

REFERÊNCIAS

1. Ammons RB (1958). Le Mouvement. In GSSeward, JP Seward (Eds.). *Current psychological issues*. New York: Holt. 146-83.
2. Andreato PC, Faquin BS, Dascal JB, Okazaki VHA (2013) Efeito da direção da transferência interlateral no aprendizado de tarefa de sequência de toques de dedos. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 35(1): 15-26.
3. Camus M, Ragert P, Vandermeeren Y, Cohen LG (2009) Mechanisms controlling motor output to a transfer hand after learning a sequential pinch force skill with the opposite hand. *Clinical Neurophysiology*, 120(10): 1859-65.
4. Company LI (1998) *The Minnesota Manual Dexterity Test*. Test Administrator's Manual No. 32023 (Revised Edition).
5. Company LI (1999) *Quick reference guide for the Perdue Pegboard #32020*.
6. Faquin BS, Candido CRC, Dascal JB, Okazaki VHA, Marques I (2011) Interlateral transference of learning in dart throwing. *The FIEP Bulletin*, 81: 381-4.
7. Furuya S, Nakamura A, Nagata N (2013) Transfer of piano practice in fast performance of skilled finger movements. *BMC neuroscience*, 14: 133.
8. Latash ML, Turvey MT (1996) *Dexterity and its development*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. New Jersey.
9. Liu J, Wrisberg CA. (2005) Immediate and Delayed Bilateral Transfer of Throwing Accuracy in Male and Female Children. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 76(1): 20-7.
10. Lucea JD (1999). *La enseñanza y aprendizaje de las habilidades y destrezas motrices básicas*. INDE Publicaciones.
11. Magill RA (2000). *Aprendizagem Motora: Conceitos e Aplicações* (5ª ed). São Paulo: Edgard Blucher.
12. Manoel EJ (1999). A dinâmica do estudo do comportamento motor. *Revista Paulista de Educação Física* (13): 52- 61.
13. Manoel EJ (1998). *Modularização, organização hierárquica e variabilidade na aquisição de habilidades motoras*. Tese (livre docência) - Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo.
14. Schmidt RA (1988). *Motor control and learning*. Champaign, Human Kinetics.
15. Schulze K, Luders E, Jancke L (2002) Intermanual transfer in a simple motor task. *Cortex*, 38 (5): 805-15.
16. Taylor HG, Heilman KM (1980). Left-hemisphere motor dominance in righthanders. *Cortex*, 16(4): 587-603.
17. van Strien J (2003). *The Dutch Handedness Questionnaire*. Retirado de <http://hdl.handle.net/1765/956>.
18. Vasconcelos O (1991). *Avaliação das capacidades coordenativas*. Documento não publicado. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.

AUTORES:

Daiane Miranda de Freitas ¹
Maria José Carvalho ²
Israel Teoldo da Costa ³
António Manuel Fonseca ²

¹ Faculdade de Ciências Biológicas e da Saúde, Viçosa, Brasil

² CIFI²D, Faculdade de Desporto Universidade do Porto, Porto, Portugal

³ Departamento de Esportes, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, Brasil

Liderança dos presidentes das federações olímpicas brasileiras: Análise da autopercepção das competências em função da formação académica

PALAVRAS CHAVE:

Gestor esportivo. Competência de liderança. Federação esportiva olímpica. Formação académica.

SUBMISSÃO: 29 de Julho de 2014

ACEITAÇÃO: 30 de Abril de 2015

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar as autopercepções da competência de liderança dos presidentes das federações olímpicas brasileiras, tendo como fator mediador a formação académica ao nível de graduação. Esta pesquisa compreende dois estudos complementares. No primeiro estudo participaram 85 presidentes, que preencheram a versão traduzida e adaptada para a realidade brasileira do *Managerial Behaviour Instrument*. No segundo estudo, foram entrevistados 10 presidentes das federações de Minas Gerais, tendo seus depoimentos sido submetidos à análise de conteúdo; complementarmente, foram consultados os estatutos, no que se refere às suas funções. Os resultados de ambos os estudos mostraram que os presidentes se percebiam como competentes, apenas tendo sido encontradas, no primeiro estudo, diferenças significativas entre os presidentes com formação em educação física e aqueles com outros cursos na competência 'Competidor'. No segundo estudo, os presidentes também revelaram percepções diferentes quanto à competência 'Competidor', tendo surgido ainda evidências de que o conhecimento advindo do aprendizado formal e informal era importante para o sucesso no desempenho das funções gerenciais. Em suma, para além de a formação parecer não ter determinado consideráveis diferenças entre as autopercepções de competências de liderança dos presidentes, estes ressaltaram a importância dos conhecimentos multidisciplinares advindos dos diferentes tipos de cursos oferecidos pelas universidades, bem como das suas experiências prévias, para o exercício das funções gerenciais.

Correspondência: Daiane Miranda de Freitas. Faculdade de Ciências Biológicas e da Saúde. Av. Maria de Paula Santana, 3815. Silvestre, Viçosa, 36570000, MG, Brasil. (daianedefreitas@gmail.com).

The leadership of the presidents of the Brazilian olympic federations: Analysis of the perceived competence considering the academic education

ABSTRACT

This research aimed to analyse the self-perception of leadership competencies of presidents of the Brazilian Olympic Federations, taking their undergraduate degree into account. This study comprised two complementary studies. The sample of the first study included 85 participants who filled out a translated and adapted version to the Brazilian context of the Managerial Behaviour Instrument. In the second study, ten presidents of the Olympic Sport Federations of Minas Gerais were interviewed and their answers were content analysed; complementary, the statutes of their organizations in what concerns to their duties were also consulted. The results of both studies showed that the presidents perceived themselves as being competent; in the first study, there was only one significant difference, regarding the 'Competitor' competency, between presidents graduated in physical education and in other courses. Furthermore, in the second study, the presidents reported different perceptions regarding the 'Competitor' competency; additionally, they also underlined that the knowledge from various types of formal and informal training/ education was important for success in performing their managerial leadership functions. In sum, the type of undergraduate degree did not seem to determine differences in the self-perception of leadership competencies in the presidents of Olympic federations in Brazil. Additionally, the presidents considered that multidisciplinary knowledge carried from the different types of courses offered by universities, along with previous experiences, are important to the exercise of their managerial functions.

KEY WORDS:

Sport manager. Leadership competency.
Olympic sport federation. Academic background.

INTRODUÇÃO

Há mais de cinco décadas, desde o primeiro programa de mestrado institucionalizado na Universidade de Ohio, nos Estados Unidos, verifica-se uma crescente oferta de cursos de formação em gestão esportiva pelo mundo, os quais continuam ganhando popularidade e reconhecimento, tanto nos Estados Unidos, onde tiveram início, quanto em outros países, como Austrália, Brasil, Canadá, Índia, Inglaterra e Nova Zelândia ^(19, 24, 39). Neste cenário, observa-se que o campo da gestão esportiva tem vindo a se desenvolver, traduzindo-se numa crescente oferta (e demanda) de cursos na área, na organização de associações profissionais e num número cada vez maior de gestores trabalhando nos campos relacionados. Naturalmente, o papel político, econômico e social que o esporte representa na sociedade atual também não é alheio a este interesse pela gestão esportiva ⁽³⁵⁾.

No Brasil, os primeiros passos em termos de formação do gestor esportivo foram dados no início da década de 1970, com a oferta de um curso de extensão em administração esportiva, através de um convênio entre o Conselho Nacional de Desportos (CND) e a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro ⁽⁴⁾. Nesta época, foi publicado o Diagnóstico da Educação Física/ Desportos no Brasil, mostrando a deficiência nos aspectos relacionados com a gestão esportiva e a necessidade de formação de gestores esportivos no país ⁽⁹⁾. Diante deste contexto, a Universidade Gama Filho, no Rio de Janeiro, estruturou o primeiro curso de especialização em Administração Esportiva, ajudando a impulsionar outras instituições, como a Universidade de São Paulo e a Escola de Educação Física de Joinville, a oferecerem formação nesta área ⁽⁴⁾. Na década seguinte, tanto a Universidade Gama Filho quanto a Universidade de Campinas, em São Paulo, também passaram a ofertar em seus cursos de mestrado em educação física a área de concentração em gestão esportiva. Entretanto, estes cursos de pós-graduação só operaram até meados da década de 1990 e, desde então, não houve mais oferta, entre as universidades brasileiras, de cursos desta natureza. Assim, desde esta época os esforços estiveram concentrados na estruturação e disponibilização de cursos de pós-graduação *stricto sensu* em educação física, com linhas de pesquisa em gestão esportiva ⁽³⁾. Já no que refere a formação ao nível de graduação, é possível constatar a existência de 43 cursos regulares e ativos em gestão esportiva sendo oferecidos atualmente em diferentes estados brasileiros ⁽²⁵⁾, para além de cursos de licenciatura e bacharelado em educação física com disciplinas relacionadas com gestão esportiva nos respectivos currículos ⁽²⁹⁾. Dos cursos específicos em gestão esportiva, apenas um é bacharelado, oferecido pela Universidade Federal do Paraná; os demais são tecnológicos, sendo a maioria presencial e oferecida nas regiões Nordeste e Sudeste do país.

No entanto, apesar da crescente oferta e procura por formação para o gestor esportivo no Brasil, ainda não há, infelizmente, nenhuma diretriz sobre os conteúdos básicos e aplicados para os cursos de gestão esportiva. Em contraste, nos Estados Unidos e na Europa já existe uma consolidação das diretrizes de formação dos gestores esportivos, a qual foi promovida, respectivamente, em 1993 e 2006^(6, 30). Estas diretrizes curriculares têm como pressuposto o alcance do objetivo educacional de formar gestores esportivos com competências para atuação no campo de trabalho, sendo que, no currículo europeu, a proposta se direciona para o tipo de organização em que o gestor irá atuar, como clubes, academias, organizações municipais e federações esportivas⁽⁶⁾.

No contexto brasileiro, o que se verifica são cursos com currículos diversificados, mas que, em alguns conteúdos, convergem nos aspectos abordados em outros países europeus e nos Estados Unidos, especialmente, no que diz respeito às disciplinas fundamentais de gestão. Um estudo de Mazzei, Amaya e Bastos⁽²⁵⁾ demonstrou que o curso de bacharelado desenvolvido no Brasil, dado seu foco nos aspectos culturais e de contextualização social, evidencia maior contraste com os currículos dos Estados Unidos e Europa, enquanto que os cursos tecnológicos se aproximam mais destes currículos internacionais, pois contemplam, proporcionalmente, conteúdos das áreas aplicadas com foco no esporte, e das áreas bases com foco na gestão.

As discussões sobre o currículo a ser desenvolvido nas instituições de ensino, para formação de gestores esportivos, tomam por base as competências e os conhecimentos que devem ser adquiridos por estes profissionais. Estas discussões, presentes na literatura desde o final da década de 80 do século passado, têm mostrado que as competências a serem desenvolvidas pelos gestores têm como base o aprendizado de alguns conhecimentos que, tipicamente, se adquirem no meio acadêmico^(6, 12, 34). A premissa para o desenvolvimento deste conhecimento advindo da educação formal advém do fato do mesmo servir de base para as habilidades técnicas e para a melhoria da capacidade de assimilação da experiência no local de trabalho. Contudo, para esta experiência se tornar enriquecedora, é necessário o recurso a ferramentas conceituais sobre a tarefa e o processo de trabalho; só desta forma se consegue promover o desenvolvimento e/ou atualização de competências aplicadas ao contexto laboral⁽²⁷⁾.

No que refere às competências dos gestores, as investigações no domínio da gestão do esporte têm explorado a sua aplicação a partir de diversas variáveis organizacionais, tais como nível hierárquico^(1, 17), dimensão da organização^(1, 20), setor de atuação^(1, 17) e formação acadêmica⁽¹⁷⁾. Entre as várias competências apontadas na literatura como sendo importantes para gerir as organizações esportivas destacam-se, no presente estudo, aquelas relacionadas com a liderança. Estas competências mostram-se essenciais devido às relações pessoais que os gestores normalmente estabelecem no cargo de direção destas organizações e dos objetivos organizacionais a serem alcançados^(44, 45). Além disso, a liderança é uma das funções mais estudadas e pode mesmo ser considerada a mais impor-

tante no âmbito das pesquisas em gestão esportiva, destacando-se a sua influência nos resultados organizacionais^(28, 44). Na maioria das situações profissionais, os comportamentos que líderes e gestores desempenham são fruto das respectivas habilidades e qualidades, que se sobrepõem em um mesmo indivíduo e se complementam na ação⁽²⁸⁾.

No que concerne à natureza da instituição, verifica-se uma escassez de estudos, designadamente no contexto internacional, sobre as competências de gestores esportivos responsáveis por federações esportivas. Esta escassez é provocada, provavelmente, pela dificuldade de acesso aos gestores que estão no topo da hierarquia, bem como à dissonância de entendimento sobre os conteúdos curriculares de formação⁽²⁾. No Brasil, esta insuficiência é ainda maior porque a área vem se desenvolvendo lentamente e ainda carece de amplitude e consistência ao nível da investigação⁽²⁹⁾. Adicionalmente, em relação aos cargos de presidência nestas organizações, não existe no país uma lei que descreva as competências ou formação que são requeridas para a sua assunção, ficando as indicações de suas funções restritas e vinculadas nos estatutos das entidades. Deste modo, é possível encontrar presidentes de federações brasileiras com distintas formações académicas, tal como, de resto, ocorre em outros setores de atuação descritos em diferentes pesquisas, como, por exemplo, em clubes e academias^(7, 9, 38).

Diante das múltiplas possibilidades de formação para gerir as federações esportivas, acredita-se que um estudo sobre a autopercepção de dirigentes com diferentes (per) cursos de formação ao nível de graduação constitui-se como útil e pertinente, pois pode contribuir para fornecer indicações sobre o modo como eles entendem a competência no exercício de seu cargo. Acresce que uma avaliação feita a partir da combinação de métodos quantitativos e qualitativos com base no entendimento do próprio gestor quanto à sua capacidade de desempenho⁽³³⁾ se pode constituir uma estratégia valiosa para examinar os seus comportamentos gerenciais, as suas limitações e potencialidades, fornecendo aos indivíduos um conjunto de expectativas em relação ao seu desempenho e, permitindo, posteriormente, orientar e modificar o seu comportamento^(31, 43).

Neste sentido, perante as evidências anteriormente apresentadas, esta pesquisa teve como principal objetivo analisar como os presidentes percebiam suas competências de liderança, tendo em consideração as suas formações académicas. Para tal, utilizando uma abordagem mista de métodos, foram desenvolvidos dois estudos complementares. O primeiro, de carácter quantitativo, objetivou verificar se existiam diferenças nas autopercepções das competências de liderança de presidentes com formações diversas (educação física, administração e afins e outros cursos). O segundo estudo, de carácter qualitativo, objetivou aprofundar um pouco mais a compreensão sobre a temática. Para tal, recorreu-se a entrevistas, as quais permitiam aos presidentes expressar como percebiam a sua competência nas funções de liderança gerencial, em suas respectivas entidades. Paralelamente, foram também analisados os estatutos das federações, no que diz respeito às funções dos presidentes.

METODOLOGIA

PARTICIPANTES

Participaram deste estudo 85 presidentes de federações olímpicas brasileiras. Entre estes presidentes, 49.4% possuíam formação em educação física, 34.1% em administração e áreas afins (controladoria, ciências contábeis, economia, comunicação social, relações públicas, gestão pública, gestão esportiva e direito) e 16.5% em outros cursos (medicina, odontologia, medicina veterinária, letras, pedagogia, engenharia civil, engenharia de agrimensura, engenharia da computação e processamento de dados). Os participantes eram predominantemente do sexo masculino (90.9%) e possuíam idade média de 48.6 (\pm 11.62) anos.

INSTRUMENTO

O instrumento adotado foi a versão traduzida e adaptada para as organizações esportivas brasileiras do *Managerial Behaviour Instrument* (MBI), originalmente desenvolvido por Lawrence, Lenk e Quinn⁽²²⁾. O MBI é composto por 36 comportamentos gerenciais, 12 competências de liderança e quatro dimensões (Colaborar, Criar, Controlar e Competir). A primeira parte do instrumento compõe-se por questões sócio-demográficas de caracterização dos participantes, e a segunda parte por 36 comportamentos relacionados com as 12 competências de liderança do gestor. As alternativas de resposta para os comportamentos basearam-se numa escala tipo Likert que variava entre *Discordo plenamente* (1) e *Concordo plenamente* (5).

Entre as dimensões que compõem o instrumento, a dimensão Colaborar corresponde aos comportamentos gerenciais que contribuem para as interações com as pessoas, no sentido de promover o envolvimento, desenvolvimento e comprometimento dos membros da organização; esta dimensão engloba as competências 'Facilitador', 'Mentor' e 'Empático'. Na dimensão Criar, os gestores deverão focar-se nas necessidades de quem está envolvido com a organização, implementa mudanças e motiva os membros da organização; as competências associadas são 'Visionário', 'Inovador' e 'Motivador'. A dimensão Controlar engloba os comportamentos de acompanhamento da execução das tarefas, controle dos projetos e clarificação das políticas institucionais; as competências que integram esta dimensão são 'Regulador', 'Monitor' e 'Coordenador'. A dimensão Competir reúne comportamentos ligados ao foco competitivo, esforço e empenho do líder, bem como à rapidez com que este executa as suas tarefas e resolve os problemas que surgem; as competências que a identificam são 'Competidor', 'Produtor' e 'Condutor'^(22, 36).

O MBI foi traduzido e adaptado para a língua portuguesa (MBI_{br}) por Freitas, Carvalho, Costa e Fonseca⁽¹⁴⁾ para ser aplicado no contexto das federações esportivas brasileiras, tendo a análise fatorial confirmatória realizada à sua estrutura revelado que todos os índices de ajustamento global do modelo eram adequados ($\chi^2_{576} = 1072.59$, $p \leq .01$, $\chi^2/\text{gl} = 1.86$; SRMR = 0.06; RMSEA = 0.07; NNFI = .99; e CFI = .99), demonstrando, portanto, a sua fiabilidade e validade para utilização neste tipo de estudos.

RECOLHA DE DADOS

O contato com os presidentes das federações olímpicas brasileiras foi realizado por meio digital ou telefônico. Após estabelecido o contato, foi enviado um e-mail convite que reunia as seguintes informações: (a) convite de participação, (b) esclarecimento da natureza e finalidade da pesquisa, (c) importância e cuidados éticos (anonimato, confidencialidade e uso exclusivo dos dados para a pesquisa), (d) consentimento de participação, e (e) *link* do instrumento *on-line* com as questões da pesquisa (dados sócio-demográficos e comportamentos). Os contatos (eletrônico e telefone) da responsável da pesquisa foram disponibilizados de forma que os presidentes pudessem, em caso de necessidade, retirar as dúvidas sobre o preenchimento do questionário e participação na pesquisa. Todos os procedimentos da pesquisa foram conduzidos de acordo com as normas estabelecidas pela Resolução do Conselho Nacional de Saúde (466/ 2012) e pelo Tratado de Ética de Helsínquia (2008) para pesquisas realizadas com seres humanos. Este estudo foi aprovado pela comissão de ética da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto por meio do parecer CEFAD10/2013.

ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente, a normalidade e homogeneidade dos dados foram verificadas através do teste de Kolmogorov-Smirnov e do teste de Levene, respectivamente. Ao verificar que a distribuição dos dados não era normal, utilizou-se o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para comparar os valores referentes aos três grupos de formação (i.e., educação física, administração e áreas afins e outros cursos).

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

Os resultados, apresentados no quadro 1, mostram que, de uma forma geral, todos os presidentes participantes desta pesquisa se consideravam competentes no exercício de sua liderança gerencial. A única diferença significativa entre as percepções dos presidentes surgiu na competência 'Competidor' (dimensão Competir). Esta diferença foi identificada entre os presidentes com formação em educação física e aqueles com formação em outros cursos, sendo mais valorizada por estes últimos.

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

Dimensão	Competência	EDUCAÇÃO FÍSICA			ADMINISTRAÇÃO E AFINS			OUTROS			p
		M	dp	Ranking	M	dp	Ranking	M	dp	Ranking	
Colaborar	facilitador	4.56	0.43	1	4.68	0.36	1	4.78	0.38	1	.16
	mentor	4.29	0.75	8	4.53	0.57	3	4.24	0.80	10	.31
	empático	4.45	0.48	2	4.57	0.38	2	4.14	1.07	11	.43
Criar	visionário	4.29	0.75	9	4.39	0.57	7	4.38	0.55	5	.98
	inovador	4.42	0.53	3	4.43	0.54	5	4.35	0.53	7	.86
	motivador	4.17	0.61	10	4.37	0.59	8	4.42	0.49	4	.25
Controlar	regulador	4.38	0.59	5	4.40	0.52	6	4.38	0.55	6	.96
	monitor	4.40	0.54	4	4.35	0.58	9	4.45	0.60	3	.84
	coordenador	4.34	0.49	7	4.44	0.49	4	4.30	0.72	9	.69
Competir	competidor*	3.84	1.00	12	4.08	0.80	12	4.57	0.52	2	.03
	produtor	4.16	0.76	11	4.13	0.82	11	3.97	1.12	12	.95
	condutor	4.36	0.60	6	4.26	0.65	10	4.35	0.59	8	.89

* diferenças significativas entre educação física e outros cursos (p = .011)

Todavia, uma análise mais atenta e individualizada dos dados de cada grupo permite ressaltar alguns resultados interessantes. Com efeito, se, por um lado, todos os presidentes se assemelhavam, ao considerarem que eram, fundamentalmente, 'Facilitadores', por outro lado, aqueles que tinham formação em outros cursos que não o de educação física, administração e áreas afins reportaram valores mais elevados na competência 'Competidor'. De fato, esta competência ('Competidor') era a menos valorizada, entre todas as competências, pelos presidentes com formação acadêmica em educação física e em administração e áreas afins. Em contraste, a competência 'Empático' era uma das mais enfatizadas pelos presidentes com formação em educação física e administração e áreas afins, ao contrário dos presidentes provindos de outros cursos.

METODOLOGIA

PARTICIPANTES

Participaram neste estudo 10 presidentes de federações olímpicas de Minas Gerais. Entre estes presidentes, 60% possuíam formação em Administração e áreas afins, 30% em Educação Física, e 10% em outros cursos. A participação de presidentes do sexo masculino foi predominante (9 homens e 1 mulher) e a idade média dos participantes foi de 51.3 (± 10,92) anos.

INSTRUMENTO

Neste estudo foi aplicada uma entrevista semiestruturada elaborada com base no enquadramento conceitual do modelo dos valores concorrentes. O roteiro constituiu-se de 42 questões abertas, compreendendo, numa primeira parte, os dados sócio-demográficos e funcionais dos presidentes, e, numa segunda parte, as competências de liderança.

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

RECOLHA DE DADOS

Os presidentes das federações olímpicas mineiras que aceitaram participar desta pesquisa foram contactados previamente por meio telefônico, agendando-se as entrevistas conforme local e horário convenientes para os mesmos. Antes de iniciar a entrevista, os presidentes foram lembrados do objetivo da pesquisa, da confidencialidade e do anonimato. Em seguida, procedeu-se à assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido e à entrevista propriamente dita, a qual foi gravada com a autorização do entrevistado. Com o objetivo de complementar algumas informações obtidas nas entrevistas, principalmente sobre as funções dos presidentes, os estatutos das respectivas federações foram solicitados e cordialmente disponibilizados.

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

ANÁLISE DOS DADOS

Primeiramente, tendo em vista a familiarização dos investigadores com o material e concretização de um primeiro nível de enfoque temático, procedeu-se à audição e transcrição na íntegra (*ad verbatim*) das entrevistas com os presidentes. Seguidamente, procedeu-se a análises repetidas das entrevistas, no sentido de promover a imersão dos investigadores nos dados e, conseqüentemente, absorver a sua extensão e profundidade. Após esta etapa, os dados foram identificados e incorporados em categorias temáticas, relacionando-se com a realidade a ser analisada e com o modelo teórico adotado neste estudo ^(22, 36).

A redundância de relatos foi evitada, exceto quando essa redundância, em si mesma, foi reveladora de aspectos teóricos e práticos fundamentais para a compreensão do tema e da realidade em análise ⁽⁴²⁾. Neste passo buscou-se também evitar a saturação de dados, na medida em que, por vezes, uma maior quantidade de dados se pode revelar contra-*produtiva* ⁽¹³⁾. Assim, os aspectos qualitativos de relevância e que contribuíram para dar aprofundamento às questões levantadas no estudo quantitativo foram realçados e categorizados conforme o construto teórico adotado neste estudo ^(22, 36).

Relativamente aos estatutos das federações, procedeu-se à sua análise no que refere às funções aplicadas a serem desempenhadas pelos presidentes. Após esta análise, procedeu-se ao agrupamento e categorização das funções, resultando em nove aspectos aplicados, comuns a todos os estatutos analisados: (a) tomar decisões, (b) convocar e presidir a reuniões, (c) gerir recursos humanos, financeiros e patrimoniais, (d) supervisionar, coordenar, dirigir e fiscalizar as atividades internas e externas da organização, (e) gerir projetos e eventos esportivos, (f) assinar contratos, (g) relacionar-se com membros e filiados; (h) relacionar-se com órgãos públicos e privados; e, por fim, (i) representar a federação.

RESULTADOS

Os excertos das entrevistas apresentados a seguir buscam conceder um aprofundamento da compreensão dos resultados advindos dos dados quantitativos apresentados no estudo anterior (Estudo 1), considerando como eixo norteador o modelo dos valores concorrentes e as funções advindas dos estatutos das entidades pesquisadas. Os trechos das entrevistas identificados como E1, E2, E3, E4, E5 e E7 se relacionam com os presidentes que possuem formação em administração e área afins; aqueles identificados como E6, E9 e E10 tinham formação em educação física; o presidente E8 representava o grupo com formação em outros cursos.

Os extratos das entrevistas a seguir mostram que os entrevistados, de uma forma geral, se percebiam como competentes no exercício das funções gerenciais previstas nos estatutos de suas respectivas federações, reconhecendo a importância dos conhecimentos oriundos de suas formações para o sucesso no desempenho das suas atividades gerenciais nas federações olímpicas.

Acredito que minha formação em educação física e especialização em treinamento esportivo e gestão e marketing esportivo me permitem exercer bem as funções de presidente principalmente quanto à direção e coordenação das pessoas, comunicação com os colaboradores, clubes e atletas. Para já com o conhecimento que tenho vou tomando as decisões e temos tido bons resultados. (E9)

Contudo, além das formações acadêmicas, os entrevistados consideravam que as práticas esportivas e gerenciais vivenciadas tinham impacto positivo sobre a forma e a rapidez como avaliavam e respondiam às demandas. Paralelamente, também destacaram que a experiência em outros setores do poder executivo público os ajudava a compreenderem melhor as expectativas do governo em relação ao papel da federação junto à comunidade, permitindo uma melhor sintonia entre os projetos advindos do governo e da federação em assistência à sociedade.

Fui árbitro e fui atleta. Eu sei exatamente o que eles esperam da federação. Eu também sou vice-secretário de esporte aqui em XXX (nome da cidade foi suprimido), por isso também sei o que o poder público quer de retorno da federação. Assim, eu consigo ter bom diálogo com eles e em conjunto atendemos melhor a sociedade através de nossos projetos em colaboração. (E10)

Como os entrevistados apontaram que suas formações eram importantes para o exercício da liderança gerencial à frente das suas instituições, foram questionados quanto às formações que consideravam pertinentes para o gestor de uma federação olímpica. Os excertos das entrevistas a seguir mostram uma certa convergência das áreas da educação física/ esporte, administração/ gestão, direito, contabilidade e economia. Neste sentido, e com base nas descrições estatutárias das funções dos presidentes, os resultados apontam para cursos que trazem consigo conhecimentos que dão suporte a todas as nove funções previstas nos estatutos, mencionadas anteriormente.

Você precisa da economia, da área contábil, da área jurídica, da prática, do conhecimento da modalidade, então não precisa falar mais nada, você precisa saber de tudo... Eu tenho aprendido tudo isso fazendo, no dia-a-dia da gestão mesmo. (E8)

Outro ponto que eu percebo que seria muito interessante (...) para qualquer presidente de federação é um maior entendimento sobre o funcionamento da nossa estrutura governamental e das leis que regem a gestão pública... Tudo isto contribuiria muito para o exercício da função de gerir projetos e relacionar com os políticos destes órgãos públicos. (E4)

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

de cursos que, normalmente, são aplicados e de curta duração. Os entrevistados referiram que estes cursos tinham permitido o aprendizado de alguns conhecimentos essenciais para o sucesso de procedimentos e ações/ atividades desenvolvidas pelas federações.

É bom estarmos atualizados... Acho que não podemos parar, temos sempre que estar fazendo algum curso de capacitação, complementando o conhecimento que temos da graduação. Sempre que posso faço cursos rápidos de fim de semana que me ajudam muito a entender algumas coisas no dia-a-dia e orientar as pessoas que trabalham comigo. (E6)

Tenho feito muitos cursos rápidos que me dão uma boa referência de coisas que só tive acesso depois que assumi este cargo. (E2)

Para além destes cursos, o entrevistado E7 também destacou a importância de um curso de formação ao nível de pós-graduação *stricto sensu*, curso este que também permitiu a atualização e aprofundamento de conhecimento.

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

No que refere à competência 'Competidor', a qual, recorde-se, era valorizada de forma diferente pelos presidentes com diferentes formações académicas (Estudo 1), verificou-se que os presidentes tinham o objetivo de desenvolverem trabalhos em colaboração com as federações quando o assunto estava relacionado com o desenvolvimento das modalidades esportivas como um todo.

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

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

Por outro lado, também se observou que alguns presidentes, especialmente aqueles que estavam há pouco tempo no cargo, tinham dificuldade em fazer as parcerias interinstitucionais, seja com as federações do seu próprio estado ou de outros estados. Conforme explicitado nos excertos, isto acontecia devido ao fato de alguns presidentes não conhecerem os seus congêneres das outras federações, ou pela própria limitação de ações em função do tempo de presidência.

Ainda não conheço muita gente porque estou começando (primeiro ano de mandato)... Eu acho que o esporte poderia alcançar um patamar maior se existisse uma colaboração, integração entre os presidentes e os esportes. (E1)

Eu sou parceiro, mas estou engatinhando ainda. Nós pegamos em junho do ano passado (primeiro ano de mandato) e ficamos só apagando incêndio. Não tive tempo para mais nada a não ser focar nas nossas necessidades. (E8)

A competição, quando destacada pelos presidentes, aparecia direcionada para a parte técnica, quando aconteciam torneios nacionais e disputa entre as seleções estaduais. Neste caso, existia um desejo de que os resultados fossem positivos e que a federação estivesse bem representada pelos seus atletas.

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

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

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

DISCUSSÃO GERAL

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as percepções dos presidentes em relação às suas competências de liderança gerencial, procurando ver se existiam diferenças em função das suas formações ao nível de graduação.

Todavia, antes de apresentar a discussão geral dos estudos, importaria ressaltar que algumas dissonâncias, de um estudo para o outro, podem ter relação com o fato das realidades a que os presidentes pertenciam serem relativamente diferentes: enquanto no primeiro estudo a amostra se reportou à realidade de diferentes estados do Brasil, no segundo a amostra se reportou a nível estadual. Esta circunstância levou a que a distribuição da formação não era rigorosamente a mesma em ambos os estudos.

Os resultados advindos do estudo quantitativo (Estudo 1) mostraram que todos os presidentes, independentemente do seu histórico de formação ao nível de graduação, se consideravam competentes no desempenho das suas funções de liderança gerencial. Este resultado se revela interessante, uma vez que as pesquisas têm indicado que a capacidade de desempenhar múltiplas competências é importante para a potencialização da eficácia da liderança gerencial e organizacional ^(16, 21, 22) e que a formação qualificada permite o alcance de metas e resultados institucionais e esportivos ^(4, 29)

Na comparação intergrupos, verificou-se que somente a competência 'Competidor' apresentava diferença significativa, sendo mais valorizada pelos presidentes de outros cursos do que por aqueles com formação em educação física. Relativamente a esta diferença, o estudo qualitativo sugeriu que as dissonâncias de avaliação residiam em quatro aspectos associados às atividades das federações: (a) cooperação interinstitucional para desenvolvimento do esporte para a comunidade, (b) fragilidade no processo de transição de gestões, que coloca limitações à apresentação de resultados à sociedade (especialmente nas federações que possuem novos presidentes), (c) visão sobre o desempenho técnico em competições oficiais da modalidade, e (d) desenvolvimento do espírito competitivo e de motivação dentro da entidade, de forma a melhorar procedimentos administrativos e impactar na atividade fim da federação e também na sua credibilidade junto a órgãos públicos, patrocinadores e atletas.

Sobre este aspecto, a literatura tem evidenciado que as organizações esportivas sem fins lucrativos se diferenciam das organizações com fins lucrativos, especialmente no que se refere à sua produtividade ⁽³²⁾ e que os gestores com formações distintas possuem focos diferentes sobre os critérios de produtividade destas organizações. Conforme apontam alguns estudos, os gestores com formação na área esportiva têm como referência a competição em termos de resultados esportivos relacionados com o número de medalhas e de atletas em competições nacionais e internacionais, resultados organizacionais associados à participação e promoção de eventos nacionais e internacionais, projetos esportivos e o

número de atletas e praticantes em geral ⁽³⁷⁾. Já os gestores com outras formações valorizam mais esta competência no desempenho das funções gerenciais na federação, tendo como critérios de desempenho organizacional os procedimentos administrativos, a relação interpessoal e a aquisição de recursos. Entretanto, na presente pesquisa não houve nenhum resultado que evidenciasse ou corroborasse esta constatação, porque tanto os presidentes com formação em educação física quanto aqueles com formação em outros cursos pareciam valorizar o desempenho técnico dos seus atletas em competições estaduais, nacionais e internacionais, assim como também o empenho dos funcionários para o desempenho de suas funções administrativas.

Outro aspecto também ressaltado pelos presidentes no estudo qualitativo diz respeito à aquisição de conhecimento por via das experiências anteriores e ensino formal. No que refere às experiências anteriores, outros estudos também já destacaram que a experiência como praticante ou atleta ajudava o gestor a compreender o contexto do esporte e sua inserção na sociedade, para além, obviamente, de auxiliar na compreensão dos aspectos técnicos inerentes à modalidade de sua federação ^(7, 23). Os presidentes entrevistados também ressaltaram que experiências prévias em atividades gerenciais se revelavam importantes para promover conhecimentos úteis para o aprimoramento e/ou diversificação das competências necessárias para gerir as organizações esportivas. Os participantes sublinharam que estas experiências podem ser especialmente úteis para o aprendizado de conhecimento técnico e de condutas de liderança que permitem a gestão de recursos humanos e o desenvolvimento de uma relação de confiança que, conforme apontam diversas pesquisas, permitirá equilibrar ou facilitar as relações entre os líderes e seus liderados, em busca de uma gestão participativa e interativa que facilite o alcance de resultados institucionais ^(5, 41).

Todavia, para além do aprendizado informal, a literatura e os entrevistados também ressaltaram a importância do aprendizado de conhecimento e o desenvolvimento de competências através do ensino formal oferecido por universidades e outras instituições de ensino ⁽⁴⁰⁾. De fato, os presidentes disseram que, além de promoverem, também incentivavam seus colaboradores a fazerem cursos de atualização e aprofundamento de conhecimentos relacionados com as demandas de suas entidades (e.g., cursos de fundamentação técnica da modalidade, gestão estratégia, *marketing* esportivo, direito esportivo, recursos humanos). Neste aspecto, eles relataram que os cursos de formação contínua e, em especial, os cursos de curta duração, possuem valor bastante considerável e ajudam a qualificar o trabalho desenvolvido no dia-a-dia das federações. Ademais, alguns presidentes também reconheceram que obter novas certificações em áreas diferentes da primeira formação, fossem elas ao nível da graduação ou pós-graduação, ajudava bastante na qualificação das habilidades e nas competências necessárias para o rendimento laboral.

Sobre a conexão e aproveitamento dos conhecimentos advindos do aprendizado informal e formal, a literatura tem indicado, desde a década de 80 do século XX, que a formação do gestor esportivo deve contemplar múltiplos conteúdos advindos de áreas diversas, como finanças, economia, direito ou esporte, entre outras, e associá-los com estágios que permitam ao gestor aplicar estes conhecimentos na prática ^(17, 18, 26). Esta recomendação advém pelo fato de *experts* na área da gestão, como Mintzberg ^(27, p.19), afirmarem que “... a gestão não é uma ciência, nem uma profissão, muito menos uma função ou a combinação delas. Gestão é prática e, portanto, deve ser estimada através da experiência em contexto.”. Mintzberg ⁽²⁷⁾ complementa esta afirmação acrescentando a ideia de que o conhecimento é importante, mas é a sabedoria de sua aplicação aos múltiplos contextos de gerenciamento que irá ser decisiva para o sucesso das atividades gerenciais e para a conquista de metas institucionais.

Na presente pesquisa, os resultados mostraram que os presidentes valorizavam bastante esta conexão entre teoria e prática para as formações e desempenho das funções previstas nos estatutos das federações. Inclusive, as áreas de formação destacadas pelos presidentes se relacionavam diretamente com aquelas já apresentadas na literatura ^(10, 11, 15, 18, 26), o que sugere que as qualidades de formação acadêmica e prática se reforçam mutuamente no contexto brasileiro. Conforme aponta a literatura, isto acontece porque as bases teórica e científica ajudam a explicar o mundo incerto das organizações e, através dos seus conhecimentos, clarificam as análises e visões do contexto, tornando-o mais tangível e compreensível. Neste contexto, Daft et al. ⁽¹⁰⁾ sugerem que aprendizados acadêmicos importantes ajudam a pegar num problema que não está claro ou está em disputa e trazem soluções para eles. Assim, o que a literatura tem sublinhado sobre a questão da formação não passa necessariamente pelo gestor fazer infundáveis cursos ou ter numerosas experiências prévias, mas sim buscar aprendizado teórico e/ ou pesquisas científicas que permitam provocar mudança de atitude ou na forma de ver e avaliar o contexto por parte do gestor, impactando diretamente suas práticas, a sua reputação pessoal e o sucesso organizacional ^(11, 28). Nesta perspectiva, Davis ⁽¹¹⁾ ressaltou que a maximização do alinhamento da experiência prática e da formação acadêmica será mais facilmente obtida quando as teorias permitirem aos práticos negarem as condutas usualmente adotadas, ou parte delas, e os desafiarem a compreender o problema de outra forma e sob nova perspectiva.

Neste âmbito, tomando por base estas considerações sobre a importância da combinação das formações teóricas e práticas de gestores esportivos, a realidade brasileira evidenciada nesta pesquisa e as indicações da literatura sobre o desenvolvimento e aprimoramento de competências de liderança, os dados da presente investigação parecem sugerir que algum impacto positivo na gestão das federações olímpicas poderia advir de duas ações governamentais. A primeira estaria relacionada com a incorporação, por parte do governo, de alguns critérios ou parâmetros

de avaliação dos projetos esportivos a serem financiados e desenvolvidos para a sociedade. Especificamente, se a questão da sinergia entre gestões dentro de uma mesma federação pudesse ser avaliada, ou se se apoiasse a cooperação de projetos a serem desenvolvidos com base em multi-esportes, poderiam não só ser atendidas as recomendações pedagógicas relacionadas com a formação esportiva ⁽⁸⁾, mas também seria impulsionada a comunicação inter-federações e o trabalho conjunto em prol do desenvolvimento esportivo para e na sociedade. Tal poderia ser conseguido, por exemplo, através de um projeto que abarcasse todos os esportes praticados em quadra, potencializando-se a participação de praticantes de diferentes modalidades em outras modalidades, no sentido de encontrar o “rei da quadra”, ou seja, aquele que mais pratica esportes.

A segunda ação governamental se relaciona com o fato do governo, para além das ações que já realiza, criar critérios para apoiar todas as federações olímpicas através da liberação de recursos financeiros para a formação de recursos humanos em diferentes cursos ofertados (graduação, pós-graduação e de curta duração), em especial aqueles que oferecessem os aprendizados multi e transdisciplinares apontados pela literatura e pelos presidentes entrevistados como sendo importantes para o desenvolvimento das competências necessárias para a liderança gerencial das federações olímpicas no Brasil. Esta ação impactaria de forma decisiva as ações de gestão destas entidades, especialmente aquelas com maior debilidade funcional e estrutural, uma vez que a qualificação do corpo administrativo poderia promover melhor atendimento das demandas da sociedade e a busca por recursos financeiros através de projetos financiados por empresas nacionais e internacionais.

CONCLUSÃO

A presente pesquisa demonstrou que, independentemente da formação acadêmica, todos os presidentes se consideravam competentes na execução da liderança gerencial e das suas funções advindas dos estatutos de suas respectivas federações olímpicas. Estas funções podiam estar relacionadas com uma ou mais competências de liderança em simultâneo. Quando comparadas as autopercepções dos presidentes em função do curso de graduação que possuíam, verificou-se que elas eram semelhantes. Com efeito, apenas a competência ‘Competidor’ apresentou diferença significativa nos mandatários com formação em educação física e aqueles com formação em outros cursos. Posteriormente, através do estudo qualitativo, ficou evidenciado que a dissonância encontrava-se em quatro aspectos relacionados com as atividades das federações. O primeiro referia-se ao fato destes presidentes considerarem que não existia competição, e sim cooperação inter-federações para a promoção e desenvolvimento do esporte na sociedade. O segundo associava-se ao

fato de algumas relações interinstitucionais não terem sido resguardadas ou desenvolvidas em função do processo de transição de presidência, ou pela limitação temporal relacionada com a posse e início das atividades na federação, limitação essa que não permitia ao novo presidente conhecer os demais colegas e as demais políticas desenvolvidas nas outras federações. O terceiro reflete a competição no seu sentido mais técnico, tendo os presidentes demonstrado preocupações com resultados esportivos (e.g., boa *performance*, medalhas, pódio). Por último, o quarto aspecto referia-se ao desenvolvimento da mentalidade competitiva dentro das federações, representada na realização de procedimentos administrativos com eficácia, de forma a ganhar credibilidade junto da sociedade, governo e patrocinadores.

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

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

AGRADECIMENTOS

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

REFERÊNCIAS

- Barcelona RJ (2004). Examining the importance of recreation sport management competencies based on management level, agency type, and organizational size. *Recr Sports J* 28, 1: 45-53.
- Bartunek JM, Rynes SL (2014). Academics and practitioners are alike and unlike: The paradoxes of academic-practitioner relationships. *J Manag* 40(5): 1181-1201.
- Bastos FC, Mazzei LC (2012). Gestão do esporte no Brasil: Desafios e perspectivas. In Bastos FC, Mazzei LC (eds.). *Gestão do esporte no Brasil: Desafios e perspectivas*. São Paulo: Ícone (23-42).
- Capinussú JM (2005). Formação de recursos humanos e a necessidade de uma administração desportiva moderna capaz de influir de forma positiva no desempenho da equipe e do atleta. *Arquiv Mov* 1(1): 87-93.
- Chelladurai P (2012). Contemporary issues in the management of human resources. In Robinson L (ed.). *Routledge handbook of sport management*. New York: Routledge (137-144).
- Cingiene V, Puronaho K, Barreau G, Costa G, Hovemann G, Skirstad B (2006). Curriculum model development: Sport management. In Petry K, Froberg K, Madella A (eds.). *Thematic network project AEHESIS: Aligning a european higher education structure in sport science*. Cologne: German: Institute of European Sport Development & Leisure Studies (171-200).
- Cohen J (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hove: Lawrence Erlbaum.
- Costa LGL, Carvalho AS, Santos RCPS (eds.) (2011). *Perfil do gestor esportivo e diagnóstico da estrutura organizacional das federações mineiras*. II Congresso ALGEDE, Monterrey, México.
- Côté J, Baker J, Abernethy B (2003). From play to practice: A developmental framework for the acquisition of expertise in team sports. In Starkes J, Ericsson K (eds.). *Expert performance in sports: Advances in research on sport expertise*. Champaign: Human Kinetics (89-110).
- da Costa LP (1971). *Diagnóstico de educação física/ Desportos no Brasil*. Brasília: Fundação Nacional de Material Escolar.
- Daft RL, Griffin RW, Yates V (1987). Retrospective accounts of research factors associated with significant and not-so-significant research outcomes. *Acad Manag J* 30(4): 763-785.
- Davis MS (1971). That is interesting. *Philos Soc Sci* 1: 309-344.
- DeSensi JT, Kelley DR, Blanton MD, Beitel PA (1990). Sport management curricular evaluation and needs assessment: A multifaceted approach. *J Sport Manag* 4(1): 31-58.
- Dey I (1999). *Grounding grounded theory: Guidelines for qualitative inquiry*. San Diego: Academic Press.
- Freitas DM, Carvalho MJ, Costa IT, Fonseca AM (in press). Evaluation of the psychometric properties of the Managerial Behaviour Instrument for the Brazilian sport organizations. *Open Sports Sci J*.
- Hardy S (1987). Graduate curriculums in sport management: The need for a business orientation. *Quest* 39: 207-216.
- Hart SSLH, Quinn RE (1993). Roles executives play: CEOs, behavioral complexity, and firm performance. *Hum Relat* 46(5): 543-574.
- Horch HD, Schuette N (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Manag Leis* 8(2): 70-84.
- Huff AS (2000). Changes in organizational knowledge production. *Acad Manag Rev* 25(2): 288-293.
- Jones DF, Brooks DD, Mak JY (2008). Examining sport management programs in the United States. *Sport Manag Rev* 11(1): 77-91.
- Koustelios A (2003). Identifying important management competencies in fitness centres in Greece. *Manag Leis* 8(3): 145-153.
- Lavine M (2014). Paradoxical leadership and the competing values framework. *J Appl Behav Sci* 50(2): 189-205.
- Lawrence KA, Lenk P, Quinn RE (2009). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *Leadership Quart* 20(2): 87-102.
- Maroni FC, Mendes DR, Bastos FdC (2010). Gestão do voleibol no Brasil: o caso das equipes participantes da Superliga 2007-2008. *Rev Bras Educ Fis Esp* 24(2): 239-248.
- Mathner RP, Martin CLL (2012). Sport management graduate and undergraduate students' perceptions of career expectations in sport management. *Sport Manag Educ J* 6(1): 21-31.
- Mazzei LC, Amaya K, Bastos FC (2013). Programas académicos de graduação em gestão do esporte no Brasil. *Rev Mackenzie Educ Fis Esp* 12(1): 219-234.
- McGrath RG (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Acad Manag J* 44(1): 118-131.
- Mintzberg H (2004). *Managers not MBAs*. São Francisco, CA: Berrett-Koheler.

29. Mintzberg H (2011). *Managing*. Edinburgh Gate: Prentice Hall.
30. Montagner PC, Scaglia AJ, Amaya KG (2012). Desafios da formação em esporte para intervenção profissional no contexto da gestão: Investigações iniciais. In Nascimento JV, Farias GO (eds.). *Construção da identidade profissional em educação física: Da formação à intervenção*. Florianópolis: UDESC (605-632).
31. NASPE-NASSM Joint Task Force on Sport Management Curriculum and Accreditation (1993). Standards for curriculum and voluntary accreditation of sport management education programs. *J Sport Manag* 7(2): 159-170.
32. Novick N, Cauce A, Grove K (1996). Competence self-concept. In Bracken BA (ed.). *Handbook of self-concept: Developmental, social, and clinical considerations*. Oxford, England: John Wiley.
33. Nowy T, Wicker P, Feiler S, Breuer C (2015). Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. *Eur Sport Manag Quart* 15(2): 155-175.
34. Olafson GA (1990). Research design in sport management: What's missing, what's needed? *J Sport Manag* 4(2): 103-120.
35. Parkhouse BL (1987). Sport management curricula: Current status and design implications for future development. *J Sport Manag* 1(2): 93-115.
36. Pierkaz M (2009). An overview of sport management. In Bill K (ed.). *Sport management*. Exeter: Learning Matters.
37. Quinn RE (1984). Applying the competing values approach to leadership: Toward an integrative framework. In Hunt JG, Hosking D-M, Schriesheim CA, Stewart R (eds.). *Leaders and managers*. Pergamon. (10-27).
38. Robinson L, Palmer R (2011). *Managing voluntary sport organisations*. Abingdon: Routledge.
39. Santana LC, Monteiro GM, Pereira CC, Bastos FC (2012). Perfil dos gestores de academias fitness no Brasil: Um estudo exploratório. *PODIUM Sport Leis To Rev* 1(1): 28-46.
40. Shilbury D, Rentschler R (2007). Assessing sport management journals: A multi-dimensional examination. *Sport Manag Rev* 10(1): 31-44.
41. Svensson L, Ellström PE, Åberg C (2004). Integrating formal and informal learning at work. *J Workplace Learn* 16(8): 479-491.
42. Taylor T, McGraw P (2006). Exploring human resource management practices in nonprofit sport organisations. *Sport Manag Rev* 9(3): 229-251.
43. Tesch R (1990). *Qualitative research: Analysis types and software tools*. New York: Falmer Press.
44. van der Roest J-W, Spaaij R, van Bottenburg M (2015). Mixed methods in emerging academic subdisciplines: The case of sport management. *J Mix Methods Res* 9(1): 70-90.
45. Weinberg R, McDermott M (2002). A comparative analysis of sport and business organizations: Factors perceived critical for organizational success. *J Appl Sport Psychol* 14(4): 282-298.
46. Zeigler EF (2007). Sport management must show social concern as it develops tenable theory. *J Sport Manag* 21(3): 297-318.

AUTORES:Cláudia Malafaya ¹Go Tani ²José Maia ³

¹ Departamento de Expressões,
Escola Básica de Leça da Palmeira,
Matosinhos. Portugal

² Laboratório de Comportamento
Motor, Escola de Educação Física
e Esporte, Universidade de São Paulo.
São Paulo, SP. Brasil

³ CIFI²D & Laboratório
de Cineantropometria e Gabinete
de Estatística Aplicada, Faculdade
de Desporto da Universidade do Porto,
Porto, Portugal

RESUMO

Identificar níveis de prontidão de crianças e jovens em contexto escolar é uma preocupação de vários profissionais de educação, nos quais se incluem os professores de Educação Física. Esta preocupação resulta da necessidade sentida em adequar as propostas didático-metodológicas das aulas às características dos alunos, respeitando as diferenças interindividuais existentes. A avaliação da prontidão é um processo difícil e complexo, exigindo uma visão abrangente de natureza multivariada. Embora na literatura da Educação Física e Ciências do Desporto não se encontrem ainda métodos objetivos que ajudem os professores a diagnosticar a prontidão motora dos seus alunos, foram sugeridas por alguns autores propostas de enorme utilidade para os professores sobre procedimentos a adotar. Os propósitos deste estudo são: (1) abordar a ideia de prontidão à luz de diferentes conceções, características e perspetivas; (2) situar a prontidão motora no contexto do processo de ensino-aprendizagem na escola; (3) ligar prontidão motora a períodos críticos; (4) apresentar a informação empírica disponível para marcar a noção de prontidão motora.

Prontidão motora.

Uma revisão do conceito,
operacionalização
e sua aplicação
no contexto escolar

PALAVRAS-CHAVE:

Prontidão motora. Adolescentes.
Ensino. Educação Física.

SUBMISSÃO: 8 de Março de 2015

ACEITAÇÃO: 30 de Abril de 2015

Correspondência: Maria Cláudia d'Athayde Malafaya Tavares de Lima. Escola Básica de Leça da Palmeira, Rua do Sol Poente, 4450-793 Leça da Palmeira, Portugal (cmalafaya@netcabo.pt).