

ARTIGO 121 - Gestão em clubes socioesportivos - Perfil de gestores no cenário da Iniciação Esportiva na cidade de Campinas, SP, Brasil***Management in Social Sports Clubs - Profile of Managers in Sports Initiation Scenery at Campinas, São Paulo State, Brazil*****Marlus Alexandre Sousa¹, Mariana Antonelli², Rubens Venditti Junior³, Roberto Rodrigues Paes⁴**

Submetido em: 01/08/2020

Aprovado em: 27/11/2021

Resumo

No esporte contemporâneo, um dos principais ambientes em que se fomenta a prática esportiva são os clubes socioesportivos. Neste cenário, é perceptível, em muitos casos, gestores desqualificados e despreparados para proporcionarem diretrizes condizentes com a atual necessidade dos praticantes. É necessário pensar no crescimento sustentável das mais diferentes modalidades esportivas para que se busque um desenvolvimento a longo prazo. Diante disso, o objetivo deste estudo é diagnosticar o perfil dos gestores inseridos no âmbito da Iniciação Esportiva. Neste sentido, sabe-se que a Pedagogia do Esporte, disciplina da área das Ciências do Esporte, aponta caminhos para gestores organizarem, sistematizarem, planejarem e avaliarem o processo de gestão. Foi realizada pesquisa bibliográfica acerca das temáticas envolvidas e, também, pesquisa de campo, por meio de questionário com adaptação de Bastos et al., (2006). A amostra foi composta por nove clubes, de acordo com os seguintes critérios de escolha: 1) o clube ser filiado à Associação dos Clubes de Campinas e Região (APESEC); 2) possuir escolas de esportes na faixa etária de 7 a 12 anos. Os sujeitos da pesquisa foram os gestores de esportes de tais ambientes. Como resultados, verificou-se a necessidade do gestor se adequar à demanda do esporte contemporâneo, para que atenda aos interesses e necessidades dos associados. O cargo de gestor é ocupado prioritariamente por homens sem a devida qualificação. Apesar dos cursos já existentes em prol da formação do gestor, há necessidade de possibilitar um aumento desses cursos e, também, facilitar o acesso aos mesmos.

Palavras-chave: Iniciação Esportiva. Gestão. Clube Socioesportivo. Pedagogia do Esporte.**Abstract**

In contemporary sport, one of the main environments in which sports are promoted is the socio-sports clubs. In this scenery we perceived in many cases unqualified and unprepared managers to provide consistent guidelines for the current needs of practitioners. It is necessary to think about the sustainable growth of the most different sports in order to seek a long-term development. Therefore, the aim of this study is to diagnose the profile of managers within the scope of Sports Initiation. In this sense, it is known that Sport Pedagogy, a discipline in the area of Sport Sciences, points out ways for managers to organize, systematize, plan and evaluate the management process. We did a bibliographical research about the themes involved, as well as field research, through a questionnaire adapted by Bastos et al., (2006). The sample was composed of nine clubs, according to the following selection criteria: 1) the club must be affiliated to the Association of Clubs of Campinas and Region (APESEC); 2) must have sports schools in the age group of 7 to 12 years. The research subjects were the sports managers of such environments. As results, we verified a need for the manager to adapt to the demand of contemporary sport, so that it meets the interests and needs of members. The position of manager is primarily occupied by men without

¹ Doutorando – Departamento de Desenvolvimento Humano e Tecnologias (UNESP/RC). Professor Assistente do Centro Universitário UniMetrocamp – Campinas-SP — E-mail: marlusbh@yahoo.com.br

² Doutora na área de Biodinâmica do Esporte e do Movimento na Faculdade de Educação Física da UNICAMP. Mestre na área de Biodinâmica do Esporte e do Movimento na Faculdade de Educação Física da UNICAMP – E-mail: mari_antonelli5@hotmail.com

³ Doutor pela FEF-Unicamp. Professor Assistente Doutor na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP/Bauru) – E-mail: rubensjrv@yahoo.com

⁴ Universidade Estadual de Campinas (Campinas, Brasil). Doutor, docente da Faculdade de Educação Física da UNICAMP. Líder do grupo de estudos em Pedagogia do Esporte - E-mail: robertopaes@fef.unicamp.br

proper qualification. Despite the existing courses for the training of managers, there is a need to enable an increase of these courses and also facilitate the access to them.

Keywords: *Sports Initiation. Management. Social Sports Club. Sport Pedagogy.*

1 Introdução

Recentemente, aconteceram em território brasileiro megaeventos esportivos que propiciaram embates e debates sob as mais diferentes perspectivas. As atenções ficaram voltadas na chamada “década dos megaeventos esportivos no Brasil” (Mazzei & Rocco Júnior, 2017). Uma das possibilidades de análise é a gestão de confederações que, de certa forma, poderiam ter aproveitado de forma mais adequada a quantidade significativa de recursos investida em tais períodos. A inexistência de um planejamento estratégico para as mais variadas modalidades esportivas foi e ainda é assunto corriqueiramente veiculado pela mídia (Sousa, 2018).

Considerando este momento esportivo no qual o Brasil se encontra e a evolução do fenômeno Esporte, o planejamento poderia ser estruturado de uma forma mais adequada e atual dentro de um processo de gestão do esporte. É notória a importância que o gestor busque uma formação de qualidade, pois o esporte e também a sua gestão se tornam a cada dia cada vez mais globais e profissionais (Skinner & Gilbert, 2007). Ao analisar de forma crítica, constata-se a necessidade de uma gestão profissional, ética e responsável no esporte brasileiro em virtude da complexidade do esporte contemporâneo. Continua uma perspectiva de descontinuidade nos programas implementados, falta de visão estratégica e ineficiência com relação aos recursos disponibilizados (Mazzei & Rocco Júnior, 2017).

Vale ressaltar que o município de Campinas-SP, por ser uma potência industrial, tecnológica e acadêmica poderia alcançar resultados mais expressivos e significativos em competições em nível federal e estadual. Obviamente, são várias as causas deste insucesso e uma das possíveis seria a gestão inapropriada nos clubes da cidade.

Por meio de uma gestão qualificada aumentam-se as chances na melhoria de processos para a conquista de objetivos no contexto específico da gestão dos clubes de Campinas-SP. Na fase de iniciação esportiva torna-se primordial o desenvolvimento a longo prazo em virtude das inúmeras variantes nesta etapa da formação esportiva.

O presente artigo tem o objetivo de detectar o perfil do gestor dos clubes de Campinas-SP que atuam no cenário da iniciação esportiva. Desta forma, faz-se necessário investigar se o departamento esportivo destes clubes é comandado por um profissional da Gestão do Esporte, ou seja, com formação na área ou em áreas correlatas, e se tais profissionais lidam com os problemas do local de trabalho considerando as reais e atuais necessidades do esporte contemporâneo (Azevedo & Spessoto, 2009).

2 Revisão de Literatura

Com relação ao processo de iniciação esportiva no clube, há necessidade de organizá-la, sistematizá-la e avaliá-la de forma científica e embasada, pois, tal etapa é fundamental na formação humana do praticante. Diante disso, apontamos em nosso estudo a Pedagogia do Esporte, pois essa disciplina da área das Ciências do Esporte possui como finalidade a intervenção do processo de ensino, vivência, aprendizagem e treinamento do esporte, e dessa forma deve analisar, interpretar e compreender os problemas relativos a Iniciação Esportiva (Galatti, Reverdito, Scaglia, Paes & Seoane, 2014; Reverdito & Scaglia, 2009).

Considerando esse campo do conhecimento como um eixo estruturante na organização do trabalho do gestor, este estudo investiga se os gestores darão um embasamento científico às suas práticas profissionais.

O cargo de gestor esportivo vem sendo exercido por ex-professores, treinadores e profissionais de áreas diversificadas. Devido à escassez de recursos humanos especializados, acabam assumindo tal função (Quinaud, Milan, Milistetd & Nascimento, 2019). Tais autores não desprezam a atuação desses outros profissionais na gestão do esporte. Porém, apontam que, na maioria dos casos, não houve uma formação ou uma capacitação para a aquisição de conhecimentos específicos da ciência da administração; ou mesmo por administradores que não têm conhecimentos suficientes na área da Educação Física e do Esporte (Mocsányi & Bastos, 2005).

Portanto, há necessidade que o gestor tenha uma visão sistêmica do processo para que o clube contemple o fenômeno esportivo em sua pluralidade e, dessa forma, atenda aos interesses e necessidades dos praticantes e dialoguem com políticas públicas e as manifestações do esporte previstas em lei: formação, rendimento, educacional e participação (Quinaud *et al.*, 2019). Zanatta, Freitas, Carelli e Costa (2018) ressaltam a necessidade de programas e especializações com matrizes curriculares direcionadas especificamente para o ensino de conteúdos da área da gestão do esporte. No Brasil, tem aumentado as opções de cursos específicos em gestão do esporte.

No entanto, não existe uma análise mais criteriosa sobre o número, a existência de fato e a qualidade desses cursos (Quinaud *et al.*, 2019). Em contrapartida, nos EUA há diversos programas acadêmicos da área da Gestão do Esporte, com cerca de 415 cursos de graduação, 172 mestrados e 27 programas de doutorado específicos (North American Society for Sport Management [NASSM], 2017).

Apontamos a necessidade de mudança desse quadro no Brasil, pois pesquisadores da área destacam que, constantemente, o gestor age de forma ineficaz e improdutivo em grande parte das organizações brasileiras (Capinussú, 2005; Azevêdo, Barros & Suaiden, 2004; Bastos *et al.*, 2006; Maciel, 2009; Maroni, Mendes & Bastos, 2011; Bastos & Mazzei, 2012).

Ao direcionarmos tal discussão ao clube socioesportivo, vale destacar que existem iniciativas que promovem e debatem a gestão do esporte em nível clubístico. O Comitê Brasileiro de Clubes (CBC) realiza, anualmente, o Congresso Brasileiro de Clubes. Todo clube filiado à Federação Nacional de Clubes (FENACLUBES) tem direito à participação gratuita de dois gestores (CBC, 2020). Iniciativas como estas enriquecem a formação do gestor e certamente agrega na estruturação e planejamento das práticas esportivas dentro do clube, pois os clubes socioesportivos são reconhecidos como um importante espaço para que se fomente o esporte institucionalizado (Antonelli, Machado & Paes, 2012; Arena & Böhme, 2000).

O processo histórico dos clubes esportivos no Brasil e, também, em Campinas-SP apontam que suas gestões sempre foram exercidas de forma voluntária. Os estatutos são retrógrados e, com isso, não condizentes com a demanda do esporte contemporâneo (Barros & Mazzei, 2012; Cardia, 2014; Mattar, 2014). Diante de tal contextualização, este estudo propõe diagnosticar o perfil dos gestores dos clubes do referido município para que seja possível compreender a descrição desse profissional.

3 Metodologia

O estudo baseia-se numa conjugação de elementos qualitativos e quantitativos. Desta forma, aumenta o escopo de possibilidades investigativas. Com isso, os pesquisadores baseiam a investigação supondo que a coleta de diversos tipos de dados garanta um entendimento melhor do problema pesquisado (Creswell, 2007). Seguindo esse mesmo caminho, Demo (2008)

destaca a complexidade de uma pesquisa na qual a qualidade e a quantidade caminham no mesmo sentido. Apesar do presente estudo ser caracterizado com abordagem qualitativa, foram abordados também elementos da investigação quantitativa para que esta auxilie na sua realização.

A metodologia utilizada na pesquisa quanto aos fins foi descritiva que tem “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis” (Gil, 2009, p. 42). Trata-se de uma pesquisa descritiva, pois buscou estabelecer relações entre o gestor e a iniciação esportiva do clube.

Além disso, foi realizada uma pesquisa de campo, na qual foram coletados dados juntos aos gestores dos clubes investigados para caracterizar seu perfil acadêmico e profissional. Utilizamos o recurso do questionário, conceituado como “pesquisa em que as informações são obtidas pedindo-se aos participantes que respondam às questões, em vez de observar seu comportamento” (Thomas, Nelson & Silverman, 2012, p. 293). Este instrumento pode ser utilizado tanto nas pesquisas quantitativas como nas qualitativas (Negrine, 2010). Assim, optou-se pelo questionário, pois, conforme aponta as autoras (Marconi & Lakatos, 1996), possui um maior alcance geográfico e, também, por ser uma ferramenta eficaz na obtenção de um número de respostas significativas, alcançando, desta forma, os objetivos da pesquisa e nos fornecendo uma visão ampla da problemática do estudo.

Os dados coletados foram categorizados e feita a análise de conteúdo a partir da constituição de uma categoria que foi previamente definida pelos pesquisadores (Bardin, 2011), sendo ela: Perfil Acadêmico e Profissional do Gestor.

Vale ressaltar que a aplicação dos questionários se deu a partir do instrumento utilizado por Bastos et.al (2006) e ocorreu de forma presencial em todos os 09 clubes pesquisados. As instituições foram escolhidas através de dois critérios:

- 1) Ser Filiado à Associação dos Clubes de Campinas e Região (APESEC);
- 2) possuir escolas de esportes na faixa etária de 7 a 12 anos. Um determinado clube se enquadrou nos critérios estabelecidos, mas recusou-se a participar da pesquisa.

Foi explicado o objetivo e o procedimento da pesquisa e, a partir daí, assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), apoiado nas normas estabelecidas pelo Comitê de Ética da Universidade Estadual de Campinas, no qual a pesquisa foi submetida e aprovada (CAAE: 54026016.2.0000.5404). Posteriormente, ao assinarem o TCLE, os gestores responderam ao questionário adaptado por Bastos *et.al.* (2006) a fim de caracterizar seu perfil acadêmico e profissional.

4 Resultados

Posteriormente à coleta de dados e investigando as informações, nota-se que apenas 2 gestores não possuem formação superior em Educação Física, sendo que 5 deles possuem pós-graduação *lato sensu*, conforme mostra a figura 1. Contudo, nenhum gestor optou por realizar tal direcionamento em algum curso de gestão.

Considerando o tempo no cargo, percebe-se que os gestores com apenas os níveis superiores estão no cargo entre 3 e 6 anos e aqueles que possuem pós-graduação alcançaram há pouco tempo o cargo. Abaixo, a figura 1 traz o tempo de atuação e níveis de escolaridade dos gestores investigados. Verificou-se, a partir dele, a ausência do título de mestrado ou doutorado, algo que difere, por exemplo, da realidade de alguns países em que há parcela significativa parcela desses profissionais com tal formação (Ghaderi, 2014; Nosrat *et al.*, 2013).

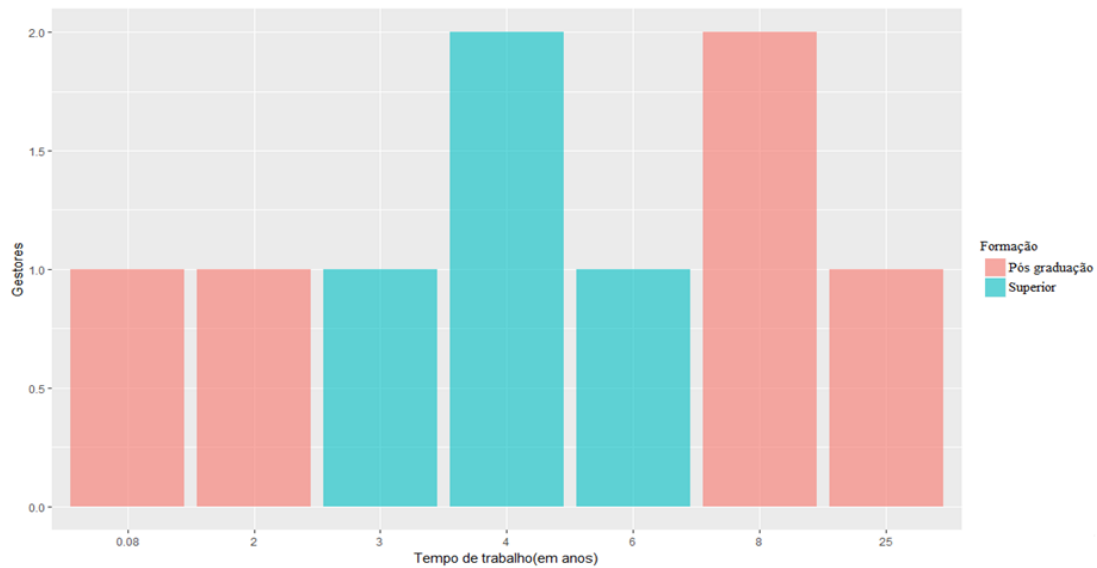


Figura 1 - Disposição dos gestores entrevistados de acordo com tempo de trabalho (atuação) e os respectivos níveis de escolaridade (pós-graduação lato sensu e graduação).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Já em relação a vida esportiva, 7 gestores foram atletas. Zanatta *et al.* (2018) ao promoverem uma análise do perfil dos gestores brasileiros apontados na literatura no período de 1980 a 2016, apresentaram que oito estudos identificaram essa variável (Gomes & Mourão, 2006; Bastos, 2010; Valente, 2011; Gitti & Bastos, 2013; Karnas, 2013). Os autores apontaram que, quer seja na totalidade como na maioria da amostra, identificam-se os gestores como ex-praticantes de modalidades esportivas, com exceção da pesquisa feita com gestores de clubes de voleibol do Brasil, que mostrou que a maioria dos indivíduos não foi atleta (Maroni, Mendes & Bastos, 2010).

No tocante ao sexo, apenas um pertence ao sexo feminino. Os estudos de Miranda *et al.*, (2017) e Santos *et al.* (2019) apontam que 83,33% dos entrevistados são do sexo masculino e apenas 16,67% são do sexo feminino. Tais constatações corroboram com dados históricos da restrita participação feminina nos cargos, possivelmente pelos inconvenientes encontrados em um ambiente predominante masculino.

Na figura 2 é possível verificar que a maioria dos gestores possui idade entre 30 e 49 anos. Zanatta *et al.*, (2018) em sua pesquisa relatam que a idade de 42 anos foi a maior incidência encontrada na pesquisa que realizou um levantamento da revisão bibliográfica dos perfis dos gestores no período de 1980 a 2016. Dado semelhante foi encontrado no estudo de Miranda *et al.* (2017), no qual 66,67% possuem idade entre 40 e 49 anos. 16,67% entre 30 e 39 anos e os outros 16,67% entre 50 e 59 anos. O fato de a maioria dos entrevistados não apresentarem idade abaixo dos 40 anos é algo visto também em outros estudos (Bastos *et al.*, 2006; Azevêdo & Spessoto, 2009; Nery & Capinussú, 2012). No entanto, o estudo de Santos *et al.*, (2019) apontou que a faixa etária média dos gestores participantes foi de 36,6 anos. Na mesma figura, observamos que os gestores mais jovens são os que possuem pós-graduação.

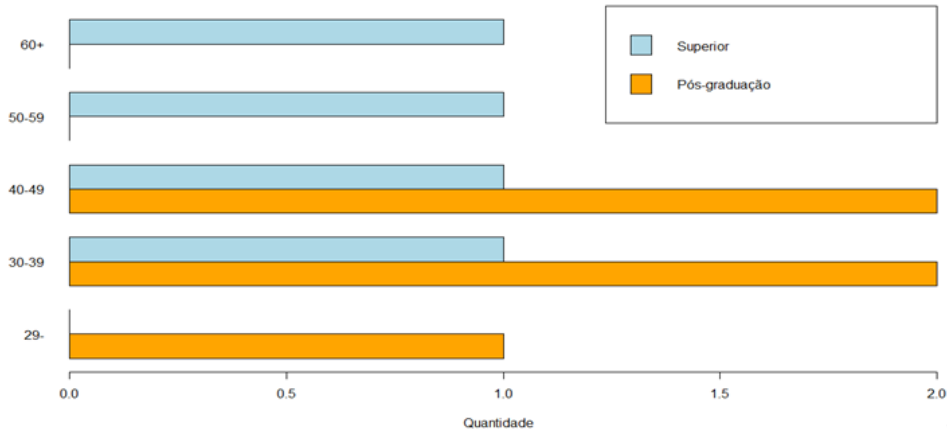


Figura 2 - Distribuição das faixas etárias dos gestores entrevistados, de acordo com o nível de escolaridade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5 Discussão

Há pesquisas que reforçam alguns dos resultados encontrados nos clubes socioesportivos de Campinas, SP. O estudo de Amaral (2014) reafirma a constatação deste de que a formação daqueles que atuam com gestão esportiva nem sempre é voltada para tal fim, pois as especializações feitas pelos gestores são em áreas diversificadas e, portanto, não direcionadas à gestão do esporte. Entretanto, Zanatta *et al.*, (2018) apontam que, em muitas vezes, não está presente nos currículos de formação do gestor a aplicação das competências gerenciais. Dessa forma, contribui-se para poucos gestores buscarem cursos de aperfeiçoamento e qualificação.

Já o estudo de Miranda *et al.* (2017) sobre os gestores de clubes do município de Recife, PE destaca que 50% dos indivíduos estão no cargo há cinco anos ou menos, 33,33% entre cinco e dez anos e 16,67% estão há mais de dez anos. Portanto, ao relacionarmos os dois estudos, percebemos que há uma concordância entre os dados quando se faz referência ao tempo no cargo.

No tocante a maior parte dos gestores ter sido atletas, dados semelhantes foram encontrados nos estudos de Bastos *et al.* (2006) e Nery e Capinussú (2012). Essa informação dá indicativos sobre o fato de que ter sido atleta pode associar os indivíduos aos cargos de gestão, pelo interesse na modalidade após sua vida como atleta. Embora a experiência adquirida enquanto atleta possa ser considerada uma prerrogativa interessante na visão de quem contrata os profissionais, por considerarem que as experiências anteriores podem habilitá-lo para atuar na área, o fato isolado não capacita os envolvidos de maneira suficiente para a atuação profissional na área. Estudos demonstraram que a efetivação do cargo de gestor se deu por várias razões (indicação, progressão de carreira, paixão pelo esporte, entre outros), e não estava ligada diretamente às competências necessárias à sua função (Joaquim, Batista & Carvalho, 2011; Amaral & Bastos, 2015; Felix, Fernandes & Oliveira, 2015; Freitas *et al.*, 2015; Freitas, Girginov & Teoldo, 2016).

Acerca do sexo dos gestores, ter encontrado dentre eles maioria masculina, se aproxima dos estudos de Bastos *et al.* (2006) e Nery e Capinussú (2012), nos quais 100% dos entrevistados são homens. Zanatta *et al.* (2018) ressaltam que a baixa participação feminina em cargos de gestão é observada também em diferentes organizações, como hospitais, forças armadas e nas esferas do poder público (Silva *et al.*, 2016; Inter-Parliamentary Union, 2015; Matos, *et al.*, 2016).

Finalmente, é preciso considerar que, no atual momento esportivo existe uma proliferação de ambientes de práticas e modalidades esportivas. A partir deste cenário, torna-se fundamental que o gestor inserido no âmbito dos clubes socioesportivos compreenda o esporte como um fenômeno sociocultural, que apresenta pluralidade de possibilidades e complexidade (Gallati *et al.*, 2018; Paes & Balbino, 2005). Cabe ainda considerar que, no âmbito internacional, há um modelo que considera a gestão esportiva e traz indicadores acerca dela, a partir das necessidades do esporte contemporâneo, intitulado *Modelo Sport Policy Factors Leading to International Sporting Success (SPLISS)*.

Neste sentido, uma sugestão é reflexão sobre este modelo e um estudo da viabilidade da aplicação deste modelo em uma versão adaptada em âmbito nacional de acordo com os cenários investigados (De Bosscher, De Knop, Van Bottenburg, & Shibli 2006), a fim de contribuir com os estudos e práticas atreladas à gestão do esporte; além do constante diálogo e reflexões à luz da Pedagogia do Esporte.

6 Conclusões e Recomendações

No ambiente do clube socioesportivo é fundamental que o gestor promova ações para que se atenda a atual demanda do esporte contemporâneo, em especial, na fase de Iniciação Esportiva. Com a diversificação e crescimento dos locais onde se fomenta a prática esportiva, torna-se imprescindível a qualificação dos gestores para que o cenário clube socioesportivo atenda aos interesses e necessidades dos associados.

A prevalência de homens e ocupação do cargo de gestores por ex-atletas é algo que necessita ser superado, em busca da paridade de gênero e não só da vivência anterior, mas também da capacitação adequada para cargo de comando.

Para que o gestor se aproprie de tal complexidade, este estudo traz a Pedagogia do Esporte como uma possibilidade para fornecer um tratamento científico ao seu processo de trabalho. Sendo a Pedagogia do Esporte, uma disciplina das Ciências do esporte, o gestor poderá trilhar o processo de ensino, vivência, aprendizagem e treinamento, tratando de temas como a organização, sistematização, aplicação e avaliação das diferentes práticas esportivas (Galatti, *et al.*, 2014). Desta forma, entende-se que a Pedagogia do Esporte abrange o indivíduo desde o seu ingresso na iniciação esportiva até o alto rendimento, possibilitando que ele conviva com o esporte da melhor maneira possível. E que o gestor que dela se apropria, ao sistematizar os conteúdos, aplicá-los a avaliá-los de forma coerente, seja capaz de oferecer caminhos e oportunidades para que o indivíduo se desenvolva de maneira integral.

Considerando os resultados encontrados e, também, outros estudos referentes à temática, percebe-se que os gestores dos clubes campineiros possuem basicamente o mesmo perfil, ou seja, há necessidade de avanços em suas capacitações, amenizar a prevalência de homens no cargo, entre outros.

7 Limitações e Sugestões para Novos Estudos

Uma das limitações do estudo foi o fato de não aprofundar nas particularidades socioeconômicas dos clubes envolvidos, pois alguns deles devido as suas significâncias e relevância fornecem melhores condições de trabalho aos seus gestores, como por exemplo: salários, oferecimento de cursos de aprimoramento, etc.

Outra limitação foi o número da amostra, pois foi estabelecido dois critérios para a pesquisa e, com isso, dos 19 clubes filiados a APESEC, apenas 09 clubes se enquadraram nos critérios da pesquisa.

Além disso, como o questionário foi respondido pelos próprios gestores, não ocorreu desta forma uma investigação mais minuciosa da parte operacional da gestão do clube. Há de se considerar os gestores foram atenciosos e prestativos na elaboração das respostas e, com isso, não tivemos dificuldades no contato com os mesmos. Pesquisas mais aprofundadas são necessárias para que se possa compreender a dinâmica organizacional dos clubes e, também, as razões pelas quais muitos deles não direcionam seus gestores à formação específica na área.

A referente pesquisa deve trazer reflexões e aprofundamentos acerca da necessidade da permanente capacitação dos gestores na fase de iniciação esportiva para que se busque um desenvolvimento a longo prazo dos praticantes das mais diferentes modalidades no ambiente do clube socioesportivo.

Referências

- Amaral, C. (2014) *Gestor de instalações esportivas do município de São Paulo: perfil, formação e desempenho da função*. Dissertação (Mestrado em Educação Física). Escola de Educação Física e Esporte, USP.
- Amaral, C.M.S., & Bastos, F.C. (2015) O gestor esportivo no Brasil: revisão de publicações no país. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 24(5),68-78-Recuperado de <http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=view&path%5B%5D=1493&path%5B%5D=1317> >.
- Antonelli, M., Galatti, L.R., Machado, G.V., & Paes, R.R. (2012) Pedagogia do Esporte e Basquetebol: considerações para a elaboração de programa esportiva a partir do clube Divino Salvador, Jundiaí - SP. *Conexões: Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP*, 10 (2), 49-65.
- Arena, S. S., & Böhme, M.T.S. (2000) Programas de iniciação e especialização esportiva na grande São Paulo. *Revista Paulista de Educação Física*, 14 (2), 184-195.
- Azevêdo, P.H., & Spessoto, R.E.N. (2009) Caracterização do perfil retrospectivo do dirigente esportivo de clube de futebol profissional da primeira divisão, entre os anos 2003 e 2007". In: *Revista Portuguesa Ciências do Desporto*.
- Azevêdo, P.H., Barros, J.S., & Suaiden, S. (2004) Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do distrito federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira. *Revista da Educação Física/UEM*, 15(1), 33-42.
- Bardin, L. (2011) *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barros, J.A, & Mazzei, L. C. (2012) Gestão de Clubes Esportivos. In: MAZZEI, Leandro Carlos; BASTOS, Flávia da Cunha (Org.). *Gestão do Esporte no Brasil: Desafios e Perspectivas*. São Paulo: Ícone Editora, 2012. p. 91–118.
- Bastos, F.C., Barhum, R.A., Alves, M.V., Bastos, E.T., Mattar, M.F., Rezende, M.F., & Bellanger, (2006) D. Perfil do administrador esportivo de Clubes Socioculturais e Esportivos de São Paulo/Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 5(1), 13-22.

- Bastos, F.C; Fagnani, E. K., & Mazzei, L.C. (2011) Perfil de gestores de redes de academia de fitness. *Revista Mineira de Educação Física*, 19(1), 64-74.
- Bastos, F.C., & Mazzei, L.C. (2012) Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas. In: MAZZEI, L.C.; BASTOS, F.C. (Orgs.). *Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas*. São Paulo. 1, p. 7-196.
- Böhme, M.T.S., & Bastos, F.C. (2016). *Esporte de alto rendimento: Fatores críticos de sucesso, gestão e identificação de talentos*. São Paulo: Phorte.
- Capinussú, J.M (2005) Formação de recursos humanos e a necessidade de uma administração desportiva moderna capaz de influir de forma positiva no desempenho da equipe e do atleta. *Arquivos em Movimento*, 1(1),87-93.
- Cardia, W. (2014) *Marketing esportivo e administração de arenas*. São Paulo: Atlas.
- Confederação Brasileira de Clubes, Clubes Centenários. Fonte: Confederação Brasileira de Clubes: Recuperado em: <<http://www.cbc-clubes.com.br/site/fnc/?sec=somos&ctd=25>>.
- De Bosscher, V., De Knop, P., Van Bottenburg, M., & Shibli, S. (2006). A conceptual framework for analysing sports policy factors leading to international sporting success. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 185-215.
- De Bosscher, V., Van Bottenburg, M., Shibli, S., & Westerbeek, H. (2016). A gestão do esporte de alto rendimento em nível nacional: O modelo SPLISS. In M. T. S. Böhme, & F. da C. Bastos. *Esporte de alto rendimento: Fatores de sucesso, gestão e identificação de talentos*. São Paulo: Phorte, p. 35-65.
- Demo, P (2008). *Metodologia para quem quer aprender*. São Paulo: Atlas.
- Creswell, J.W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Felix, C. A. F., Fernandes, A. S., & Oliveira, P. W. S. (2015) Competências gerenciais da equipe do comitê organizador dos jogos Pan-Americanos Rio 2007. *Catussaba- Revista Científica da Escola da Saúde*, 4(3), 19-26.
- Freitas, D., Girginov, V., & Teoldo, I. (2016) What do they do? Competency and managing in Brazilian Olympic Sport Federations. *European Sport Management Quarterly*, 17(2),193-209.
- Freitas, D. M., Carvalho, M.J., Costa, I.T., & Fonseca, A.M. (2015) Liderança dos presidentes das federações olímpicas brasileiras: Análise da autopercepção das competências em função da formação acadêmica. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 15 (1), 79-98.

- Galatti, L.R.; Reverdito, R.R.; Scaglia, A.J.; Paes, R.R., & Seoane, A.M. (2014) Pedagogia do esporte: tensão na ciência e o ensino dos jogos esportivos coletivos. *Revista da Educação Física/UEM, Maringá*.
- Galatti, L. R., Paes, R.R., Collet, C. & Seoane, A.M. (2018). Esporte contemporâneo: perspectivas para a compreensão do fenômeno. *Corpo consciência*, Cuiabá, 22 (3), 115-127.
- Ghaderi, J. A. Study of private and governmental sport facilities productivity in Tehran Province (2014). *European Journal of Experimental Biology*, 4 (4),116–120.
- Gil, A. C (2009) *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 176.
- Gitti, V.S; & Bastos, F.C. (2013) Estrutura Organizacional e Perfil do Gestor de Equipes Participantes da Liga Feminina de Basquete (LFB) 2011/2012. *PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review*, 2 (2), 53-75.
- Gomes, E.M.P; & Mourão, L. (2006) As mulheres na gestão das federações esportivas no Brasil. In: MORAGAS, Miguel; DA COSTA, Lamartine. *Seminários Espana-Brasil 2006*. Barcelona: Rio de Janeiro: Universidade Autônoma de Barcelona, Universidade Gama Filho, p.72-81.
- Joaquim, B.A., Carvalho, M. J., & Batista, P. M. (2011) Revisão sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. *Movimento (UFRGS)*, 17(1), 255-279.
- Marnas, G.S (2013) *Perfil do Gestor Esportivo dos Municípios do Rio Grande do Sul*. 2013. 111f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, 2013.
- Maciel, M. G. (2009). Perfil do Gestor de Lazer nas Empresas. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 31(1), 57-73.
- Marconi, M. D. A. & Lakatos, E. M. (1996). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.
- Marconi, F. C., Mendes, D. R., & Bastos, F. C. (2010) Gestão do voleibol no Brasil: o caso das equipes participantes da Superliga 2007/2008. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 24(2), 239-248.
- Mattar, M. F. (2014). *Na trave: o que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional*. Rio de Janeiro: Elsevier Campus.
- Matos, D.J. et al. Mulheres nas Forças Armadas: Desenvolvimento Histórico-Jurídico da Participação Feminina na Defesa Nacional (2016). In: congresso acadêmico sobre defesa nacional, 8., 2016. trabalhos acadêmicos; congresso acadêmico sobre defesa nacional (cadn), 13, 2016. [Anais...]. Rio de Janeiro, p. 378-396.

- Mazzei, L.C.; Rocco Júnior, A. J. (2017) Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte São Paulo*, 2 (1), 96-109.
- Mazzei, L.C.; Amaya, K., & Bastos, F.C. (2013) Programas acadêmicos de graduação em gestão do esporte no Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte, São Paulo*, 12 (1).
- Mazzei, L.C. (2015). *Judô de alto rendimento: Fatores organizacionais que influenciam o sucesso esportivo internacional*. Tese (Doutorado em Educação Física) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 149p.
- Miranda, Y. de H. B.; Pedroso, C. A. M. Q.; Silva, V. H. R.; Barros Filho, M. A. & Rocha, V. L. S. (2017). Perfil do gestor de clubes esportivos na cidade do Recife - Pernambuco-Brasil. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, Rio de Janeiro, 172-182.
- Mocsányi, V. & Bastos, F.C. (2005) Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. *Revista Mackenzie de Educação Física, São Paulo*,4(4), 55-69.
- Nery, L. C. & Capinussú, J. M. (2012) Análise do Perfil dos Gestores Esportivos de Clubes da cidade de Juiz de Fora. *Revista Mineira de Educação Física*, (1),1530-1541.
- North American Society for Sport Management. Sport - Management Programs (2017): United States: Bachelor's. Retrieved from <<https://www.nassm.com/node/128>>.
- Valente, L. *O perfil do gestor desportivo: um estudo nos Centros de Esporte e Lazer da Prefeitura Municipal de Manaus*. (2011). 111f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Nosrat, A. B., Shabani, J. S. P., Bashiri, M., & Bashiri, J. (2013) Comparison of private and governmental sport facilities productivity in East Azerbaijan. *European Journal of Experimental Biology*. (2), 3 -2.
- Paes, R. R.; & Balbino, H. F. (2005). Pedagogia do esporte e os jogos desportivos coletivos na ótica das inteligências múltiplas. In: Paes, R. R.; Balbino, H. F. (Orgs). *Pedagogia do esporte: contextos e perspectivas*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, p. 137-154.
- Quinaud, R. T., C., Milan, F. J., Milistetd, M., & Nascimento, J. V. (2019) Gestores do esporte: reflexões sobre sua formação e desenvolvimento profissional. *Pensar a Prática (online)*, (22), 1-17.
- Reverdito, R. S.; Scaglia, A. J., & Paes, R. R. (2009). Sport pedagogy: current panorama and conceptual analysis of the main approaches. *Motriz*, Rio Claro, 15(3), 600-610. Recuperado em: <<http://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/motriz/article/view/2478/2477>>.

- Santos, M. A. G. N., Freire, E. S., & Mazzei, L. C. (2019) A percepção dos gestores sobre os objetivos do esporte nos municípios. *Cuadernos de Psicología del Deporte (CPD)*, (19), 179-189.
- Skinner, J. & Gilbert, K. (2007) Sport management education: teaching and learning for the future. *Sport Management Review*, 10 (2), 125-131.
- Sousa, M.A (2018) *Pedagogia do Esporte: Diagnóstico da gestão da iniciação em clubes socioesportivos de Campinas-SP*. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Campinas.
- Silva, Vânea Lúcia dos Santos et al. Leadership practices in hospital nursing (2016): a self of manager nurses. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 207(19). Recuperado em <http://www.journals.usp.br/reeusp/article/view/129792/126390>.
- Thomas, J. R., Nelson, J. K., & Silverman, S. J. (2012) *Métodos de pesquisa em atividade física*. 6ª ed. Porto Alegre: Artmed.
- Vilanova, A., Inglés, E., Martín, A., Bou, L., & González, S. (2014) *Memoria Científico Técnica*. Recuperado em; <<https://inefcgiseafe.files.wordpress.com/2014/11/splisspain4.pdf>>.
- Zanatta, T.C; Freitas, D.M; Carelli, F.G., & Costa, I.T. (2018) O Perfil do Gestor Esportivo Brasileiro: Revisão Sistemática da Literatura. *Movimento, UFRGS*, p. 291-304.