajudou na atuação como Gestor (QUADRO 2). Das justificativas apresentadas, 9 apontaram a ausência de disciplina ou conteúdo específico sobre Gestão na Graduação. Esse resultado corrobora com Quinaud et al. (2019) que apontam para um número reduzido de cursos que oportunizam a oferta de disciplinas da área da Gestão do Esporte na formação de bacharéis em Educação Física.

Outra justificativa mais apontada foi o contato com conteúdos de Gestão muito específicos, não aplicáveis na prática ou superficiais. Esta justificativa pode ser reforçada pela inexistência no Brasil de uma diretriz única para cursos de graduação voltados à formação de gestores do Esporte, pois os que são oferecidos têm diferentes formatos e objetivos (MAZZEI, AMAYA, BASTOS, 2013).

Ações apresentadas de forma tímida e fora do contexto atual. (G12)

Na graduação em Educação Física não foram abordados conteúdos referentes a gestão esportiva. (G15)

Foi muito voltado para a gestão de clubes de alto rendimento ou então para gerenciamento de carreira própria. (G19)

QUADRO 2 – Categorias relativas a resposta NÃO à Questão 10: Aprendizado da graduação

Categoria	Descrição	Gestores
-----------	-----------	----------

Não realizou disciplina ou não teve conteúdo sobre gestão	-	G2, G4, G7, G8, G14, G15, G41, G50, G57
Conteúdos relacionados a Gestão muito específicos, não aplicáveis ou superficiais	Conteúdo pouco atualizado; ações fora do contexto atual; conteúdo voltado ao esporte de alto rendimento e carreira; falta de atuação prática; sem aprofundamento; disciplina superficial; conteúdo apenas de legislação; conteúdos sem relação com a área, falta de disciplina ou ação prática específica, falta de conteúdo específicos, falta de aprofundamento na área, conteúdos sem relação com a área, disciplinas não voltadas a gestão; conteúdo da disciplina voltado apenas ao esporte de alto rendimento e carreira, falta de atuação (apenas teoria), diferença entre teoria e prática, conteúdo superficial, apenas legislação.	G5, G12, G19, G23, G30, G39, G42, G45
Foco em disciplinas voltadas a prática de Atividade Física/ Esporte	Foco no "fazer" nas aulas, muita prática, ensino voltado a prática	G9, G29, G43, G53
Falta de relação do cargo atual com o currículo da Educação Física	Formação ampla	G24, G31, G33, G54
Não justificou ou a justificativa não é categorizável	-	G47

5.3.1.2 Pós-Graduação x atuação como gestor

Na questão 11, os gestores responderam se caso tenham realizado especialização/pós-graduação, os conteúdos abordados nas aulas contribuíram para a sua atuação na gestão esportiva da instituição. Ao total, 30 gestores não responderam e/ou não realizaram especialização/pós-graduação na área. Dos 28 gestores que afirmaram que Sim, 17 justificaram que contribuíram nos processos necessários para o trabalho do gestor.

Como foi uma pós em gestão de projetos, não relacionada especificamente ao esporte, contribuiu principalmente na questão de planejamento e organização das atividades. (G4)

Através da especialização consegui ter um embasamento técnico para conseguir desempenhar as funções necessariamente atribuídas para um gestor esportivo. (G15)

Os cursos de pós graduação na área de gestão, me deram ferramental necessário sobre diferentes aspectos do trabalho, revisão dos meus processos e conhecimentos de metodologias

bem sucedidas em empresas similares ao Sesc e relacionadas com o segmento esportivo. (G22)

O Gestor 31 (G31) afirmou que contribuiu em termos, mas destaca que a especificidade do trabalho da instituição que atua não foi compatível com o curso que frequentou.

Em termos, algumas disciplinas técnicas da área de planejamento e gestão foram úteis, mas, novamente, a especificidade do [Instituição] não é muito compatível com os cursos de gestão. (G31)

Esta justificativa relacionada a especificidade da instituição não está de acordo com resposta de 3 (três) gestores que afirmaram que o conteúdo do curso estava de acordo com a realidade do trabalho e da área que atua.

Além destas duas justificativas, foi citado o novo olhar e ideias sobre a gestão e eventos por 2 gestores, uma resposta não foi categorizável e 5 não realizaram pós-graduação na área de gestão, em comparação com as respostas à questão 6 (Quadro 3).

Quadro 3 – Categorias relativas a resposta Sim da Questão 11: Aprendizado da pós-graduação

Categoria	Descrição	Gestores
Contribuição nos processos necessários para o trabalho do gestor.	Contribuição na organização e planejamento de atividades; avaliação; ferramentas de controle e diagnóstico, embasamento e conhecimento técnico, gerenciamento de projetos; técnicas de gestão; revisão dos processos; metodologias; aprofundamento na temática; gestão de pessoas; formas de gestão; otimização do trabalho; processos administrativos.	G4, G5, G7, G12, G15, G18, G20, G22, G29, G31, G34, G40, G43, G49, G52, G57, G59
Conteúdo do curso de acordo com a realidade da área de atuação	-	G26, G32
Novo olhar e ideias sobre gestão	-	G3, G33
Não realizaram especialização/ pós-graduação na área da gestão	-	G1, G6, G17, G39, G53
Não categorizável	-	G35, G60

Dois gestores apontaram que o curso especialização/pós-graduação não contribuiu para a sua atuação, sendo que um justificou que o formato do curso que fez não tinha relação e o outro, apesar de ter respondido que não, justificou que ajudou apenas parcialmente e citou que os procedimentos e sistemas de gestão da instituição são muito particulares e finaliza dizendo sobre a dificuldade de se implantar outros formatos.

5.4 Atuação como gestor: dificuldades x contribuição da instituição

Nesta sessão são apresentados e analisados os resultados encontrados acerca do objetivo relativo à identificação e análise das dificuldades encontradas pelos gestores e a contribuição da instituição para melhoria da atuação/trabalho. Os dados foram tratados através de Análise de Conteúdo, conforme definido no método.

5.4.1 Dificuldades no cotidiano de trabalho

Na questão 13, os gestores responderam quais eram as dificuldades encontradas no cotidiano de trabalho relacionado a gestão. Nota-se que o mesmo gestor pode aparecer em mais de uma categoria devido a possibilidade de elencar diversas dificuldades que foram inseridas em diferentes categorias.

Na análise deste item apresentaremos todos os resultados e nos aprofundaremos no item relacionado a Gestão de Pessoas que está relacionado mais ao tema e objetivo dessa pesquisa.

Entre as respostas dos gestores, itens relacionados aos processos de gestão da instituição foram os mais citados (QUADRO 4). Na descrição desta categoria foi possível subdividir as respostas em 3 subitens devido a presença de resposta similares ou até mesmo iguais:

- Falha, falta, pouco(a) ou nenhum(a): quando os gestores indicaram diretamente nas respostas sobre esses problemas relacionados aos processos utilizados pela instituição na gestão de suas atividades, destacando como respostas mais recorrentes as falhas relacionadas a burocracias, a falta, pouca ou nenhuma

autonomia e as falhas ou faltas de ferramentas para gestão, acompanhamento e avaliação do trabalho.

Burocracias institucionais. Reprocesso de ações. (G15)

Falta de clareza nos processos burocráticos e falta de autonomia. (G25)

Excesso de tarefas burocráticas, tomando tempo precioso para programação de conteúdos e acompanhamento. (G38)

Ferramentas e processos adequados inadequados (sic) burocracia e falta de avaliação. (G50)

- Andamento dos Processos: quando os gestores indicaram diretamente nas respostas as dificuldades relacionadas ao andamento dos processos de trabalhos utilizados na gestão. Novamente se observa a observação referente a especificidade da instituição.

Processos que dependem de muitas pessoas e que dependendo da unidade são realizados de forma diferente. (G14)

Adaptação a processo (sic) específicos da instituição. (G20)

- Dinâmicas de trabalho da instituição: quando as respostas foram diretamente sobre as dinâmicas de trabalho utilizadas pela instituição relacionadas a gestão. Destaca-se neste subitem a recorrência de respostas relacionadas a demanda e volume de trabalho.

Alta demanda, (...) e excesso de ações desconexas. (G40)

A diversidade de ferramentas e aspectos para acompanhamentos e avaliação dificultam a organização e sistematização dos resultados, pensando na continuidade dos trabalhos. Mas penso que o maior problema encontrado é a demanda e o volume de trabalho, porque prejudicam a qualidade dos projetos, propostas e relacionamentos envolvidos com a gestão. (G52)

Uma categoria mencionada por diversos gestores relacionada as dificuldades encontradas no cotidiano com a gestão do tempo. (FIGURA 10)

Falta de Tempo para avaliar e pensar de forma mais clara os projetos. (G18)

A gestão do tempo em relação ao excesso de trabalho burocrático, em campo e com equipes. (G44)

Gestão do tempo - Excesso de processos diários - Carga Horária (G60)

Figura 10: Esquema com as respostas relacionadas a Gestão do Tempo como dificuldade na gestão

Fonte: elaborada pela autora.

Quadro 4 – Categorias relativas as dificuldades encontradas no cotidiano de trabalho

Categoria	Descrição	Gestores
Processos de gestão da instituição	<p>Falha, falta, pouco(a) ou nenhum (a): procedimentos e processos; autonomia; atenção por parte dos outros ao sistema de planejamento; atuação em equipe; clareza no propósito da gestão, nos processos burocráticos, na definição de prioridades e de orçamentos; burocracias; prazos; ferramentas necessárias e eficientes para gestão; comunicação interna; planejamento estratégico; diversidade de ferramentas e aspectos para acompanhamentos; ferramentas de avaliação; tabela de preços para contratações. Andamento dos Processos: dependem de muitas pessoas; diferentes de acordo com a unidade; específicos da instituição; introdução de processos de inovação.</p> <p>Dinâmicas de trabalho na instituição: metodologias de trabalho; ferramentas inadequadas; muitas linguagens sob a responsabilidade do gestor; retrabalhos de tarefas; gestão de projetos; estratégias e atuação com público; modelo de gestão adotado; alta demanda e volume de trabalho; excesso de ações desconexas, condutas pessoais sem estarem relacionadas a gestão da instituição, área esportiva sem credibilidade.</p>	G1, G2, G4, G5, G6, G11, G14, G15, G17, G19, G20, G22, G25, G29, G30, G31, G33, G34, G35, G38, G40, G42, G45, G49, G50, G52, G53, G54, G55, G56, G57
Gestão de pessoas	Falta de autonomia e critérios claros na promoção de funcionários (políticas de cargos e carreiras da	G3, G7, G8, G12, G21, G23, G30,

	instituição) e punição; mediação de conflitos; relacionamento e desenvolvimento de equipes; relacionamento e orientação com as pessoas; nenhum tipo de avaliação do trabalho entre diferentes níveis hierárquicos e entre pares; condução justa, coesa e assertiva; relações humanas; funcionários antigos e sem perspectivas; poucas ferramentas para gestão de pessoas e para a gestão de competências individuais.	G31, G32, G34, G36, G37, G39, G41, G43, G49, G50, G57, G59
Gestão do Tempo	Dividir o tempo com outras áreas não esportivas; falta de tempo para avaliar e pensar os projetos; tempo para planejamento e para propostas; organizar o tempo; pouco tempo de organização, estudo e análise; grande número de eventos internos e institucionais; tempo para acompanhamento; volume de trabalho.	G13, G16, G18, G21, G26, G29, G30, G32, G34, G40, G44, G46, G49, G60
Questões pessoais da atuação do gestor	Fazer comunicação não violenta; delegar tarefas; cobrar resultados; motivar a equipe; ajustar expectativas x realidade; incompatibilidade na relação com a gerência; imaturidade da equipe de educadores; alto turnover na equipe; lidar com pessoas desmotivadas; conciliar gestão das atividades, da equipe e da programação; definição de prioridades; alinhamento de expectativas; lidar com imprevistos; mudança recente de função; gerir melhor meu próprio tempo.	G8, G22, G24, G28, G29, G39, G51, G53
Visão estratégica da instituição	Indicadores qualitativos e quantitativos; metas e normas claras; clareza nos processos da empresa; relacionamento e retenção de clientes e parceiros; falta de documento norteador para a função.	G11, G29, G31, G34, G56
Questões e problemas externos a instituição	Parcerias institucionais; inexperiência dos prestadores de serviço; procedimentos com os prestadores.	G27, G33, G58
Pouca formação	Gestão de pessoas e projetos; capacitação específica	G1, G2
Não respondeu ou não tem dificuldades	-	G9, G10, G47, G48

Outra categoria elaborada engloba as respostas relacionadas a problemas pessoais de atuação, onde foi considerado quando os gestores justificavam as dificuldades citando as próprias atitudes, opiniões e melhorias como gestor.

Mediar de conflitos; Fazer comunicação não violenta; Delegar tarefas; Cobrar resultados; Motivar a equipe; Ajustar expectativas x realidade. (G8)

Distribuir melhor meu tempo com as tarefas diárias; Ter mais tempo pra construções de ações como os educadores; Trabalhar melhor o entendimento dos conteúdos das áreas esportivas junto aos educadores (...) (G53)

As outras três categorias citadas nas respostas dos gestores foram relacionadas a gestão estratégica da instituição (G11), questões e problemas externos a instituição (G33) e a pouca formação por parte dos gestores (G1).

Clareza no propósito da gestão. Indicadores qualitativos e quantitativos. Metas claras. (G11)

Algumas vezes a inexperiência dos prestadores de serviço com relação à parte administrativa (...). (G33)

(...) poucas formações relacionadas ao assunto de gestão de pessoas e projetos. (G1)

A categoria que discutiremos a seguir trata-se de Gestão de Pessoas, que está mais diretamente ligada aos objetivos desta pesquisa. É possível encontrar mesmo nas categorias já mencionadas anteriormente relações também com a Gestão de Pessoas, porém elas não foram citadas diretamente como uma dificuldade, mas sim como uma consequência de uma dificuldade abordada de forma principal e anterior.

Entre as descrições referentes a essa categoria, os gestores G7, G21, G32, G34, G37, G39, G41 e G57 deram respostas que abrangeram a Gestão de Pessoas de forma geral, sem especificar qual área, processo, técnicas ou práticas. Essa abrangência de resposta pode nos apontar alguma dificuldade generalizada na área ou somente que os gestores não conseguiram explicar ou nomear exatamente uma dificuldade específica da área.

Além dessa descrição, analisando outros apontamentos, podemos encontrar respostas relacionadas a 5 dos 6 processos de Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2010). São eles os processos de: aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar. O único processo não citado foi o de agregar pessoas pois é um processo mais pontual e que é realizado através de processo seletivo.

As respostas dos gestores G30, G31 e G50 apontam para uma possível lacuna na instituição relacionada a avaliação de desempenho dos gestores. Esta avaliação se localiza dentro do processo de aplicar pessoas.

(...) nenhum tipo de avaliação do meu trabalho e do trabalho de outros componentes da equipe (...). (G30)

(...) Falta de critérios claros para promoção ou punição (quando for o caso) (...). (G31)

(...) Falta de avaliação (G50)

A dificuldade elencada pelo G3 nos aponta que os gestores esportivos da instituição não têm autonomia dentro do processo de recompensar pessoas, isto é, processos utilizados para incentivar os funcionários com algum tipo de remuneração ou benefício. Ainda considerando o processo de recompensar pessoas, o G49 aponta para um problema com os funcionários que estão a muitos anos atuando com a gestão na instituição e que não encontra no plano de carreira mais possibilidades de crescimento. Com esses processos de Gestão de Pessoas são interligados, consequentemente conseguimos também apontar para uma falha no processo de manter as pessoas, pois não foram criadas condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades destas pessoas. (Chiavenato, 2010).

Todas relacionadas a falta de autonomia para promover os funcionários, em função da política de cargos e carreiras da instituição. (G3)

(...) Funcionários com muitos anos de empresa e não tem perspectiva de crescimento, apenas aguardando a aposentadoria. (G49)

A dificuldade citada por um dos respondentes (G8), relacionada a mediação de conflitos está inserida dentro do processo de manter as pessoas. Essa mediação hoje se tornou uma grande área de estudos na Administração chamada de Gestão de Conflitos, que variam de acordo com os tipos, a gravidade, condições antecedentes, além das abordagens e estilos de administração de conflitos (CHIAVENATO, 2010). Apesar de mencionarmos sobre o processo que essa resposta se inclui, não detalharemos nessa pesquisa sobre seus conteúdos.

A resposta de G12 (*Relacionamento e desenvolvimento de equipes de acordo com os interesses pessoais e coletivos*) aponta diretamente para uma dificuldade da gestora no processo de desenvolver pessoas. Esta resposta aponta também para um melhor desenvolvimento das habilidades humanas relacionadas ao trabalho quando cita a respeito do relacionamento de equipes. (KATZ, 1955, apud CHIAVENATO, 2014, p. 9)

A necessidade de utilização de ferramenta para auxiliar na gestão das competências individuais na gestão de pessoas foi citada pelo gestor G59, o que nos

aponta para uma preocupação com as potencialidades de desenvolvimento dos gestores, além o interesse na utilização dos conhecimentos, habilidades e técnicas para uma atuação eficaz e atendendo aos desafios impostos (CHIAVENATO, 2010; MELLO, 2012).

As respostas dos Gestores 23 e 43 englobam uma série de áreas dentro da Gestão de Pessoas pois pela amplitude das respostas, nos possibilita analisar de forma ampla também.

Relacionamento com pessoas e orientação das pessoas à missão da empresa (G23)

Relações Humanas (G43)

Ao abordar o tema de relacionamento com pessoas/humano, vários processos da Gestão de Pessoas se relacionam a ele. Dentro do processo de agregar pessoas, a análise da capacidade de relacionamento pode ser avaliada durante o processo de seleção e ser incluída como uma das competências necessárias para o cargo. Essa competência também pode ser considerada no momento de avaliar o desempenho do funcionário (aplicar pessoas) pois pode ser utilizado como um dos comportamentos esperados dentro dos critérios de avaliação. Para auxiliar e melhorar o relacionamento entre pessoas em uma instituição, ele pode ser o tema de um treinamento (desenvolver pessoas) com o foco no crescimento da empresa. Caso esse relacionamento não seja valorizado, pode existir uma falha no sistema de manter pessoas pela chance de gerar conflitos entre elas. Este tema também se enquadra dentro do processo de manter pessoas, pois um dos itens do programa de Higiene do Trabalho Ambiente é o ambiente psicológico do trabalho que envolve os relacionamentos humanos agradáveis. (CHIAVENATO, 2010)

Conduzir de forma justa, coesa e assertiva (sic) as pessoas envolvidas. (G36)

A resposta do Gestor 36 apresenta itens que remetem a comportamentos e habilidades relacionados a estilos de liderança para o desenvolvimento de uma organização (CHIAVENATO, 2010), além de envolver as habilidades humanas que o administrador deve possuir para um desempenho bem-sucedido. (CHIAVENATO, 2014)

Com relação as habilidades humanas, analisando documento no site da instituição, verificamos a existência do cargo de gerente na instituição. Na literatura estas habilidades estão relacionadas a atuação de gerentes, porém, talvez pela especificidade da instituição já apontada pelos gestores anteriormente, faz com que os gestores esportivos tenham que desenvolver e aplicar tais habilidades no seu cotidiano de trabalho.

5.4.2 Contribuição da instituição no trabalho

Na questão 14, os gestores responderam como a instituição poderia contribuir para melhorar o trabalho/atuação na área da gestão esportiva. Nota-se que o mesmo gestor pode aparecer em mais de uma categoria devido a possibilidade de elencar diversas dificuldades que foram inseridas em diferentes categorias.

Na análise deste item apresentaremos todos os resultados e nos aprofundaremos nos dois itens relacionados ao tema e objetivos desta pesquisa: Gestão de Pessoas e Formação.

A categoria mais mencionada entre os gestores está relacionada a contribuição da instituição na formação dos gestores. (QUADRO 5).

Quadro 5: Respostas referentes a contribuições relativas a formação

Contribuição	Tipo de formação	Tema / assunto	Frequência
- aprovar	- cursos	- gestão:	- modulares
- autorizar	- treinamentos	- geral	- extensivos
- promover	- capacitações	- de pessoas	- regularidade
- desenvolver	- atualizações	- de projetos	- calendário contínuo
- possibilitar	- trocas de experiência	- de conflitos	- de acordo com a demanda
- incentivar	- cases	- do tempo	- constante
- indicar	- boas práticas	- comunicação	
- fomentar	- grupo de estudo	- processos burocráticos	
- facilitar	- encontros		
- investir	- comitivas para viagens		

Entre as respostas, verificamos que a instituição já oferece a oportunidade de realizar cursos, porém o processo é apontado como burocrático e difícil (G26).

Facilitando o acesso para o estudo da gestão do esporte. [Na instituição] esta questão é extremamente burocrática e demasiadamente difícil. (G26)

Além de cursos, os gestores apontam também para a realização de diversas ações de formação como trocas de experiências, boas práticas, grupo de estudo e comitivas para viagens

Treinamentos, possibilitar cursos e visitas em outras instituições, trocas de experiência entre os funcionários do mesmo cargo para dialogar sobre o que da certo e errado (...). (G9)

(...) Estimular a formação continuada (com um processo de bolsa de estudo coerente). Criar um grupo de estudos (ou de discussão) sobre o tema. (G40)

Em uma resposta referente a formação, observa-se novamente a necessidade de cursos que tenham relação com a forma de gestão da instituição. Podemos observar portanto novamente a observação referente a especificidade da instituição:

Indicação de cursos que dialogam com a instituição e sejam de gestão esportiva. (G51)

Outra categoria mencionada por praticamente metade dos gestores é o “processo de gestão da instituição” (Quadro 6). Na descrição da categoria encontram-se diversos seguimentos e abordagens diferentes, porém todos relacionados aos processos utilizados pela instituição na gestão do esporte.

Quadro 6: Respostas referentes a possibilidades de contribuições da instituição para melhorar o trabalho/atuação na área da gestão esportiva

Categoria	Descrição	Gestores
Processos de Gestão da Instituição	Ações, informações, atividades, tarefas, meios, ferramentas, recursos e processos: descentralizar, desburocratizar, ter apoio, melhorar, padronizar, avaliar, facilitar, organizar, refletir, dar feedback, criar fluxo igualitário, atualizar, tornar acessível, aproximar, usar corretamente; Autonomia: aumentar e separar núcleo esportivo; Hierarquias, demandas de trabalho, eventos institucionais, atribuições dos gestores: diminuir, reduzir, redistribuir, compatibilizar; Criar sistemas de: tutoria e mentoria; Normas, prioridades, controle de orçamento, tabela de preço base/padrão para fornecedores, modelo coerente, estrutura e organização: definição, reorganização, alinhamento;	G4, G6, G13, G15, G20, G22, G25, G28, G29, G30, G31; G34, G35, G36, G38, G40, G42, G43, G45, G46, G49, G50, G52, G54, G56, G57, G58, G60

	Evento na área de Gestão: realizar, receber, configurar; Mudar: gestão dos programas e projetos.	
Gestão do tempo	Melhor gestão de tempo, ensinar a distribuir e otimizar o tempo	G15, G19
Visão estratégica da Instituição	Programas alinhados independente de quem está a frente; "plano diretor" ; momentos de troca e reflexão quanto a clareza de objetivos da Instituição, metas e indicadores; sistematizar e documentar processos, alinhamento institucional constante, maior envolvimento das unidades em processos/comissões institucionais; parcerias com instituições internacionais da área do esporte; criação de documento norteador para a função; valorizar/dar credibilidade/atenção a área do o esporte (como em outras áreas)	G1, G11, G19, G22, G56, G57
Formação	Quadro 5	G2, G5, G7, G8, G9, G10, G12, G14, G16, G17, G19, G21, G23, G24, G25, G26, G28, G29, G32, G33, G34, G35, G36, G37, G39, G40, G41, G44, G45, G47, G49, G51, G53, G55, G56, G59
Gestão de pessoas	Agregar: mais pessoas/funcionários na área da gestão/ampliação do quadro; criar formas de selecionar os futuros gestores. Aplicar: mudança da política relacionada aos cargos e carreiras, plano de carreira com critérios claros, metas e objetivos definidos. Desenvolver: acompanhamento e desenvolvimento do profissional; preparar melhor os funcionários/supervisores; programa de desenvolvimento de liderança. Manter: gestão da saúde do trabalhador.	G3, G18, G30, G31, G35, G37, G41, G42, G45, G49, G56

Ao analisar as respostas que foram categorizadas nesse item relacionado aos processos de gestão da instituição, observa-se respostas recorrentes a respeito da divisão dos processos de trabalhos entre os gestores, mostrando a necessidade de uma melhor análise posterior a respeito desse assunto.

*Descentralizar mais meios e processos de formação das equipes, para que a **gestão seja mais compartilhada**. (G6)*

*(...) propiciando **mais autonomia**, dando feedback em tempo hábil e acompanhando o desenvolvimento do profissional dando suporte. (G25)*

*(...) Ter mais domínios das ferramentas de trabalho da empresa. **Criar fluxos igualitários de trabalho**. (G29)*

***Desonerando algumas tarefas e processos** que poderiam ser realizados por outros setores. (G38)*

Reduzir ou distribuir melhor as demandas de trabalho, assim conseguiria planejar melhor as ações e construir um processo a longo prazo (...). (G42)

Com relação a categoria sobre a visão estratégica da instituição, os gestores apontaram para a contribuição relacionada ao planejamento futuro da instituição e ações a longo prazo. Observa-se duas respostas referentes a necessidade de alinhamento institucional (G1 e G19) e duas respostas referente a desvalorização da área do esporte frente a outras áreas que a instituição atua (G56 e G57).

Permitir que os programas se mantenham com um conceito alinhado institucionalmente, independente de quem está a frente. (...). Não há um "plano diretor" a longo prazo, por exemplo. (G1)

(...) Alinhamento institucional constante. (G19)

(...) Confecção de um documento norteador para monitores esportivos (...). Valorizar mais os esporte (sic), assim como a área artística (...). (G56)

Dar mais credibilidade e atenção pra área assim como para a parte cultural (...). (G57)

A última categoria que será aborda nessa questão de número 14 será a relacionada a Gestão de Pessoas.

Com relação ao processo de agregar pessoas, observa-se uma preocupação quanto a quantidade atual de gestores atuando na instituição e a necessidade de aumento do número de funcionários nesta instituição (G30, G45 e G49). Já a resposta do G35 envolve o processo de seleção e, talvez pela abrangência da resposta, as técnicas utilizadas para esta seleção.

Mais pessoas na área média de gestão (...). (G30)

(...) Ampliar o quadro e atribuir responsabilidades compatíveis com a quantidade de profissionais (...). (G45)

(...) Mais funcionários para dividir a carga de trabalho (...). (G49)

(...) criando (sic) formas de selecionar futuros gestores (...). (G35)

Quanto ao processo de aplicar, os gestores 3, 18 e 37 se referiram a mudança ou transparência dos planos de cargos e carreiras e o gestor 31 aponta diretamente para definição de critérios na política de carreiras da instituição.

Mudando a política relacionada aos cargos e carreiras. (G3)

Ter um plano de carreira mais claro, com metas e objetivos definidos. (G18)

(...) plano de carreira (...). (G37)

(...) Definir critérios claros para promoção ou punição (quando for o caso) (...). (G31)

No processo de desenvolver pessoas, o gestor 41 aponta para a questão da preparação dos funcionários para os cargos ocupados e exemplifica utilizando a preparação para atuar com gestão de pessoas. Já o Gestor 42 aponta para a falta de participação em algum programa de desenvolvimento relacionado a gestão.

A instituição poderia preparar melhor seus funcionários, principalmente os que mudam para cargos de supervisão, para que cheguem melhor preparados para cuidar de questões, principalmente com gestão de pessoas (...). (G41)

(...) nunca participei de um programa de desenvolvimento de liderança ou algo similar que falasse sobre gestão. (G42)

O último processo mencionado pelo Gestor 56 é o de manter pessoas, pois mostra a sua preocupação em criar condições satisfatórias relacionadas a qualidade de vida dos funcionários para uma melhor atuação

(...) Criar Mecanismos de gestão para saúde do trabalhador, cuidar do trabalhador e diminuir o número de atestados dos educadores (...). (G56)

Analisando os apontamentos dos gestores encontramos respostas relacionadas a 4 dos 6 processos de Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2010). São eles os processos de: agregar, aplicar, desenvolver e manter. Os processos não mencionados foram os de recompensar e monitorar.

5.5 O Processo seletivo e a atuação como gestor

Nesta sessão são apresentados e analisados os resultados encontrados acerca do objetivo relativo à análise do processo de recrutamento e seleção e sua comparação com o perfil dos gestores que atuam na gestão da instituição. Os dados foram tratados através de Análise de Conteúdo, conforme definido no método.

A questão 15 se refere a se os gestores consideram que as etapas do processo de seleção realizado para entrar no cargo na área de gestão esportiva da instituição foram condizentes com a atuação ou com as necessidades para atuação no cargo.

Dos 40 gestores que responderam Sim (QUADRO 7), 19 afirmaram que o processo levou em consideração as características e competências dos gestores participantes. Esse aspecto é evidenciado teoricamente por diferentes autores, entre eles Marras (2016), que aponta que as características dos candidatos é um campo de análise no qual o processo de seleção se baseia

As justificativas foram em alguns casos mais amplas (G37 e G58) e em outros, considerou-se que o processo analisou mais o perfil dos candidatos e não suas habilidades para a função, devido a especificidade da instituição (G38).

Esta afirmação relacionada a especificidade do trabalho da instituição já foi citada em outras questões e aparecem recorrentemente nas respostas.

Acredito que o processo seletivo é um bom parâmetro para analisar as características e competências profissionais dos candidatos para o cargo. (G37)

A especificidade do perfil para tal função foi bem explorada. (G58)

Percebi que avalio-se (sic) principalmente o perfil do profissional, visto que os conteúdos da instituição são bem específicos. (G38)

Esse aspecto é ressaltado por Chiavenato (2015), que afirma que esse tipo de seleção se baseia inicialmente nas competências organizacionais que posteriormente são desdobradas em competências individuais para que os funcionários busquem o sucesso da organização.

Estas competências organizacionais foram encontradas nas justificativas de 10 gestores que responderam que o processo seletivo estava de acordo com as exigências e especificidades do cargo e instituição.

Por ser uma instituição que atua em diferentes áreas simultaneamente em muitos momentos acontece a transversalidade entre elas, as etapas do processo de seleção expõe ao candidato que perfil a instituição está buscando. (G27)

Porque seguem a missão e filosofia da instituição. (G43)

Considerando os dois campos já citados na revisão sobre o processo de seleção: características dos candidatos e exigências do cargo (MARRAS, 2015), alguns gestores em suas respostas apontaram os dois campos como justificativas para dizerem que as etapas foram condizentes com a atuação.

Bastante relação com colegas de trabalho, comunicação, visão institucional. (G5)

Porque abordaram diversas dimensões relacionadas ao trabalho e a instituição. (G32)

QUADRO 7 – Categorias relativas a resposta SIM à Questão 15: Etapas do processo de seleção x atuação no cargo

Categoria	Descrição	Gestores
Características e competências dos candidatos	Relação interpessoal, gestão de conflitos, comunicação, habilidades necessárias, liderança, criatividade, trabalho em equipe, conhecimentos específicos da área, comportamento e a forma de resolução de problemas, gestão de projetos, buscar soluções, dimensões relacionadas ao trabalho, perfil profissional, construção de projetos, aspectos intrapessoais e interpessoais,	G2, G5, G9, G11, G17, G18, G23, G25, G27, G29, G31, G32, G37, G38, G41, G46, G51, G53, G56
Exigências e especificidade do cargo/instituição	Visão institucional, situações próximas a função, observação de aspectos relacionados ao cargo e função, dimensões relacionadas a instituição, questões do dia a dia do trabalho, seguem a missão e filosofia da instituição, especificidade do perfil para a função	G5, G16, G20, G21, G27, G29, G32, G36, G43, G58

Etapas da seleção (entrevista e testes)	Dinâmicas, critérios, atividades, amplo processo, prova escrita, entrevista, processo difícil, fragmentos importantes da minha atuação, provas escritas e provas práticas	G1, G3, G9, G12, G13, G26, G34, G40, G46, G55, G56, G59
Não categorizável ou não justificou	-	G24, G28, G33, G42, G47, G54

A última justificativa que foi utilizada por 12 gestores se baseou na citação das etapas e técnicas de seleção que realizaram no processo:

Pelo amplo processo e diferentes etapas realizadas (G12)

Os conhecimentos necessários para atuação técnica foram avaliados por prova escrita, e depois avaliado o perfil do candidato nas dinâmicas e entrevista com a psicóloga. E a função é descrita no Descritivo de Seleção. (G13)

Considero que as etapas que participei continham fragmentos importantes da minha atuação como programador dentro da instituição e portanto foram condizentes com minha atuação e necessidades. Especificamente sobre gestão do esporte, a entrevista foi a única etapa que me recordo do assunto ter sido abordado de maneira explícita. Acredito, portanto, que as etapas foram condizentes com a atuação e necessidades mas ainda demanda aprofundamento quando se diz respeito à gestão do esporte. (G34)

Entre as respostas, foram citadas as dinâmicas, prova escrita e entrevistas que estão condizentes com as etapas apresentadas nas etapas de seleção da instituição (FIGURA 7). Como exposto na revisão teórica, Chiavenato (2015) corrobora com esse processo da instituição, que se escolhe mais de uma técnica para a seleção.

Com relação as respostas negativas da questão 10, 20 gestores responderam que as etapas do processo de seleção não foram condizentes com a atuação/ou com as necessidades para atuação do cargo.

Dentre eles, 6 gestores deram como justificativas as limitações das etapas com relação ao que foi avaliado do perfil, conhecimentos e competências dos candidatos (entre eles o G15, G22 e G35):

Acredito que o processo abordou pouco sobre as qualificações de um bom gestor esportivo, visto que a avaliação estava muito próxima para ações práticas desenvolvidas (G15)

Acredito que o perfil para a instituição foi muito mais avaliado do que as competências para o cargo. (G22)

O processo seletivo é condizente com um perfil de gestão, mas não acredito que seja coerente com o modelo adotado na instituição. (G35)

Outros 6 justificaram essa mesma limitação, porém relacionado ao que é esperado e realizado na atuação diária do gestor (entre eles G4 e G35).

As etapas estavam mais relacionada (sic) ao meu perfil pessoal do que às atividades de gestão que eu iria realizar. (G4)

O processo seletivo é condizente com um perfil de gestão, mas não acredito que seja coerente com o modelo adotado na instituição. (G35)

Apesar das competências serem consideradas determinantes da eficácia profissional e contribuírem para a empresa seguir em sua direção estratégica e atualmente as organizações realizarem o processo seletivo focados na aquisição destas competências individuais para o sucesso da organização (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005; CHIAVENATO, 2010), existe também o processo baseado em dados, informações e requisitos sobre o cargo a ser preenchido. Estas 12 respostas e suas justificativas nos mostram que o processo de uma mesma instituição pode oferecer em um mesmo ou diferentes processos focos nas duas variáveis mencionadas. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo (exigências do cargo), enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção (características dos candidatos) (CHIAVENATO, 2010; MARRAS, 2016).

Além desses 14 gestores, 2 justificaram terem realizado um processo diferente do aplicado atualmente, 1 alegou faltar transparência no processo, 1 considerou a falta de necessidade de experiência prévia ou formação específica e 5 não responderam ou a resposta não era categorizável.

QUADRO 8 – Categorias relativas a resposta NÃO à Questão 15: Etapas do processo de seleção x atuação no cargo

Categoria	Descrição	Gestores
Etapas limitadas em termos do que foi avaliado (perfil, conhecimentos e competências)	Etapas eram relacionadas ao perfil pessoal; foram avaliados apenas a capacidade de argumentação e comportamento; não são avaliados conhecimentos de gestão.	G15, G19, G22, G35, G49, G57
Etapas limitadas em termos do que é esperado/realizado na atuação prática	Teoria distante da realidade; a atuação é bem mais ampla do que a apresentada no processo.	G4, G8, G14, G35, G39, G44
Processo diferente do aplicado atualmente	Processo realizado a muito tempo, diferente do atual	G6, G10
Processo/critérios não difundidos de forma clara	Falta transparência	G30
Critérios/pré-requisitos não adequados	Não há necessidade de formação específica ou experiência prévia	G45
Não respondeu ou não categorizável	-	G7, G48, G52, G50, G60

5.6. Triangulação: documentos x revisão de literatura x resultados da pesquisa

Nesta etapa abordaremos os itens já apresentados anteriormente nesta pesquisa com a análise e discussão, através de triangulação, conforme apontado no método (para projeto paralelo convergente) para avaliar a convergência, a corroboração e a correspondência dos resultados obtidos. A análise considera o mesmo tema daquilo que as referências apontam, o que documento da instituição aborda (e se aborda) e os resultados referentes ao questionário aplicado, além de quando possível, uma ligação entre os temas apresentados.

5.6.1 Gestão de pessoas

O tema Gestão de Pessoas, principal tema desta pesquisa, foi um dos mais recorrentes nas respostas dos gestores, mesmo as questões não sendo especificamente sobre ele. No documento da instituição analisado, este tema é considerado uma das atribuições do gestor, que se confirma nas referências como uma das funções mais importantes na área da gestão. Porém, para os gestores é uma das áreas apontadas como a maior dificuldade na atuação (QUADRO 4), além de ser

apontado na contribuição da instituição tanto como um dos temas relacionados a formação (QUADRO 5), quanto uma das categorias principais nas respostas dos gestores (QUADRO 6).

5.6.2 Processo de recrutamento e seleção

As referências consultadas a respeito do processo de recrutamento e seleção apontam que muitos gestores não são submetidos a nenhum tipo de processo (BASTOS et al., 2006; AMARAL, 2014; RUTA; SALA, 2018). Na instituição pesquisada é realizado um processo seletivo com etapas, requisitos e atribuições amplamente divulgados.

Especificamente sobre o processo de recrutamento, não abordamos especificamente sobre este assunto nas questões. Apesar disso, observamos que dos três tipos de recrutamento utilizados (interno, externo ou misto), a instituição (através da análise do Descritivo de Seleção) utiliza do recrutamento misto em que todos, independentes se já são ou não funcionários, deverão passar pelo processo para assumir o cargo relacionado a gestão esportiva (CHIAVENATO, 2015). Porém, a maioria já trabalhou na instituição anteriormente em outro cargo, o que nos mostra uma facilidade de aprovação daqueles que já conhecem a instituição, beneficiando o processo de recrutamento interno.

Especificamente sobre o processo de seleção, os documentos encontrados mostram que a instituição realiza um processo com 7 etapas, abordando diferentes técnicas de seleção que a literatura apresenta (ARELLANO, 2002; CHIAVENATO, 2015; KANAANE, 2013; LIMONGI-FRANÇA; MARRAS, 2016; MOCSÁNYI; BASTOS, 2005; SOUCIE, 2002). Sobre esse processo, a maioria dos gestores desta pesquisa considerou que as etapas do processo que realizaram estavam condizentes com a atuação e necessidades do cargo.

Com relação as competências dos candidatos, o processo de seleção se concentra nelas, em união as competências pretendidas pela organização (CHIAVENATO, 2015). No documento da instituição pesquisada, as atribuições do cargo apontam para as competências esperadas para o gestor que se candidata a vaga (embora não estejam especificadas no documento). Além disso, os gestores reconheceram que no processo seletivo as características e competências dos candidatos são consideradas além da amplitude das etapas de seleção realizadas.

5.6.3 Perfil do gestor

Devido a importância da identificação do perfil do gestor (ZANATTA et al., 2018), a única abordagem não realizada nesta pesquisa foi referente a formação inicial, pois o pré-requisito encontrado no documento de divulgação do processo seletivo e descritivo do cargo era eliminatório para quem não tem o registro válido no conselho regulador da profissão

Quanto ao perfil demográfico, não foram pesquisados documentos da instituição que abordassem o tema e a literatura aponta para uma falta de padrões e unificações dos critérios de análise que limita a comparação com os dados obtidos (RIAL, 2015; AMARAL, 2015).

5.6.4 Formação do gestor

Além do gestor enfrentar uma ausência de diretrizes e formação específica, os levantamentos e estudos sobre o processo de formação do gestor é considerado uma raridade na literatura nacional (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005; MAZZEI et al., 2013). Nesta pesquisa, além de levantarmos aspectos referentes a formação (tipo de graduação e pós-graduação), relacionamos o auxílio delas (ou não) na atuação com gestão esportiva (QUADRO 1, QUADRO 2, QUADRO 3).

Com relação a formação continuada, a literatura aponta para uma dificuldade relacionada aos referenciais teóricos relativos especificamente a gestão do esporte, ficando a cargo das organizações para a realização delas. Nesta pesquisa, apesar dos documentos da instituição que foram acessados não abordarem o tema, destacamos o grande número de gestores que esperam que a instituição contribua na formação dos gestores (QUADRO 5), confirmando o que a literatura diz a respeito.

5.6.5 Funções do gestor

Apesar da literatura apontar que as instituições não determinarem as funções do cargo (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005), a instituição pesquisada determina as atribuições do cargo diretamente no documento de divulgação do processo seletivo e descritivo do cargo (equipe multidisciplinar; gestão de pessoas, de recursos materiais

e financeiros; planejamento; desenvolvimento; operacionalização; avaliação de ações físicas/esportivas; ações integradas com outros programas desenvolvidos pela instituição; contatos com grupos sociais, comunidades e instituições públicas e privadas).

. Os gestores participantes desta pesquisa, ao responderem sobre as dificuldades enfrentadas no trabalho, apontam para praticamente todas as atribuições designadas, sendo a Gestão de pessoas uma das com maior quantidade de apontamentos, conforme já mencionado anteriormente (QUADRO 4). Uma das hipóteses que podemos considerar é relacionar essas dificuldades com aspectos referentes a formação do gestor, já mencionados no item anterior.

Ainda sobre essa dificuldade do gestor na atuação, na literatura foi encontrada apenas uma pesquisa que abordasse essa questão e que teve como resposta as dificuldades relativas a admissão de profissionais qualificados (SORDI; THEOBALD, 2017). Esta categoria não foi encontrada na presente pesquisa, devido a realização de um processo seletivo para admissão que contempla de antemão a qualificação e voltado a especificidade da instituição.

5.6.6 Formação do gestor x dificuldades do gestor x contribuição da instituição

Nas questões 4, 10 e 11 os gestores foram questionados sobre a sua formação e a sua relação com a atuação. Quanto a disciplina relacionada a gestão do esporte, observamos que a maioria não realizou. Na questão sobre a ajuda do aprendizado na graduação na atuação com gestão esportiva, dos que responderam que não ajudou observamos respostas referentes a conteúdos fora da realidade da atuação da instituição. Quanto a pós graduação na área de gestão e sua contribuição na atuação, novamente verificamos a citação sobre a distância entre o conteúdo do curso com a atuação (especificidade da instituição). Evidencia-se, dessa forma, que além dos temas sobre gestão do esporte não estarem presentes na formação na graduação, e a própria formação geral em Educação Física e em cursos de pós-graduação na área não estão sendo aplicáveis a atuação do gestor na instituição.

Da mesma forma, quanto as dificuldades encontradas no cotidiano de trabalho, observamos como respostas a especificidade nos processos da instituição. Além disso, dificuldades com processos de gestão que seriam oferecidos em cursos de

extensão/especialização como Gestão de Pessoas, Gestão de Projetos ou até mesmo aqueles que reconhecem a pouca formação a respeito destes processos.

Já em relação a contribuição da instituição para melhoria do trabalho, novamente verificamos os apontamentos referentes aos processos de gestão e a formação.

Ao triangular esses dados, verificamos uma lacuna referente a formação dos gestores relacionado a gestão e a indicação de uma necessidade de investimento na formação para os processos gerais e específicos da instituição, pois mesmo supondo através de uma resposta, que a instituição oferece a oportunidade de estudos para os gestores, ainda sim eles citam sobre essa necessidade de contribuição da instituição.

6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa levantou e apresentou dados e análises referentes a algumas etapas relacionadas ao processo de Gestão de Pessoas na área do Esporte e Atividade Física de uma instituição privada sem fins lucrativos.

O perfil dos gestores estudados revela um panorama da gestão esportiva da instituição, que é composta por gestores relativamente jovens com idades entre 30 e 40 anos, com uma distribuição quanto ao sexo quase homogênea. São gestores relativamente novos no cargo, mas com experiência anterior dentro da instituição. Esse perfil se complementa pelo requisito de terem formação na graduação em Educação Física ou Esporte. Quanto a formação continuada, a não realização de nenhum tipo de curso relacionado a gestão nos últimos 3 anos revela e pode explicar de certa forma as dificuldades apontadas pelos gestores em relação a sua atuação no cargo.

Face ao objetivo do trabalho, com relação ao descritivo do cargo e sua congruência ao perfil e formação, descritos acima, observamos que as atribuições do gestor definidas pela instituição não foram mencionadas praticamente na descrição das disciplinas ou cursos realizados ou contemplados nas respostas referentes ao auxílio da formação na atuação.

Neste mesmo descritivo, encontramos o termo “ações integradas” a áreas correlatas ou não a Educação Física e Esporte que poucas vezes foram encontradas nas descrições referentes a formação ou experiências anteriores.

No descritivo relativo a atuação do gestor, habilidades relativas a planejamento, desenvolvimento, operacionalização e avaliação, além do estabelecimento de contatos com grupos, comunidades e instituições, estiveram presentes nas respostas referentes as dificuldades encontradas pelos gestores, podendo-se considerar então que haveria uma defasagem entre o conteúdo do descritivo e a verificação dessas competências na etapa de seleção.

Um dos apontamentos mais recorrentes durante a análise de conteúdo desta pesquisa e que se encontra no descritivo do cargo está relacionado a processos de gestão da instituição, com maior destaque ao processo de Gestão de Pessoas. Esse processo foi apontado como uma dificuldade encontradas na atuação e como

sugestão de contribuição da instituição em todos os 6 processos básicos: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Ao analisar a atuação dos gestores e suas dificuldades, novamente verificamos uma grande maioria elencando a Gestão de Pessoas e itens relacionados a falha, falta ou ausência de processos utilizados para gestão da instituição, além da dificuldade no desempenho da função relacionada a burocracias, diferenças e especificidade da instituição que, segundo os respondentes, poderiam ser resolvidas ou amenizadas com apoio, indicação, investimento ou promoção de formação.

Dessa forma, esse aspecto poderia ser também uma evidência da defasagem entre o conteúdo do descritivo e a avaliação de competências relativas a gestão de pessoas na etapa de seleção.

Porém, analisando-se pela ótica da visão e da atuação do gestor, ao triangular os dados referentes a essa dificuldade e indicação da necessidade de formação, fica a lacuna relacionada ao porquê os gestores, mesmo recebendo apoio financeiro para essa formação pela instituição e indicando dificuldades relativas a diversos processos que são contemplados em cursos de extensão ou pós graduação, não realizaram cursos ou participaram de eventos referentes a estes temas. Importante destacar também a quase total ausência de realização de cursos no exterior, onde a área da gestão do esporte está mais desenvolvida.

Dentro do processo de agregar pessoas, observamos que as etapas do processo de seleção contemplaram diversas técnicas, porém por ser uma instituição privada não tem obrigatoriedade legal de divulgar provas, respostas ou classificação dos candidatos, o que impede um aprofundamento ou exemplificação a respeito da análise de um gestor, sua classificação no processo e perfil demográfico, de formação e experiência profissional.

Nesta pesquisa evidenciaram-se também menções constantes aos processos de gestão do tempo, projetos e processos, que não eram tema principal do estudo. Sugere-se que em estudos futuros estes temas também sejam abordados, pois podem se constituir em pontos complementares na análise dos processos de recrutamento e seleção de gestores em diferentes realidades de instituições que atuam com atividades físicas, esportivas e de lazer.

Embora conscientes de que um estudo de caso, por si só, não permite generalização, consideramos que os achados e as análises realizadas podem ser de valia e aplicadas especificamente à gestão da instituição, mas entendemos que os

resultados encontrados sobre tema são suficientemente relevantes para aplicação em outras instituições com as mesmas características, dada a escassez de literatura e reflexões sobre a gestão de pessoas em organizações esportivas no país.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, C. M. S. O Gestor do Esporte no Brasil. In: ROCCO JUNIOR, A.J.; AMARAL, C. M. S.; BASTOS, F. C.; MAZZEI, L. C. (Orgs.). **Ensaio sobre Gestão do Esporte: reflexões e contribuições do GEPAE /EEFE – USP**. 1ed. Sarapuá.: OJM Casa Editorial, 2015. Ebook, p. 20-39. Disponível em: <https://docs.google.com/file/d/0B-13fOC4MllgT0NFTDZVcTJBZFU/edit?pli=1> Acesso em: 2 fev 2018
- _____. **Gestor de instalações esportivas do município de São Paulo: perfil, formação e desempenho da função**. Dissertação (Mestrado) Mestrado em Ciências. Escola de Educação Física e Esporte. Universidade de São Paulo, 2014.
- AMARAL, C. M. S.; BASTOS, F. C. O Gestor Esportivo no Brasil: revisão de publicações no país. **Rev. Intercon. Gest. Desport.**, Rio de Janeiro, v.5, n. 1, p. 68-78, junho. 2015.
- ANCHIETA, T. **Perfil do gestor desportivo no Amazonas**. Dissertação (Mestrado). Mestrado em Gestão Desportiva, Universidade do Porto, 2010.
- ARRAYA, M. As funções e as competências do dirigente/gestor. In: ARRAYA, M.; SILVA, M. N. (Eds.) **Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva**. Visão & Contextos, Lisboa, 2014, pp. 31-50.
- AZEVÊDO, P. H.; BARROS, J. 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, 10(74), 1–9, 2004. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd74/admin.htm>>. Acesso em: 10 out 2019.
- AZEVÊDO, P. H.; BARROS, J. 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**, 15(1), 33–42, 2004.
- AZEVÊDO, 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**, 9(2), 103–112, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S1645-05232009000200012&script=sci_arttext>. Acesso em: 10 ago 2019
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARROS, M. A.; PEDROSO, C. A. M. Q.; FATTA, G. L. G. L.; LIMA, W. A. G. H.; SILVA, T. C. A.; ROCHA, V. L. S. Perfil do Gestor Brasileiro: uma revisão de literatura. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**. v.3. n. x p. 44-52, 2013.
- BASTOS, F. DA C.; BARHUM, R. A.; ALVES, M. V.; BASTOS, E. T., MATTAR, M. F.; REZENDE, M. F.; MARDEGAN, M.; BELLANGER, 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. C. Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. **Motrivivência**, ano XV, n. 20-21, p.295-306, 2004.

_____. **Gestão do Esporte no Brasil**: reflexões sobre avanços, limites e desafios. Tese (Livre Docência) Departamento de Esporte da Escola de Educação Física e Esporte. Universidade de São Paulo, 2016. 92p.

_____. Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. **Motrivivência**, ano XV, n. 20-21, p.295-306, mar./dez., 2003

BELAN, Bruna Bressan. **Participação de mulheres na gestão esportiva**: uma revisão sistemática. 2015. 35 f. Trabalho de conclusão de curso (bacharelado - Educação Física) - Universidade Estadual Paulista, Instituto de Biociências de Rio Claro, 2015. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/136502>>. Acesso em: 13 jul 2019

BÖHME, M. T. S. **Administração Esportiva**. PETeleco, São Paulo, PET-EEFEUSP, novembro, 1998.

BOSE, M. **Gestão de pessoas no terceiro setor**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

BRASIL. Governo do Brasil. **Associações, federações e confederações**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/esporte/2009/10/associacoes-federacoes-e-confederacoes>>. Acesso em: 10 de abril de 2018.

Brasil. Presidência da República. Secretaria de Políticas para as Mulheres. **Edição Especial da Revista do Observatório Brasil da Igualdade de Gênero**. 1ª Impressão. Brasília: Secretaria de Políticas para as Mulheres, 2014. 80p.

BRASIL. Resolução n. 7, de 31 de março de 2004. **Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Educação Física, em nível superior de graduação plena**. Diário Oficial da União, Brasília, 05 de abril de 2004. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/ces0704edfísica.pdf>>. Acesso em: 18 dez. 2019.

BRUNORO, J.C.; AFIF, A. **Futebol. 100% Profissional**. São Paulo, Ed. Gente, 1997.

CAPINUSSÚ, J. M. **Administração desportiva moderna**. São Paulo: Ibrasa, 2002.

CARREIRO, E. A. **Gestão da Educação Física e Esporte**. Rio de Janeiro: Guanabara, 2007.

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

CHALIP, L. Policy analysis in sport management. **Journal of Sport Management**, 9, 1- 13, 1995.

_____. Towards social leverage of sport events. **Journal of Sport & Tourism**, 11(2), 1-19. 2006.

CHELLADURAI, P. **Managing Organizations for Sport and Physical Activity**. 4th. ed. Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway Publishers, 2013.

Chelladurai (2018) Sport Management, Becoming a Profession or Being Professional: A Response to Dowling, *Journal of Global Sport Management*, 3:4, 339-350, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/24704067.2018.1530573?journalCode=rgsm20>.

_____. Gestão do Desporto: definir a área. **Ludens**, Lisboa, v.15, n.4, p.67-71, out./dez.1995.

_____. **Human resource management in sport and recreation**. 2nd. ed. IL: Human Kinetics, 2006.

_____. **Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective**. 3rd. ed. Scottsdale: Holcomb Hathaway, 2009.

CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Gestão de pessoas**. 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 8ed. Barueri: Manole, 2015.

CONFED. Resolução n. 46, de 18 de fevereiro de 2002. **Dispõe sobre a Intervenção do Profissional de Educação Física e respectivas competências e define os seus campos de atuação profissional**. Rio de Janeiro, 18 de fevereiro de 2002. Disponível em: < <https://www.confef.org.br/confef/resolucoes/82>>. Acesso em: 27 nov. 2019.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. Escolha de um projeto de métodos mistos. In: CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. (Eds.). **Pesquisa de Métodos Mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. p. 60–103.

DALMAU, M. B. L. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009

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

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, E. M. P. **A participação das Mulheres na Gestão do Esporte Brasileiro: Desafios e Perspectivas**. Rio de Janeiro: Quartet. 2008

Gomes, E. M. P.; & Mourão, L. As mulheres na gestão das federações esportivas no Brasil (pp. 72–80), 2008. Disponível em: http://www.gestaodesportiva.com.br/As_mulheres_na_Gestao_das_Federacoes_Esportivas_no_Brasil.pdf. Acesso em: 19 jun 2019

Gomes, P. S. L. et al. Perfil do Gestor de Academias de Ginástica da Região Político Administrativa 3 da Cidade do Recife – Pernambuco – Brasil. Rev. Intercon. Gest. Desport., Rio de Janeiro, 8 (1): 1 - 13, jan-abr/2018

HATZIDAKIS, G. S.; BARROS, J. A. F. Gestão, compliance e marketing no esporte. São Paulo: CREF4/SP, 2019.

HORINE, L; STOTLAR, D. **Administration of Physical Education and Sports Programs**. McGraw-Hill, 2004.

HUZEK, D.; STEFANO, S. R.; GRZESZCZESZYN, G. Perfil dos gestores de pessoas e suas práticas. In: **Anais** SEGeT – Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia. Resende: AEDB, 2008.

JOAQUIM, B. A.; BATISTA, P. M.; CARVALHO, M. J. Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. **Movimento**. Porto Alegre, v. 17, n. 01, p. 255-279, 2011.

KANAANE, R. Gestão de pessoas nas Instituições Esportivas. In: MATTAR, M. F.; MATTAR, F. N. **Gestão de negócios esportivos**. cap. 11 p. 205-222, São Paulo: Elsevier,. 2013.

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

KROTEE, M. L.; BUCHER, C.A. **Management of Physical Education and Sport**. 13. ed. Boston: Mc Graw Hill, 2007.

LI, M. J.; PITTS, B. G.; QUARTERMAN, J. Introduction to Sport Management Research. In: LI, M.; PITTS, B. G.; QUARTERMAN, J. (Eds.). **Research Methods in Sport Management**. 1st. ed. Morgantown, WV: West Virginia University, 2008a. p. 360.

LI, M. J.; PITTS, B. G.; QUARTERMAN, J. **Research Methods in Sport Management**. 1st. ed. Morganton: West Virginia University, 2008b.

LIMONGI-FRANÇA, A.; ARELLANO, E. **Os processos de recrutamento e seleção**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). *As pessoas na organização*. p. 63 – 72, São Paulo: Gente, 2002.

LOBATO, P. L.; VITORINO, E. C. O perfil administrativo adequado a uma instituição desportiva em relação aos princípios teóricos da administração. **Motriz** – v. 3, n. 2, 1997

LUSSIER R. N.; REIS, A. C. F.; FERREIRA, A. A. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MACIEL, M. G. Perfil do gestor de lazer nas empresas. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, 31 (1), 2009.

Maroni, F. C., Mendes, D. R., & Bastos, F. C. Gestão do voleibol no Brasil : o caso das equipes participantes da Superliga 2007-2008. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, 24(2), 239–248, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MAZZEI, L. C.; AMAYA, K.; BASTOS, F.C. Programas acadêmicos de graduação em gestão do esporte no Brasil. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte** – v. 12, n. 1, 2013.

MAZZEI, L. C., BASTOS, F. C., FERREIRA, R. L., BOHME, 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. C. Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas. In: MAZZEI, L. C. BASTOS, F. C. **Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas**. 1 st. Ed. São Paulo: Ed. Ícone, 2012.

MAZZON, J. A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. 1981. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981.

Mello, J. A. C; Silva, S. A. P. S. Competências do gestor de academias esportivas. **Motriz**, Rio Claro, v.19 n.1, p.74-83, jan./mar. 2013

MELLO, J. A. C. **Formação profissional do gestor esportivo: estudo sobre competências necessárias ao desempenho da função em academias esportivas**. Dissertação (Mestrado). Mestrado em Educação Física, Universidade São Judas Tadeu, 2012.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo, Atlas, 2000, 536 p.

MOCSÁNYI, V.; BASTOS, F. C. Gestão de Pessoas na Administração Esportiva: considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**. São Paulo: v.4, p.55 – 69, 2005

PAREJO, S. G.; SANCHÉZ, E. G. **Recursos Humanos aplicados a la gestión deportiva**. Barcelona: INDE Publicaciones, 2007.

Pedroso, C. A. M. de Q., Menezes, V., Sarmiento, J. P., & Albuquerque, R. J. F. de. (2010). Perfil do gestor desportivo das federações olímpicas do Estado de Pernambuco. **Lecturas, Educación Física Y Deportes**, Buenos Aires, 15(145), 1–3. Retrieved from <https://www.efdeportes.com/efd145/perfil-do-gestor-desportivo-das-federacoes-olimpicas.htm>

PIRES, G.; LOPES, P. S. R. Conceito de gestão do desporto, novos desafios, diferentes soluções. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 1, n. 1, p. 88-103, 2001.

QUEIRÓS, P.; GRAÇA, A. A Análise de Conteúdo (enquanto técnica de tratamento da informação) no âmbito da investigação qualitativa. In: MESQUITA, I.; GRAÇA, A. (Eds.). **Investigação Qualitativa em Desporto V1**. 1. ed. Porto: Universidade do Porto. Centro de Investigação Formação Inovação e Intervenção em Desporto, 2013. p. 213.

QUINAUD, R. T.; FARIAS, G. O.; NASCIMENTO, J. V. Formação profissional do gestor esportivo para o mercado de trabalho: a (in) formação dos cursos de bacharelado em educação física do Brasil. **Movimento**, Porto Alegre, v. 24, n. 4, p. 1111-1124, out./dez. de 2018

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. 4ª ed. São Paulo: Educator, 2004.

RAMOS, S. S.; GOELLNER, S. V. Futebol e Mulheres no Rio Grande do Sul: Eduarda Marranghello Luizelli (Duda) e a Gestão Esportiva. **Anais: II Seminário Corpo, Gênero e Sexualidade Rio Grande do Sul**. 2018. Disponível em: <https://7seminario.furg.br/images/arquivo/134.pdf>

REZENDE, J.R. Organização e administração no esporte. Rio de Janeiro, Sprint, 2000.

RIAL, B. M. El directivo deportivo del siglo XXI: áreas de análisis. **Revista Española de Educación Física y Deportes**, 410, 41-55, 2015.

ROCHA, C. M., BASTOS, F. C. Gestão do esporte: definindo a área. **Rev. bras. Educ. Fís. Esporte**, São Paulo, v.25, p.91-103, 2011

RODRIGUES, J. D. C. R. **O Perfil do Diretor Desportivo nas Organizações Desportivas de Futebol - Proposta de Modelo de Formação**. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão do Desporto - Organizações Desportivas) - Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa.

RUTA, D.; SALA, I. HRM in Sport Organizations. In: BREWSTER C., CERDIN JL. (Eds.) **HRM in Mission Driven Organizations**. Palgrave Macmillan, Cham, 2018.

SARMENTO, J. P.; PINTO, A.; OLIVEIRA, A. E. O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal. **Revista Portuguesa de Gestão de Desporto**, Ano 3, n.2, 2006.

SILVA, S. A. P. S. Formação profissional em Educação Física e esporte no Brasil: propostas de mudança. **EF Deporte Revista Digital**, Buenos Aires, n. 58, 2003. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd58/mudanca.htm>. Acesso em: 15 de maio de 2018.

SORDI, J. D.; THEOBALD, R. R. As Habilidades dos Gestores Esportivos: um estudo de caso em Novo Hamburgo. **Gestão e Desenvolvimento**, Centro Universitário Feevale, Brasil, 14 (2), 2017.

SOUCIE, D. **Administración, Organización y Gestión Deportiva**. Barcelona, Inde Publicaciones, 2002.

TAVARES, G. H. et al. Participação de mulheres na gestão esportiva sob a ótica da produção científica. Anais: Congresso Brasileiro de Gestão do Esporte (CBGE). 2018. Disponível em: <http://www.abragesp.org.br/biblioteca/>

TAVARES, A. L. As competências dos gestores públicos de esporte. Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo. 2010

TAYLOR, T.; DOHERTY, A.; MCGRAW, P. **Managing People in Sport Organizations**: A strategic human resource management perspective. Elsevier, 2008

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**. São Paulo v.36, n.4, p.64-72, outubro/dezembro 2001.

TORGA, M.; SANTOS, F. P.; MOURÃO, L. N. Gênero e Futebol: as mulheres na gestão do futebol brasileiro. Anais: II Seminário Corpo, Gênero e Sexualidade Rio Grande do Sul. 2018. Disponível em: <https://7seminario.furg.br/images/arquivo/145.pdf>

Weerakoon, R. K. Human Resource Management in Sports: A Critical Review of its Importance and Pertaining Issues. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, vol. LXIX, 2016

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.

ZANATTA, T. C.; FREITAS, D. M.; CARELLI, F. G.; COSTA, I. T. O perfil do gestor esportivo brasileiro: revisão sistemática da literatura. **Movimento**, Porto Alegre, v. 24, n. 1., p. 291-304, jan./mar. de 2018.

APÊNDICE 1

USP - ESCOLA DE EDUCAÇÃO
FÍSICA E ESPORTE DA
UNIVERSIDADE DE SÃO
PAULO / EEFE-USP

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Processo de seleção e perfil do gestor de esporte em uma instituição privada sem fins lucrativos

Pesquisador: FLAVIA DA CUNHA BASTOS

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 12234119.2.0000.5391

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE DE SAO PAULO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.558.887

Apresentação do Projeto:

Este estudo justifica-se pelos poucos estudos sobre gestão de pessoas, perfil do gestor e sobre processos de seleção em instituições esportivas (com relação à quantidade de instituições existentes). Com o desenvolvimento da pesquisa espera-se responder à pergunta: as necessidades, atuação e descritivo do cargo de gestor em uma entidade privada, divulgadas em processo seletivo, estão de acordo com a formação e o perfil do gestor que ocupa o cargo?

Objetivo da Pesquisa:

O Projeto de Pesquisa tem como objetivos verificar a congruência entre o perfil e a formação de gestores de esporte de uma entidade privada com o descritivo do cargo ocupado e analisar sua atuação no trabalho, elencando as dificuldades por eles encontradas e as lacunas existentes entre a formação, a atuação e as necessidades do cargo.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos: inexistem situações em que possam ocorrer desconfortos e não há riscos físicos ou psicológicos.
Benefícios: não existem benefícios que poderão ser obtidos pelos participantes.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa apresenta objetivos e metodologia claros e consistentes. O referencial teórico é adequado e oportuno e fornece os alicerces conceituais para a correta realização da pesquisa.

Endereço: Av. Profº Mello Moraes, 65

Bairro: Cidade Universitária

UF: SP

Município: SAO PAULO

Telefone: (11)3091-3097

Fax: (11)3812-4141

CEP: 05.508-030

E-mail: cep39@usp.br

**USP - ESCOLA DE EDUCAÇÃO
FÍSICA E ESPORTE DA
UNIVERSIDADE DE SÃO
PAULO / EEFE-USP**

Continuação do Parecer: 3.558.887

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O TCLE está adequado. A linguagem é clara e de fácil entendimento. O TCLE contempla, também, além da adesão dos respondentes da pesquisa, o consentimento da organização aonde a intervenção ocorrerá. Os pesquisadores apresentaram, conforme solicitado anteriormente pelo CEP, o termo de anuência da empresa em que a intervenção ocorrerá.

Recomendações:

Não há recomendações.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não há pendências e lista de inadequações.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_1292305.pdf	10/07/2019 16:43:35		Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Declaracao_100719.pdf	10/07/2019 16:42:45	FLAVIA DA CUNHA BASTOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLESESCASSINADO100719.pdf	10/07/2019 16:42:27	FLAVIA DA CUNHA BASTOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLERespondente100719.pdf	10/07/2019 16:42:03	FLAVIA DA CUNHA BASTOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	2019TCLEEntidade150419Cristiane.doc	15/04/2019 09:20:07	FLAVIA DA CUNHA BASTOS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoCristinaneTrombini.docx	01/03/2019 11:49:50	FLAVIA DA CUNHA BASTOS	Aceito
Folha de Rosto	folhaderostoassin.pdf	01/03/2019 11:47:30	FLAVIA DA CUNHA BASTOS	Aceito

Situação do Parecer:

Endereço: Av. Profº Mello Moraes, 65

Bairro: Cidade Universitária

CEP: 05.508-030

UF: SP

Município: SÃO PAULO

Telefone: (11)3091-3097

Fax: (11)3812-4141

E-mail: cep39@usp.br

USP - ESCOLA DE EDUCAÇÃO
FÍSICA E ESPORTE DA
UNIVERSIDADE DE SÃO
PAULO / EEFE-USP

Continuação do Parecer: 3.558.887

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SAO PAULO, 06 de Setembro de 2019

Assinado por:
Edilamar Menezes de Oliveira
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Profº Mello Moraes, 65

Bairro: Cidade Universitária

CEP: 05.508-030

UF: SP

Município: SAO PAULO

Telefone: (11)3091-3097

Fax: (11)3812-4141

E-mail: cep39@usp.br

APÊNDICE 2

Roteiro do questionário

1- Idade

2- Sexo

3- Formação e ano de conclusão - Bacharel, Licenciatura, Licenciatura plena:

4- Durante a graduação, teve disciplina relacionada a gestão do esporte?

() Não – () Sim. Qual?

5- Possui outra graduação além de Educação Física e Esporte?

() Não – () Sim. Qual?

6- Possui especialização/pós graduação?

() Não () Sim:

() MBA. _____

() Especialização _____

() Mestrado _____

() Doutorado _____

7- Já trabalhou com gestão esportiva antes de atuar neste cargo atual?

() Não – () Sim. Qual cargo, por quanto tempo e em que local? _____

8- Já trabalhou nesta mesma instituição em outro cargo?

() Não – () Sim. Qual?

9- Há quanto tempo atua com gestão esportiva nesta instituição (anos completos)?

10- Você considera que o aprendizado na graduação ajudou de alguma forma na sua atuação com gestão esportiva? Por que?

11- Caso tenha realizado especialização/pós graduação na área de gestão, você considera que os conteúdos abordados nas aulas contribuíram para a sua atuação na gestão esportiva da instituição? Por que?

12- Participou nos últimos 3 anos de Congressos, Seminários, Cursos ou Eventos de formação continuada em Gestão do Esporte? Quais?

13- Quais são as dificuldades encontradas no seu cotidiano de trabalho relacionado a gestão?

14- Como a instituição que você atua poderia contribuir para melhorar seu trabalho/atuação na área da gestão esportiva?

15- Você considera que as etapas do processo de seleção que você realizou para entrar no cargo na área de gestão esportiva desta instituição foram condizentes com a sua atuação/ou com as necessidades para atuação no seu cargo? Por que?