

UNIVERSIDADE SALGADO DE OLIVEIRA

Programa de Pós-Graduação em Ciências da Atividade Física – PPGCAF

FELIPE SILVA DOS SANTOS

**CONDUTA FÍSICO-POSTURAL E COMPORTAMENTAL:
UMA QUESTÃO DE LIDERANÇA NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO ESPORTE**

Niterói

2022

UNIVERSIDADE SALGADO DE OLIVEIRA

Programa de Pós-Graduação em Ciências da Atividade Física – PPGCAF

FELIPE SILVA DOS SANTOS

**CONDUTA FÍSICO-POSTURAL E COMPORTAMENTAL:
UMA QUESTÃO DE LIDERANÇA NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO ESPORTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Atividade Física, da Universidade Salgado de Oliveira, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências da Atividade Física. Área de Concentração: Linha de Pesquisa: EDUCAÇÃO FÍSICA, ATIVIDADE FÍSICA, ESPORTE E MANIFESTAÇÕES CULTURAIS. Projeto de Pesquisa: Atividade física, desenvolvimento e inovação: aspectos socioculturais e suas implicações nos campos acadêmico, esportivo e tecnológico.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Figueiredo da Silva

Coorientador: Prof. Dr. Leonardo José Mataruna dos Santos

Niterói

2022

FICHA CATALOGRÁFICA

CIP - Catalogação na Publicação

Santos, Felipe Silva dos.

S237 Conduta físico-postural e comportamental: uma questão de liderança na gestão por competências no esporte. / Felipe Silva dos Santos. -- Niterói, RJ, 2022.

xi, 12-102p.; il., color, grafs, tabs.

Numeração da publicação: [i] – xi, 12-102].

Referência(s): P. 71-75.

Apêndice: P. 76-91.

Anexo: P. 92-102.

Orientador: PhD. Carlos Alberto Figueiredo da Silva.

Coorientador: Leonardo José Mataruna dos Santos.

Dissertação (Mestrado em Ciências da Atividade Física) – Universidade Salgado de Oliveira, 2022.

1. Esporte – Administração - Brasil. 2. Competências comportamentais.

3. Equipe desportiva. I. TÍTULO.


CDD 658.91796

Elaborado pela Biblioteca Universo Niterói, com os dados fornecidos pelo (a) autor (a), sob a responsabilidade de Sirléia Rodrigues de Mattos - CRB-7/5230.

FELIPE SILVA DOS SANTOS

CONDUTA FÍSICO-POSTURAL E COMPORTAMENTAL:
UMA QUESTÃO DE LIDERANÇA NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO ESPORTE

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Atividade Física da Universidade Salgado de Oliveira, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Ciências da Atividade Física, aprovada no dia 29 de dezembro de 2022 pela banca examinadora, composta pelos professores:



Prof. Dr. Carlos Alberto Figueiredo da Silva

Professor do PPG em Ciências da Atividade Física da Universidade Salgado de Oliveira
(UNIVERSO)



Prof. Dr. Leonardo José Mataruna dos Santos

Professor do PPG em Ciências da Atividade Física da Universidade Salgado de Oliveira
(UNIVERSO)



Prof.ª Dr.ª Adriana Correia

Professora Universidade Federal Fluminense (UFF)



Prof. Dr. Roberto Ferreira dos Santos

Professor do PPG em Ciências da Atividade Física da Universidade Salgado de Oliveira
(UNIVERSO)

Niterói

2022

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, em memória, a Zuleida Silva dos Santos; minha mãe, que com muito afino e dignidade me conduziu ao que sou hoje, e me inspira nas conquistas que obtenho.

AGRADECIMENTOS

A presente dissertação de mestrado não poderia chegar a contento sem o precioso baluarte de várias pessoas, não negligenciando a obviedade de que ninguém faz nada sozinho. Em primeiro lugar, não posso deixar de agradecer ao meu orientador Prof. Dr. Carlos Alberto Figueiredo da Silva, bem como ao meu coorientador Prof. Dr. Leonardo José Mataruna dos Santos, por toda a paciência, empenho e sentido prático com que sempre me guiaram neste trabalho e em todos aqueles que realizei durante os seminários do mestrado. Muito obrigado por me terem corrigido quando necessário sem nunca me desmotivar. Desejo igualmente agradecer ao Prof. Dr. Roberto Ferreira dos Santos pela égide na consolidação deste estudo. Satisfação à banca examinadora pela lisura. Grato a todos os meus colegas do Mestrado, inclusive, corpo docente e colaboradores que estiveram presentes em todos os momentos. Ao Programa de Pós-graduação em Ciências da Atividade Física, pelo apoio financeiro; valor que não tem preço. Gratidão a toda minha equipe de práticas de liderança, que foram a fonte de inspiração para meu projeto e que me serviram de laboratório na construção das minhas ideias e delineamento das convicções na elaboração deste tratado. Onipresente, dou graças à Deus por me conceber boa disposição física e mental e direcionamento nas tomadas de decisão. Tudo uma questão de liderança!

*O que também aprendestes, e recebestes,
e ouvistes, e vistes em mim, isso fazei...
(Filipenses 4:9)*

RESUMO

Este estudo trouxe como objetivo geral: investigar a percepção de atores do esporte sobre competências comportamentais de liderança na gestão esportiva. Como desdobramento do objetivo principal, formulados os seguintes objetivos específicos: descrever as diferenças de lideranças entre gêneros, idades e tempos de experiência; verificar os fatores preponderantes na relação entre a conduta físico-postural e comportamental dos atores da liderança; quantificar e identificar quais competências comportamentais reflete o perfil do gestor em organizações esportivas em diversas modalidades do esporte; avaliar o desempenho da liderança dos atores da gestão esportiva; e fornecer evidências a favor e contra a ideia de que a liderança pode ser treinada. O trabalho utilizou uma abordagem qualiquantitativa de cunho exploratório-descritivo por meio de uma pesquisa de campo respeitando a “Resolução 510 de 7 de abril de 2016 do Conselho Nacional de Saúde” (CNS) e reiterando a 466/12 no artigo XIII.3. Os dados foram coletados através de questionário de autoaplicação, disparado virtualmente, de forma aleatória, sem identificação do participante, obtendo acesso por um link direcionado às pessoas que atuam e/ou praticam atividades esportivas no âmbito de instituições/organizações desportivas dentro do conjunto de esportes coletivos e individuais, com abrangência em todo território nacional. Os materiais a utilizados para coleta de dados ficarão armazenados por 5 (cinco) anos, após este prazo, serão descartados, conforme preconizado pela Resolução CNS nº. 510/2016. A amostra do estudo deu-se por tipicidade (intencional), selecionado um subgrupo da população que, com base nas informações apresentadas, foi considerado representativo de toda a população esportiva. Sob um prisma da formação profissional, a competência comportamental é diagnosticada através do amadurecimento conceitual, reflexões nas ações alinhadas com as concepções das organizações e valores da modalidade esportiva. As competências comportamentais foram aqui identificadas em diversos termos referentes, como: habilidades interpessoais, processo de formação humana, consciência sobre si mesmo, apego emocional e atitudes de liderança. Quanto a atuação no esporte, 55,7% dos participantes eram atletas profissionais e amadores, e os demais participantes distribuídos em 26,8% como atores da preparação física, somados a 8,2%, 5,2% e 4,1% atuantes na comissão técnica, dirigentes e supervisores respectivamente. Com relação a aferição do aproveitamento do gestor/líder, foi moldada uma conduta físico postural e comportamental como competência esportiva correspondente à maneira de agir do líder no seu dia a dia dentro do universo esportivo, sob o ponto de vista dos participantes no que se refere aos conhecimentos, habilidades e atitudes de um gestor de pessoas. Apesar de uma baixa população, cerca de 1% não apresenta competências suficientes para atuação na gestão esportiva. Em plena era do conhecimento, percebe-se uma ligeira tendência, com maior atenção dos atores do esporte com base na concretização de uma intenção ou propósito.

Palavras-chave: liderança, esporte, equipes desportivas, competências comportamentais, gestão do esporte

ABSTRACT

This study had as general objective: to investigate the perception of sports actors about behavioral leadership skills in sports management. As a result of the main objective, the following specific objectives were formulated: to describe the differences in leadership between genders, ages and years of experience; verify the predominant factors in the relationship between the physical-postural and behavioral conduct of leadership actors; quantify and identify which behavioral skills reflect the profile of the manager in sports organizations in different sports; evaluate the leadership performance of sports management actors; and provide evidence for and against the idea that leadership can be coached. The work used a qualitative and quantitative approach of an exploratory-descriptive nature through field research respecting “Resolution 510 of April 7, 2016, of the National Health Council” (CNS) and reiterating 466/12 in article XIII.3. Data were collected through a self-administered questionnaire, fired virtually, randomly, without identifying the participant, gaining access through a link directed to people who work and/or practice sports activities within the scope of sports institutions/organizations within the set of sports. collective and individual, covering the entire national territory. The materials used for data collection will be stored for 5 (five) years, after which they will be discarded, as recommended by CNS Resolution no. 510/2016. The study sample was based on typicality (intentional), selecting a subgroup of the population that, based on the information presented, was considered representative of the entire sports population. Under the prism of professional training, behavioral competence is diagnosed through conceptual maturation, reflections on actions aligned with the conceptions of organizations and values of the sport modality. Behavioral competences were identified here in different terms, such as: interpersonal skills, human development process, self-awareness, emotional attachment, and leadership attitudes. As for acting in sport, 55.7% of the participants were professional and amateur athletes, and the other participants distributed in 26.8% as actors of physical preparation, added to 8.2%, 5.2% and 4.1% members of the technical committee, directors, and supervisors respectively. Regarding the assessment of the performance of the manager/leader, a physical, postural, and behavioral conduct was shaped as a sporting competence corresponding to the leader's way of acting in his day-to-day within the sports universe, from the point of view of the participants regarding to the knowledge, skills, and attitudes of a people manager. Despite a low population, about 1% do not have sufficient skills to work in sports management. In the middle of the knowledge era, a slight trend can be seen, with greater attention from sports actors based on the achievement of an intention or purpose.

Keywords: leadership, sport, sports teams, behavioral skills, sport management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Quadro de competências comportamentais.....	20
Figura 2: Quadro de Avaliação de Desempenho da Liderança.....	20
Figura 3: Critérios da Análise Bibliográfica.....	29
Figura 4: Estudos Sobre Competências Comportamentais na Gestão do Esporte.....	30
Figura 5: Interação Homem/Trabalho	39
Figura 6: Competências comportamentais.....	39
Figura 7: Verbos de ação das competências comportamentais.....	40
Figura 8: Terminologia das competências comportamentais.....	41
Figura 9: Universo esportivo na gestão por competências.....	50
Figura 10: Escala de avaliação e encaminhamentos corporativos do desempenho da liderança..	56
Figura 11: Interseção central para incremento de treinamentos de liderança.....	57
Figura 12: Plano de gestão por competências na gestão do esporte.....	58
Figura 13: Gráfico de atuação no esporte.....	59
Figura 14: Gráfico da Instituição/organização esportiva.....	60
Figura 15: Gráfico de Reconhecimento do líder.....	60
Figura 16: Gráfico de conhecimentos e habilidades.....	63
Figura 17: Gráfico de Atitudes.....	64

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
Problematização.....	12
Justificativa.....	14
Relevância.....	15
Objetivo Geral	17
Objetivos Específicos	17
Metodologia	18
Organização da Dissertação.....	19
CAPÍTULO 1 – ARTIGO DE REVISÃO DE LITERATURA	23
CAPÍTULO 2 – ARTIGO DE RESULTADOS E DISCUSSÃO	47
DEMAIS PRODUÇÕES ACADÊMICAS	69
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICES E ANEXOS.....	76
Apêndice A - Escala de Avaliação e Desempenho da Liderança - ADL.....	77
Apêndice B - Ficha de Descrição de Competências Comportamentais da ADL.....	80
Apêndice C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido -TCLE.....	81
Apêndice D - Questionário.....	82
Anexo A - Termo de Autorização do Comitê de Ética	92
Anexo B - Relatório de Autenticidade do DocxWeb ou CopySpider	97

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problematização

É fato que o treinamento esportivo dentro de instituições desportivas, escolas, clubes, academias, empresas, entre outros, normalmente visam à obtenção das habilidades motoras, condicionamento físico e/ou higidez física de quem pratica. Entretanto, percebo uma falta de atenção, talvez de forma involuntária, despreziosa ou negligenciada para questão do comportamento de uma forma mais abrangente, abarcando não só o aspecto físico.

Em 2013, fui convidado para fazer parte de um projeto pioneiro e inovador nas Forças Armadas para profissionais que exerciam cargo de chefia, o que já se tornaria desafiador por estar diretamente ligado à gestão de pessoas, e lidar com pessoas regentes requer um cuidado e comprometimento mais reverente.

Um ofício, como militar da Marinha do Brasil, por 30 anos de carreira, na ativa, galgando por equipes esportivas, atuando como atleta, preparação física e comissão técnica; exercendo cargos de confiança, passando pelo Centro de Educação Física da Marinha (CEFAN), e ainda, uma das minhas últimas experiências como militar da ativa, era a de supervisor de uma escola de cursos de formação, num dos maiores centros de instrução da América Latina, o Centro de Instrução Almirante Alexandrino (CIAA), trespassando grande parte da minha carreira e formação militar como aluno, e posteriormente na instrutoria, ministrando cursos, vivenciando uma rotatividade de cerca de mil alunos por ano, conduzindo homens e mulheres na formação profissional (e pessoal), além de chefiar (ou liderar) dezenas de subordinados diretos e indiretos.

Saudosismo à parte!

Neste mesmo período, concomitante, era sócio-diretor de um Centro de Capacitação Física (fitness & wellness), vivenciando a gestão de uma empresa, e sentindo na pele as peculiaridades do mundo corporativo. Além de atuar, paralelamente como *personal trainer*, oportunamente nas horas vagas.

Como profissional de Educação Física atuante desde 1998, me sentia à vontade em usar toda experiência adquirida ao longo da vida adulta, no campo do treinamento físico e na área desportiva, como proficiência associada à expertise em liderança, obtida exercendo funções de chefia, na condução de homens e mulheres tanto em um ambiente com estrutura hierarquizada, como no meio militar; quanto no setor empresarial.

Teoricamente, tudo isso me dava uma bagagem importante no aspecto da gestão de pessoas, dentro e fora de um ambiente corporativo. Toda essa vivência, permitiu uma liberdade em tratar e lidar do assunto com bastante propriedade, sobretudo pela necessidade de mudança de cenário, num

momento em que novas gerações se inter-relacionam com as gerações mais antigas e vindouras, como os Baby boomers, X, Y ou Millennials e Z (com interferência até mesmo na Geração “A”), não necessariamente mais complicadas com maior ou menor nível de experiência, mas sobretudo, pelo avanço tecnológico e conflitos evidentes entre estas gerações.

Todavia, uma coisa me tirava o sono: o questionamento com relação ao histórico progresso de vida militar, associado à forma de conduzir meus pares e colaboradores em pleno ambiente de trabalho, e por conseguinte, na minha empresa.

O contraste entre o clima social corporativo e o de uma instituição militar é um contrassenso em se tratando da questão hierárquica. Porém, quando se fala em gestão, diversas questões se inter-relacionam, como por exemplo, a estrutura organizacional e controle de pessoal.

Na lida com as pessoas, nos dois ambientes, algumas vibravam por acreditarem que precisavam de alguém que soubesse cobrar resultados e saber dizer “não”, outros se incomodavam com determinada rigidez, por possível confusão com a atmosfera experimentada, no momento da situação. Configura-se então, um paradoxo!

Tive que me aprofundar na área de relações humanas, onde me apaixonei pela liderança. Senti-me novamente numa situação caótica entre o amor pela Educação Física e a paixão pela Liderança.

Ora, contudo, se existe a uma cercania, no sentido literal da palavra, pelo entendimento de saber lidar com a dependência corpo e mente, a busca seria de equilibrar crenças e convicções com as próprias experiências. Porque não encarar essa evidente confinidade entre liderança e exercício físico, reforçando a crença real de sermos únicos?

O treinamento físico aprimora o condicionamento; e por que não, aprimorar a liderança, exatamente pela essência cinestésica? Pois então, a liderança é treinável? E se for, não seria maravilhoso aprender a liderar através do esporte?

É intrigante verificar uma enorme parcela de desportistas, sejam atletas profissionais ou amadores, se afastando do esporte, ou modalidade esportiva, para tratar da saúde mental. Ora; se a premissa é de que: Esporte é saúde! Esporte é arte! Esporte é cultura! Viva o esporte! É clarividente um antagonismo estruturado. O esporte deveria ser, sempre, um paradigma profilático para o fator humano! É perigoso usar a palavra “esporte”, potencializando frases de efeito, aprisionado à um marketing velado endossado ou influenciado por um capitalismo implacável.

A partir daí, durante minhas reuniões, aulas, treinos e instruções, experienciei dar uma atenção especial para com o comportamento individual e coletivo. Passei a priorizar a observação do comportamento de acordo com a situação e a atividade laboral da pessoa naquele momento da vida. E fui percebendo, na medida em que se gerava uma relação de confiança entre mim e o atleta, aluno ou colaborador, assuntos diversos vinham à tona, de forma que muitas vezes extrapolavam a

atividade-fim. Ou seja: o assunto se afunilava, sempre na forma de conduzir um problema associado ao cansaço físico ou ao desgaste mental, o que de certa maneira, uma coisa leva a outra.

Geralmente transferimos a culpa para o outro (alguns chamariam isso de terceirização da culpa). Eis que, percebo, uma janela de oportunidades, num processo para se colocar em prática um termo que batizei de *Conduta Físico-Postural e Comportamental*. Basicamente, consiste, em usar o esporte e/ou momentos direcionados à prática de exercícios físicos, para introduzir conteúdos conceituais da liderança aos movimentos/exercícios ou modalidade esportiva. Embutindo o conceito da aprendizagem cinestésica que nada mais é do que um estilo de aprendizado que acontece através do movimento corporal, não necessariamente participando de aulas teóricas ou áudios-visuais. Os gestos/movimentos corporais (cinestesia), auxiliam na percepção e processamento de informações novas e difíceis, reportando à um momento de reforçamento físico e mental; a confinidade em questão. O que transparece em uma espécie de comportamento aprendido de liderança.

Dois anos após assumir o projeto (2015), diante de todo esse laboratório prático e observacional, foi implantado e implementado o então chamado: Método Conduta Físico-Postural e Comportamental como disciplina de um curso de práticas de liderança.

Neste mesmo ano, fui agraciado recebendo o prêmio “Inovação Corporativa”, na condução e execução do projeto, servindo de combustível para ingressar no curso de Mestrado em Ciências da Atividade Física, defendendo essa teoria, com a convicção de que hoje posso contribuir mais e melhor na formação de profissionais que atuam na área da gestão esportiva (subentende-se gestão de pessoas), inclusive para população em geral interessada no tema liderança, estabelecendo um papel assistencial para o melhor desempenho das suas funções laborais, e um melhor convívio no ambiente corporativo e social, usando a atividade física, o exercício físico propriamente dito, e o esporte como ferramentas da liderança.

A dependência corpo e mente, com sua recíproca subordinação, será mantida nesta obra, de forma que o leitor se aproprie de conhecimentos, sejam eles, empíricos, científicos, filosóficos e religiosos. Todos com um ponto em comum: o objetivo de organizar informações para explicar ou dar sentido à gestão de pessoas.

Convido a você leitor; a vislumbrar essa proposta e interagir comigo ao longo dos próximos capítulos, na expectativa de poder oferecer uma experiência de vida, onde aprendi muito com meus defeitos, em especial, as tentativas de acertos, e que de uma forma teórica, trago ferramentas simples, que quando colocadas em prática, lhes ajudarão em sua trajetória como líder.

Pega a visão: O esporte é uma prática de liderança; o atleta é um líder em exercício!

1.2 Justificativa

O trabalho de pesquisa foi conveniente para comensurar a conduta físico-postural e

comportamental de indivíduos atores da liderança em ambientes competitivos que requerem decisões assertivas, favorecendo a um conhecimento e formação suficiente para realizar as tarefas diárias e o perfil adequado ao time de trabalho.

Atendeu-se a expectativa demonstrando resultados variados, para um maior alinhamento ao longo do processo decisório, favorecendo na contratação de profissionais acima da média, na construção de equipes de alto desempenho, contribuindo para identificação de talentos em potencial na equipe. Certamente, os resultados transportam um impacto nos mais diversos níveis da liderança, tornando o profissional mais competitivo.

1.3 Relevância

A importância da liderança sobre as equipes, em qualquer modalidade esportiva, é imprescindível. No entanto, na esfera da gestão, essa liderança se maximiza devido às adversidades a que essa fração é submetida, e principalmente, pela adjacência entre líderes, pares e subordinados (HERNANDEZ, 2012).

O gestor de esporte, é eficaz, portando como base, algumas competências comportamentais, como: adaptabilidade, iniciativa, comunicação, disciplina, trabalho de equipe, relacionamento interpessoal, motivação, organização e planejamento, resistência a mudança, tomada de decisão, criatividade, comprometimento, coragem moral, zelo, persistência, flexibilidade, responsabilidade, controle emocional e culturas de segurança. Competências essas, envolvidas no esporte e no exercício da liderança propriamente dito (DUARTE, 2017).

A liderança pode ser desenvolvida, treinada e até mesmo reproduzida (MAXWELL, 2007). Porém, tocar no íntimo e se valer do sentimento para influenciar é algo ainda a ser explicado. A capacidade de adaptação a situações específicas depende sobremaneira do envolvimento e grau de comprometimento individual.

No âmbito esportivo, atributos como autoconfiança, resistência e dedicação podem influenciar o desempenho de um indivíduo. A conscienciosidade, um atributo da personalidade, é composta de competências que contribuem para resolução de conflitos na equipe, que é uma das principais atribuições de um líder (CAETANO, 2007).

Para o profissional de Educação Física, uma gama variada de conhecimentos como fisiologia do exercício, biomecânica, treinamento esportivo, e não menos importante, o desenvolvimento humano, por conseguinte, a gestão por competência, são sobremaneira quantiosos para a condução de grupos heterogêneos.

O interesse pela gestão por competências, direcionadas a profissionais de gestão de pessoas e/ou atores da liderança, em plena atividade específica, surge em função da exaustão dos modelos existentes e pelo curso natural da história no qual as práticas organizacionais são revistas e

aprimoradas. Atores da gestão de pessoas são encorajados a compreender o tema, em função, tanto das possibilidades que ele oferece, quanto das exigências que a complexidade e o dinamismo do mercado impõem.

A gestão por competências pode ser definida, como um importante sistema de informações e estratégias sobre as competências necessárias e as existentes na organização, que orienta as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção correta (CARBONE, 2016; DE MENDONÇA, 2018).

Diante das transformações sociais, econômicas e culturais que passa uma organização esportiva, decorrente da intensificação da competitividade e avanços tecnológicos, existe um desafio constante da modernização dos sistemas de gerenciamento na busca de apresentar respostas inovadoras e dinâmicas em seus modelos de gestão de pessoas, de forma que consigam aprimorar continuamente seu desempenho, que é expresso pelos comportamentos manifestados pelo profissional e pelas consequências destes comportamentos em termos de resultados ou realizações.

É inteligível a necessidade de monitoramento e de desenvolvimento permanente do capital humano por meio da identificação das competências comportamentais profissionais e individuais, com a finalidade de conhecer as possíveis lacunas de competências, que possam impedir a organização esportiva de alcançar os níveis de desempenho desejados.

[...] Os atletas de elite estão sendo tratados como carros de corrida, em que engenheiros e mecânicos (i.e; cientistas e treinadores) tentam detectar pontos fracos que comprometem o desempenho e, em seguida recomendam soluções? Alguns dirão que sim, e defenderão os méritos de tal empresa. Outros talvez sugeriram que esse procedimento tem o potencial de desumanização, se o atleta ficar reduzido a não mais somente que uma coleção de partes operacionais que são avaliadas por um conjunto de especialistas. (POWERS, HOWLEY, 2014, p. 454).

Fransen (2017) concluiu que a liderança de atletas de alta qualidade está positivamente relacionada à eficácia da equipe. Dada a importância da liderança de atletas de alta qualidade, o estudo destacou a necessidade de programas de desenvolvimento de liderança com base empiricamente bem planejada.

Fransen e colaboradores (2020) indicaram que (a) “ser” visto como um bom líder por outros membros da equipe e (b) “ter” um bom líder na equipe foi positivamente associado a uma melhor saúde dos membros da equipe e a um menor esgotamento. Essa relação foi mediada pela identificação dos atletas com sua equipe, sugerindo que os líderes melhoram a saúde dos atletas e reduzem o desgaste ao criar e manter um senso de identidade compartilhada em sua equipe. Isso, por sua vez, sugere que os gestores podem promover um ambiente de equipe ideal, desenvolvendo o potencial de liderança em todos os níveis da equipe de trabalho.

Em particular, as habilidades que fomentam um senso de identificação compartilhada da equipe, mostram, especificamente, que o papel socializado do gestor influencia tanto o

comprometimento e o perfil motivacional positivo quanto o desempenho esportivo (FRANSEN, 2020; FREIRES, 2017).

De acordo com o Ministério do Esporte (2013), os dez esportes mais praticados no Brasil são, em ordem: futebol; caminhada e corrida; voleibol; academia e musculação; natação; futsal; ciclismo; handebol e basquetebol. Ainda assim, é evidente os altos índices de pessoas que estão inseridas no universo do esporte, mas que não possuem vínculos com as instituições de alto rendimento (MATIAS, 2020).

Por 15 anos consecutivos, Thompson (2019) conduziu uma pesquisa mundial com profissionais de fitness para determinar as tendências do setor. O treinador em saúde e bem-estar está entre as vinte principais tendências durante dez anos. O treinador de saúde e bem-estar se concentra nos valores, necessidades, visão e objetivos de curto e longo prazo, usando estratégias de intervenção para mudança de comportamento (ALVEZ, 2012; FERREIRA, 2000; THOMPSON, 2020).

1.4 Objetivo Geral

Investigar a percepção de atores do esporte sobre competências comportamentais de liderança na gestão esportiva.

1.5 Objetivos Específicos

Descrever as diferenças de lideranças entre gêneros, idades e tempos de experiência; verificar os fatores preponderantes na relação entre a conduta físico-postural e comportamental de esportistas atores da liderança; identificar quais competências comportamentais reflete o perfil do gestor em organizações esportivas em diversas modalidades do esporte; avaliar o desempenho da liderança dos atores da gestão esportiva; e fornecer evidências a favor e contra a ideia de que a liderança pode ser treinada.

1.6 Metodologia

1.6.1 A pesquisa

O trabalho utilizou uma abordagem qualiquantitativa de cunho exploratório-descritivo por meio de uma pesquisa de campo respeitando a “Resolução 510 de 7 de abril de 2016 do Conselho Nacional de Saúde” (CNS) e reiterando a 466/12 no artigo XIII.3.

Os dados foram coletados através de questionário de autoaplicação, disparado virtualmente, de forma aleatória, sem identificação do participante, nem mesmo o contato face a face, que obtendo acesso por um link direcionado às pessoas que atuam e/ou praticam atividades esportivas

no âmbito de instituições/organizações desportivas dentro do conjunto de esportes coletivos e individuais, com abrangência em todo território nacional. A assinatura corresponde ao e-mail informado no ato do preenchimento. Os materiais utilizados para coleta de dados ficarão armazenados por 5 (cinco) anos, após este prazo, serão descartados, conforme preconizado pela Resolução CNS nº. 510/2016. Em conformidade com a Lei Geral de Proteção de dados Pessoais (LGPD) foram adotados todos os devidos cuidados necessários para manter os dados coletados em segurança. Mantendo os três pilares da Lei Geral de Proteção e Segurança de Dados (Lei LGPD), que são a integridade – garantindo que a informação é íntegra e livre de adulterações em todos os momentos do processo; confidencialidade – somente pessoas autorizadas tiveram acesso à determinada informação; e disponibilidade – a informação está disponível para uso onde e quando for necessária.

Para essa finalidade, foram adotadas medidas preventivas antes e depois da criação do formulário certificando de que a conta do Google se apresentava segura através das configurações de segurança:

- Uma senha forte, que somente o proprietário sabe;
- Ativação da verificação em duas etapas para acessar a conta, nesse tipo de configuração, mesmo que a senha vaze, é preciso que o acesso seja liberado por outro meio, assim o invasor não conseguirá efetuar o login mesmo com a senha;
- Apenas um e-mail foi solicitado para validar a pesquisa;
- Não houve compartilhamento de dados;
- O questionário foi disparado pelo pesquisador direto para o participante que só poderia ser respondido uma única vez. Existia a possibilidade de edição das respostas após o envio do formulário utilizando o login que fazia referência ao e-mail individual; e
- Somente o pesquisador responsável tinha autorização para acessar e editar o formulário, sendo inacessível a qualquer outra pessoa, evitando download e compartilhamento de dados por parte de leitores e comentaristas.

A amostra do estudo foi por tipicidade (intencional), selecionando um subgrupo da população que, com base nas informações apresentadas, poderia ser considerado representativo (PESSOA, 2013), de toda a população esportiva.

Como critério de inclusão teve-se: homens e mulheres, praticantes esportistas, atletas, preparadores físicos, membros da comissão técnica, coordenadores/supervisores e dirigentes de equipes esportivas, de todas as regiões do Brasil, com idade a partir dos 18 anos e, doravante, quando atletas, somente aqueles a começar da fase de aproximação/integração, que corresponde à

transição do jovem para uma possível carreira esportiva (entre 18 e 21 anos) e último degrau antes do treinamento de alto rendimento (CARDOSO, 2019); excluídos da amostra, os indivíduos com idade inferior aos 18 anos, além de estagiários e atores da gestão do esporte escolar.

Considerou-se como amostra propriamente dita, todo participante que estava efetivamente atuando na gestão pessoal, dentro das organizações esportivas, que após assinatura (virtual) do “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” (TCLE) deste projeto, foi submetido a um comitê de ética e pesquisa (CEP) determinado pela Plataforma Brasil.

1.6.2 Instrumento de pesquisa

A pesquisa foi realizada por levantamento de dados através de um questionário fechado, no formato estruturado, tendo como referência um questionário anteriormente experimentado pela Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM, 2017), adaptado e reformulado para este estudo, e empregando um modelo de autoaplicação, utilizando o aplicativo de gerenciamento “Google Forms”. O Google Formulários é um aplicativo de gerenciamento de pesquisas lançado pelo Google, conveniente para pesquisar e coletar informações sobre os participantes e logam para questionários e formulários de registro. As informações coletadas e os resultados do questionário eram transmitidos automaticamente. Além disso, o Google Formulários também possui recursos de colaboração e compartilhamento para vários usuários. O questionário apresenta propriedades psicométricas adequadas e permite aos participantes revelar um comportamento que, por considerarem vergonhoso, poderia deixá-los relutantes numa entrevista face-a-face (FREITAS, 2002). Compreendido de perguntas sobre conhecimentos, habilidades, atitudes, opiniões e valores, bem como, características demográficas como sexo/gênero, faixa etária e formação. A vantagem do questionário de autoaplicação é o fato de ser possível responder às questões no momento que o participante quiser, e durante o tempo que julgar necessário (VIEIRA, 2010). Outrossim, obtêm-se respostas em formatos padronizados e sem influência do entrevistador sobre o participante, no que concerne às respostas. A desvantagem percorre sobre o conhecido risco de não ser respondido. A escolha pelo tipo de questionário se justificou pela intenção de coletar dados de um número maior de pessoas e de cobrir uma maior abrangência geográfica (VIEIRA, 2009).

O período utilizado para a coleta de dados foi de 90 dias (três meses), compreendidos entre os meses de julho e outubro de 2022. O questionário de avaliação da liderança considerou como principal variável a competência comportamental. A “Avaliação de Desempenho da Liderança” (ADL), constou na observação e identificação de vinte competências comportamentais elencadas no quadro 1.

Quadro 1 – Competências Comportamentais

Liderança	Relacionamento	Criatividade	Persistência
Iniciativa	Resistência	Comprometimento	Responsabilidade
Comunicação	Tomada de decisão	Coragem	Flexibilidade
Discrição	Motivação	Zelo	Controle
Trabalho em equipe	Organização e Planejamento	Adaptabilidade	Cultura de segurança

Fonte: próprio autor

O grau ou nível de presença da competência, ou sua posse pelo líder, foi mensurado utilizando um critério que viabilizou tal avaliação, discriminados, a seguir:

1.6.3 Quanto à aferição do aproveitamento do gestor/líder:

- a. Utilização de uma escala tipo “Likert” de cinco pontos (DALMORO, 2014), por intermédio de respostas escalonadas com expressões de frequência, moldando a conduta físico-postural e comportamental, correspondente à maneira de agir do líder no dia a dia, enumeradas abaixo:

1. Sempre
2. Geralmente
3. Às vezes
4. Raramente
5. Nunca

Essa escala, ao mesmo tempo que minimiza erros de interpretação, permite encaminhamentos corporativos importantes conforme o quadro 2. (apêndice A)

- b. O participante deu sua opinião externando a visão da figura (pessoa) que se fazia entender como líder e/ou aquele que exercia um poder de influência sobre ele, que poderia estar presente em maior ou menor frequência na perspectiva do participante.

Quadro 2 – Avaliação de Desempenho da Liderança (ADL)

ESCALA DE AVALIAÇÃO	ENCAMINHAMENTOS CORPORATIVOS
1) Sempre	Força de trabalho ativa e competente e que pode ser preparada para atuar como multiplicador e líder corporativo.
2) Geralmente	Força de trabalho ativa e competente, adotando medidas de manutenção.
3) Às vezes	Capacitação específica do atuante.
4) Raramente	Rever seleção e empreender na formação geral do atuante.
5) Nunca	Rever seleção e providenciar substituição.

Fonte: FGV Management (adaptado)

1.6.4 Competência dos participantes/liderados:

- a. Os avaliados participantes, obrigatoriamente, faziam parte da equipe de trabalho, participavam efetivamente na rotina, acompanhavam e faziam parte do cotidiano da organização;
- b. Leitura e interpretação individual da “Ficha de Descrição de Competências da Liderança”, conforme as orientações contidas na mesma. (apêndice B)
- c. Preenchimento das questões/lacunas do questionário, de acordo com as prerrogativas detalhadas no TCLE. (apêndices C e D)

Importante ressaltar que as respostas dos participantes representam apenas a opinião individual percebida, destarte, não refletindo questões ideológicas e/ou filosofia de trabalho da instituição a que pertenciam. O questionário transcorreu no anonimato, portanto, sem a necessidade de identificação, ficando o participante sob total sigilo.

A análise dos dados desenvolveu-se por estatística descritiva, resumindo as características em conjunto por meio de tabelas, gráficos e resumos numéricos (GUIMARÃES, 2008). A considerar um questionário de autoaplicação como o instrumento da pesquisa, a experiência do pesquisador foi preponderante durante as interpretações, pela capacidade em identificar sinais nas respostas (indicialidade) que manifestaram significados interpretativos e evidenciaram um perfil de comportamento das ações práticas dos atores da gestão de pessoas (DE FARIA, 2015). Seguindo um conceito da Etnometodologia, a realidade social é construída na prática (ações práticas) do dia a dia pelos atores sociais (atores da gestão) em interação (SILVA; VOTRE, 2012, p. 24). A categoria “Avaliação” na Taxonomia de Bloom Revisitada, pode ser definida como a realização de julgamentos baseados em critérios e padrões (THOMPSON et al 2008). Portanto, todo esse arcabouço serviu como um referencial, sobretudo pela ótica de verbos como: verificar, criticar, julgar, recomendar, justificar, apreciar, ponderar, que corroboraram com os objetivos deste estudo.

O Instrumento (ADL), buscou permitir um ajustamento de um padrão de eficiência comportamental no ambiente esportivo. Especialmente, como requisito para uma “análise de desempenho”, para promoção de um banco de dados valioso para quem busca melhores resultados e compilação de análises, porventura designado pela instituição ou organização esportiva.

O estudo, considerou uma discussão inconsistente sobre o esporte nas escolas, sob um ponto de vista: se é de caráter pedagógico educativo ou de rendimento (BRACHT, 2000), o que acarretou numa exclusão considerável no número de participantes.

Um fator limitante, é que toda conclusão tirada por amostragem, quando generalizada para população, gera incerteza. A amostragem não garante que as decisões corretas serão sempre tomadas, por considerar apenas uma parcela da população em questão (NAGAE, 2007).

Existiu um risco, onde uma reflexão aprofundada, gerada pelo próprio participante, poderia desencadear um processo de autoavaliação, apropriando-se de uma visão organizacional, unilateralmente Werberiana (BIANCHI, 2017). Isso, talvez, por não ter clareza das políticas e práticas de gestão de pessoas, interpretando a liderança como uma relação de poder, por meio dos conflitos e relações de influência, para administrar interesses individuais disfarçados pela organização. Logo, poderia provocar um comportamento respondente constrangedor e/ou inibindo o participante durante o preenchimento do questionário. O Núcleo de Psicologia Aplicada (NPA) da Universidade Salgado de Oliveira serviu como referência para eventual necessidade. Objetivo: Atendimento psicoterapêutico; Tipo de atendimento: Psicoterapia de adultos e de família. Endereço: Rua Marechal Deodoro 217, Niterói-RJ, 24030-060 – 7º andar – Bloco C; Contato: (21) 2138-4931.

O trabalho seguiu uma base teórica numa perspectiva comportamental, onde o viés do estudo, se desenrolou na preocupação de um alinhamento estratégico organizacional e funcional, evidenciando uma busca por comportamentos direcionados (BIANCHI, 2017). As competências comportamentais, refletem a relação interpessoal que traduzem o modelo de comportamento do gestor (preparador físico, supervisor/coordenador, dirigente, comissão técnica) e funcional (esportista/atleta) da organização esportiva, que ajudam tanto a viabilizar a estratégia, quanto a gerir os comportamentos necessários à atuação e ao trabalho em equipe.

A prática da avaliação de desempenho deve-se ter como premissa a consideração e respeito pelas pessoas, bem como, contribuir para sanar erros e identificar falhas de comunicação com a equipe de trabalho, e lacunas de competências por ela apresentadas (LOPES, 2009). Ao concluir a avaliação de desempenho, torna-se possível, reconhecer os profissionais que entregam bons resultados quando abraçam os valores corretos, reconhecidos por meio de atributos comportamentais (DUTRA, 2005; DE OLIVEIRA, 2014; PIMENTA, 2012; SILVA, 2010).

O presente trabalho de pesquisa acadêmica foi produzido na qualidade de beneficiário de “Bolsa UNIVERSO”, conforme compromisso firmado no regulamento vigente do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Atividade Física (PPGCAF). O custo referente à bolsa tem o montante de R\$ 15.959,64 (quinze mil, novecentos e cinquenta e nove reais e sessenta e quatro centavos), acrescidos de valores gastos com inscrição, recursos materiais, e de serviços relacionados à pesquisa de campo, discriminados na tabela de orçamentos. (apêndice 6)

2 ARTIGO DE REVISÃO DE LITERATURA

Competências Comportamentais na Gestão do Esporte

Behavior Competence in Sport Management
Competencias conductuales en la gestión deportiva

Felipe Silva dos Santos, Carlos Silva
Universidade Salgado de Oliveira – flpstimulus@gmail.com.br

RESUMO

Gestão do Esporte é o processo de trabalhar com pessoas e recursos materiais para realizar objetivos de organizações esportivas de maneira eficaz. Um paradoxo intrigante torna a gestão esportiva um campo atrativo para ser estudado: A Gestão de Negócios concorrente à Gestão de Pessoas. O destaque que se pode fazer é que a gestão das pessoas é um reflexo do quanto os líderes conseguem perceber as características individuais e coletivas dos integrantes das equipes de trabalho e seu valor para viabilizar os resultados pessoais e organizacionais. Os estudos percebidos, foram obtidos através de pesquisa de revisão bibliográfica sistemática a respeito das competências comportamentais na gestão do esporte sob o prisma da liderança na realidade da Gestão Esportiva como um todo. **Objetivo:** identificar as competências comportamentais descritas na literatura em gestores atuantes no campo do esporte. **Resultados:** as competências comportamentais são diagnosticadas através do amadurecimento conceitual, reflexões nas ações alinhadas com as concepções das organizações e valores da modalidade esportiva. **Conclusão:** as competências comportamentais foram identificadas em diversos termos referentes, como: habilidades interpessoais, processo de formação humana, consciência sobre si mesmo, apego emocional e atitudes de liderança. Existe uma considerável lacuna para investigação da atuação de gestores esportivos no que diz respeito ao relacionamento com seus pares. Encontra-se ainda, uma tendência para identificação diagnóstica de gerenciamento de processos em detrimento do gerenciamento de pessoas.

Palavras-chave: Liderança, esporte, equipes desportivas, competências comportamentais, gestão do esporte.

ABSTRACT

Sport management is the process of working with people and material resources to effectively accomplish the goals of sport organizations. An intriguing paradox makes sports management an attractive field to be studied: Business Management competing with People Management. The highlight that can be made is that people management reflects how much leaders are able to perceive the individual and collective characteristics of the members of the work teams and their value in enabling personal and organizational results. The perceived studies were obtained through a systematic literature review about behavioral skills in sports management from the perspective of leadership in the reality of Sports Management as a whole. Objective: to identify the behavioral competences described in the literature in managers working in the field of sport. Results: behavioral com-

petences are diagnosed through conceptual maturation, reflections on actions aligned with the conceptions of organizations and values of the sport. Conclusion: Behavioral competences were identified in several referring terms, such as: interpersonal skills, human formation process, self-awareness, emotional attachment, and leadership attitudes. There is a considerable gap in the investigation of the performance of sports managers regarding their relationship with their peers. There is still a tendency towards diagnostic identification of process management to the detriment of people management.

Keywords: Leadership, sport, sports teams, behavioral skills, sport management.

RESUMÉM

La gestión deportiva es el proceso de trabajar con personas y recursos materiales para lograr de manera efectiva los objetivos de las organizaciones deportivas. Una paradoja intrigante hace que la gestión deportiva sea un campo atractivo para ser estudiado: la gestión empresarial compite con la gestión de personas. El destaque que se puede hacer es que la gestión de personas es un reflejo de cuánto los líderes son capaces de percibir las características individuales y colectivas de los integrantes de los equipos de trabajo y su valor para posibilitar resultados personales y organizacionales. El objetivo de este estudio es identificar las habilidades conductuales descritas en la literatura en directivos que trabajan en el ámbito del deporte. Los estudios percibidos se obtuvieron a través de una investigación de revisión sistemática de la literatura sobre habilidades conductuales en la gestión deportiva bajo el prisma del liderazgo en la realidad de la Gestión Deportiva en su conjunto. Se diagnostican habilidades conductuales a través de la maduración conceptual, reflexiones sobre acciones alineadas con las concepciones de las organizaciones y valores del deporte, así como, en diversos términos referidos a habilidades interpersonales, proceso de formación humana, autoconciencia, apego afectivo y actitudes de liderazgo. Los programas formativos posteriores y posteriores en el campo de la Educación Física deben incorporar las habilidades interpersonales e intrapersonales pertinentes que permitan a los gestores deportivos desarrollar conductas físico-posturales y comportamentales.

Palabras Clave: Liderazgo, deporte, equipos deportivos, habilidades conductuales, gestión deportiva.

INTRODUÇÃO

Para aqueles interessados na arte de liderar, só o estudo não é suficiente. Busca-se, nos atores da gestão, competências indispensáveis para o exercício da liderança. Vários são os caminhos profissionais para quem está se especializando na área da gestão, porém, obter-se de uma experiência prática nessa trajetória sempre é levado em consideração na tomada de decisão. Ainda assim, um paradoxo intrigante torna a gestão esportiva um campo atrativo para ser estudado: A Gestão de Negócios concorrente à Gestão de Pessoas.

A gestão do esporte ainda pode ser considerada uma área de investigação acadêmica recente. A partir da metade da década de oitenta, trabalhos com maior rigor científico começaram a ser pub-

licados em periódicos específicos da área. Contudo, os primeiros programas acadêmicos de gestão esportiva (Sport Management) foram criados nos Estados Unidos, no final da década de sessenta, para atender demandas do esporte profissional e universitário americano (CHELLADURAI, 2009). De acordo com (ROBBINS and STUART KOTZE, 1990), pessoas que conduzem a gestão são tomadores de decisões, que planejam, organizam, lideram e controlam as atividades de uma organização desportiva. A Comissão de Credenciamento de Gestão Esportiva, órgão responsável pelo reconhecimento de cursos em gestão do esporte nas universidades americanas (Commission on Sport Management Accreditation [COSMA], 2010) determina que estes, devem contemplar conteúdos como: gestão e liderança no esporte e aspectos socioculturais do esporte.

No Brasil, alguns estudos apontam que a produção do conhecimento na área de educação física e esporte no que diz respeito à gestão do esporte, ou mesmo a temática sociocultural em que a gestão está inserida, é relativamente pequena (BARROS, 2013; GAYA, 1994; MORAES et al., 1999; MANOEL and CARVALHO, 2011; PAULO et al., 1999; ROSA and LETA, 2010).

Poucos são os estudos em gestão do esporte que analisem a produção científica na área e as temáticas abordadas (AMARAL and BASTOS, 2015). As linhas de pesquisas mais comuns na área da gestão do esporte são sete: gestão e liderança no esporte, marketing esportivo, aspectos legais do esporte, ética na gestão do esporte, finanças do esporte, comunicação e esporte e aspectos socioculturais (ROCHA and BASTOS, 2011). Sendo um campo tão amplo, oportunizando avanços e questionamentos, é importante entender e identificar o que se tem produzido na área e quais ramos tem sido pouco abordados ou não abordados em conjunto, para entendermos onde se encontram as lacunas da produção científica em gestão do esporte.

Infelizmente, no Brasil, tudo que se refere à gestão do esporte tende a ser tratado por marketing esportivo. Entretanto, marketing e gestão são conceitos diferentes. Gestão envolve a coordenação das atividades de produção. A gestão se preocupa com a transformação da matéria-prima em um produto final - foco no ambiente interno da organização, em contrapartida, o marketing se preocupa com o processo de troca entre produtor e consumidor - foco no ambiente externo da organização (ROCHA and BASTOS, 2011). Usando uma definição de gestão (BATEMAN and SNELL, 1996), Gestão do Esporte é o processo de trabalhar com pessoas e recursos materiais para realizar objetivos de organizações esportivas de maneira eficaz. O papel do gestor é transformar um talento específico de uma pessoa em desempenho (BUKINGHAN, 2018). Eis que entra o fator humano como dimensão principal sob o aspecto da liderança na gestão esportiva. O “Fator Humano” é uma expressão usada por outras áreas e especialidades, inclusive especialistas em segurança das pessoas e instalações para designar o comportamento de homens e mulheres no trabalho (DEJOURS, 2005). Em geral, a noção de fator humano está associada à ideia de erro, falha, falta cometida, mas essa

concepção pejorativa apóia-se em uma confiança absoluta na ciência e na técnica, quanto em certo desconhecimento das ciências sociais e humanas.

Reformulações técnicas e organizacionais favorecem a modernização e inovação mas não podemos acreditar que atenção à pessoa (fator humano) seja considerada uma espécie de inovação disruptiva, mas talvez, se for o caso, como uma inovação sustentadora. De acordo com Christensen (como citado por CÂNDIDO, 2011, p.12), as inovações sustentadoras são obtidas por inovações incrementais e no caso das disruptivas, ocasionam a ruptura de um antigo modelo de negócio e altera as bases de competição existente.

A preocupação referente à atenção merecida pela dimensão humana se observa a partir das experiências fracassadas nas quais a desatenção ao assunto pode ser responsável por resultados negativos (DEJOURS, 2005)

Observa-se um grande avanço das ciências do exercício e do esporte nos últimos cem anos, especialmente nas áreas da Fisiologia e Biomecânica (DESLANDES, 2020). Entretanto, um dos problemas da Educação Física carece de solução: adequação à um costume de liderança ideal na condução/gestão de equipes esportivas de alto rendimento, especificamente na gestão de pessoas.

A liderança vem sendo, ao longo do tempo, um assunto amplamente estudado e debatido por pessoas que reconhecem sua importância para a motivação e a condução de homens e mulheres na conquista de objetivos comuns (ARKTOUF, 1990; AVOLIO, 2018 BRYMAN, 1996; DEMERS, 1991; FISHER, 2016; GOODWIN, 2000; KOTTER, 1997; MOURA, 2017). Naturalmente as pessoas produzem mais e melhor quando estão envolvidas em projetos regidos pela motivação pessoal. Uma pessoa muito produtiva no trabalho, seja um atleta ou gestor, é movida por algo maior do que atração pelo dinheiro, segurança, estabilidade ou pela demissão (DUARTE, 2007). Certamente ela tem uma motivação, um motivo maior para sua ação, normalmente afeta às relações intra e interpessoais.

Conceituar liderança não é trivial, mas é fato que, apesar das diferenças nos conceitos, encontramos um denominador comum: a competência comportamental de um indivíduo.

Para Hershey (1977) a liderança é um processo de influência nas atividades de um indivíduo ou de um grupo, nos esforços para realização de um objetivo em determinada situação. De acordo com Davis (1992) a liderança é um processo de encorajar e ajudar os outros a trabalhar entusiasticamente na direção dos objetivos. Segundo Robbins (2006), liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. Maxwell (2007) defende o conceito do “Líder 360°” e descreve que o primeiro erro das pessoas é acreditar que a liderança é algo que vem de uma posição ou título e que um lugar no topo não fará automaticamente de alguém um líder. E Goleman (2011) sucintamente define liderança como um processo de gerar resultados.

A formação e experiência profissional do gestor favorecem, sobremaneira, ao exercício da liderança, mas se desenvolvida juntamente com outras características como: capacidade para decidir, inteligência emocional e a liderança propriamente dita, trará credibilidade a esse ator/gestor (MORIN and AUBÉ, 2009). Essa credibilidade desenvolverá a confiança dos seus companheiros e seus comandados; e essa confiança transformar-se-á em respeito e este permitirá que o ator/gestor planeje, organize e execute de forma eficaz. Falconi (1994) destacava em uma de suas literaturas “Gerenciamento da Rotina do Trabalho no Dia-a-dia”, que o conhecimento prático é superior ao conhecimento mental porque o primeiro engloba o último.

A liderança sempre foi apresentada na literatura como uma força capaz de impulsionar as pessoas e as empresas na obtenção de resultados, de acordo com a Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2012). Essa afirmação traz à tona o tema da amplitude da responsabilidade do líder nas suas atitudes e suas dificuldades nas ações. Como poderá alguém responder pelo desempenho de toda uma equipe? Talvez, ao líder, cabe se fazer presente e manter um comportamento de tal forma que todos se sintam seguros e confiantes. Mesmo nas equipes com maior autonomia ou em pessoas autogeridas, em que definem sua própria atuação, é necessário que a marca da liderança esteja presente, como referência e estímulos aos liderados. Neste contexto, cada vez mais as pessoas precisarão ser competentes.

“Liderança e Gestão de Pessoas” são temas centrais deste estudo. O destaque que se pode fazer é que a gestão das pessoas é um reflexo do quanto os líderes conseguem perceber as características individuais e coletivas dos integrantes das equipes de trabalho e seu valor para viabilizar os resultados pessoais e organizacionais. Daí a importância de as organizações terem líderes em todos os níveis de sua estrutura (FGV, 2012; MAXWELL, 2007). São as pessoas e suas competências comportamentais que socializam, compartilham e criam conhecimento. A retenção de talentos e a plena entrega de suas competências estão diretamente relacionadas às oportunidades que uma pessoa percebe de obter retribuições compatíveis com o esforço que despende e, de se desenvolver em sua carreira profissional.

Na tentativa de fomentar ações, para um maior alinhamento ao longo do processo decisório, favorecendo na contratação de profissionais acima da média, na construção de equipes de alto desempenho, contribuindo para identificação de talentos em potencial na equipe, acreditamos que um estudo como esse, trará um impacto nos mais diversos níveis da gestão do esporte, sobremaneira no que diz respeito ao comportamento do ator/gestor desportivo. O foco nas competências essenciais cria sistemas únicos e integrados que reforça o ajuste entre os diversos conhecimentos, habilidades e atitudes. Bem como, potencializa um perfil funcional de competência e a captação da representação da gestão desportiva. A representação de competência enquadra-se na perspectiva personalista, sendo que os atributos e características pessoais ganham relevo (CARVALHO, 2013). O termo

competência é comumente utilizado para identificar uma pessoa capaz de fazer algo (FGV, 2012). Uma combinação de conhecimentos, aptidão, ação, resultado de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso.

Sendo assim, o objetivo deste estudo é identificar as competências comportamentais descritas na literatura em gestores atuantes no campo do esporte.

MÉTODO

Esta pesquisa, quanto à sua natureza, é aplicada e de proposição de planos pois busca gerar conhecimento para solução de problemas específicos (THESAURUS, 2016; ZANELLA, 2013). De característica sistemática pela identificação e rotulação de variáveis (THOMAS, 2012). Com uma abordagem qualitativa pela interpretação dos fenômenos observados e significado atribuído (THESAURUS, 2016). Quanto a seus meios, é uma pesquisa documental indireta utilizando-se do procedimento da pesquisa bibliográfica de publicações de pesquisas, teses e dissertações em base de dados pré-estabelecida (MARCONI and LAKATOS, 2005; THESAURUS, 2016). Quanto aos objetivos, é uma pesquisa exploratória, com o propósito de somar conhecimento sob o preito de um feito acontecimento e permitir a composição de pressupostos ou causar a discussão mais compreensível. (THESAURUS, 2016; ZANELLA, 2013).

A base de dados escolhida para a obtenção do universo foi a “Google Acadêmico”, que é uma tecnologia de conexão de análise de livre acesso que estabelece e lista textos completos da literatura acadêmica em uma ampla variedade de formatos de publicação e inclui a maior parte de revistas conectadas, revisados por pares, artigos, teses e dissertações. Optou-se apenas por uma base de dados por perceber que grande parte, em sua maioria, em outras plataformas, reportavam trabalhos duplicados para as revises em questão.

Os termos utilizados para a busca inicial foram: liderança, esporte, equipes desportivas, (competências comportamentais) “gestão do esporte”, respeitando-se as vírgulas, os parênteses, e as áspas duplas. Neste primeiro momento, todos os artigos/dissertações/teses que apresentavam os termos em seu título, palavras-chave ou no resumo foram selecionados. Foram considerados estudos publicados entre janeiro de 2016 e setembro de 2021, num intervalo aproximado de cinco anos, com a intenção de selecionar os trabalhos mais recentes neste contexto. Num segundo momento explorou-se alguns trabalhos que explanavam sobre perfil de competência, adequando-se como referencial teórico, sendo assim, também incluídos no estudo, aqueles que versavam sobre competências comportamentais na gestão do esporte. Foram excluídos artigos de opinião de especialistas, publicações comerciais, livros e estudos publicados em anais de eventos, uma vez que

o objeto da análise eram estudos percebidos nos formatos de teses, dissertações ou artigos de revisão por pares.

A busca daqueles que atendiam aos critérios estabelecidos resultou num total de sessenta e sete trabalhos, classificados por relevância, em qualquer idioma, incluindo citações. Os selecionados foram discriminados em nove artigos em periódicos, duas teses de doutorado, quatorze dissertações de mestrado, três ensaios e um estudo de caso.

Foram eliminados os trabalhos duplicados bem como examinados os títulos e resumos dos trabalhos para verificar quais versavam sobre assunto “liderança”. As referências coletadas e armazenadas no “End Note Web”, que corresponde à um gerenciador de referências que permite o armazenamento e a organização de referências e citações. Do total, os artigos, os ensaios e o estudo de caso foram lidos na íntegra, bem como consultados e lidos os resumos das teses e dissertações, constituindo assim a amostra deste estudo.

Para a análise dos resultados obtidos, na tentativa de salientar as ligações presentes entre as competências comportamentais e a gestão no esporte, entre outros fatores, busca-se um emprego coerente dedutivo e indutivo do processo de investigação visando proporcionar respostas seguindo os níveis de interpretação, explicação e especificação (MARCONI and LAKATOS, 2005). A coleta e a análise dos dados simultaneamente, permitem trabalhar de maneira mais eficaz (THOMAS, 2012). As categorias estabelecidas a priori foram: autores, objetivo da pesquisa, instrumentos (método), amostra, referencial teórico e principais resultados. Realizou-se também uma classificação de ordem cronológica decrescente quanto ao ano de publicação do estudo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os estudos foram selecionados conforme critérios estabelecidos para a análise bibliográfica, considerando as publicações dos últimos cinco anos compreendidos entre os anos de 2016 e 2021, constantes no Quadro 1.

Os estudos percebidos, obtidos através da pesquisa de revisão bibliográfica sistemática, a respeito das competências comportamentais na gestão do esporte sob o prisma da liderança, na realidade da Gestão Esportiva como um todo, são apresentados no Quadro 2.

Quadro 1
Critérios da Análise Bibliográfica

TRABALHOS	EXCLUÍDOS	SELECIONADOS	LEITURA ÍNTEGRA	LEITURA RESUMO
67	38	29	13	16

Os anos com maior número de publicações entre o período pesquisado foram respectivamente, 2021 com oito (08) publicações, 2017 com seis (06), 2020 com (05), 2018 e 2019 com quatro (04), e 2016 com apenas dois (02) trabalhos publicados. Notoriamente uma escassez de publicações, apesar de uma quantidade superior em 2021 com relação aos anos anteriores. As dificuldades encontradas para realização de trabalhos de pesquisa de campo no período da pandemia do novo Coronavírus (COVID-19), que teve seu início em dezembro de 2019, perdurando, por pelo menos mais dois anos com uma intensidade considerável, comprometeram sobremaneira as publicações de possíveis estudos e projetos de pesquisa envolvendo seres humanos (MOUTINHO, 2020). Porém, é evidente que inquéritos através de questionários, por formulários virtuais também aumentaram consideravelmente neste mesmo período. Uma grande parte das instituições de ensino, especialmente as de ensino superior, mobilizaram suas estruturas de aprendizado virtual para suprir o presencial, pois já contavam com a modalidade de ensino a distância (Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais [IBEPES], 2020). Ainda assim, é fato que existe uma carência bibliográfica para compreensão das competências comportamentais na gestão do esporte.

Os estudos selecionados concentraram-se em três áreas de atuação profissional descritas como: Educação Física, Administração e Políticas Públicas, distribuídos respectivamente em vinte (20), sete (07) e dois (02) trabalhos.

Um estudo de Brito (2014) que objetivou reunir um corpo de conhecimento sobre o gestor esportivo da atualidade através das características gerais de competências, concluiu que as competências parecem ser a mistura daquelas entre o profissional de Educação Física e Administrador.

Quadro 2

Estudos Sobre Competências Comportamentais na Gestão do Esporte (em ordem cronológica)

AUTORES	ANO	OBJETIVO	MÉTODO/AMOSTRA	REFERENCIAL TEÓRICO	PRINCIPAIS RESULTADOS
Bernabé, Andressa Pelói; Fernando Augusto Starepravo	2021	Formação de agentes públicos de esporte e lazer.	Discussão crítica da literatura produzida sobre gestão pública, gestores esportivos e formação.	Pierre Bourdieu (1999) da Educação e de Zarifian (2001/2003) Conceito de competências; o Ministério da Educação (MEC), por meio do Sistema e MEC (http://portal.mec.gov.br)	Competências requeridas ao cargo de gestor são: planejar; tomar decisões; comunicar-se; mobilizar ou controlar recursos; e coordenar. Aspectos relevantes a serem considerados no processo de formação: buscar a qualidade da gestão por meio da otimização dos recursos; definir funções e responsabilidades frente aos objetivos propostos; ter domínio dos
Ensaio					

					conhecimentos, técnicas e saberes próprios do esporte e saber alinhá-los à realidade; refletir nas ações; o princípio do reconhecimento e da participação no processo da gestão ampliada.
Campos, João Gurgel de	2021	Identificar quais são as competências dos gestores dos clubes esportivos sociais e se estas competências são empreendedoras.	Pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, cujo instrumento de coleta de dados é a entrevista, apoiada em um roteiro semiestruturado.	Análise de conteúdo, Bardin (1977). Competências empreendedoras, Man e Lau (2005).	Diversidade entre os tipos de conflitos existentes nos clubes esportivos. Necessidade de desenvolver um olhar empreendedor sobre as competências dos gestores. Conhecimento entre os gestores de que convivem em um ambiente conflitante, decorrente da estrutura organizacional. Frente à gestão dos conflitos ficou claro que há diferenças entre os gestores voluntariados e os remunerados, entretanto ambos apresentam competências empreendedoras na sua prevenção e manipulação.
Dissertação		Entender como ocorre a gestão concomitante entre estatutários voluntários e gestores remunerados. Conhecer as ações e competências de seus dirigentes.			
Silva, Marco Antonio Merenque	2021	Construir uma formação continuada sobre gestão esportiva para profissionais da educação física baseado em relatos de discentes e egressos e profissionais com formação em Educação Física.	Percepção de discentes, entrevistas com profissionais da gestão esportiva. Análise descritiva dos dados referentes a percepção sobre a formação em gestão esportiva e interesse nesta formação. Questionário com 42 discentes, 15 Egressos, 55 Associados e 5 entrevistas online semiestruturadas com profissionais que exercem a gestão esportiva em suas atividades diárias.	Conceitos como memória social e identidade profissional. (BASTOS; MAZZEI, 2012; BASTOS; MOCSÁNYI, 2005; ROCHA; BASTOS, 2011). Resoluções 07/2004 (BRASIL, 2004) e 04/2009 (BRASIL, 2009) as oportunidades e dimensões da formação inicial do gestor esportivo e as competências a serem adquiridas no decorrer do curso.	O profissional se mostra interessado em sua formação continuada e que existe certo consenso sobre competências técnicas e habilidades interpessoais para a atuação em gestão esportiva.
Dissertação					
Yasmin, Botheon Ng	2021	Tentativa de contribuição com uma definição de Gestão do Esporte mais concisa, a partir de análises bibliográficas tanto campo da administração, como do esporte.	Quanto aos fins, a pesquisa descritiva, e quanto aos meios, foi utilizada a pesquisa bibliográfica sistematizada. Método do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). Analisada a associação do DSC de gestão junto ao conceito de esporte	Taxionomia apresentada por Vergara (2010). Formação profissional, Rocha e Bastos (2011).	A administração se refere mais às concepções feitas dentro de uma organização, à garantir seu bom desenvolvimento e sobrevivência, enquanto a gestão se refere mais às práticas, para garantias de que as ações estão alinhadas com as
Artigo					

			segundo o Conselho da União Européia.		concepções da administração e da organização.
Zanatta, Thais Camargo	2021	Analisar os perfis dos gestores esportivos brasileiros apresentados pela literatura, no período de 1980 a 2016.	Os trabalhos analisados foram obtidos em bases de dados eletrônicas e repositórios de universidades. As palavras-chave utilizadas foram “gestão esportiva”, “gestão do esporte”, “gestor esportivo”, “dirigente esportivo”, “administração esportiva” e “perfil e gestor esportivo”. Com a utilização do método PRISMA, 19 estudos foram analisados.	Formação Profissional, (ROCHA; BASTOS, 2011); (MAZZEI et al., 2013).	O gestor esportivo brasileiro atua em organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos e é, em sua maioria, do sexo masculino, com idade média de 42 anos, formação predominante em Educação Física e Administração e tempo de experiência máximo de 14 anos. A importância de uma formação específica
Nakamura, Raquel Vieira	2021	Verificar a aplicabilidade e os efeitos do Coaching executivo em uma organização que desenvolve um programa esportivo. Os objetivos intermediários foram analisar as bases teóricas do Coaching e do Coaching executivo aplicáveis à Gestão do Esporte e averiguar, através da percepção do gestor, os efeitos de um processo Coaching executivo na performance individual e organizacional.	Pesquisa exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa, através de estudo de caso e pesquisa-ação. A pesquisa foi estruturada em 3 etapas - diagnóstico, aplicação e avaliação pós o processo de Coaching executivo - e realizadas análise descritiva, de conteúdo e triangulação final.	Wenu, Tan (2019) Desenvolvimento de habilidades. Rocha e Bastos, (2011) Formação profissional.	Em relação ao desempenho do gestor, o gestor demonstrou ter desenvolvido ou aprimorado as competências relacionadas a compreensão de novas perspectivas, maior consciência sobre si, sobre a organização e sobre o contexto que está inserida, definição de estratégias e prioridades.
Correia, Vítor Augusto Paíé	2021	Identificar a existência de departamentos de análise de desempenho nos clubes.	Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva. Quanto aos meios, a pesquisa se enquadra em investigação documental, em qual é realizada análise nos sites dos clubes	Taxonomia apresentada por Vergara (2010).	Menos da metade dos clubes apresentam este departamento durante o período de competição. Somente 41% dos clubes possuíam este profissional. O uso da análise de desempenho no Brasil, é subvalorizado, principalmente em termos de gestão.
Sousa, Marlus Alexandre	2021	Diagnosticar a gestão das escolas de esportes dos clubes	Pesquisa bibliográfica acerca das temáticas envolvidas, pesquisa documental junto à secretaria dos clubes e a pesquisa de campo através de questionário, caracterizada por elementos qualitativos.	Pedagogia do Esporte, BALBINO, H. F (2005)	A necessidade de uma compreensão mais ampla do fenômeno esporte por parte dos gestores/coordenadores para que o clube possa se adequar aos interesses e necessidades dos praticantes.

Ritter, Camila Dalprá Machado	2020	Desenvolver um processo para estabelecer o perfil profissional dos cargos nos eventos esportivos, identificando os cargos existentes, aplicando um processo de análise de cargos e criando um modelo do perfil profissional dos cargos.	Natureza mista, aplicado um questionário a 42 organizadores, obtendo-se dados quantitativos e escolhidos dois eventos que fizeram parte de um estudo de caso, em que foi realizada uma entrevista na qual se obteve dados qualitativos sobre os cargos.	Poit; Dessler (2013), manifestação do ser humano através de eventos é uma necessidade histórica; Pitts & Stotlar (2002), “indústria do esporte”, como um mercado onde os produtos oferecidos aos consumidores se relacionam ao esporte, ao fitness, a recreação e ao lazer. Podendo ainda incluir atividades, serviços, bens, pessoas, lugares ou idéias.	Acúmulo de funções que geram indefinições de cargos nos eventos esportivos.
Machado, Alessandro Junior	2020	Apresentar as lógicas que levam a um indivíduo ocupar o posto de presidente dos clubes.	Método escandinavo e Published Work, onde, cada capítulo representa um artigo, que de forma interdependente, responde ao objetivo geral No primeiro artigo-entender a gestão do futebol profissional, no segundo a análise para o esporte como um todo, buscando entender como é o perfil de quem está nos cargos de governança. No terceiro analisado a gestão do futebol brasileiro sob o ponto de vista da Teoria das Elites, no quarto artigo a análise da biografia de 236 presidentes dos clubes.	BRACHT (1997) Conceito do Esporte Moderno. Elias e Dunning (1992) Autonomização do campo esportivo.	O cargo de presidente de clube é um posto político dentro da gestão, que se consolidou com um perfil construído historicamente e ocupados majoritariamente por homens (99%), empresários (40%), que exercem o cargo na maioria das vezes de forma voluntária, além de possuírem hábitos comuns, como o envolvimento de longa data com o clube e forte apego emocional. Para obtenção do aprimoramento técnico da gestão não basta formular críticas ou incentivar a profissionalização, é necessário mais que isso, compreender quem atua e então propor formas de auxiliar na transformação da gestão.
Amorim, Ivanio de Barros	2020	Analisar o perfil do gestor esportivo, observando suas características e qualidades.	Revisão bibliográfica, sob a ótica de uma abordagem estritamente qualitativa. Foram utilizados como fonte de informação e dados, trabalhos publicados na área de gestão do esporte e de gestão de projetos esportivos sociais, como: Artigos científicos, livros, dissertações.	Políticas Públicas (DA COSTA, 2006). PROSSIGA/Bibliotecas Virtuais Temáticas, do CNPq (2005).	O perfil encontrado nos profissionais da área como competências que podem ser descritas como pertencentes ao gestor brasileiro. São elas: conhecimento de esportes; habilidade negociação; planejamento estratégico; processo decisório; lidar com reclamações; conhecimento legal; captação de recursos; motivação dos funcionários; supervisão de recursos humanos.
Trombini, Cristiane	2020	Verificar a congruência entre o	Informações quantitativas e qualitativas de fontes	Gestão de pessoas,	Resultados indicam haver congruência em

GoDoy		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.	documentais e questionário com questões abertas e fechadas foram levantadas e analisadas por meio de triangulação de dados.	Mazzei et al, (2013); Kanaane (2013).	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.
Dissertação					
Martins, Carlos André Felpe	2020	Analisar a percepção dos jogadores, treinadores e scouters em relação à identificação, recrutamento e desenvolvimento de talentos no futebol.	Questionário aplicado. A análise dos dados, distribuídos 7 dimensões, foi realizada através do programa IMB SPSS Statistic®. Estatística descritiva e a técnica estatística Chi-Square tests por simulação de Monte Carlo para um nível de significância de $P \leq 0,05$.	Deteção de talentos, Manso et al. (2003); Carzola (1983); Salmela & Reginer (1986); Bompa, (1985); Lorenzo (2001)	A gestão desportiva dos talentos, demonstrando que o recrutamento tem que ser um processo minucioso, verificando-se a necessidade de formação específica para detecção e seleção de talentos, a fim de que os clubes beneficiem do seu departamento a curto, médio e longo prazo desportivamente e economicamente.
Dissertação					
Quinaud, Ricardo Teixeira	2019	Refletir sobre a formação e o desenvolvimento profissional de gestores do esporte.	Inicial-mente, houve a preocupação de abordar o gestor esportivo e suas competências. Na seqüência, ressaltou-se que as dimensões de conteúdo, incentivo e interação são imprescindíveis para que ocorra o desenvolvimento profissional dos gestores.	Teoria da Aprendizagem de Knud Illeris K, (2007).	Enquanto no ambiente educacional, a formação do gestor esportivo no Brasil concentra-se nos cursos de graduação em Educação Física e Esporte, o ambiente de trabalho é onde irão desenvolver aprendizagens específicas para a sua atuação.
Ensaio					
Lara, Mathues José Fernandes	2019	Identificar as funções do supervisor de voleibol, caracterizar e delimitar o cargo e sua área de atuação hierárquica, e, conseqüentemente, identificar sua importância para a equipe.	Abordagem qualitativa, com objetivo exploratório e descritivo, utilizando da análise de conteúdo aplicada a entrevistas a dois sujeitos.	Rocha e Bastos, (2011) Formação profissional e acadêmica.	Identificou como responsabilidades do supervisor a gestão de pessoas. O surgimento de uma nova função, a gestão do risco. A análise das entrevistas permitiu também, hierarquicamente, classificar o supervisor como um gestor esportivo a nível operacional, com variações tanto no plano superior da pirâmide, quanto a profissionais subordinados a ele. O supervisor é um gestor a nível operacional, que necessita ter
Dissertação					

					conhecimentos administrativos, financeiros, de pessoas, ser organizado, proativo e disponível, tendo como responsabilidade as funções de gestão da comunicação, gestão de pessoas e gestão do risco.
Bezerra, Marcio ferreira	2018	Analisar as competências que compõem o perfil do gestor esportivo contemporâneo e traçar um comparativo.	Entrevistas com os responsáveis pela gestão das áreas chaves e análise documental e de estudos anteriores.	Carson e Nakamura, (2015); Mattar (2014). Gestão do Esporte Como Visão de Negócio.	Os perfis dos gestores se caracterizam por profissionais, principalmente, que tenham a capacidade de entendimento de tecnologia ligada ao esporte, comunicação, gestão do conhecimento, planejamento, organização, criação de metodologias de trabalho e gestão de pessoas.
Dissertação					
Pinto, Arthur Salles	2018	Entender como o treinador na faixa etária sub-15, define o jovem atleta levando em consideração as possíveis influências mercadológicas e midiáticas em seu ambiente de trabalho e, conseqüentemente, em seu olhar.	Entrevistas com treinadores da categoria sub-15 filiados à Confederação Brasileira de Futebol (CBF); da análise da Lei Pelé e do Certificado de Clube Formador (CCF), que regula a relação de trabalho entre clubes e jovens jogadores; da descrição de jogadores como “jóias” em sites jornalísticos especializados; da ECA e de documentos balizadores da ética profissional na área da Educação Física, formação freqüente dos treinadores.	Estudos de mídia e esporte de Bourdieu e Mauro Betti. (1997) UNICEF (2014).	Enquanto a mídia define, freqüentemente, o jovem jogador como uma mercadoria, ou jóia, o treinador o enxerga de maneira mais humanizada. Os clubes enxergam os mesmos jovens muito mais como mercadorias do que como seres humanos; A impressão de que as violações ao ECA são freqüentes nos centros de formação e, por conta disso, o treinador se encontra atuando em um ambiente que o coloca em conflito tanto com o próprio estatuto quanto com documentos balizadores da ética de sua profissão. O desempenho profissional dos treinadores é avaliado majoritariamente por questões esportivas, sendo pouco observada a sua conduta ou o processo de formação humana dos jovens jogadores, de modo que, de acordo com as respostas dos entrevistados, os treinadores são pouco exigidos nesses dois aspectos pelos seus empregadores.
Dissertação					

Abreu, Paula Karinne de Abreu	2018	Compreender a formação de gestores desportivos nos cursos de Graduação em Educação Física.	Abordagem mista - qualitativa e quantitativa apreciadas fontes documentais - estruturas curriculares, relatórios de estágios e relações de trabalhos de conclusão - de 10 (dez) cursos de graduação em Educação Física de Instituições de Ensino Superior pública e privada, presencial e semipresencial.	Documento de Intervenção do Profissional de Educação Física (CONFEEF, 2002). Rocha e Bastos, (2011) Formação profissional.	A gestão desportiva enquanto área de conhecimento e intervenção do profissional de Educação Física encontra-se em franca expansão nas grades curriculares do ensino superior e seguem as recomendações de conteúdo das escolas de referência mundial em gestão do desporto.
Dissertação					
Quinaud, Ricardo Teixeira	2018	Identificar as situações, os processos e os conteúdos de aprendizagem profissional vivenciadas por gestores de federações esportivas catarinenses no ambiente de trabalho que contribuem para o exercício da profissão.	Entrevistas semiestruturadas. O software Nvivo, versão 9.2, foi utilizado na categorização e análise dos dados. Uma pesquisa descritiva exploratória com a abordagem qualitativa dos dados.	Teoria da Aprendizagem Profissional (Knud Illeris K, 2011). Gestão de pessoas na administração esportiva (2005)	A relação com os pares e por tentativa e erro das ações. Enquanto a tentativa e erro se concentra na tomada de decisões em conteúdo de planejamento e processos administrativos, a relação com os pares por meio de conversas informais, observação e relação interpessoal e solução de problemas tem oportunizado a aquisição de conteúdos de competências, valores e desenvolvimento da modalidade.
Artigo Original					
Sordi, Jefferson Dobner	2017	Analisar quais são as ofertas de organizações esportivas e avaliar quais são as principais necessidades para o desenvolvimento de habilidades de gestão esportiva.	Selecionadas dez organizações e gestores esportivos para um estudo de casos múltiplos. Por meio de entrevistas, análise de conteúdo e contagem.	Parkhouse (2004), Habilidades de um gestor competitivo.	Os gestores esportivos analisados já ofertam muitos pontos essenciais como relacionamento com clientes e planejamento estratégico. Há habilidades ainda a desenvolver, como marketing, finanças e recursos humanos.
Estudo de caso					
Miranda, Yves de Holanda Batista	2017	Analisar as competências para a atuação do gestor esportivo à luz da literatura científica.	Revisão sistemática descritiva, nas bases de dados SPORTDiscus, SCOPUS e Web of Science.	Competências profissionais Fleury e Fleury (2001). Formação Profissional, Rocha e Bastos (2011).	Competências necessárias para a atuação, destacando se o domínio das técnicas de gestão, o gerenciamento dos recursos humanos e as atitudes de liderança.
Artigo					
Guiramand, Michelle	2017	Avaliar como os desdobramentos do Eu-Tu e do Eu-Isso na relação treinador-atleta refletem na aprendizagem e no desempenho esportivo de alto rendimento de modalidades esportivas individuais e identificar quais os indicadores de	Entrevista semiestruturada, usando como método de análise dos resultados a análise textual discursiva.	A teoria das relações Eu-Tu e Eu-Isso de Martin Buber (2006).	Elementos do Eu-Tu e do Eu-Isso estão em permanente movimento de ir e vir, permeando a relação treinador-atleta. Assim, reciprocidade, encontro, confiança e suporte são as principais características encontradas na relação treinador-atleta no modo Eu-Tu, enquanto objetividade, utilização e distanciamento são as
Tese					

		aprendizagem e desempenho que emergem do Eu-Tu e do Eu-Isso na relação treinador-atleta em modalidades esportivas individuais.			características reveladas no modo Eu-Isso, influenciando diretamente a aprendizagem e o desempenho esportivo.
Pereira, Danilo César	2017	Apresentar algumas reflexões sobre o perfil do gestor público esportivo, investigando sua atuação e sua competência, bem como se dá sua condução na elaboração, implementação e administração das políticas de esporte e lazer	Análise comparativa de textos, embasados por uma análise crítica dos mesmos.	Formação profissional e Gestão do Esporte (ROCHA; BASTOS, 2011). Gestão Pública a (SILVA, 2012).	O gestor esportivo deve dominar um conjunto de habilidades, competências e responsabilidade, que compreendem, entre outras, recursos humanos, liderança, motivação e um bom relacionamento com seus subordinados, para a formulação e implementação das políticas públicas de esporte. A área de atuação deve ser ocupada por profissionais da educação física, para que sejam alcançados os objetivos e metas diante do campo das políticas públicas de esporte e lazer, onde a mesma necessita ser subsidiada pelos conhecimentos técnico-científicos de sua esfera de atuação.
Artigo Original					
Dos Santos, Marco Aurélio Gonçalves Nóbrega	2017	Analisar a publicação científica sobre a Gestão de Esporte, que focaliza a intervenção do gestor.	Levantamento bibliográfico em quatro bases de dados eletrônicas. Foram identificados 40 artigos que atenderam aos critérios estabelecidos, sendo 11 ensaios, 6 artigos de revisão ou pesquisa documental e 23 artigos originais.	Rocha e Bastos (2011), A formação profissional.	Os temas mais abordados na publicação analisada foram a formação dos gestores esportivos Identificou-se o crescimento no número de publicações nos últimos anos e o predomínio de pesquisas quantitativas, construídas a partir de uma concepção empírico-analítica de ciência.
Artigo Original					
Barros, José Arthur Fernandes	2016	Identificar, descrever e comparar aspectos do processo de gestão da área de esportes de Clubes Sócios esportivos e analisá-los à luz de teorias e modelos administrativos	Questionário e entrevista semiestruturados junto aos gestores de esporte das entidades. As informações obtidas foram analisadas comparativamente entre as entidades.	Paris Roche (2004) Entidades Esportivas Gestão no Âmbito dos Desejos e Parte do Abstrato; Pinasa (2004) Visão de Gestão Amadora	A tomada de decisão tem como alicerce a experiência pessoal do gestor voluntário apoiada na vivência do gestor profissional. Recursos humanos são selecionados pelo gestor profissional com o aval do gestor voluntário mantendo uma linha de contratação voltada para atender à demanda do
Dissertação					

					clube.
Bastos, Flávia da Cunha	2016	Avaliar o desenvolvimento da gestão a partir das questões: amadurecimento em termos conceitual e científico e formação oferecida.	Levantamento exploratório e descritivo norteado por elementos do diagnóstico estratégico, em relação a aspectos relativos ao ambiente interno (potencialidades e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças).	Chelladurai (2013); De Bosscher et al (2015); Mattar (2013); Rochee (2012); Taylor (2012). Da Avaliação ao Pensamento estratégico.	Avanços quantitativos em termos de publicações de livros e revistas especializadas, do crescimento do número de grupos de estudos sobre a área, da criação e ações de entidade que reúnem profissionais e do oferecimento de cursos de formação profissional Não é possível afirmar que há um desenvolvimento consistente da área e que a formação, da forma que se apresenta no País, não concorre para o seu fortalecimento e amadurecimento conceitual e científico.

Na direção dos objetivos, os trabalhos selecionados abordam a gestão do esporte em diferentes contextos e temas discutidos, como: competências (técnicas e comportamentais), gestão estatutária e remuneratória, formação do gestor, definição da gestão, perfil do gestor, relação gestor e subordinado, entre outros.

Nota-se uma certa congruência entre os temas “competencia-formação-perfil”, trazendo um ponto de interrogação se realmente existe alguma relação de causa e efeito no comportamento do gestor, como cargo/posição ou título, entendendo que, enquanto pessoa, qualquer indivíduo sofre influência do meio, sobretudo do ambiente corporativo (JATOBA, 2017). Levando em consideração os sinônimos dos temas descritos e prescritos pelo dicionário de português *Oxford Languages and Google*, a palavra “competência” tem semelhança por extensão com termos como: alçada, atribuição e domínio; a palavra “formação” se assemelha à personalidade e naquilo que molda o caráter; da mesma forma que a palavra “perfil” tem como sinônimos termos como: traços, características básicas, e habilidades de alguém apto para determinado posto. Ou seja, de alguma forma os contextos se aproximam e interagem intimamente nos reportando à indissociação homem-trabalho (DEJOURS, 1987). (Figura 1)

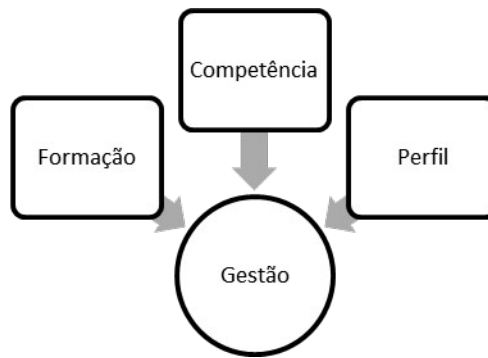


Figura 1
Fonte: o próprio autor

Um dos trabalhos antepostos (BERNABÉ, 2021, p.10), destaca em uma das citações a alegação de que um perfil de competência é oriundo de um processo de construção, fruto da interatividade entre as características ambientais e pessoais, acrescenta ainda, que falar sobre isso apenas mostram possibilidades e não modelos estáveis de competências. A competência foi referenciada, também, às questões situacionais junto ao termo chamado de inteligência prática. Algo muito interessante neste trabalho selecionado foi explicitado com relação à necessidade de um levantamento das competências essenciais para um gestor, sobretudo para construção de um perfil profissional adequado, o que corrobora sobremaneira com o objetivo deste estudo. O artigo apresenta uma noção de como a competência pode ser desenvolvida a partir de verbos e ações estabelecidas pelos mesmos, baseada na obra do francês Zarifian, adaptado pela literatura brasileira (FLEURY and FLEURY, 2001), como saber agir, saber mobilizar, saber comunicar, saber aprender, saber comprometer-se, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica, podendo ser entendida dentro de um contexto técnico ou que podemos chamar de competências técnicas, o que traz à luz uma forma de norteamento para elencar competências comportamentais relacionadas à esses referidos verbos e ações. (Figura 2)



Figura-2
Fonte: o próprio autor

Os trabalhos selecionados seguem um padrão de objetivo reiteradamente na tentativa da identificação e entendimento na lógica de competências técnicas dos indivíduos como atores da gestão, no processo de formação e capacitação dos mesmos e no diagnóstico para criação de um perfil da gestão esportiva, potencializando uma cultura de gerenciamento de processos.

Apenas cinco trabalhos, dos vinte e nove selecionados, (BARROS, 2017; GUIRAMAND, 2017; LARA, 2019; NAKAMURA, 2021; PINTO, 2018) tiveram como enfoque a delimitação da área de atuação, de forma hierárquica ou não, mas com a preocupação das relações humanas (relacionamento intra e interpessoal) do gestor para com os seus pares e/ou subordinados diretos ou indiretos, estabelecendo uma visão particular com o gerenciamento de pessoas.

Com relação à metodologia, em sua grande maioria, como esperado, utilizando-se como instrumentos, inquéritos através de questionários semiestruturados e discussões críticas sobre o tema.

A grata surpresa fica por conta de um número expressivo de trabalhos dentro do universo das pesquisas de natureza mista (qualiquantitativa) encontrados durante a compilação dos dados.

Diante do referencial teórico, os autores mais citados foram Rocha e Bastos (10 trabalhos), Mazzei (03 trabalhos), Bourdieu e Vergara, cada um mencionado em dois trabalhos como referenciais, entre outros autores como Ciochi e Chiavenato também supracitados.

Os principais resultados encontrados se dissolveram entre dois aspectos: formação e conduta profissional. As competências comportamentais identificadas diante do aspecto da formação, sintetizaram em termos de formação específica, a priori, pelo domínio próprio do conhecimento e saberes próprios do esporte, bem como, um olhar empreendedor para com as competências da gestão do esporte. Em se tratando do aspecto da conduta profissional, as competências comportamentais foram identificadas e maximizadas nos textos através de verbos de ação como: controlar, coordenar, mobilizar, planejar, organizar e decidir. (Quadro 3)

Quadro 3

Verbos de ação das competências comportamentais					
Controlar	Coordenar	Mobilizar	Planejar	Organizar	Decidir

Ao analisar as diferentes perspectivas e abordagens apresentadas para estudar a competência comportamental, especialmente em gestores esportivos, o destaque é que o Profissional de Educação Física lida com pessoas, mas é leigo na gestão de pessoas. Interpretado através de um pensamento crítico, generalizado, todavia, evidente na medida em que se observa, por exemplo, em

outras disciplinas como Administração, Psicologia, Sociologia, uma preocupação e um número maior de estudos publicados nesta temática e discussões permanentes em assuntos pertinentes à liderança, com diferenças de ordens semânticas, contudo, caminhando na mesma direção.

Percebendo nessas proposições a ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso e a necessidade em manter a competitividade são impostos às instituições esportivas a precisão de contar com profissionais altamente capacitados.

Alguns termos foram utilizados para enquadramento da pessoa, com uma postura supostamente competente, aos olhos de quem convive ou avalia o comportamento dos pares ou liderados (Quadro 4), mas deixa uma incógnita sobre a capacidade avaliativa ou da falta de um instrumento de avaliação que retrate claramente a conduta humana no ambiente de trabalho, sobretudo como ator da gestão do esporte em detrimento da gestão de pessoas.

Porque então, não investir numa conduta físico-postural e comportamental frente as ameaças e oportunidades do campo esportivo?

O agente/ator da gestão do esporte/pessoa deve interpretar a terminologia “Conduta Físico-Postural e Comportamental” como um instrumento de transformação do conhecimento em habilidades com ímpeto suficiente para agir de acordo com o perfil da equipe de trabalho numa perspectiva integral de suas várias práticas dentro da cultura organizacional da empresa ou instituição esportiva.

Quadro 4
Terminologias das competências comportamentais

Habilidades interpessoais
Processo de formação humana
Consciência sobre si mesmo
Apego emocional
Atitudes de liderança.

CONCLUSÃO

Encontra-se uma considerável lacuna para investigação da atuação de gestores esportivos no que diz respeito ao relacionamento com seus pares. Existe uma tendência para identificação diagnóstica de gerenciamento de processos em detrimento do gerenciamento de pessoas.

Sob um prisma da formação profissional; a competência comportamental é diagnosticada através do: amadurecimento conceitual, reflexões nas ações alinhadas com as concepções das organizações e valores da modalidade esportiva.

As competências comportamentais foram aqui identificadas em diversos termos referentes, como: habilidades interpessoais, processo de formação humana, consciência sobre si mesmo, apego emocional e atitudes de liderança.

Ulteriores e subsequentes programas de formação na área da Educação Física devem incorporar habilidades interpessoais e intrapessoais relevantes que permitam aos gestores de esportes se engajarem numa conduta físico-postural e comportamental.

Pesquisas futuras devem ser fomentadas para encontrar um método que seja útil para avaliar, analisar e sobretudo identificar as competências comportamentais de um gestor em ambientes competitivos, que requerem decisões assertivas, elencando conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis para a realização das tarefas diárias do gestor de esporte.

REFERÊNCIAS

ABELHA D M. **Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais**, Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo v.20 n.4 out-dez. 2018 p.516-532

AMADIO, A. C., MORAES, R. C., Ahrens, V. E., Ribeiro, L. L. L., De Divittis, F., Quispe, W. M; **Distribuição das teses e dissertações outorgadas pela pós-graduação da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo no período entre 1977-1998**. São Paulo: Anais VI Congresso de Iniciação Científica EEFESP; 1990.

AMARAL, C. M; BASTOS, F. C; **O gestor esportivo no Brasil: Revisão de publicações no País**. Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, 5(1), 68–78; 2015.

ÁLVAREZ O, Castillo I, Molina-García V, Tomás I. **Transformational Leadership, Task-Involving Climate, and Their Implications in Male Junior Soccer Players: A Multilevel Approach**. *Int J Environ Res Public Health*. 2019 Sep 28;16(19):3649. doi: 10.3390/ijerph16193649. PMID: 31569387; PMCID: PMC6801878.

BARTLETT, Christofer A; GHOSHAL, Sumatra. **The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles**. California Management, Berkley. V.40, 1987

BATISTA, Rafael. **Esportes, Brasil Escola**; <https://brasilecola.uol.com.br/educação-fisica/esportes.htm>

BARROS FILHO M.A., **O Perfil do Gestor Esportivo Brasileiro – Uma revisão de literatura** - Revista intercontinental de gestão desportiva, 2013

BRACHT, Valter, **Esporte na escola e esporte de rendimento Movimento**, vol. VI, núm. 12, 2000, pp. XIV-XXIV Escola de Educação Física Rio Grande do Sul, Brasil.

BRITO J; **Competências, Perfil e Formação do Gestor Esportivo de Academia de Ginástica: uma Revisão** - Revista Intercontinental de Gestão Desportiva-Rigd, 2014

CARBONE, Pedro P. **Emergência e performance do capital humano**. Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2012.

CARBONE P; TONET H; BRUNO J. R; SILVA K. B; FGV Management; **Gestão por Competências**; FGV Management, Série Gestão de Pessoas; ed. FGV 1ª Edição, Rio de Janeiro, 2016.

CAMAZ DESLANDES, A. **Neurociência do Exercício e do Esporte: Uma Chamada para Ação**. Revista Eletrônica Nacional de Educação Física, v. 6, n. 7, p. 59 -61, 28 jan. 2020.

CARVALHO M.J - **Perfil Funcional de Competência dos Gestores de Desporto – Estudo de caso dos técnicos superiores de desporto do Distrito de Viseu**; Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, 2013.

CHELLADURAI, P; **A Classification of Sport and Physical Activity Services: Implications for Sport Management**. *Journal of Sport Management*, 6, 38–52; 1992.

DALMORO, **Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: O número de ítems e a disposição influenciam nos resultados?** Revista Gestão Organizacional; Vol. 6 – Edição Especial – 2013.

DEJOURS C; Christophe: *Le Facteur Humain*, 1995 – **O Fator Humano**; 5º ed. 2005; Editora FGV.

DEnsM - **Diretoria de Ensino da Marinha; Marinha do Brasil**; Portaria nº 95 de 14 de setembro de 2017.

DUARTE N; **O Incrível poder da Motivação**; 1ª Ed; São Paulo; Hagnos, 2007.

EKSTRAND J, Lundqvist D, Lagerbäck L, Vouillamoz M, Papadimitiou N, Karlsson J. **Is there a correlation between coaches' leadership styles and injuries in elite football teams? A study of 36 elite teams in 17 countries.** Br J Sports Med. 2018 Apr;52(8):527-531. doi: 10.1136/bjsports-2017-098001. Epub 2017 Oct 22. PMID: 29056596; PMCID: PMC5890645.

FALCONI, C. V; TQC: **Gerenciamento de da Rotina no Trabalho do dia-a-dia**; Bello Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, escola de Engenharia da UFMG; 1ª Ed; Rio de Janeiro, 1994.

FLEURYe FLEURY; **O Conceito de Competência. Revista de Administração Contemporânea**; 2001, v. 5, pp. 183-196; <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>; Epub 23 Abr 2009. ISSN 1982-7849

FRANSEN K, Haslam SA, Steffens NK, Mallett CJ, Peters K, Boen F. **Making 'us' better: High-quality athlete leadership relates to health and burnout in professional Australian football teams.** Eur J Sport Sci. 2020 Aug;20(7):953-963. doi: 10.1080/17461391.2019.1680736. Epub 2019 Oct 27. PMID: 31607229.

FRANSEN K, Haslam SA, Mallett CJ, Steffens NK, Peters K, Boen F. **Is perceived athlete leadership quality related to team effectiveness? A comparison of three professional sports teams.** J Sci Med Sport. 2017 Aug;20(8):800-806. doi: 10.1016/j.jsams.2016.11.024. Epub 2017 Jan 24. PMID: 28214098.

GAYA, A. C. A; **Ciências do Desporto nos Países de Língua Portuguesa: uma abordagem epistemológica.** Universidade do Porto. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10183/23678>; 1994.

GRANERO-Gallegos A, Gómez-López M, Rodríguez-Suárez N, Abralde JA, Alesi M, Bianco A. **Importance of the Motivational Climate in Goal, Enjoyment, and the Causes of Success in Handball Players.** Front Psychol. 2017 Dec 1; 8:2081. doi: 10.3389/fpsyg.2017.02081. PMID: 29250011; PMCID: PMC5717397.

HERNANDEZ, José Augusto Evangelho; VOSER, Rogério da Cunha. **Validação da escala de liderança para o esporte: versão preferência dos atletas.** Psicol. cienc. prof., Brasília, v. 32, n. 1, p. 142-157, 2012.

HBR's 10 Must Reads: **On Emotional Intelligence** – Harvard Business School Publishing Corporation; 2015 – Tradução 2019 – GMT Editors Ltda.

HBR's 10 Must Reads: **On Managing People** – Harvard Business School Publishing Corporation; 2011 – Tradução 2018 – GMT Editors Ltda.

Health & Fitness **Journal do ACSM**: [1/2 2021 - Volume 25 - Edição 1 - p 10-19](#) doi: 10.1249 / FIT.0000000000000631

IBEPES; **Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais**, Curitiba-PR, Brasil RECADM v.19 n.2 p.158-168 Maio-Ago 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2020ed2> ISSN: 1677-7387

JATOBA, W. V. (2017). **A Influência do Comportamento Humano na Administração**. Revista Do Serviço Público, 106(3), 207-212. <https://doi.org/10.21874/rsp.v0i3.2485>

KATRINA Waldhauser, B.A; **Genetic Essentialism, Cognitive Functioning, And Leadership Behaviour**, by, University of Calgary, 2016

Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos: 1º ed. 2012 – Editora FGV.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**, 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

MAXWELL, John C: **Developing your influence from anywhere in the organization – O líder 360º**; 2005 – Tradução 2007 – Editora Thomas Nelson Brasil.

MANOEL, E. D. J; CARVALHO, Y. M; **Pós-graduação na educação física brasileira: a atração (fatal) para a biodinâmica**. Educação E Pesquisa, 37(2), 389–406; 2011.

MORAES, R. C; Revista Paulista de Educação Física (RPEF): **Análise da distribuição dos artigos publicados no período de 1986 a 1997**. Grupo PET/CAPES. São Paulo: Anais VI Congresso de Iniciação Científica EEFESP; 1999.

MERTENS N, Boen F, Vande Broek G, Vansteenkiste M, Fransen K. **An experiment on the impact of coaches' and athlete leaders' competence support on athletes' motivation and perfor-**

mance. Scand J Med Sci Sports. 2018 Dec;28(12):2734-2750. doi: 10.1111/sms.13273. Epub 2018 Sep 11. PMID: 30102800

MOUTINHO, L., Novaes, S. C., & de Niemeyer Cesarino, P. (2020). **A produção científica em tempos de coronavírus.** Revista de Antropologia, 63(1), 7–11. <https://www.jstor.org/stable/27007264>

PAUL D. Thompson: **O Exercício e a Cardiologia do Esporte;** Editora: Manole; 2004.

POWERS, Scott K; **Fisiologia do Exercício: Teoria e aplicação ao condicionamento e ao desempenho;** 8° ed. – Barueri; manole, 2014.

PORTO, F; **Antecipe o inevitável: A arte e a ciência de liderar mudanças;** Editora Évora, 2014.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, Gary. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, Boston, maio/junho, 1990.

ROSA S; LETA, J; **Tendências atuais da pesquisa brasileira em Educação Física Parte 1: uma análise a partir de periódicos nacionais.** Revista Brasileira de Educação Física E Esporte, 24(1) 121–134; 2010.

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

RUFATTO JR; Edgard. **O sistema de desenvolvimento profissional e de gestão por competências do BB, O futuro da indústria: educação corporativa – reflexões e práticas;** Brasília; MDIC/STI/IEL, 2006.

Revista. Brasileira de. Educação. Física e. Esporte, São Paulo, v.25, p.91-103, dez. 2011 N. esp. • 91

RIEMER HA, Toon K. **Leadership and satisfaction in tennis: examination of congruence, gender, and ability.** Res Q Exerc Sport. 2001 Sep;72(3):243-56. doi: 10.1080/02701367.2001.10608957. PMID: 11561389.

Recursos Humanos: **Foco na Modernidade;** ABRH, 1992 – Editora Qualitymark Editora Ltda.

SILVA N; **A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento;** Estud. psicol. vol.15 no.1 Rio de Janeiro abr. 2015.

TERRY PC. **The coaching preferences of elite athletes competing at Universiade '83**. Can J Appl Sport Sci. 1984 Dec;9(4):201-8. PMID: 6525753.

THESAURUS. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC**”, Brasília, 2016.

TONET C. H; BITTENCOURT R. C; COSTA B. E. M; FERRAZ N. V; FGV Management; **Série Gestão Estratégica e Econômica de Negócios, Liderança e Gestão de Pessoas em Ambientes Competitivos**; 1º Ed; Rio de Janeiro, 2012.

VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de Pesquisa**, 2 ed; Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2013.

3 ARTIGO DE RESULTADOS

Percepção de Competência na Avaliação de Desempenho da Liderança na Gestão Esportiva

Felipe Silva dos Santos, Mataruna dos Santos, Carlos Silva
Programa de Pós-graduação em Ciências da Atividade Física - Universidade Salgado de
Oliveira
flpstimulus@gmail.com.br

RESUMO

Onipresente, a liderança se expressa através de competências comportamentais evidenciadas e acompanhadas pelas condutas pessoais no cotidiano. Liderar é gerir as competências comportamentais com acatamento voluntário. A avaliação de desempenho é utilizada como recurso para identificar e sanar carências de competências que possam comprometer os resultados esperados de cada pessoa e das equipes de trabalho. **Objetivo:** investigar a percepção de atores do esporte sobre competências comportamentais de liderança na gestão esportiva. **Método:** quanto aos objetivos, uma pesquisa descritiva, de natureza aplicada, e quanto aos meios, uma pesquisa de campo, através de uma abordagem mista. Utilizado como instrumento, um questionário fechado, no formato estruturado. O estudo teve como participantes um grupo aleatório de homens e mulheres, praticantes de esportes, atletas, preparadores físicos, membros da comissão técnica, coordenadores/supervisores e dirigentes de equipes esportivas, de todas as regiões do Brasil. **Resultados:** a participação deste estudo foi constituída por 97 esportistas, de ambos os sexos, representados por modalidades esportivas individuais (45,4%) e coletivas (54,6%). E 57,7% eram praticantes de esportes sem contato físico. Na avaliação dos conhecimentos e habilidades, aproximadamente 9% desses atores é recomendado uma capacitação específica do atuante e/ou revisão da seleção e empreendimento na formação geral do ator esportivo. Cerca de 7% dos atores esportivos precisam de reforçamento nas atitudes para serem percebidos como líder. Cerca de 1% não apresenta conhecimentos, habilidades e atitudes suficientes para atuação na gestão esportiva. Conduta Físico Postural e Comportamental é a terminologia que melhor se apresenta para determinar uma competência esportiva. **Conclusão:** nas organizações esportivas o entrosamento é potencializado em dois níveis distintos de competências: o da tarefa e o socioemocional. Em plena era do conhecimento, percebe-se uma ligeira tendência, com maior atenção dos atores do esporte com base na concretização de uma intenção ou propósito.

Palavras-chave: liderança, esporte, gestão, competência, avaliação de desempenho

ABSTRACT

Omnipresent, leadership is expressed through behavioral skills evidenced and accompanied by personal conduct in everyday life. Leading is managing behavioral skills with voluntary compliance. Performance evaluation is used as a resource to identify and remedy skills

shortages that could compromise the expected results of each person and work teams. Objective: to investigate the perception of sports actors about behavioral leadership skills in sports management. Method: in terms of objectives, a descriptive research, of an applied nature, and in terms of means, a field research, through a mixed approach. Used as an instrument, a closed questionnaire, in structured format. The study had as participants a random group of men and women, sports practitioners, athletes, physical trainers, members of the technical commission, coordinators/supervisors and leaders of sports teams, from all regions of Brazil. Results: the participation of this study consisted of 97 athletes, of both genders, represented by individual (45.4%) and collective (54.6%) sports modalities. And 57.7% were non-contact sports practitioners. In the assessment of knowledge and skills, approximately 9% of these actors are recommended specific training for the actor and/or review of the selection and undertaking in the general training of the sports actor. About 7% of sports actors need attitudinal reinforcement to be perceived as a leader. About 1% do not have sufficient knowledge, skills and attitudes to work in sports management. Physical Conduct Postural and Behavioral is the terminology that best presents itself to determine a sporting competence. Conclusion: in sports organizations, engagement is enhanced at two different levels of competences: task and socio-emotional. In the middle of the knowledge era, a slight trend can be seen, with greater attention from sports actors based on the achievement of an intention or purpose.

Keywords: leadership, sport, management, competence, performance evaluation

RESUMÉN

Omnipresente, el liderazgo se expresa a través de habilidades comportamentales evidenciadas y acompañadas de una conducta personal en la vida cotidiana. Liderar es gestionar habilidades conductuales con cumplimiento voluntario. La evaluación del desempeño se utiliza como recurso para identificar y subsanar carencias de competencias que puedan comprometer los resultados esperados de cada persona y equipo de trabajo. Objetivo: investigar la percepción de los actores deportivos sobre las habilidades conductuales de liderazgo en la gestión deportiva. Método: en cuanto a los objetivos, una investigación descriptiva, de carácter aplicado, y en cuanto a los medios, una investigación de campo, a través de un enfoque mixto. Se utilizó como instrumento, un cuestionario cerrado, en formato estructurado. El estudio tuvo como participantes un grupo aleatorio de hombres y mujeres, deportistas, atletas, preparadores físicos, miembros de la comisión técnica, coordinadores/supervisores y líderes de equipos deportivos, de todas las regiones de Brasil. Resultados: la participación de este estudio consistió en 97 atletas, de ambos os sexos, representados por modalidades deportivas individuales (45,4%) y colectivas (54,6%). Y el 57,7% eran practicantes de deportes sin contacto. En la valoración de conocimientos y habilidades, aproximadamente al 9% de estos actores se les recomienda formación específica para el actor y/o revisión de la selección y actuación en la formación general del actor deportivo. Alrededor del 7% de los actores deportivos necesitan un refuerzo actitudinal para ser percibidos como líderes. Alrededor del 1% no tiene suficientes conocimientos, habilidades y actitudes para trabajar en la gestión deportiva. Conducta Física Postural y comportamental es la terminología que mejor se presenta para determinar una competencia deportiva.

Conclusión: en las organizaciones deportivas se potencia el engagement en dos niveles diferentes de competencias: tarea y socioemocional. En plena era del conocimiento se aprecia una ligera tendencia, con una mayor atención de los actores deportivos en función de la consecución de una intención o propósito.

Palabras Clave: liderazgo, deporte, gestión, competencia, evaluación del desempeño

INTRODUÇÃO

O valor da liderança é tão importante como o próprio entendimento da competência para o homem como ser gregário. Onipresente, a liderança se expressa através de competências comportamentais evidenciadas e acompanhadas pelas condutas pessoais no cotidiano (CAMPOS, 2020; FLEURY, 2000). Reproduzidas no universo esportivo (figura 1), sobretudo em ambientes competitivos, corporativos ou não, fatores individuais e coletivos e forças sociais de natureza interna e externa estão presentes no êxito das equipes (BARRETO, 2014). Alguns padrões de comportamento podem ser úteis num processo de gestão pessoal, na medida em que líderes devem observar e perceber tal viés para um cuidado em relação às atitudes (conduta) a serem tomadas para resolver, interpretar ou atingir resultados a qualquer custo. No esporte, onde a concorrência é um componente importante, possivelmente, algumas condutas estejam relacionadas a um viés comportamental de pessoas que preferem trabalhar para obter soluções que lhes deixam confortáveis, ao invés de encarar a realidade de um ambiente competitivo, o que paradoxalmente poderá interferir negativamente no resultado. É compreensível, que em esferas pouco mutáveis e pouco competitivas a liderança tenha características diferentes de quando em ambientes onde a mudança seja acelerada e intensa, como por exemplo, no esporte de alto rendimento. A liderança consiste em uma relação que envolve pessoas interagindo estreitamente, construída ao longo do tempo e sujeita a permanente reavaliação. É importante para o gestor esportivo conhecer seu perfil comportamental, e na medida que é um gestor de pessoas, ao mesmo tempo, exercitar pacientemente o conhecimento dos membros do seu grupo, suas possibilidades e limitações, além de avaliar suas possíveis reações em diferentes contextos (PIMENTA, 2001).

Figura 1 – Universo esportivo na gestão por competências



Fonte: o próprio autor

Dentre inúmeros conceitos de liderança a discussão inicial é conceber se é uma característica que pode ser desenvolvida ou se é uma característica pessoal, inata, genética.

[...] Minha opinião é que, quando as pessoas falam conscientemente, isto é, quando falam o que pensam, referente a liderança como instrumento gerencial indispensável e que, felizmente, pode ser desenvolvido. Quando, no entanto, falam no plano do que sentem, ou seja, valendo-se do emocional, veem a liderança como característica pessoal, que alguns têm e outros não. Acreditam que aqueles que possuem trazem-na desde berço... (Gaudêncio, 2009, p. 11)

O estudo da liderança é fascinante e tem aplicação prática por sempre existir uma oportunidade para uma pessoa exercer autoridade, por menor que seja. A princípio, num processo de seleção e desenvolvimento de líderes, percebe-se que algumas pessoas se apresentam com melhores características próprias e maior motivação individual do que outras para exercer funções de liderança. Parece controverso, já dizia Penteadó (1978), que a liderança não se ensina; é a própria pessoa que deve aprender a ser líder. A liderança exige uma energia pessoal básica e o papel do líder, por vezes, é superestimado. Existem diferentes concepções de liderança e, é muito importante que uma organização esportiva, antes de procurar líderes, investigue, avalie, verifique e estabeleça a sua concepção de liderança. Grande parte de como as funções do líder são classificadas, coloca lado a lado, sem distinção, funções que se centralizam nas pessoas e as que dão maior relevância às coisas, aos negócios, às posições (TACHIZAWA, 2006). GIESENOW (2007), ao tratar da liderança em equipes esportivas, propôs a identificação de dois tipos distintos de líderes: o líder da tarefa e o líder socioemocional, um com habilidades estratégicas e grande capacidade para tomar decisões acertadas, outro com alta capacidade para empatia, ambos com papel de diminuir os atritos

existentes e contribuir para criar um clima positivo dentro do grupo. Põem-se em vigor, inevitável conflito na avaliação dessas funções, visto que as empresas precisam contar com essas características de líderes, que podemos considerar como competências, embora espere-se justapor as funções humanas prevalecendo às funções técnicas. Os fatores da sociedade, no âmbito das empresas, geram certo condicionamento individual formado pelas estruturas administrativas onde a aceitação da autoridade do chefe transforma-se em hábito em detrimento da livre iniciativa (CURRAL, 2010, NUNES, 2015). Uma organização ou instituição esportiva não sobrevive sem autoridade. O líder exerce autoridade através de condutas que constituem em exemplo e disciplina para os membros do grupo ou equipe de trabalho. O exemplo é decisivo; não se obtém a cooperação dos outros se não se exige mais de si próprio. O homem contemporâneo não admite disciplina se não é recíproca. Ramos (1952), em sua obra, observa haver sempre um sentimento de superioridade do “nosso grupo” em detrimento dos “grupos dos outros”, o que chamaria de códigos esportivos, ressaltando que isso revela uma influência do grupo sobre o indivíduo. Na década de 20, descobriu-se, pela psicologia social, a “rivalidade” como sendo um processo “acelerador” do grupo sobre o trabalho individual, de modo que ocorre na proporção direta das situações competitivas entre membros do grupo (ALLPORT, 1924).

O universo esportivo, em se tratando de um jogo propriamente dito, traz na sua essência a competição. Como líder, enquanto pessoa, também terá que lidar constantemente com disputas (físicas, morais e éticas) dentro da equipe e aprender a usá-las em benefício do grupo. A superioridade competitiva de uma organização esportiva fica na dependência de líderes – foco nas pessoas, e de gestores – foco nos negócios, que junto aos colaboradores e/ou atletas formam a base da produtividade, da rentabilidade, da sobrevivência e do poder de adaptação e do desempenho (KOFMAN, 2002). Chama-se a atenção para a implantação de ferramentas de governança corporativa em entidades esportivas e adoção de programas de compliance (STYLIANOS, 2019). A utopia fica na expectativa de conviver e se relacionar junto a uma gestão com capacidade de liderança, firmando uma definição de que liderar é gerir as competências comportamentais com acatamento voluntário (SANTOS F. S; 2022). Enquanto líderes ineficientes exigem respeito, líderes competentes ordenam respeito. Ser capaz de fazer um bom trabalho e fazê-lo, isso é competência, e leva à credibilidade de um líder. São as atitudes do líder que determinam o grau de confiança entre as pessoas, o clima no ambiente de trabalho, o grau de comprometimento da equipe e o sucesso na obtenção de resultados. A fonte de vantagem competitiva está na capacidade dos gestores consolidar correntes de tecnologias em harmonização com as competências comportamentais, ligadas

também à organização do trabalho e ao oferecimento de algo de valor (FGV, 2012).

Na liderança, praticamente tudo depende de fatores situacionais e comportamentais, onde a pessoa em determinado momento e para determinado grupo, tem de possuir determinadas competências que se complementam através das teorias (DE OLIVEIRA RODRIGUES, 2013). O líder passou a ser visto como um produto dos tempos e da situação, com desafio de construir seu próprio estilo de liderança, consonante com seus princípios e valores pessoais que atendam às necessidades da empresa e da equipe de trabalho (BORGES, 2009, GONÇALVES, 2011). Alterando-se o grupo e modificando-se as situações, o líder não se mantém salvo através do artifício de procurar evitar que alterações e modificações aconteçam. É fundamental o alinhamento com as práticas contemporâneas, visto que cabe à liderança o papel de diagnosticar, flexibilizar e estabelecer parceria para o desempenho e desenvolvimento de equipes autogeridas de alta performance (DUARTE, 2011). As organizações contemporâneas enfrentam uma realidade própria, a da sociedade do conteúdo, que exige dos gestores, transformar esses conteúdos em conhecimentos e habilidades distintos do que eram exigidos no passado. A nova geração de líderes está mais voltada para a gestão e uso do conhecimento (FGV, 2012).

Ao se considerar a autenticidade como uma das virtudes constantes na liderança, certifica-se a necessidade do líder ou gestor ser realmente a pessoa e ter as competências reais que o grupo e as situações exigem. Autenticidade nas relações pode favorecer a criação e compartilhamento do conhecimento (BENSEN, 2017). Desconsiderar a dignidade da pessoa, tratando-a com base apenas na sua utilidade é transformá-la em objeto. É preciso credibilizar a competência e seus ajustes emocionais para gerar autonomia. A autonomia, valor que remete ao grau de liberdade que se tem para tomar decisões e fazer suas próprias escolhas, se prevalece a partir do momento em que o local laborativo ou ambiente onde se pratica o esporte esteja centrado nas pessoas (BEDANI, 2012; FALCONI, 1994; MORAES, 2012; VIOLA, 2011). Mesmo nas equipes com maior autonomia, é necessário que a marca liderança esteja presente como referência e estímulo aos liderados, aos atletas e aos atores do esporte como um todo. Neste contexto, cada vez mais os gestores precisarão de comprometimento atitudinal e comportamental (ANDRADE, 2001) atribuído à competência. Cultivar uma mentalidade voltada para as competências essenciais, ignorando fronteiras organizacionais, pensando em longo prazo e compartilhando recursos por vontade própria (FGV, 2018). As competências dos líderes não são novas, mas são essenciais para que os líderes e as organizações sejam bem-sucedidos (COHEM, 2010). São elas: saber desenvolver uma ideia (conhecimentos); planejar efetivamente sua execução (habilidades); executar como ninguém

(atitudes). Podendo-se acrescentar os resultados superiores contínuos como meta a ser atingida. (KENNEDY, 2010).

A noção de competência [...] se por um lado, agrega valor econômico à organização, por outro não menos relevante deve agregar valor social ao indivíduo, ou seja, as pessoas, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização, estão também investindo em si mesmas, não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do próprio país e do mundo... (Fleury, 2001, p. 194)

Tudo que é novo é desafiador, entretanto, o desenvolvimento de competências comportamentais deve abranger todas as esferas das organizações esportivas, incluindo, o praticante de esporte como beneficiário, para que todos sejam líderes naquilo que fazem e adaptáveis para atuar em situações de colaboração que envolvam muitas dimensões (KENNEDY, 2010). Mariotti (2010) defende que o risco, a incerteza, e a aleatoriedade são fatores indispensáveis, porque nos afastam da repetição e ampliam nossos horizontes. Argyris e Schön (1996) entendem que a atuação do líder resulta tanto da sua competência quanto do caráter que possui. Prahalad e Hamel (2011) destacam que a maneira de triunfar em ambientes competitivos ainda é invisível. O que se observa, atualmente, são os altos executivos e atores do esporte sendo julgados pela capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que possibilitam o crescimento. A propósito, terão que repensar o conceito da própria instituição, da empresa, ou da própria atividade enquanto ator esportivo (FGV, 2018).

A avaliação de desempenho é utilizada como recurso para identificar e sanar carências de competências que possam comprometer os resultados esperados de cada pessoa e das equipes de trabalho (FGV, 2012). Na prática, parece incerto avaliar precisamente o desempenho sem levar em conta a situação do momento; ainda assim, não significa ser difícil evidenciar o desempenho decente do desempenho indesejado, ou apontar e retratar pessoas que apresentam desempenho abaixo da média. A incitação é encontrar respostas para os questionamentos gerados pelas avaliações de desempenho dos sistemas tradicionais, e dar validade pertinente em prol das melhorias para desempenho e carência de prestar feedback às pessoas.

A dificuldade com que nos defrontamos no estudo das condutas de liderança está no seu caráter muito pessoal, por conseguinte, limitado. Cada líder exerce sua competência e motiva seus pares através de peculiaridades individuais. O comportamento evidenciado depende de seus traços primários e de suas tendências. A caracterização do líder pode facilitar a tarefa daqueles que procuram aperfeiçoar-se, sendo importante engendrar amplo estudo e plano de observação com o propósito de oferecer um depoimento das competências que são prontamente identificáveis na vida prática. A primeira qualidade que temos direito em exigir

de um líder é a competência, apegado em seus ingredientes fundamentais na sua constituição, com dimensões características que envolvem a personalidade, o âmbito e a mobilização (Machado, 2009).

Portanto, o objetivo deste estudo é investigar a percepção de atores do esporte sobre competências comportamentais de liderança na gestão esportiva.

MÉTODO

Esta pesquisa caracteriza-se, quanto aos objetivos, como uma pesquisa descritiva, de natureza aplicada, e quanto aos meios, uma pesquisa de campo, através de uma abordagem mista, visando a obtenção de respostas das pessoas, em uma ampla área geográfica, com delineamento paralelo. Utilizado como instrumento, um questionário fechado, no formato estruturado, modelo anteriormente experimentado pela “Diretoria de Ensino da Marinha” (DEnsM, 2017), adaptado para este estudo, intitulado de Avaliação de Desempenho da Liderança (ADL) na Gestão Esportiva, empregando um modelo de autoaplicação. Recorreu-se ao aplicativo de gerenciamento “Google Forms”, coletando informações, por levantamento de dados demográficos, e opiniões das práticas comportamentais dos atores esportivos (THOMAS, 2012), composto de 28 perguntas, de múltipla escolha, predominando 20 questões de competências comportamentais a serem percebidas nos atores do esporte (SANTOS F. S; 2022) na perspectiva do gestor esportivo como um gestor de pessoas. Disparado eletronicamente por um período de 3 meses, obteve-se como resposta o retorno de 97 questionários respondidos.

O estudo teve como participantes um grupo aleatório de homens e mulheres, praticantes de esportes, atletas, preparadores físicos, membros da comissão técnica, coordenadores/supervisores e dirigentes de equipes esportivas, de todas as regiões do Brasil, com idade a partir dos 18 anos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Descrição dos Dados

Sob a perspectiva do comportamento individual e do comportamento coletivo exercendo influência na atuação do gestor/líder, a participação deste estudo foi constituída por 97 esportistas, de ambos os sexos, representados por modalidades esportivas individuais (45,4%) e coletivas (54,6%) propositadamente na tentativa de equalizar as percepções das

competências comportamentais a serem avaliadas. Da mesma forma que 57,7% eram praticantes de esportes sem contato físico; ponderando que existe uma agressividade naturalmente maximizada na tratativa entre atores de modalidades esportivas com contato físico, para ressaltar e estimular a disposição atlética (física e psíquica) buscando lograr êxitos nos ideais almejados, com determinação e disposição para iniciar e concluir um plano que se tem em mente, o que podemos classificar como um comportamento agressivo em sua forma positiva.

Em conformidade com o momento atual, a era do conhecimento, onde o capital humano é o maior valor de uma empresa e têm como vantagem competitiva a atenção voltada para a gestão de pessoas, a maioria dos participantes são da geração “Y” (millennials), quando o mundo se tornou essencialmente tecnológico; e uma parcela importante da geração “X” que são conservadores e bastante engajados em questões sociais e identitárias. Indo ao encontro com a maior parte dos participantes tendo formação na área da gestão. Em contrapartida, apesar da reconhecida ampliação que as mulheres brasileiras tiveram no que tange a sua inserção no mercado de trabalho, a realidade da sua presença na gestão esportiva brasileira é outra; neste estudo apenas nove mulheres aparecem como participantes, confirmando a presença masculina ainda como a predominante nas diferentes organizações gestoras do esporte. O esporte caracteriza-se como instrumento social binário que está engendrado na consciência coletiva social. Não menos importante, percebe-se uma problemática contemporânea quando se verifica nenhum participante que se reconheça como de gênero não binário, o que marca e reforça as divisões por gênero, reproduzindo desigualdades entre os sexos e entre as representações de masculinidade e feminilidade.

Quanto a atuação no esporte, 55,7% dos participantes eram atletas profissionais e amadores, e os demais participantes distribuídos em 26,8% como atores da preparação física, somados a 8,2%, 5,2% e 4,1% atuantes na comissão técnica, dirigentes e supervisores respectivamente (gráfico 1). Percebe-se um distanciamento das lideranças nos escalões mais altos, especialmente no âmbito da gestão propriamente dita, no que diz respeito a participação em avaliações de desempenho, evidenciando um comportamento singular, reforçando resultados de pesquisas anteriores. Um gestor, ao não se permitir avaliar, cabe uma interpretação voltada para um comportamento de autodefesa, pela recusa em debruçar-se com questões intrínsecas, porventura, críticas que envolvam a própria atuação enquanto líder. De qualquer forma, veladamente, toda pessoa numa situação de liderança, sofre avaliações cotidianas de seus pares, seguidores e liderados, colocando a reputação à prova,

involuntariamente, pelo comportamento proeminente. Vale ressaltar, que houve uma preocupação equivalente na busca de participantes em todas as áreas das instituições esportivas, desde o mais baixo ao mais alto escalão da gestão esportiva. Corroborando com 83,6% de colaboração das instituições e organizações esportivas de desporto indoor e outdoor como academias, centro de treinamentos, escolinhas, clubes e associações, bem como apenas 16,5% de colaboração de equipes profissionais e entidades de administração como os conselhos, confederações, comitês e federações (gráfico 2). Parece, um “status quo” característico observado no ambiente corporativo, porém que não se justifica para o universo esportivo, onde a relação entre líder e liderado é maximizada pelo contato face a face. Convém a aplicação de estudos mais aprofundados para um melhor entendimento desse tipo de comportamento e uma melhor interpretação que não seja a percepção de um desprezo para com a melhoria do processo da gestão esportiva. Interrogações pertinentes, como autossuficiência, experiência profissional, dificuldade de acesso, distância social, constrangimento intrapessoal, podem ser questionadas pela área acadêmica. Oportuno em trazer uma situação hipotética, como a possibilidade de um liderado ou inferior hierárquico, não se reportar aos seus líderes/gestores com a tentativa de induzi-los e incentivá-los na participação de estudos e pesquisas científicas, por opressão e/ou repressão dentro da instituição pertencente. Liderar quem está acima da sua posição não é fácil, quimera uma liderança reversa para melhoria do processo das relações humanas na gestão esportiva.

Gráfico 1

Qual a sua atuação no esporte?

97 respostas

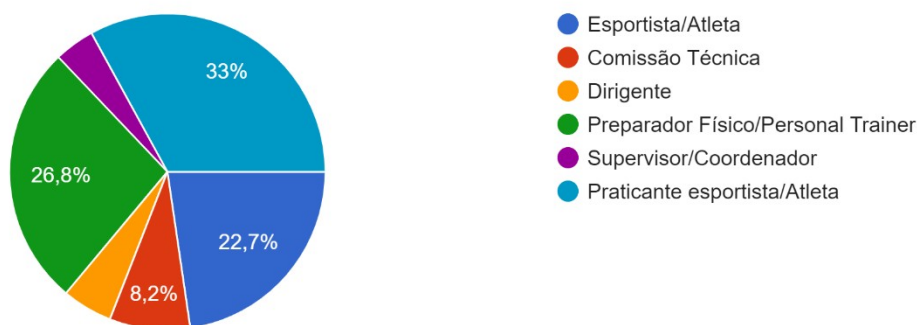
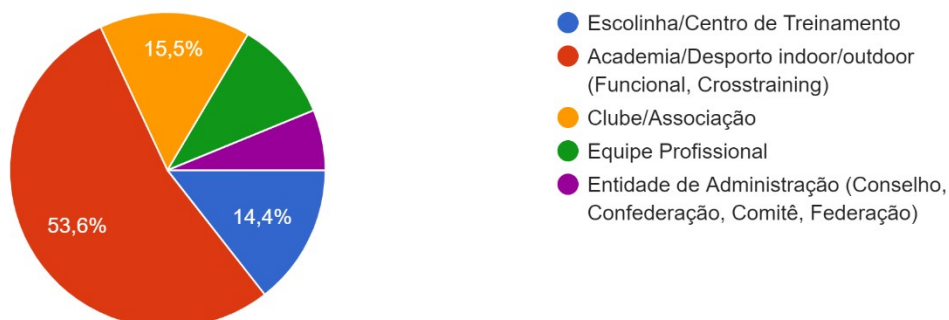


Gráfico 2

Qual Instituição/Organização desportiva que você atua ou representa?

97 respostas

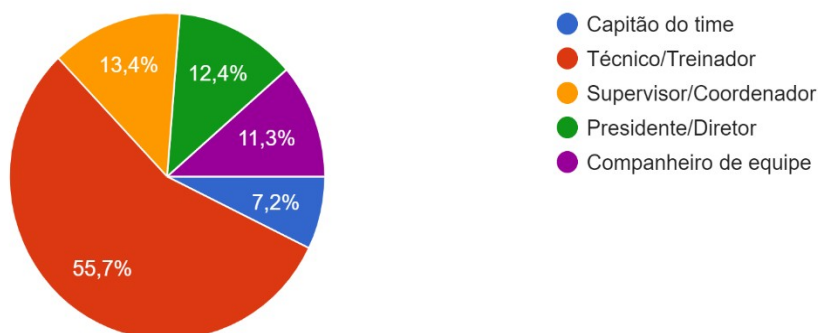


Sobre a questão do reconhecimento, é possível identificar um conceito errado que os esportistas têm sobre liderança ao perceber uma crença de que a liderança é algo que vem meramente de uma posição ou título (gráfico 3). Não é preciso ter uma posição no topo ou nos escalões mais altos do grupo, departamento, instituição ou organização para exercer a liderança. As pessoas seguem um líder porque querem, numa questão de escolha, que vai além da autoridade declarada, e são influenciadas em razão do que o líder faz e representa. A boa liderança pode ser vista nas bases. A importância da liderança tende a ser superestimada por pessoas que não tiveram experiências como líderes, sendo tratada como uma recompensa dada e institucionalizada. O desejo de melhorar uma organização e a crença de que se é capaz de fazê-lo costumam ser as marcas de um líder. A liderança é algo que deve ser conquistada independente de quem seja e onde estejam. Em uma organização ou instituição esportiva, o importante sempre será a influência. A posição ou título proporciona à pessoa uma oportunidade de aferir a capacidade de liderar e demonstrar confiança. Nessa ótica, levando em consideração a conduta pessoal, o questionamento que se faz, é que um companheiro de grupo de trabalho deveria ter uma maior relevância na liderança, da mesma forma que o capitão de uma equipe deveria exercer maior influência sobre seus pares. O estreitamento entre setores e o convívio social fortalecido entre componentes de um grupo, estabelece uma relação de confiança que favorece a liderança, e por conseguinte, o reconhecimento da figura do líder por meritocracia.

Gráfico 3

Quem você reconhece como um líder na instituição ou grupo que representa?

97 respostas



Com relação a aferição do aproveitamento do gestor/líder, foi moldada uma conduta físico postural e comportamental como competência esportiva correspondente à maneira de agir do líder no seu dia a dia dentro do universo esportivo, sob o ponto de vista dos participantes no que se refere aos conhecimentos, habilidades e atitudes de um gestor de pessoas.

A ADL relacionada aos conhecimentos e habilidades mostra que 56,4% dos atores da gestão refletem numa força de trabalho ativa e competente, e que podem ser preparados para atuar como multiplicadores e líderes corporativos, enquanto para 34,24% dos gestores são sugeridas medidas de manutenção. Por outro lado, para aproximadamente 9% desses atores é recomendado uma capacitação específica do atuante e/ou revisão da seleção e empreendimento na formação geral do ator esportivo. Apesar de uma baixa população, cerca de 1% não apresenta conhecimentos e habilidades suficientes para atuação na gestão esportiva, direcionados para um encaminhamento corporativo que corrobora para uma seleção tendo em conta preceitos ou objetivos determinados e até mesmo a substituição do gestor (gráfico 4). Essas competências, que podemos chamá-las de competências transformacionais, apresentaram um equilíbrio na média respondente (24,25), em especial a discricção, a liderança, a persistência e o controle, com uma quantidade de respostas acima da média (32,33), configurando-as como competências essenciais percebidas com maior valor agregado num ator esportivo. Por outro lado, o trabalho em equipe e a cultura de segurança obteve a menor média (19,6), requerendo maior atenção para encaminhamentos e decisões corporativas no que diz respeito a treinamentos e capacitação.

A ADL com relação às atitudes, não apresentou percepção desproporcional. Uma diferença menor que 2% para força ativa de trabalho competente e com medidas de manutenção. Cerca de 7% dos atores esportivos precisam de reforçamento nas atitudes para serem percebidos como líder. Da mesma forma, que menos de 1% precisam rever suas atitudes ou da neutralização deste atuante que não apresenta condutas condizentes com a filosofia de trabalho (gráfico 5). Por apresentarem uma tendência a serem percebidas com maior valor agregado, essas competências, consideradas como comprometimento organizacional atitudinal, destacando a comunicação, a discrição, a liderança, a motivação, a responsabilidade e o controle, com média elevada (32,33), é inteligível afirmar que são competências essenciais para um gestor esportivo nas condutas cotidianas. Contraparte, a resistência, a criatividade, o comprometimento e o zelo, ficaram abaixo da média (19,4), reforçando um olhar crítico e preocupante dos liderados para com as atitudes dos seus gestores líderes. Chama-se a atenção para medidas preventivas no tocante à mudança de comportamento.

Gráfico 4

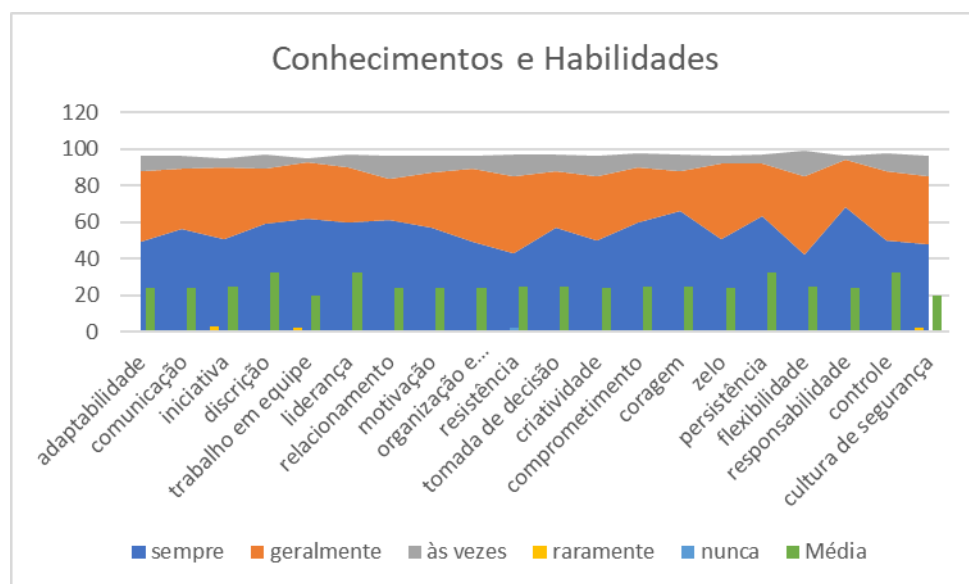
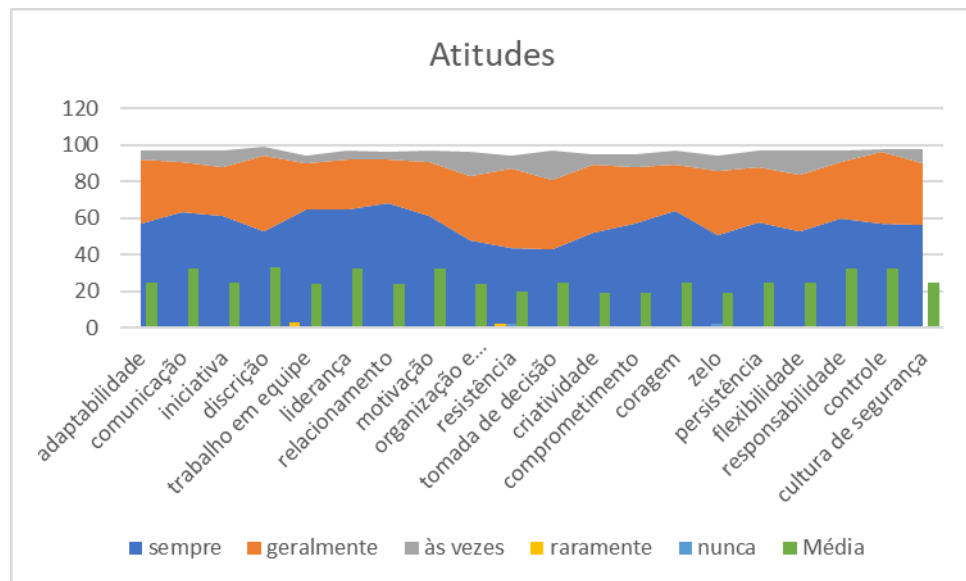


Gráfico 5



Estes números apresentados servem para aguçar a capacidade de transformação de dados em conhecimento aplicável no uso inteligente da informação, sob a perspectiva do gestor de pessoas como uma fonte de produção mais complexa e intangível na era do conhecimento, sobretudo em ambientes competitivos. Investir na capacitação e na qualificação do capital humano resulta na melhoria da produção. A retroalimentação da melhoria contínua, pode ser baseada nos controles estatísticos que além de contribuir para o desenvolvimento pessoal, permite a definição de políticas e programas de treinamento (tabela 1), com ênfase no comportamento, e não restrito apenas às tarefas rotineiras e procedimentos técnicos. Capacitar a força de trabalho é gerar conhecimento através das pessoas; tudo uma questão de liderança.

Tabela 1 - Escala de avaliação e encaminhamentos corporativos do desempenho da liderança

6) Sempre	Força de trabalho ativa e competente e que pode ser preparada para atuar como multiplicador e líder corporativo.
7) Geralmente	Força de trabalho ativa e competente, adotando medidas de manutenção.
8) Às vezes	Capacitação específica do atuante.
9) Raramente	Rever seleção e empreender na formação geral do atuante.
10) Nunca	Rever seleção e providenciar substituição.

Fonte: FGV Management (adaptado)

Competência Técnica

Competência técnica são conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado. A técnica, como condição mínima para a atuação profissional e esportiva, tem como base o conhecimento adquirido na formação ou familiaridade com o desporto. Deve estar estritamente ligada ao cargo exercido na instituição, função atuante no esporte e atribuição dentro da organização ou instituição pertencente.

Competência Comportamental

Competência comportamental refere-se aos hábitos e atitudes de um ator esportivo, que podem ser adquiridos ao longo da vida profissional ou pessoal. Tem íntima relação com o caráter, que é a parte mais visível da personalidade, somado o temperamento, quando reage de maneira particular ao meio ou a situações distintas de forma introvertida ou extrovertida.

Competência Física

A competência física está atrelada ao nível de disposição e vigor físico estratégico no uso da energia vital. Como característica principal desta competência destaca-se a higidez física, quando de uma pessoa forte e com boa postura corporal, que se apresenta em bom estado de saúde físico ou mental, e não se adoecer facilmente. A impressão que se tem é que líderes são menos suscetíveis a doença, apatia e lesão que demais membros do grupo. Analisando um grupo é possível identificar atores com altos índices de energia, se sentem satisfeitos em atuar em atividades externas suportando situações mais extenuantes e aqueles mais lentos, calmos e altamente concentrados, ambos de proceder cinestésico que define o tônus e a resistência ao trabalho.

Competência esportiva

Conduta Físico Postural e Comportamental é a terminologia que melhor se apresenta para determinar uma competência esportiva. Ainda não descrita na literatura, é definida como um preceito que estimula o indivíduo para um condicionamento físico e comportamental que facilite o desenvolvimento de conteúdos conceituais e procedimentais atinentes a apresentação pessoal, postura, conduta e higidez física, de tal modo que estes aspectos influenciem positivamente no exercício da liderança, sobretudo em ambientes competitivos. O

emprego de técnicas de reforçamento social, material, atividades e mudança de ambiente, efetivamente modificam o comportamento e são capazes de alterar de forma positiva a motivação do atleta, agregando valor às recompensas intrínsecas e extrínsecas. Situações que manifestam o desejo ímpeto de uma pessoa a fazer algo fora de puro interesse é uma recompensa intrínseca ou motivo. A recompensa extrínseca é um incentivo fornecido por alguém ou entidade externa para obrigar uma pessoa a agir. Todo estímulo positivo é motivador, em contrapartida, um estímulo negativo é desmotivador. Entretanto, um estímulo negativo pode se tornar motivacional na medida em que se estabelece o poder da superação, que se traduz quando uma pessoa pratica novas formas de pensamento para desenvolver novos comportamentos e atitudes.

Exercício da Liderança

Na concepção literal de exercê-la, o treinamento de liderança beneficia a identificação dos pontos frágeis da equipe, assim como das formas de corrigi-los. O feedback é elaborado em tempo real, no desempenho das atividades do ensinamento. O treinamento pode ser feito por diversas maneiras e com utilização de diversos recursos instrucionais, sejam por meio de dispositivos eletrônicos, reuniões, conferências, apostilas, oficinas, entre outros. Porém, a maior eficiência, aquela que gera melhores resultados, são os treinamentos práticos.

A liderança não se ensina, mas a conduta do líder pode ser treinada na medida em que se apresentam ferramentas estimulantes para mudança de postura e comportamento para atuação em diferentes situações, ou seja, resolução de problemas e/ou conflitos através de comprometimento organizacional. Ferramentas bem difundidas e trabalhadas por profissionais da área podem contribuir sobremaneira na formação de novos líderes e supervisão de comportamentos, citando como exemplos a mediação cognitiva, as dinâmicas de grupo, oficinas, psicodramas, simulações, dentre outras. De forma criativa é possível incrementar treinamentos de liderança concomitantes ao treinamento desportivo, introduzindo conceitos e maximizando a atividade.

Sobre o prisma de que a liderança pode ser treinada, basta levantarmos uma questão interpretativa em cima do valor semântico das palavras “ensinar” e “treinar”. Apesar de semelhantes e consideradas como sinônimos, podemos encontrar diferenças etimológicas em seus significados sob o contexto da liderança. De acordo com o dicionário etimológico: Ensinar – significa indicar, dar lições, está relacionado às etimologias como: lecionar, propedêutica e docência. A palavra treinar vem do inglês, do verbo ‘to train’, originalmente

arrastar, passou no vocabulário esportivo ao sentido de ‘condicionar, adestrar’ – chegando no português com o empréstimo ‘treinar’. Deste último saíram, por derivação, ‘treinamento’ e ‘treino’, ambas reproduções do inglês “training”. O ensino, nos remete a algo mais teórico, no sentido de passar ou assimilar um conhecimento transmitido. O treino, pode nos reportar a algo mais prático e cinestésico, que nos destina ao exemplo, espelho de atitudes que geram mudança de comportamento. Diante do que foi exposto, não seria demais citar o ditado: “A palavra convence, mas o exemplo arrasta...”, geralmente atribuído ao filósofo Confúcio. Talvez, a lacuna para se definir uma competência esportiva esteja entre o que foi ensinado e o que foi treinado. Uma intercessão central entre as competências técnicas (hard skills) e comportamentais (soft skills), deve ser o ponto chave para cumprir metas estabelecidas e atingir objetivos de curto e longo prazo, com o incremento de treinamentos de liderança visando o aprimoramento das competências consideradas essenciais para gestão esportiva (figura 2), como as elencadas na ADL e que consigam direcionar a equipe para um processo de transferência entre a teoria e a prática, com enfoque no comportamento, algo que as empresas e instituições vislumbram na busca por resultados.

Figura 2 – Interseção central para incremento de treinamentos de liderança

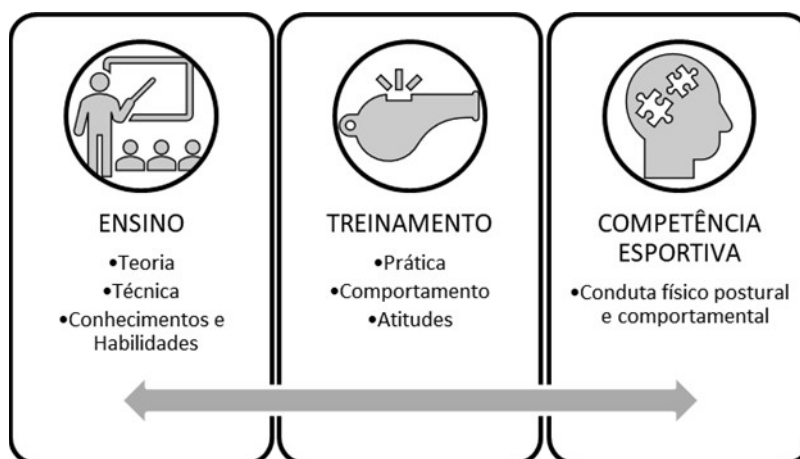


Fonte: o próprio autor

Entende-se como “ponto chave”, períodos de adaptação, de contratação, ambientação, preparação física, transição entre as competições e fases da competição, entre outros, sendo inserido dentro de um planejamento ou na periodização do treinamento desportivo, de acordo com o organograma e cultura organizacional da empresa ou instituição. Clarividente que manter um treinamento contínuo e constante do que foi ensinado, com o objetivo de forjar um comportamento mais próximo da realidade desejada, seria o melhor caminho para atingir uma

conduta físico-postural e comportamental de um gestor esportivo (figura 3). Para o ator esportivo parece um processo natural, porém a alta rotatividade de pessoal e mudança de ambiente, por vezes submetido em diversas competições e interlocuções culturais, pode ser o fator interveniente que interfere sobremaneira na escolha ou na assertividade de um perfil ideal de liderança. Acompanha-se através da mídia, relatos críticos de profissionais do esporte brasileiro, sobre o calendário estafante e mal estruturado, sobrecarregando fisicamente e mentalmente o atleta e atores envolvidos, influenciando nos resultados, com aumento de lesões, de absenteísmo, trocas e demissões, chegando à eventos patológicos de carga física e emocional, tendo como exemplos o Over training, que se caracteriza pelo treinamento esportivo excessivo de forma sustentada e a Síndrome de Burnout, também conhecida como a síndrome do esgotamento profissional. O que parece, pode ser evitado e/ou modificado por condutas que promovam uma boa postura física e comportamental influenciadas pela figura de um gestor que exerça uma liderança eficaz.

Figura 3 – Plano de gestão por competências na gestão do esporte



Fonte: o próprio autor

Durante o processo burocrático de contratação, indicação ou referencial de uma pessoa que exerça influência e proeminência diante do grupo, ou que efetivamente esteja atuando como líder, o departamento de recursos humanos ou setor responsável nas instituições esportivas, podem lançar mão de uma avaliação de desempenho da liderança, onde o avaliado teria que atingir um score, como meta individual de desempenho, dentro de um padrão previamente estabelecido, passando por análises periódicas, com emissão de parecer/relatório, na intensão de manter um comportamento compatível com a expectativa da instituição e pelo que o ator esportivo irá representar perante seus pares.

Se aceitarmos que a liderança exige as competências percebidas neste trabalho e que

as mesmas podem ser desenvolvidas ao longo da vida, se torna importante distinguir o saber agir do saber fazer. Em suma, a atividade principal dos gestores líderes é formar e fortalecer novos líderes, fazendo uso da delegação para atribuir autonomia, liberdade, e autoridade visto que seus liderados devem desempenhar suas tarefas e assumir responsabilidades sem sua presença constante.

CONCLUSÃO

Compreender o entrosamento humano no universo esportivo demanda um domínio aprofundado das questões de liderança. Para isso, é preciso expertise em psicodinâmica e abordar pontos conceituais com base acadêmica clássica que estuda as relações humanas. Nas organizações esportivas o entrosamento é potencializado em dois níveis distintos de competências, porém concomitantes e interdependentes: o da tarefa e o socioemocional. Não existe competência certa ou errada, elas são demandas pela descrição das atividades do cargo, função ou atribuição no esporte. O estudo revelou que a Conduta Físico Postural e Comportamental é uma competência esportiva. Mergulhar nesta descoberta serve de incentivo para delineamento de novas pesquisas acadêmicas na área da Educação Física e da gestão como um todo. A provocação, é uma gestão competente para criar ideias diferentes e novas constantemente, para acompanhar a dinâmica comportamental e situacional, porém, que se complementam para gerar boas condutas dos atores esportivos. A entrega das competências comportamentais se apresenta como um dos desafios mais perseguidos nas organizações esportivas. Os conhecimentos e habilidades para determinada atuação não comprova que essa atuação ocorra. O ator esportivo sofre influência de outras variáveis intervenientes da liderança, como o líder, o grupo e a situação, que estão inseridos no campo das atitudes. Por fim, em plena era do conhecimento, percebe-se uma ligeira tendência, com maior atenção dos atores do esporte com base na concretização de uma intenção ou propósito.

REFERÊNCIAS

- AGUINIS, H. Uma visão expandida do gerenciamento de desempenho. **Gestão do desempenho: Colocando a pesquisa em prática**, (2009), 1-43.
- BIANCHI, G, QUISHIDA, A., FORONI, P. G. **Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades**. Revista de Administração Contemporânea, (2017), 21, 41-61.
- BRACHT, V; **Educação física e ciência: cenas de um casamento** (in) feliz. Revista brasileira de ciências do esporte, (2000), 22(1).
- BRYMAN, A. **Liderança e cultura corporativa**. Decisão de Gestão, (1986), 24 (6), 50-53.

BORGES, F. M. S. **O perfil de competências do comandante de esquadra: gestor ou líder?** (Doctoral dissertation). (2013).

CAETANO, P. F. **Construção e validação do inventário de competências pessoais para o trabalho-ICPT**; 2007.

CARBONE, P. P., CORREA TONNET, H., Da SILVA BRUNO, J. R., SILVA, B. E., IZÍDIO, K. **Gestão por competências**. Editora FGV, 2016

DE MENDONÇA, F., DE AGUIAR, DOPCKE, R. N. **Sistema de Ensino Naval: uma experiência na prática do ensino por competências**. Revista Meta: Avaliação, 2018, 10(30), 638-660.

CARDOSO, F., SIQUEIRA, O. D., GARLLIP, D. C. **A maturação biológica de atletas de Futebol e seus efeitos sobre variáveis condicionantes**. RBPFEEX-Revista Brasileira de Prescrição e Fisiologia do Exercício; 2019, 13(85), 838-851.

DE OLIVEIRA DUTRA, M., DE ABREU, A. F., **Avaliação de desempenho revisão sistemática e análise da literatura recente**. PIDCC: Revista em propriedade intelectual direito contemporâneo; 2014, (6), 40-63.

DUARTE, D., TEQUES, P., SILVA, C. **Liderança e satisfação no futebol: testagem da congruência com recurso a análise de equações estruturais**. Revista Ibero-americana de psicología del ejercicio y el deporte; 2017, 12(1), 71-82.

DALMORO, M., VIEIRA, K. M. **Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?** Revista gestão organizacional; 2013, 6(3).

DEnsm. **Diretoria de Ensino da Marinha**; Portaria nº 95. Rio de Janeiro, RJ, Brasil., 2017

DUTRA, A., ENSSLIN, S. R. **Avaliação do desempenho de órgãos públicos: proposta de um estudo de caso**. In X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública., 2005.

FRANSEN, K., HASLAN, A., MALLETT C., STEFFENS, PETERS, K., BOEN, F. **A qualidade percebida da liderança do atleta está relacionada à eficácia da equipe?** Uma comparação de três equipes esportivas profissionais. Journal of Science and Medicine in Sport; 2017, 20 (8), 800-806.

FRANSEN, K., HASLAN, A., MALLETT C., STEFFENS, PETERS, K., BOEN, F. (2020). Tornando 'nós' melhores: **A liderança de atletas de alta qualidade está relacionada à saúde e ao esgotamento em equipes profissionais de futebol australiano**. European Journal of Sport Science; 2020, 20 (7), 953-963.

FREIRES L. A., BARBOSA, COELHO, SANTOS, MOIZÉIS. **O estudo das relações intergrupais no contexto dos grupos minoritários: resgatando perspectivas clássicas e atuais da psicologia social**. Revisitando a psicologia social; 2017, 94-124.

GUIMARÃES, P. **Métodos quantitativos estatísticos**. Curitiba: Iesde Brasil AS; 2008, 1, 252.

GUÉRIOS, E. **A plataforma brasil e os comitês de ética em pesquisa na área de humanidades.** Revista Pesquisa Qualitativa; 2001, 9(22), 565-581.

GOMES, A., PEREIRA, A. P., PINHEIRO, A. R. **Liderança, coesão e satisfação em equipes desportivas: um estudo com atletas portugueses de futebol e futsal.** Psicologia: Reflexão e Crítica; 2008, 21, 482-491.

GOMES, A., DEWERS, F. **Estilos de liderança: estudo de caso em uma cooperativa de saúde.** Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE; 2017, (7), 28-52.

GUERREIRO Z. **Resolução nº 510 de 7 de abril de 2016 que trata das especificidades éticas das pesquisas nas ciências humanas e sociais e de outras que utilizam metodologias próprias dessas áreas.** Ciência & Saúde Coletiva; 2016, 21, 2619-2629.

HERNANDEZ, J. A., VOSER, R. **Validação da escala de liderança para o esporte: versão preferêcia dos atletas.** Psicol. cienc. prof; 2012, pp. 142-157.

KRAIGER, K., AGUINIS H. **Benefícios do treinamento e desenvolvimento para indivíduos e equipes, organizações e sociedade.** Revisão anual de psicologia; 2009, 60, 451-474.

LEITÃO, S., FALCÃO, MALUF, M. R. **Normas de regulamentação ética da pesquisa científica envolvendo seres humanos no Brasil: perspectivas da Psicologia.** Psicologia: Reflexão e Crítica; 2015, 28, 40-48.

LOPES, D. **Critérios de avaliação do desempenho de gerenciamento de projetos: uma abordagem de estudos de casos** (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo); 2009.

MAXWELL, JC., **As 21 qualidades indispensáveis de um líder: tornar-se a pessoa que os outros vão querer seguir.** Liderança Harper Collins; 2007.

MATIAS W. B., ROCHA, MASCARENHAS, F.; **Atividades físicas e esportivas no Brasil e Espanha: análise comparada.** Corpo consciência; 2020, 42-56.

MANAGEMENT, F. **Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos.** Rio de Janeiro: 1º ed. Editora FGV; 2012.

NAGAE, C. Y; **Amostragem intencional** (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo)., 2007.

NAKED, G. M; **Tratamento do Erro e Liderança: Uma pesquisa empírica da influência do estilo de liderança na forma de tratamento do erro por indivíduos nas organizações** (Doctoral dissertation); 2010.

PESSÔA, V., RAMIRES, J.; **Amostragem em pesquisa qualitativa: subsídios para a pesquisa geográfica. Pesquisa qualitativa em geografia.** Rio de Janeiro: Editora UERJ, 2017, 117-134.

FGV; Management; **Gestão por Competências.** Rio de Janeiro: FGV 1ª Edição; 2016.

PIMENTA, A., DE PAULA; **Avaliação de desempenho por competências: sob avaliação dos empregados.** Psicologia em Revista; 2012, 18(2), 316-329.

POWERS, S. K., **Fisiologia do Exercício: Teoria e aplicação ao condicionamento e ao desempenho.** Barueri: 8º ed. Manole; 2014.

- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G., **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review; 1990.
- RODRIGUES, N., **Desafios e oportunidades recentes**. Observatório de la Economía Latinoamericana, (abril); 2018
- STODGILL, RM., **Manual de liderança: Uma pesquisa de teoria e pesquisa**. Imprensa livre; 1974.
- STODGILL, RM., **Fatores pessoais associados à liderança: Um levantamento da literatura**. The Journal of Psychology; 1948, 25 (1), 35-71.
- SIMÕES, D., BORGES, S. L., **Competências Profissionais na Gestão (do) Social: teoria e intervenção**. Interações: Sociedade e as novas modernidades; 2013, (24).
- SONOO, C. N., HOSHINO, E. F., VIEIRA, L. F. **Liderança esportiva: estudo da percepção de atletas e técnicos no contexto competitivo**. Psicologia: teoria e prática; 2008, 10(2), 68-82. ~
- SANT' ANNA, L., PASCHOAL, T., GOSENDO, M. **Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários**. Revista de Administração Contemporânea; 2012, 16(5), 744-764.
- SILVA, L., LUZ, R. **Gestão por competências um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração**. Gestão e Sociedade; 2010, 4(8), 539-561.
- RIBEIRO C; **Análise do Discurso em Pesquisas Qualitativas em Educação Física**, in Etnometodologias; 2012, 75 – 79.
- SILVA C.; VOTRE S. **Etnometodologia**, in Etnometodologias, Rio de Janeiro: Editora HP comunicação, 2012, 24 -25.
- THOMPSON, P. D. **O Exercício e a Cardiologia do Esporte**. Rio de Janeiro: Editora: Manole; 2004.
- THOMPSON, WR. **Pesquisa mundial de tendências de fitness para 2020**. ACSM's Health & Fitness Journal; 2019, 23 (6), 10-18.
- VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. In Como elaborar questionários; 2009, (pp. 159-159).
- VIEIRA, H. C., Castro, D., SCHUCH. F. **O uso de questionários via e-mail em pesquisas acadêmicas sob a ótica dos respondentes**. XIII SEMEAD Seminários em administração; 2010, 17(1), 01-13.

4 DEMAIS PRODUÇÕES ACADÊMICAS

Apresentação do trabalho intitulado **COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS NA GESTÃO DO ESPORTE**, na modalidade Comunicação Oral, no 13º Congresso Brasileiro de Gestão do Esporte – Conhecimento e Conexões, realizado no período de 18 a 22 de outubro de 2022 e promovido pela Abragesp - Associação Brasileira de Gestão do Esporte. <https://cbge.org.br/sistema/src/certification-wsr-pdf.php?id=1066> A Abragesp é uma associação técnico-científica e sem fins lucrativos, que possui como missão o incentivo à produção e estímulo à disseminação de conhecimento na área da Gestão do Esporte no Brasil.

Apresentação do trabalho intitulado **CONDUTA FÍSICO POSTURAL E COMPORTAMENTAL: UMA QUESTÃO DE LIDERANÇA NA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO ESPORTE**, na modalidade Pôster (pesquisa em andamento), no 13º Congresso Brasileiro de Gestão do Esporte - Conhecimento e Conexões, realizado no período de 18 a 22 de outubro de 2022 e promovido pela Abragesp - Associação Brasileira de Gestão do Esporte. <https://cbge.org.br/sistema/src/certification-wsr-pdf.php?id=1071> A Abragesp é uma associação técnico-científica e sem fins lucrativos, que possui como missão o incentivo à produção e estímulo à disseminação de conhecimento na área da Gestão do Esporte no Brasil.

O artigo de revisão **COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS NA GESTÃO DO ESPORTE** foi submetido e o aceite nas formas de pôster e de resumo expandido no **SEMINÁRIO EDUCAÇÃO FÍSICA E CULTURA DO MOVIMENTO**, 2, Anais. Niterói: Universidade Salgado de Oliveira, 2022. <https://doi.org/10.51995/2675-0333.v4i1e2020028> ocorrido no ano de 2022, envolvendo docentes e discentes de instituições brasileiras, na Universidade Salgado de Oliveira, na cidade de Niterói, Brasil. A proposta do seminário, para além de observar os mecanismos culturais que marcam os corpos, teve por objetivo refletir e semear ideias sobre o aspecto ativo do corpo na cultura. O foco foi no corpo agindo em relação aos códigos sociais, interpretando-os e modificando-os.

O artigo de resultados **PERCEPÇÃO DE COMPETÊNCIA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA LIDERANÇA NA GESTÃO ESPORTIVA** foi submetido e o aceite na forma de pôster e de resumo expandido no **SEMINÁRIO EDUCAÇÃO FÍSICA E CULTURA DO MOVIMENTO**, 2, Anais. Niterói: Universidade Salgado de Oliveira, 2022. <https://doi.org/10.51995/2675-0333.v4i1e2020028> ocorrido no ano de 2022, envolvendo docentes e discentes de instituições brasileiras, na Universidade Salgado de Oliveira, na cidade de Niterói, Brasil. A proposta do seminário, para além de observar os mecanismos culturais que marcam os corpos, teve por objetivo refletir e semear ideias sobre o aspecto

ativo do corpo na cultura. O foco foi no corpo agindo em relação aos códigos sociais, interpretando-os e modificando-os.

Submetido o manuscrito do artigo de resultados: "PERCEPÇÃO DE COMPETÊNCIA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO ESPORTIVA" para PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review. Aguardando, até a presente data, na situação de: “em avaliação”, o aceite através da interface de administração do sistema, utilizado para a submissão. <https://periodicos.uninove.br/podium/author/submission/23374>.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma reconhecida limitação do estudo foi a pouca adesão de participantes pela expectativa gerada no início da pesquisa, relativamente por ser de âmbito nacional. O que justifica o risco já conhecido de questionários auto aplicados não serem respondidos pela ausência de influência e/ou presença do pesquisador. Outrossim, a dificuldade em realizar pesquisas, mesmo que acadêmicas, dentro de instituições, sejam de âmbito privado ou não, sempre foi um obstáculo para o pesquisador. Na mesma direção, fato é que o questionário foi enviado para uma participação maior do que a que se apresenta e, em alguns casos, com a prerrogativa de compartilhamento do hiperdocumento entre atores esportivos em situação de liderança. Contudo, absolutamente, a pesquisa obteve um número expressivo de participantes, correspondendo a 97 retornos como resposta, o suficiente para expor a percepção das competências comportamentais de uma forma clara e objetiva, facilitando o entendimento e favorecendo o estudo da liderança no esporte brasileiro.

Todo esse conjunto de teorias multi e interdisciplinares, provém de vários campos de estudo e aponta para um redirecionamento das práticas de gestão esportiva, especialmente na condução de pessoas sob a responsabilidade do Profissional de Educação Física, acerca de teses da competição baseada em competências, na defesa de que competências comportamentais aferem uma vantagem competitiva intrínseca e, por isso, formam fatores-chave de influência frente aos seus pares e de distinção perante aos concorrentes.

Num cenário de globalização e alta competitividade, é constante a demanda por inovação, o que estimula novos ensaios e a necessidade de novas teorias no campo da Educação Física. As organizações esportivas precisam criar novas metodologias para o desenvolvimento pessoal, principalmente pela competição do capital humano; sobretudo para as competências comportamentais essenciais na gestão do esporte.

A gestão por competências surgiu para responder a questões particulares do cenário empresarial. A utilização desse modelo de gestão visa responder: a necessidade de posicionar-se frente a um mercado globalizado; as exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínua; e as demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento para lidar com questões inéditas e surpreendentes que surgem a cada dia no contexto organizacional. Seu foco principal está orientado ao desenvolvimento de competências e de novos conhecimentos, fontes por excelência para conquista de vantagem competitiva sustentável (FGV Management, 2016, p. 37)

O grande desafio da gestão esportiva é focar nas competências essenciais. A tarefa enganosamente difícil talvez seja identificar essas competências. Na prática, se traduz em observar, esclarecer e construir tais competências, além de reforçá-las, investindo nas tecnologias necessárias para criar uma carteira de competências compatíveis com instituição/organização esportiva. Tudo isso, significa que a alta cúpula da gestão do esporte deve assumir a responsabilidade pela queda de competitividade proveniente de uma conduta físico postural e comportamental inadequada do ator esportivo; uma questão de liderança.

REFERÊNCIAS

- AGUINIS, H. **Uma visão expandida do gerenciamento de desempenho**. Gestão do desempenho: Colocando a pesquisa em prática, (2009), 1-43.
- ALVES, S. M. **Canais de comunicação preferenciais em praticantes de fitness**. II Simpósio Internacional de Performance Desportiva/CIDESD, (2012), 97.
- BIANCHI, G, QUISHIDA, A., FORONI, P. G. **Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades**. Revista de Administração Contemporânea, (2017), 21, 41-61.
- BRACHT, V; **Educação física e ciência: cenas de um casamento (in) feliz**. Revista brasileira de ciências do esporte, (2000), 22(1).
- BRYMAN, A. **Liderança e cultura corporativa**. *Decisão de Gestão*, (1986), 24 (6), 50-53.
- BORGES, F. M. S. **O perfil de competências do comandante de equipe: gestor ou líder?** (Doctoral dissertation). (2013).
- CAETANO, P. F. **Construção e validação do inventário de competências pessoais para o trabalho-ICPT**; 2007.
- CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; GONÇALVES, Carlos Alberto. **Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. Organizações rurais & agroindustriais**, v. 5, n. 1, 2003.
- CARBONE, P. P., CORREA TONNET, H., Da SILVA BRUNO, J. R., SILVA, B. E., IZÍDIO, K. **Gestão por competências**. Editora FGV, 2016
- CARDOSO, F., SIQUEIRA, O. D., GARLLIP, D. C. **A maturação biológica de atletas de Futebol e seus efeitos sobre variáveis condicionantes**. RBPFEV-Revista Brasileira de Prescrição e Fisiologia do Exercício; 2019, 13(85), 838-851.

DE MENDONÇA, F., DE AGUIAR, DOPCKE, R. N. **Sistema de Ensino Naval: uma experiência na prática do ensino por competências.** Revista Meta: Avaliação, 2018, 10(30), 638-660.

DE FARIA, José Henrique. Análise de discurso em estudos organizacionais: as concepções de Pêcheux e Bakhtin. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 5, n. 2, p. 51-71, 2015.

DE OLIVEIRA DUTRA, M., DE ABREU, A. F., **Avaliação de desempenho revisão sistemática e análise da literatura recente.** PIDCC: Revista em propriedade intelectual direito contemporâneo; 2014, (6), 40-63.

DUARTE, D., TEQUES, P., SILVA, C. **Liderança e satisfação no futebol: testagem da congruência com recurso a análise de equações estruturais.** Revista Ibero-americana de psicología del ejercicio y el deporte; 2017, 12(1), 71-82.

DALMORO, M., VIEIRA, K. M. **Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?** Revista gestão organizacional; 2013, 6(3).

DEnsM. **Diretoria de Ensino da Marinha;** Portaria nº 95. Rio de Janeiro, RJ, Brasil., 2017

DE CAMPOS DERÓS, Carolina; GOELLNER, Silvana Vilodre. **Resenha de " Participação das Mulheres na Gestão do Esporte Brasileiro: desafios e perspectivas"** de GOMES, Euza Maria de Paiva. Movimento, v. 15, n. 2, p. 235-242, 2009.

DUTRA, A., ENSSLIN, S. R. **Avaliação do desempenho de órgãos públicos: proposta de um estudo de caso.** In X Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública., 2005.

FERREIRA, Manuel Domingos Casinhas. A importância da cinestesia na aprendizagem e desempenho das tarefas motoras. **Educação & Comunicação**, p. 26-33, 2000.

FRANSEN, K., HASLAN, A., MALLETT C., STEFFENS, PETERS, K., BOEN, F. **A qualidade percebida da liderança do atleta está relacionada à eficácia da equipe? Uma comparação de três equipes esportivas profissionais.** Journal of Science and Medicine in Sport; 2017, 20 (8), 800-806.

FRANSEN, K., HASLAN, A., MALLETT C., STEFFENS, PETERS, K., BOEN, F. (2020). **Tornando 'nós' melhores: A liderança de atletas de alta qualidade está relacionada à saúde e ao esgotamento em equipes profissionais de futebol australiano.** European Journal of Sport Science; 2020, 20 (7), 953-963.

FREIRES L. A., BARBOSA, COELHO, SANTOS, MOIZÉIS. **O estudo das relações intergrupais no contexto dos grupos minoritários: resgatando perspectivas clássicas e atuais da psicologia social.** Revisitando a psicologia social; 2017, 94-124.

GARCIA, Rafael Marques; PEREIRA, Erik Giuseppe Barbosa. **A trajetória pessoal de Tiffany Abreu no esporte de alto rendimento.** Movimento, v. 25, 2022.

GUIMARÃES, P. **Métodos quantitativos estatísticos.** Curitiba: Iesde Brasil AS; 2008, 1, 252.

GUÉRIOS, E. **A plataforma Brasil e os comitês de ética em pesquisa na área de humanidades.** Revista Pesquisa Qualitativa; 2001, 9(22), 565-581.

GOMES, A., PEREIRA, A. P., PINHEIRO, A. R. **Liderança, coesão e satisfação em equipes desportivas: um estudo com atletas portugueses de futebol e futsal.** Psicologia: Reflexão e Crítica; 2008, 21, 482-491.

GONÇALVES, Anderson Tiago Peixoto. **Análise de conteúdo, análise do discurso e análise de conversação: estudo preliminar sobre diferenças conceituais e teórico-metodológicas.** **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 17, n. 2, p. 275-300, 2016.

GOMES, A., DEWERS, F. **Estilos de liderança: estudo de caso em uma cooperativa de saúde.** Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE; 2017, (7), 28-52.

GUERREIRO Z. **Resolução nº 510 de 7 de abril de 2016 que trata das especificidades éticas das pesquisas nas ciências humanas e sociais e de outras que utilizam metodologias próprias dessas áreas.** Ciência & Saúde Coletiva; 2016, 21, 2619-2629.

HERNANDEZ, J. A., VOSER, R. **Validação da escala de liderança para o esporte: versão preferência dos atletas.** Psicol. cienc. prof; 2012, pp. 142-157.

KRAIGER, K., AGUINIS H. **Benefícios do treinamento e desenvolvimento para indivíduos e equipes, organizações e sociedade.** Revisão anual de psicologia; 2009, 60, 451-474.

LEITÃO, S., FALCÃO, MALUF, M. R. **Normas de regulamentação ética da pesquisa científica envolvendo seres humanos no Brasil: perspectivas da Psicologia.** Psicologia: Reflexão e Crítica; 2015, 28, 40-48.

LOPES, D. **Crítérios de avaliação do desempenho de gerenciamento de projetos: uma abordagem de estudos de casos** (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo); 2009.

MAXWELL, JC., **as 21 qualidades indispensáveis de um líder: tornar-se a pessoa que os outros vão querer seguir.** Liderança Harper Collins; 2007.

MATIAS W. B., ROCHA, MASCARENHAS, F.; **Atividades físicas e esportivas no Brasil e Espanha: análise comparada.** Corpo consciência; 2020, 42-56.

MANAGEMENT, F. **Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos.** Rio de Janeiro: 1º ed. Editora FGV; 2012.

NAGAE, C. Y; **Amostragem intencional** (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo), 2007.

NAKED, G. M; **Tratamento do Erro e Liderança: Uma pesquisa empírica da influência do estilo de liderança na forma de tratamento do erro por indivíduos nas organizações** (Doctoral Dissertation); 2010.

PESSÔA, V., RAMIRES, J.; **Amostragem em pesquisa qualitativa: subsídios para a pesquisa geográfica.** Pesquisa qualitativa em geografia. Rio de Janeiro: Editora UERJ, 2017, 117-134.

FGV; Management; **Gestão por Competências.** Rio de Janeiro: FGV 1ª Edição; 2016.

PIMENTA, A., DE PAULA; **Avaliação de desempenho por competências: sob avaliação dos empregados.** Psicologia em Revista; 2012, 18(2), 316-329.

POWERS, S. K., **Fisiologia do Exercício: Teoria e aplicação ao condicionamento e ao desempenho.** Barueri: 8º ed. Manole; 2014.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G., **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review; 1990.

RODRIGUES, N., **Desafios e oportunidades recentes.** Observatório de la Economía Latino-americana, (abril); 2018

STODGILL, RM., **Manual de liderança: Uma pesquisa de teoria e pesquisa.** Imprensa livre; 1974.

STODGILL, RM., **Fatores pessoais associados à liderança: Um levantamento da literatura.** The Journal of Psychology; 1948, 25 (1), 35-71.

SIMÕES, D., BORGES, S. L., **Competências Profissionais na Gestão (do) Social: teoria e intervenção. Interações: Sociedade e as novas modernidades;** 2013, (24).

SOUZA, ALMIR ROGÉRIO DA SILVA; VASCONCELOS, ISABELLA FRANCISCA FREITAS GOUVEIA DE. **Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional?** Cadernos EBAPE. BR, v. 19, p. 190-202, 2021.

SONOO, C. N., HOSHINO, E. F., VIEIRA, L. F. **Liderança esportiva: estudo da percepção de atletas e técnicos no contexto competitivo.** Psicologia: teoria e prática; 2008, 10(2), 68-82. ~

SANT' ANNA, L., PASCHOAL, T., GOSENDO, M. **Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários.** Revista de Administração Contemporânea; 2012, 16(5), 744-764.

SILVA, L., LUZ, R. **Gestão por competências um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração.** Gestão e Sociedade; 2010, 4(8), 539-561.

RIBEIRO C; **Análise do Discurso em Pesquisas Qualitativas em Educação Física,** in Etnometodologias, Editora HP comunicação; 2012, 75 – 79.

SILVA C.; VOTRE S. **Etnometodologia,** in Etnometodologias, Rio de janeiro: Editora HP comunicação, 2012, 24 -25.

FREITAS S; JOSE C. **Instrumentos para a avaliação dos transtornos alimentares.** Brazilian Journal of Psychiatry [online]. 2002, v. 24, suppl 3 [Acessado 19 julho 2022], pp. 34-38. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1516-44462002000700008>>. Epub 31 Mar 2003. ISSN 1809-452X. <https://doi.org/10.1590/S1516-44462002000700008>.

THOMPSON, P. D. **O Exercício e a Cardiologia do Esporte.** Rio de Janeiro: Editora: Manole; 2004.

THOMPSON, WR. **Pesquisa mundial de tendências de fitness para 2020.** ACSM's Health & Fitness Journal; 2019, 23 (6), 10-18.

THOMPSON, Errol et al. Taxonomia de Bloom para avaliação de CS. In: **Anais da décima conferência sobre educação de computação da Australásia-Volume 78**. 2008. pág. 155-161.

VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. In Como elaborar questionários; 2009, (pp. 159-159).

VIEIRA, H. C., Castro, D., SCHUCH. F. **O uso de questionários via e-mail em pesquisas acadêmicas sob a ótica dos respondentes**. XIII SEMEAD Seminários em administração; 2010, 17(1), 01-13.

APÊNDICE A

ESCALA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA LIDERANÇA (ADL)

Escala de avaliação	Encaminhamentos ou decisões corporativas
1) Sempre	Força de trabalho ativa e competente e que pode ser preparada para atuar como multiplicador e educador corporativo.
2) Geralmente	Força de trabalho ativa e competente adotando medidas de manutenção.
3) Às vezes	Capacitação específica do atuante.
4) Raramente	Rever seleção e empreender na formação geral do atuante.
5) Nunca	Rever seleção e providenciar substituição.

APÊNDICE B

FICHA DE DESCRIÇÃO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DA ADL

ADAPTABILIDADE	A) É capaz de ajustar-se com facilidade às mudanças de ambiente físico e social, mostrando-se capaz de rever ou alterar suas opiniões e convicções diante de novas informações afetas ao exercício da liderança.
	B) Enfrenta com tranquilidade as diferentes atividades e/ou situações da rotina e aclimatação, sobretudo em ambientes inflexíveis.
INICIATIVA	A) É capaz de empreender voluntária e prontamente uma ação, em tempo hábil e compatível com a urgência da tarefa, sem a necessidade de ordem ou cobrança.
	B) Age espontaneamente com energia e vigor, frente à uma demanda ou problema, a fim de contribuir para melhor execução das tarefas.
COMUNICAÇÃO	A) É capaz de transmitir e receber informações faladas, escritas ou visuais de forma clara e objetiva, com entendimento entre os envolvidos facilitando a divulgação e compreensão de tarefas.
	B) Argumenta alto e bom som e de forma convincente idéias e posições.
DISCRIÇÃO	A) É capaz de manter reservada entre si e sua equipe assuntos ou fatos que não devam ser do conhecimento público.
	B) Discerne entre o certo e o errado dentro de sua esfera de ação, enquanto líder e/ou liderado.
TRABALHO EM EQUIPE	A) É capaz de trabalhar em conjunto com os outros membros do grupo, demonstrando valores de cooperação para o alcance dos objetivos, promovendo um ambiente harmonioso e colaborativo.
	B) Compartilha com o grupo experiências profissionais e conhecimentos e habilidades práticas que influenciam no desenvolvimento de tarefas.
LIDERANÇA	A) É capaz de influenciar pares para se dedicarem no cumprimento das tarefas, promovendo o desenvolvimento pessoal e organizacional.
	B) Demonstra segurança na execução das tarefas, inclusive em situações inesperadas, promovendo um clima de confiança no grupo.
RELACIONAMENTO	A) É capaz de interagir empática e respeitosamente, mesmo em situações adversas, sob pressão ou de estresse intenso, mantendo um ambiente organizacional agradável e unido.
	B) É cortês, tratando todos sem distinção de gênero, etnia, credo e religião.
MOTIVAÇÃO	A) É capaz de estimular a equipe no alcance das metas e cumprimento das tarefas, superando as dificuldades e situações inopinadas.
	B) Demonstra entusiasmo e energia na execução das tarefas, incentivando os demais na busca de soluções para problemas recorrentes.
ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO	A) É capaz de planejar ações, organizar ambiente ou equipe de forma a priorizar a sequência necessária ou forma de execução das tarefas, visando atingir os objetivos previstos.
	B) Distribui, de forma clara e precisa, as tarefas entre os membros do grupo, direcionando ações para o alcance de objetivos, sem perda de tempo ou desvio para outros interesses.

RESISTÊNCIA	A) Compreende o sentido da inserção de novos conceitos (positivos e eficazes) no contexto ao qual pertence, mesmo que não faça parte da cultura e/ou tradição organizacional, com as quais está habituado a conviver.
	B) Resiste as influências negativas que assolam o seu crescimento profissional, suporta dificuldades, grandes esforços por longo período.
TOMADA DE DECISÃO	A) É capaz de analisar riscos, oportunidades e as variáveis envolvidas em uma tarefa, visando escolher a alternativa mais adequada para a solução do problema dentro do prazo estimado e de acordo com as normas vigentes.
	B) Rígido e assertivo nas tomadas de decisões.
CRIATIVIDADE	A) É capaz de propor novas idéias, viáveis e adequadas, para a solução de problemas, situações inopinadas e impasses.
	B) Apresenta alternativas diferenciadas para melhorar a execução das tarefas.
COMPROMETIMENTO	A) É capaz de desenvolver alto grau de compromisso com as tarefas, de modo a tomar as providências necessárias para atingir os resultados previstos, dedicando-se para elas <i>de corpo e alma</i> , mesmo que pareçam triviais.
	B) Realiza as tarefas junto com os liderados com dedicação e empenho, visando o cumprimento da missão.
CORAGEM	A) É capaz de defender o correto e o justo, ainda que com prejuízo pessoal.
	B) Assume tanto os acertos como os erros cometidos por si ou pelo grupo, tornando-se responsável por suas ações, mesmo que com risco evidente da integridade pessoal ou física.
ZELO	A) É capaz de preocupar-se ao lidar com projetos, tarefas, objetos, máquinas ou equipamentos, com o fim de evitar o desperdício de recursos ou danos materiais.
	B) É cuidadoso com a sua imagem e se preocupa com a sua forma física e/ou condicionamento físico.
PERSISTÊNCIA	A) É capaz de insistir na execução das tarefas, enfrentando as condições adversas com intenção determinada, até a consecução do objetivo.
	B) Busca, constantemente, alternativas para que as tarefas sejam cumpridas, nos momentos de dificuldades ou desafios.
FLEXIBILIDADE	A) É capaz de rever ou alterar suas opiniões e conceitos em face de novos dados, idéias ou pontos de vista.
	B) Aceita opiniões e sugestões que contribuam para melhora da execução das tarefas.
RESPONSABILIDADE	A) É capaz de aceitar, assumir e enfrentar as conseqüências de suas atitudes, decisões e ações.
	B) Cumpre com rigor as obrigações do cotidiano, participando aos seus superiores o desenvolvimento das atividades.

CONTROLE	A) É capaz de dominar e direcionar suas reações emocionais, mesmo frente a situações adversas, mantendo controle para decidir e agir adequadamente.
	B) Age com coerência na execução de tarefas/procedimentos em situações de emergência, risco iminente ou de forte estresse.
CULTURA DE SEGURANÇA	A) É capaz de internalizar a mentalidade de segurança, empregando as normas e medidas preventivas, já previstas na cultura institucional.
	B) É proativo às situações de risco que possam comprometer a segurança pessoal e material, sobretudo, quando nas atividades práticas.

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma tese de Mestrado em Ciências da Atividade Física pela Universidade Salgado de Oliveira, sob a responsabilidade do pesquisador Felipe S. dos Santos. CREF 7765-G/RJ; orientado pelo Prof. Dr. Carlos Alberto Figueiredo da Silva.

Sua colaboração é importante e necessária para o desenvolvimento da pesquisa e a participação é voluntária. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins acadêmicos. O questionário é anônimo, portanto, sem a necessidade de identificação, ficando o respondente sob total sigilo. Sendo um participante voluntário, você não terá nenhum pagamento e/ou despesa referente à sua participação no estudo.

Os participantes devem ser homens e mulheres que atuam como: praticante esportista, atleta, preparador físico, comissão técnica, supervisor/coordenador e dirigente de organizações desportivas, em todas as regiões do Brasil, com idade a partir dos 18 anos.

*Declaro que tenho mais que 18 anos e que participarei por livre vontade do projeto de pesquisa.

*Poderei me retirar do estudo ou não permitir a utilização dos dados em qualquer momento da pesquisa.

*Poderei solicitar informações ou esclarecimentos sobre o andamento da pesquisa em qualquer momento.

A pesquisa visa identificar quais competências comportamentais são necessárias para um gestor/líder esportivo conquistar a confiança de seus pares enquanto equipe de trabalho e/ou colaboradores.

O método tem por objetivo verificar a conduta físico-postural e comportamental de indivíduos atores da liderança.

A presente pesquisa não oferece grandes riscos aos participantes, no máximo um desconforto ao responder as perguntas, porém contribuirá para beneficiar um momento de reflexão de suas experiências de vida, além de fomentar a pesquisa. Em apenas 15 minutos e a qualquer hora do dia, você contribui com essa pesquisa.

Suas respostas representam apenas a opinião individual e não da instituição a que representam.

*As questões numéricas (1 a 5) são pessoais, relacionadas ao próprio respondente (liderado/atleta), enquanto as questões alfabéticas (A e B), ao seu gestor/líder.

* As questões "A" tem como base a percepção de conhecimentos (saber) e habilidades (saber fazer);

* As questões "B" tem como base a percepção das atitudes (do fazer).

Não existem respostas certas ou erradas, por isso, solicitamos que responda de forma objetiva, espontânea e sincera a todas as questões, e devendo apenas dar um "clique" na sua opção de resposta.

Os materiais utilizados para coleta de dados serão armazenados por 5 (cinco) anos, após descartados, conforme preconizado pela Resolução 510 de 7 de abril de 2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) e reiterando a 466/12 no artigo XIII.3.

* Informações e Esclarecimentos - flp_ssantos@hotmail.com / (21) 964224439

APÊNDICE D

QUESTIONÁRIO

***Obrigatório**

E-mail *

Seu e-mail

Qual tipo de modalidade esportiva você é atuante? *

Esporte coletivo

Esporte individual

O esporte que você atua é de contato físico? *

Sim

Não

Qual a sua atuação no esporte? *

Esportista/Atleta

Comissão Técnica

Dirigente

Preparador Físico/Personal Trainer

Supervisor/Coordenador

Qual Instituição/Organização desportiva que você atua? *

Escolinha/Centro de Treinamento

Academia/Desporto indoor/outdoor (Funcional, Cross training)

Clube/Associação

Equipe Profissional

Entidade de Administração (Conselho, Confederação, Comitê, Federação)

Quem você reconhece como um líder na instituição que representa? *

Capitão do time

Técnico/Treinador

Supervisor/Coordenador

Presidente/Diretor

Companheiro de equipe

A) Quantos anos tem o seu gestor/líder?

abaixo de 25 anos

entre 25 e 45 anos

acima de 45 anos

A) Qual o sexo do seu gestor/líder?

Masculino

Feminino

Não Binário

A) Seu gestor/líder tem formação na área da gestão?

Sim

Não

Não sei

ADAPTABILIDADE (o seu gestor/líder) ... *

A) É capaz de ajustar-se com facilidade às mudanças de ambiente físico e social, mostrando-se capaz de rever ou alterar suas opiniões e convicções diante de novas informações afetas ao exercício da liderança.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

B) Enfrenta com tranquilidade as diferentes atividades e/ou situações da rotina e aclimatação, sobretudo em ambientes competitivos.

Sempre

Geralmente

As vezes

Raramente

Nunca

COMUNICAÇÃO (o seu gestor/líder)... *

A) É capaz de transmitir e receber informações faladas, escritas ou visuais de forma clara e objetiva, com entendimento entre os envolvidos facilitando a divulgação e compreensão de tarefas.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

B) Argumenta alto e bom som e de forma convincente ideias e posições.

Sempre

Geralmente

As vezes

Raramente

Nunca

INICIATIVA (o seu gestor/líder) ... *

A) É capaz de empreender voluntária e prontamente uma ação, em tempo hábil e compatível com à urgência da tarefa, sem a necessidade de ordem ou cobrança.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

B) Age espontaneamente com energia e vigor, frente à uma demanda ou problema, a fim de contribuir para melhor execução das tarefas.

Sempre

Geralmente

As vezes

Raramente

Nunca

DISCRIÇÃO (o seu gestor/líder) ... *

A) É capaz de manter reservada entre si e sua equipe assuntos ou fatos que não devam ser do conhecimento público.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

B) Discerne entre o certo e o errado dentro de sua esfera de ação, enquanto líder e/ou liderado.

Sempre

Geralmente

As vezes

Raramente

Nunca

TRABALHO EM EQUIPE (o seu gestor/líder) ... *

A) É capaz de trabalhar em conjunto com os outros membros do grupo, demonstrando valores de cooperação para o alcance dos objetivos, promovendo um ambiente harmonioso e colaborativo.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

B) Compartilha com o grupo experiências profissionais e conhecimentos e habilidades práticas que influenciam no desenvolvimento de tarefas.

Sempre

Geralmente

As vezes

Raramente

Nunca

LIDERANÇA (o seu gestor/líder) ... *

A) É capaz de influenciar pares para se dedicarem no cumprimento das tarefas, promovendo o desenvolvimento pessoal e organizacional.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

B) Demonstra segurança na execução das tarefas, inclusive em situações inesperadas, promovendo um clima de confiança no grupo.

Sempre

Geralmente

As vezes

Raramente

Nunca

RELACIONAMENTO (o seu gestor/líder) ... *

A) É capaz de interagir empática e respeitosamente, mesmo em situações adversas, sob pressão ou de estresse intenso, mantendo um ambiente organizacional agradável e unido.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

B) É cortês, tratando todos sem distinção de gênero, etnia, credo e religião.

Sempre

Geralmente

As vezes

Raramente

Nunca

MOTIVAÇÃO (o seu gestor/líder) ... *

A) É capaz de estimular a equipe no alcance das metas e cumprimento das tarefas, superando as dificuldades e situações inopinadas.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

B) Demonstra entusiasmo e energia na execução das tarefas, incentivando os demais na busca de soluções para problemas recorrentes.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO (o seu gestor/líder) ... *

A) É capaz de planejar ações, organizar ambiente ou equipe de forma a priorizar a sequência necessária ou a forma de execução das tarefas, visando atingir os objetivos previstos.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

B) Distribui, de forma clara e precisa, as tarefas entre os membros do grupo, direcionando ações para o alcance de objetivos, sem perda de tempo ou desvio para outros interesses.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

RESISTÊNCIA (o seu gestor/líder) ... *

A) Compreende o sentido da inserção de novos conceitos (positivos e eficazes) no contexto ao qual pertence, mesmo que não faça parte da cultura e/ou tradição organizacional, com as quais está habituado a conviver.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

B) Resiste as influências negativas que assolam o seu crescimento profissional e suporta dificuldades, grandes esforços por longo período.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

TOMADA DE DECISÃO (o seu gestor/líder) ... *

A) É capaz de analisar riscos, oportunidades e as variáveis envolvidas em uma tarefa, visando escolher a alternativa mais adequada para a solução do problema dentro do prazo estimado e de acordo com as normas vigentes.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

B) Rígido e assertivo nas tomadas de decisões.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

CRIATIVIDADE (o seu gestor/líder) ... *

A) É capaz de propor novas ideias, viáveis e adequadas, para a solução de problemas, situações inopinadas e impasses.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

B) Apresenta alternativas diferenciadas para melhorar a execução das tarefas.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

COMPROMETIMENTO (o seu gestor/líder) ... *

A) É capaz de desenvolver alto grau de compromisso com as tarefas, de modo a tomar as providências necessárias para atingir os resultados previstos, dedicando-se para elas de corpo e alma, mesmo que pareçam triviais.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

B) Realiza as tarefas junto com os liderados com dedicação e empenho, visando o cumprimento da missão.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

CORAGEM (o seu gestor/líder) ... *

A) É capaz de defender o correto e o justo, ainda que com prejuízo pessoal.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

B) Assume tanto os acertos como os erros cometidos por si ou pelo grupo, tornando-se responsável por suas ações, mesmo que com risco evidente da integridade física.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

ZELO (o seu gestor/líder) ... *

A) É capaz de preocupar-se ao lidar com projetos, tarefas, objetos, máquinas ou equipamentos, com o fim de evitar o desperdício de recursos ou danos materiais.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

B) É cuidadoso com a sua imagem e se preocupa com a sua forma física e condicionamento físico.

Sempre
Geralmente
As vezes
Nunca
Raramente

PERSISTÊNCIA (o seu gestor/líder) ... *

A) É capaz de insistir na execução das tarefas, enfrentando as condições adversas com intenção determinada, até a consecução do objetivo.

Sempre
Geralmente
As vezes
Nunca
Raramente

B) Busca, constantemente, alternativas para que as tarefas sejam cumpridas, nos momentos de dificuldades ou desafios.

Sempre
Geralmente
As vezes
Nunca
Raramente

FLEXIBILIDADE (o seu gestor/líder) ... *

A) É capaz de rever ou alterar suas opiniões e conceitos em face de novos dados, idéias ou pontos de vista.

Sempre
Geralmente
As vezes
Nunca
Raramente

B) Aceita opiniões e sugestões que contribuam para melhora da execução das tarefas.

Sempre
Geralmente
As vezes

Nunca

Raramente

RESPONSABILIDADE (o seu gestor/líder) ... *

A) É capaz de aceitar, assumir e enfrentar as consequências de suas atitudes, decisões e ações.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

B) Cumpre com rigor as obrigações do cotidiano, participando aos seus superiores o desenvolvimento das atividades.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

CONTROLE (o seu gestor/líder) ... *

A) É capaz de dominar e direcionar suas reações emocionais, mesmo frente a situações adversas, mantendo controle para decidir e agir adequadamente.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

B) Age com coerência na execução de tarefas/procedimentos em situações de emergência, risco iminente ou de forte estresse.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

CULTURA DE SEGURANÇA (o seu gestor/líder) ... *

A) É capaz de internalizar a mentalidade de segurança, empregando as normas e medidas preventivas, já previstas na cultura institucional.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

B) É proativo às situações de risco que possam comprometer a segurança pessoal e material, sobretudo, quando nas atividades práticas.

Sempre

Geralmente

As vezes

Nunca

Raramente

UNIVERSIDADE SALGADO DE
OLIVEIRA - ASOEC -
UNIVERSO

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa:

Conduta Físico Postural e Comportamental - uma questão de liderança na gestão por competências no esporte.

Pesquisador:

FELIPE S SANTOS

Área Temática:

Versão:

3

CAAE:

61278722.2.0000.5289

Instituição Proponente:

Universidade Salgado de Oliveira - UNIVERSO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.804.667

Apresentação do Projeto:

O trabalho realizado utilizará uma abordagem quali-quantitativa de cunho exploratório descritivo por meio de uma pesquisa de campo. Os dados serão coletados através de questionário direcionado às pessoas que atuam e/ou praticam atividades esportivas no âmbito de instituições/organizações desportivas dentro do conjunto de esportes coletivos e individuais, com abrangência em todo território nacional. Os materiais utilizados para coleta de dados serão armazenados por 5 (cinco) anos, após descartados. A amostra do estudo será por tipicidade (intencional), onde será selecionado um subgrupo da população que, com base nas informações apresentadas, possa ser considerado representativo (PESSOA, 2013), de toda a população esportiva.

Como critério de inclusão teremos: homens e mulheres, que sejam praticantes esportistas, preparadores físicos, membros da comissão técnica, coordenadores/supervisores e dirigentes de equipes esportivas, de todas as regiões do Brasil, com idade a partir dos 18 anos e, doravante, quando atletas, somente aqueles a começar da fase de aproximação/integração, que corresponde à transição do jovem para uma possível carreira esportiva (entre 18 e 21 anos) e último degrau antes do treinamento de alto rendimento (CARDOSO, 2019);

MARECHAL DEODORO, 263 Bl. B - térreo, a sala fica ao final do corredor do térreo
Endereço:
 CENTRO
Bairro: CEP: 24.030-060
UF: RJ Município: NITEROI
Telefone:
 (21)2138-4983 **E-mail:** cepuniverso@nt.universo.edu.br

Página 01 de 04

UNIVERSIDADE SALGADO DE
 OLIVEIRA - ASOEC -
 UNIVERSO

Continuação do Parecer: 5.804.667

excluindo da amostra, indivíduos com idade inferior aos 18 anos, além de estagiários e atores da gestão do esporte escolar.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário: Investigar as competências comportamentais de liderança na gestão do esporte.

Objetivo Secundário: Descrever as diferenças de lideranças entre gêneros, idades ou tempos de experiência, verificar os fatores preponderantes na relação entre a conduta físico-postural e comportamental de indivíduos atores da liderança; quantificar e identificar quais competências comportamentais reflete o perfil do gestor em organizações esportivas em diversas modalidades do esporte; avaliar o desempenho da liderança dos atores da gestão esportiva e fornecer evidências a favor e contra da ideia de que a liderança pode ser treinada. **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Riscos:

Uma particularidade, onde uma reflexão aprofundada, gerada pelo próprio participante, poderá desencadear um processo de autoavaliação, se tiver uma visão organizacional unilateralmente Werberiana (BIANCHI, 2017), talvez por não ter clareza das políticas e práticas de Gestão de Pessoas, interpretando a liderança como uma relação de poder, por meio dos conflitos e relações de influência, para administrar interesses individuais disfarçados pela organização. Isso poderá constranger e/ou inibir o participante. O Núcleo de Psicologia Aplicada (NPA) da UNIVERSO servirá como referência para eventual necessidade. Objetivo: Atendimento psicoterapêutico; Tipo de atendimento: Psicoterapia de adultos e de família. Endereço: Rua Marechal Deodoro 217, Niterói-RJ – 7º andar – Bloco C Contato: (21)2138-4931 Benefícios: A vantagem do questionário de autoaplicação é o fato de ser possível responder às questões no momento que quiser e durante o tempo que julgar necessário (Vieira, 2010). Outrossim, obtêm-se respostas em formatos padronizados e sem influência do entrevistador sobre o respondente no que concerne às respostas. A escolha pelo tipo de questionário se justifica pela intenção de coletar dados de um número maior de pessoas e de cobrir.

MARECHAL DEODORO, 263 Bl. B - térreo, a sala fica ao final do corredor do térreo
Endereço:
 CENTRO
Bairro: CEP: 24.030-060
UF: RJ Município: NITEROI

Telefone:(21)2138-4983 **E-mail:** cepuniverso@nt.universo.edu.br

Página 02 de 04

UNIVERSIDADE SALGADO DE
OLIVEIRA - ASOEC -
UNIVERSO

Continuação do Parecer: 5.804.667

uma maior abrangência geográfica (Vieira, 2009). Medidas como essas (estudo, ferramenta questionário), podem fazer parte de uma "análise de desempenho", promovendo um banco de dados valioso na busca de melhores resultados e compilação, por um analista de desempenho, porventura designado pela instituição ou organização esportiva. As competências comportamentais, refletem a relação interpessoal que traduzem o modelo de comportamento do gestor (preparador físico, supervisor/coordenador, dirigente, comissão técnica) e funcional (esportista/atleta) da organização esportiva, que ajudam tanto a viabilizar a estratégia, quanto a gerir os comportamentos necessários à atuação e ao trabalho em equipe. A prática da avaliação de desempenho deve-se ter como premissa a consideração e respeito pelas pessoas, bem como, contribuir para sanar erros e identificar falhas de comunicação com a equipe de trabalho, e lacunas de competências por ela apresentadas (Lopes, 2009).

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Projeto atende as questões éticas referente ao projeto de análise da conduta físico postural e comportamental é uma competência esportiva.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

PB - ok

Pendencia - respondida

TCLE - OK

Folha de rosto - OK

orçamento - ok

cronograma - ok

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado

Considerações Finais a critério do CEP:

MARECHAL DEODORO, 263 Bl. B - térreo, a sala fica ao final do corredor do térreo

Endereço:

CENTRO

Bairro: CEP:

24.030-060

UF: RJ Município: NITEROI

Telefone:

(21)2138-4983 **E-mail:** cepuniverso@nt.universo.edu.br

Página 03 de 04

UNIVERSIDADE SALGADO DE
OLIVEIRA - ASOEC -
UNIVERSO

Continuação do Parecer: 5.804.667

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1958983.pdf	21/11/2022 19:55:33		Aceito
Solicitação registrada pelo CEP	PENDENCIA.pdf	21/11/2022 19:53:59	FELIPE S SANTOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	19/08/2022 11:15:17	FELIPE S SANTOS	Aceito
Folha de Rosto	assinada.pdf	19/08/2022 11:09:45	FELIPE S SANTOS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	brochura.pdf	21/06/2022 09:35:34	FELIPE S SANTOS	Aceito
Orçamento	orcamento.pdf	21/06/2022 09:32:02	FELIPE S SANTOS	Aceito
Cronograma	cronograma.pdf	21/06/2022 09:29:25	FELIPE S SANTOS	Aceito
Brochura Pesquisa	brochura_pesquisa.pdf	21/06/2022 09:29:07	FELIPE S SANTOS	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

NITEROI, 09 de dezembro de 2022

Assinado por:
SUZIANE HERMES DE MENDONCA SOARES
(Coordenador(a))

MARECHAL DEODORO, 263 Bl. B - térreo, a sala fica ao final do corredor do térreo
Endereço:
CENTRO
Bairro: CEP: 24.030-060
UF: RJ Município: NITEROI
Telefone:
(21)2138-4983 **E-mail:** cepuniverso@nt.universo.edu.br

Página 04 de 04

ANEXO B



[DOCxWEB Report](#) [DOCXWEB.COM](#) [Help](#)

Title: **conduta fisico postural e comportamental**
 Date: 17/01/2023 16:27
 User: Felipe Silva Dos Santos
 Email: flpstimulus@gmail.com Revision: 1

Comments :

- If you have any doubts about the interpretation of the report, click on the 'Help' button.
 - If you have received this report from another person and there is a suspicion of violation of the most sensitive information presented below, please use the search text and perform a new search on docxweb.com.
 - Other information is available in the rest of the report's expandable tabs.

Authenticity with regard to INTERNET

Authenticity Calculated: **100 %**

Authenticity with regard to INTERNET

	% Occurrence of Links
--	-----------------------

No matches found.

Verified Text (Internet)

O trabalho de pesquisa foi conveniente para comensurar a conduta físico-postural e comportamental de indivíduos atores da liderança em ambientes competitivos que requerem decisões assertivas, favorecendo a um conhecimento e formação suficiente para realizar as tarefas diárias e o perfil adequado ao time de trabalho.

Atendeu-se a expectativa demonstrando resultados variados, para um maior alinhamento ao longo do processo decisório, favorecendo na contratação de profissionais acima da média, na construção de equipes de alto desempenho, contribuindo para identificação de talentos em potencial na equipe. Certamente, os resultados transportam um impacto nos mais diversos níveis da liderança, tornando o profissional mais competitivo.

1.3 Relevância

A importância da liderança sobre as equipes, [em qualquer modalidade esportiva](#), é imprescindível. No entanto, na esfera da gestão, essa liderança se maximiza devido às adversidades a que essa fração é submetida, e principalmente, pela adjacência entre líderes, pares e subordinados (HERNANDEZ, 2012).

O gestor de esporte, é eficaz, portando como base, algumas [competências comportamentais, como:](#) adaptabilidade, iniciativa, comunicação, descrição, trabalho de equipe, relacionamento interpessoal, motivação, organização e planejamento, resistência a mudança, tomada de decisão, criatividade, comprometimento, coragem moral, zelo, persistência, flexibilidade, responsabilidade, controle emocional e culturas de segurança.

Competências essas, envolvidas no esporte e no exercício da liderança propriamente dito (DUARTE, 2017).

A liderança pode ser desenvolvida, treinada e até mesmo reproduzida (MAXWELL, 2007). Porém, tocar no íntimo e se valer do sentimento para influenciar é algo ainda a ser explicado. A capacidade de adaptação a situações específicas depende sobremaneira do envolvimento e grau de comprometimento individual.

No âmbito esportivo, atributos como autoconfiança, resistência e dedicação podem influenciar o desempenho de um indivíduo. A conscienciosidade, um atributo da personalidade, é composta de competências que contribuem para resolução de conflitos na equipe, que é uma das principais atribuições de um líder (CAETANO, 2007).

Para [o profissional de Educação Física](#), uma gama variada de conhecimentos como fisiologia do exercício, biomecânica, treinamento esportivo, e não menos importante, o desenvolvimento humano, por conseguinte, a gestão por competência, são sobremaneira quantiosos para a condução de grupos heterogêneos.

O interesse pela gestão por competências, direcionadas a profissionais de gestão de pessoas e/ou atores da liderança, em plena atividade específica, surge em função da exaustão dos modelos existentes e pelo curso natural da história no qual as práticas organizacionais são revistas e aprimoradas. Atores da gestão de pessoas são encorajados a compreender o tema, em função, tanto das possibilidades que ele oferece, quanto das exigências que a complexidade e o dinamismo do mercado impõem.

A gestão por competências pode ser definida, como um importante sistema de informações e estratégicas sobre [as competências necessárias e as](#) existentes na organização, que orienta as ações de desenvolvimento [profissional e organizacional na](#) direção correta (CARBONE, 2016; DE MENDONÇA, 2018).

Diante das transformações sociais, econômicas e culturais que passa uma organização esportiva, decorrente da intensificação da competitividade e avanços tecnológicos, existe um desafio constante da modernização dos sistemas de gerenciamento na busca de apresentar respostas inovadoras e dinâmicas em seus modelos de gestão de pessoas, de forma que consigam aprimorar continuamente seu desempenho, que é expresso pelos comportamentos manifestados pelo profissional e pelas consequências destes comportamentos em termos de resultados ou realizações.

É inteligível a necessidade de monitoramento e de desenvolvimento permanente do capital humano por meio da identificação das competências comportamentais profissionais e individuais, com a finalidade de conhecer as possíveis lacunas de competências, que possam impedir a organização esportiva de alcançar os níveis de desempenho desejados.

[...] Os atletas de elite estão sendo tratados como carros de corrida, em que engenheiros e mecânicos (i.e; cientistas e treinadores) tentam detectar pontos fracos que comprometem o desempenho e, em seguida recomendam soluções? Alguns dirão que sim, e defenderão os méritos de tal empresa. Outros talvez sugiram que esse procedimento tem o potencial de desumanização, se o atleta ficar reduzido a não mais somente que uma coleção de partes operacionais que são avaliadas por um conjunto de especialistas. (POWERS, HOWLEY, 2014, p. 454).

Fransen (2017) concluiu que a liderança de atletas de alta qualidade está positivamente relacionada à eficácia da equipe. Dada a importância da liderança de atletas de alta

qualidade, o estudo destacou a necessidade de programas de [desenvolvimento de liderança com](#) base empiricamente bem planejada.

Fransen e colaboradores (2020) indicaram que (a) “ser” visto como um bom líder por outros membros da equipe e (b) “ter” um bom líder na equipe foi positivamente associado a uma melhor saúde dos membros da equipe e a um menor esgotamento. Essa relação foi mediada pela identificação dos atletas com sua equipe, sugerindo que os líderes melhoram a saúde dos atletas e reduzem o desgaste ao criar e manter um senso de identidade compartilhada em sua equipe. Isso, por sua vez, sugere que os gestores podem promover um ambiente de [equipe ideal, desenvolvendo o potencial](#) de liderança em todos os níveis da equipe de trabalho.

Em particular, as habilidades que fomentam um senso de identificação compartilhada da equipe, mostram, especificamente, que o papel socializado do gestor influencia tanto o comprometimento e o perfil motivacional positivo quanto o desempenho esportivo (FRANSEN, 2020; FREIRES, 2017).

De acordo com o Ministério [do Esporte \(2013\), os dez esportes](#) mais praticados [no Brasil são, em ordem: futebol; caminhada e corrida; voleibol; academia e musculação; natação; futsal; ciclismo; handebol](#) e basquetebol. Ainda assim, é evidente os altos índices de pessoas que estão inseridas no universo do esporte, mas que não possuem vínculos com as instituições de alto rendimento (MATIAS, 2020).

Por 15 anos consecutivos, Thompson (2019) conduziu uma pesquisa mundial com profissionais de fitness para determinar as tendências do setor. O treinador em saúde e bem-estar está entre as vinte principais tendências durante dez anos. O treinador de saúde e bem-estar se concentra nos valores, necessidades, visão e objetivos de curto e longo prazo, usando estratégias de intervenção para mudança de comportamento (ALVEZ, 2012; FERREIRA, 2000; THOMPSON, 2020).

1.4 Objetivo Geral

Investigar a percepção de atores do esporte sobre competências comportamentais de liderança na gestão esportiva.

1.5 Objetivos Específicos

Descrever as diferenças de lideranças entre gêneros, idades e tempos de experiência; verificar os fatores preponderantes na relação entre a conduta físico-postural e comportamental de esportistas atores da liderança; identificar quais competências comportamentais reflete o perfil do gestor em organizações esportivas em diversas modalidades do esporte; avaliar o desempenho da liderança dos atores da gestão esportiva; e fornecer evidências a favor e contra a ideia de que a liderança pode ser treinada.

1.6 Metodologia

1.6.1 A pesquisa

O trabalho utilizou uma abordagem quali-quantitativa de cunho exploratório-descritivo por meio de uma pesquisa de campo respeitando a “Resolução 510 de 7 de abril de [2016 do Conselho Nacional de Saúde](#)” (CNS) e reiterando a 466/12 no artigo XIII.3.

Os dados foram coletados através de questionário de autoaplicação, disparado virtualmente, de forma aleatória, sem identificação do participante, nem mesmo o contato face a face, que obtendo acesso por um link direcionado às pessoas que atuam e/ou praticam atividades esportivas no âmbito de instituições/organizações desportivas dentro do conjunto de esportes coletivos e individuais, com abrangência em todo território nacional. A assinatura corresponde ao e-mail informado no ato do preenchimento. Os materiais utilizados para coleta de dados ficarão armazenados por 5 (cinco) anos, após este prazo, serão descartados, conforme preconizado pela Resolução CNS nº. 510/2016. Em conformidade [com a Lei Geral de Proteção de dados](#) Pessoais (LGPD) foram adotados todos os devidos cuidados necessários para manter os dados coletados em segurança. Mantendo os três pilares da Lei Geral de Proteção e Segurança de Dados (Lei LGPD), que são a integridade – garantindo que a informação é íntegra e livre de adulterações em todos os momentos do processo; confidencialidade – somente pessoas autorizadas tiveram acesso à determinada informação; e disponibilidade – a informação está disponível para uso onde e quando for necessária.

A amostra do estudo foi por tipicidade (intencional), selecionando um subgrupo da população que, com base nas informações apresentadas, poderia ser considerado representativo (PESSOA, 2013), de toda a população esportiva.

Como critério de inclusão teve-se: homens e mulheres, praticantes esportistas, atletas, preparadores físicos, membros da comissão técnica, coordenadores/supervisores e dirigentes de equipes esportivas, de todas as regiões do Brasil, com idade a partir dos 18 anos e, doravante, quando atletas, somente aqueles a começar da fase de aproximação/integração, que corresponde à transição do jovem para uma possível carreira esportiva (entre 18 e 21 anos) e último degrau antes do treinamento de alto rendimento (CARDOSO, 2019); excluídos da amostra, os indivíduos com idade inferior aos 18 anos, além de estagiários e atores da gestão do esporte escolar.

Considerou-se como amostra propriamente dita, todo participante que estava efetivamente atuando na gestão pessoal, [dentro das organizações esportivas](#), que após assinatura (virtual) [do “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”](#) (TCLE) deste projeto, foi submetido a um comitê de ética e pesquisa (CEP) determinado pela Plataforma Brasil.

1.6.2 Instrumento de pesquisa

A pesquisa foi realizada por levantamento [de dados através de um questionário](#) fechado, no formato estruturado, tendo como referência um questionário anteriormente experimentado pela Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM, 2017), adaptado e reformulado para este estudo, e empregando um modelo de autoaplicação, utilizando o aplicativo de gerenciamento “Google Forms”. [O Google Formulários é um aplicativo de gerenciamento de pesquisas lançado](#) pelo Google, conveniente para pesquisar e coletar informações sobre os participantes e logam para [questionários e formulários de registro](#). [As informações coletadas e os resultados do questionário eram transmitidos automaticamente. Além disso, o Google Formulários também possui recursos de colaboração](#) e compartilhamento para vários usuários. O questionário apresenta propriedades psicométricas adequadas e permite aos participantes revelar [um comportamento que, por considerarem vergonhoso, poderia deixá-los relutantes numa entrevista face-a-face](#) (FREITAS, 2002). Compreendido de perguntas sobre [conhecimentos, habilidades, atitudes](#), opiniões e valores, bem como, características demográficas como sexo/gênero, faixa etária e formação. A vantagem do questionário de autoaplicação é o fato de ser possível responder às questões no momento que o participante quiser, e durante o tempo que julgar necessário (VIEIRA, 2010). Outrossim, obtêm-se respostas em formatos padronizados e sem influência do entrevistador sobre o participante, no que concerne às respostas. A desvantagem percorre sobre o

conhecido risco de não ser respondido. A escolha pelo tipo de questionário se justificou pela intenção de coletar dados de um número maior de pessoas e de cobrir uma maior abrangência geográfica (VIEIRA, 2009).

O período utilizado para a coleta de dados foi de 90 dias (três meses), compreendidos entre os meses de julho e outubro de 2022. O questionário de avaliação da liderança considerou como principal variável a competência comportamental. A “Avaliação de Desempenho da Liderança” (ADL), constou na observação e identificação de vinte competências comportamentais elencadas no quadro 1.

1.6.3 Quanto à aferição do aproveitamento do gestor/líder:

a. Utilização de uma escala tipo “Likert” de cinco pontos (DALMORO, 2014), por intermédio de respostas escalonadas com expressões de frequência, moldando a conduta físico-postural e comportamental, correspondente à maneira de agir do líder no dia a dia, enumeradas abaixo:

1. Sempre
2. Geralmente
3. Às vezes
4. Raramente
5. Nunca

Essa escala, ao mesmo tempo que minimiza erros de interpretação, permite encaminhamentos corporativos importantes conforme o quadro 2. (apêndice A)

b. O participante deu sua opinião externando a visão da figura (pessoa) que se fazia entender como líder e/ou aquele que exercia um poder de influência sobre ele, que poderia estar presente em maior ou menor frequência na perspectiva do participante.

1.6.4 Competência dos participantes/liderados:

a. Os avaliados participantes, obrigatoriamente, faziam parte da equipe de trabalho, participavam efetivamente na rotina, acompanhavam e faziam parte do cotidiano da organização;

b. Leitura e interpretação individual da “Ficha de Descrição de Competências da Liderança”, conforme as orientações contidas na mesma. (apêndice B)

c. Preenchimento das questões/lacunas do questionário, de acordo com as prerrogativas detalhadas no TCLE. (apêndices C e D)

Importante ressaltar que as respostas dos participantes representam apenas a opinião individual percebida, destarte, não refletindo questões ideológicas e/ou filosofia de trabalho da instituição a que pertenciam. O questionário transcorreu no anonimato, portanto, sem a necessidade de identificação, ficando o participante sob total sigilo.

A análise dos dados desenvolveu-se por estatística descritiva, resumindo as características em conjunto por meio de tabelas, gráficos e resumos numéricos (GUIMARÃES, 2008). A

considerar um questionário de autoaplicação como o instrumento da pesquisa, a experiência do pesquisador foi preponderante durante as interpretações, pela capacidade em identificar sinais nas respostas (indicialidade) que manifestaram significados interpretativos e evidenciaram um perfil de comportamento das ações práticas dos atores da gestão de pessoas (DE FARIA, 2015). Seguindo um conceito da Etnometodologia, a realidade social é construída na prática (ações práticas) do dia a dia pelos atores sociais (atores da gestão) em interação (SILVA; VOTRE, 2012, p. 24). A categoria “Avaliação” na Taxonomia de Bloom Revisitada, pode ser definida como [a realização de julgamentos baseados](#) em critérios e padrões (THOMPSON et al 2008). Portanto, todo esse arcabouço serviu como um referencial, sobretudo pela ótica de verbos como: verificar, criticar, julgar, recomendar, justificar, apreciar, ponderar, que corroboraram com os objetivos deste estudo.

O Instrumento (ADL), buscou permitir um ajustamento de um padrão de eficiência comportamental no ambiente esportivo. Especialmente, como requisito para uma “análise de desempenho”, para promoção de um banco de dados valioso para quem busca melhores resultados e compilação de análises, porventura designado pela instituição ou organização esportiva.

O estudo, considerou uma discussão inconsistente sobre o esporte nas escolas, sob um ponto de vista: se é de caráter pedagógico educativo ou de rendimento (BRACHT, 2000), o que acarretou numa exclusão considerável no número de participantes.

Um fator limitante, é que toda conclusão tirada por amostragem, quando generalizada para população, gera incerteza. A amostragem não garante que as decisões corretas serão sempre tomadas, por considerar apenas uma parcela da população em questão (NAGAE, 2007).

Existiu um risco, onde uma reflexão aprofundada, gerada pelo próprio participante, poderia desencadear um processo de autoavaliação, apropriando-se de uma visão organizacional, unilateralmente Werberiana (BIANCHI, 2017). Isso, talvez, por não ter clareza das políticas e práticas de gestão de pessoas, interpretando a liderança como uma relação de poder, por meio dos conflitos e relações de influência, para administrar interesses individuais disfarçados pela organização. Logo, poderia provocar um comportamento respondente constrangedor e/ou inibindo o participante durante o preenchimento do questionário. O Núcleo de Psicologia Aplicada (NPA) da Universidade Salgado de Oliveira serviu como referência para eventual necessidade. Objetivo: Atendimento psicoterapêutico; Tipo de atendimento: Psicoterapia de adultos e de família. Endereço: Rua Marechal Deodoro 217, Niterói-RJ, 24030-060 – 7º andar – Bloco C; Contato: (21) 2138-4931.

O trabalho seguiu uma base teórica numa perspectiva comportamental, onde o viés do estudo, se desenrolou na preocupação de um alinhamento estratégico organizacional e funcional, evidenciando uma busca por comportamentos direcionados (BIANCHI, 2017). As competências comportamentais, refletem a relação interpessoal que traduzem [o modelo de comportamento do gestor](#) (preparador físico, supervisor/coordenador, dirigente, comissão técnica) e funcional (esportista/atleta) da organização esportiva, que ajudam tanto a viabilizar a estratégia, quanto a gerir os comportamentos necessários à atuação e ao trabalho em equipe.

A prática da avaliação de desempenho deve-se ter como premissa a consideração e respeito pelas pessoas, bem como, contribuir para sanar erros e identificar falhas de comunicação com a equipe de trabalho, e lacunas de competências por ela apresentadas (LOPES, 2009). Ao concluir a avaliação de desempenho, torna-se possível, reconhecer os profissionais que entregam bons resultados quando abraçam os valores corretos,

reconhecidos por meio de atributos comportamentais (DUTRA, 2005; DE OLIVEIRA, 2014; PIMENTA, 2012; SILVA, 2010).

O presente trabalho de pesquisa acadêmica foi produzido na qualidade de beneficiário de “Bolsa UNIVERSO”, conforme compromisso firmado no regulamento vigente do Programa de Pós-Graduação [em Ciências da Atividade Física](#) (PPGCAF). O custo referente à bolsa tem o montante de R\$ 15.959,64 (quinze mil, novecentos e cinquenta e nove reais e sessenta e quatro centavos), acrescidos de valores gastos com inscrição, recursos materiais, e de serviços relacionados à pesquisa de campo, discriminados na tabela de orçamentos. (apêndice 6)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma reconhecida limitação do estudo foi a pouca adesão de participantes pela expectativa gerada no início da pesquisa, relativamente por ser de âmbito nacional. O que justifica o risco já conhecido de questionários auto aplicados não serem respondidos pela ausência de influência e/ou presença do pesquisador. Outrossim, a dificuldade em realizar pesquisas, mesmo que acadêmicas, dentro de instituições, sejam de âmbito privado ou não, sempre foi um obstáculo para o pesquisador. Na mesma direção, fato é que o questionário foi enviado para uma participação maior do que a que se apresenta e, em alguns casos, com a prerrogativa de compartilhamento do hiperdocumento entre atores esportivos em situação de liderança. Contudo, absolutamente, a pesquisa obteve um número expressivo de participantes, correspondendo a 97 retornos como resposta, o suficiente para expor a percepção das competências comportamentais de uma forma clara e objetiva, facilitando o entendimento e favorecendo o estudo da liderança no esporte brasileiro.

Links by Occurrence (Internet)

Fragment: **O Google Formulários é um aplicativo de gerenciamento de pesquisas lançado**

https://pt.wikipedia.org/wiki/Google_Forms

Fragment: **questionários e formulários de registro. As informações**

https://pt.wikipedia.org/wiki/Google_Forms

Fragment: **transmitidos automaticamente. Além disso, o Google Formulários também possui recursos de colaboração**

https://pt.wikipedia.org/wiki/Google_Forms



[DOCxWEB Report](#) [DOCXWEB.COM](#) [Help](#)

tit

cor

Close