



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO FÍSICA
CURSO DE LICENCIATURA EM EDUCAÇÃO FÍSICA

MARCUS OLIVEIRA MARTINS LEANDRO

**O PERFIL DE GESTÃO DE DIRETORES DOS CLUBES DE FUTEBOL DA
SÉRIE A1 DO CAMPEONATO PERNAMBUCANO DE 2022**

RECIFE

2022

MARCUS OLIVEIRA MARTINS LEANDRO

**O PERFIL DE GESTÃO DE DIRETORES DOS CLUBES DE FUTEBOL DA
SÉRIE A1 DO CAMPEONATO PERNAMBUCANO DE 2022**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora do curso de Licenciatura em Educação Física da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciado em Educação Física. Orientação: Prof.^a Dr.^a Marcos André Nunes Costa.

RECIFE
2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Sistema Integrado de Bibliotecas
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

L437p

Leandro, Marcus

O PERFIL DE GESTÃO DE DIRETORES DOS CLUBES DE FUTEBOL DA SÉRIE A1 DO
CAMPEONATO PERNAMBUCANO DE 2022 / Marcus Leandro. - 2022.
43 f.

Orientadora: Marcos Andre Nunes. Costa..
Inclui referências e anexo(s).

Tese (Doutorado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, , Recife, 2022.

1. Futebol. 2. Gestão do esporte. 3. Gestores esportivos. I. Costa., Marcos Andre Nunes., orient. II. Título

CDD

Marcus Oliveira Martins Leandro

**O PERFIL DE GESTÃO DE DIRETORES DOS CLUBES DE FUTEBOL DA
SÉRIE A1 DO CAMPEONATO PERNAMBUCANO DE 2022**

Monografia apresentada ao curso de Licenciatura em Educação Física da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como requisito para obtenção parcial do grau de Licenciado em Educação Física. Orientadora: Prof Dr. Marcos André Nunes Costa

Aprovado em _____ de _____ de 2022.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. MARCOS ANDRÉ NUNES COSTA – Orientador

Prof^a. Dr^a. Ana Luíza Barbosa Vieira

Prof. Dr. Rafael Miranda Tassitano

Agradecimentos

Agradeço a Deus por guiar a minha vida, protegendo e iluminando os meus caminhos, e sem ele nada seria possível.

Agradeço a meu pai, minha mãe, meu irmão, minhas irmãs, por todos os ensinamentos transmitidos desde o meu nascimento, por todo o amor e toda a dedicação.

Agradeço aos meus sobrinhos por toda a alegria transmitida durante esse período da graduação.

Agradeço a aos meus amigos de turma e de curso por toda ajuda, força e confiança depositadas em mim.

Agradeço também as pessoas que conheci dentro da universidade que foram muito importantes nessa caminhada.

Agradeço ao professor Marcos Nunes, por todo apoio e confiança, por contribuir significativamente para a conclusão desse ciclo, me ajudando na construção desse estudo.

Agradeço a todos do PIBID, que me auxiliaram e vivenciaram momentos essenciais para a minha formação.

Agradeço aos meus amigos e amigas que me deram forças para continuar a graduação, mesmo diante de vários obstáculos.

Agradeço a todos os funcionários da UFRPE, com destaque aos do Departamento de Educação Física que de alguma forma contribuíram na minha trajetória.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.2 OBJETIVOS	9
2. REFERENCIAIS TEÓRICOS	9
2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	9
2.2 A FORMAÇÃO SOBRE GESTÃO ESPORTIVA	13
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	16
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	16
4.1 PERFIL DOS GESTORES	16
4.2 PRÁTICAS DE GESTÃO E GOVERNANÇA DENTRO DOS CLUBES ..	19
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27
ANEXOS	29

RESUMO

Esta pesquisa buscou investigar sobre a formação acadêmica de diretores de clubes de futebol pernambucano que disputaram a série A1 do campeonato pernambucano de futebol do ano de 2022, no sentido de evidenciar as falhas que existem nessas formações. O estudo pretende apresentar as práticas de governanças corporativas dentro do clube, centradas nas áreas da gestão econômico-administrativa, gestão de recursos humanos, manutenção e marketing e promoção. O estudo se caracterizou como uma pesquisa descritiva exploratória, tendo em vista que é um tema pouco pesquisado até o momento dentro desses clubes, envolvendo as áreas abordadas. Além disso, compreende uma investigação aplicada que utilizou a abordagem qualitativa dos dados (DELGADO; MARÍN; SANCHEZ, 2011). A coleta de dados foi realizada através de um questionário enviado para os clubes, e aplicados para que os diretores de futebol pudessem responder perguntas sobre o perfil pessoal e de formação acadêmica, englobando questões sobre quatro áreas da gestão esportiva: gestão econômico-administrativa, gestão de recursos humanos, manutenção e marketing e promoção. O instrumento, adaptado de Beaton, et al. (2000), possui seis perguntas sobre cada área e foram respondidas em uma escala de 1 a 5, onde 1 significa “Com frequência muito menor do que o necessário” e 5 “Com frequência muito maior do que o necessário.”.

Palavras-chave: Clubes de futebol; Gestão esportiva; Pernambuco; Perfil de gestão; Gestor esportivo

ABSTRACT

This research sought to investigate the academic training of directors of Pernambuco football clubs who competed in the A1 series of the Pernambuco football championship of the year 2022, in order to highlight the flaws that exist in these formations. The study intends to present corporate governance practices within the club, centered on the areas of economic-administrative management, human resources management, maintenance and marketing and promotion. The study was characterized as an exploratory descriptive research, considering that it is a topic that has been little researched so far within these clubs, involving the areas addressed. In addition, it comprises an applied investigation that used a qualitative approach to the data (DELGADO; MARÍN; SANCHEZ, 2011). Data collection was carried out through a questionnaire sent to the clubs, and applied so that football directors could answer questions about their personal profile and academic background, encompassing questions about four areas of sports management: economic-administrative management, human resources, maintenance and marketing and promotion. The instrument, adapted from Beaton, et al. (2000), has six questions about each area and were answered on a scale of 1 to 5, where 1 means "Much less often than necessary" and 5 "Much more often than necessary".

1 INTRODUÇÃO

O futebol é um esporte bastante midiático e muito difundido no nosso estado, tendo um grande valor social pois o futebol consegue atingir toda as classes sociais de alguma maneira, desde o presidente do clube até o torcedor de classes sociais mais baixas. O assunto tratado é de extrema relevância, já que o futebol é um esporte global com grande influência em diversos países ao redor do mundo, e através desse trabalho será possível tentar analisar como esse assunto é tratado em nosso estado. Diante dessas circunstâncias me deparei com a vontade de pesquisar sobre o tema que não é muito debatido dentro do nosso curso de educação física, mas que de alguma maneira está muito presente ao nosso redor.

De acordo com (ROCHA e BASTOS, 2011, p.94) “Gestão do esporte pode ser entendida como a aplicação dos princípios de gestão a organizações esportivas.” Já para BATEMAN e SNELL (1996), “gestão do esporte é o processo de trabalhar com pessoas e recursos materiais para realizar objetivos de organizações esportivas, de maneira eficaz. Assim, para se entender o objeto de estudo da gestão do esporte, é preciso inicialmente definir *organização esportiva*.” Utilizando novamente os mesmos conceitos de ROCHA e BASTOS (2011) “SLACK e PARENT (2006) afirmam que organização esportiva é uma entidade social, com objetivos claros e limites bem definidos, envolvida na indústria do esporte. Usando esta linha de pensamento, conhecer a indústria do esporte e seus limites é fundamental para se definir gestão do esporte.”

Desde o surgimento do primeiro curso de mestrado institucionalizado na Universidade de Ohio nos Estados Unidos em 1966, pode-se observar uma crescente oferta na demanda de cursos de formação em gestão esportiva ao redor do mundo. No Brasil a iniciativa para a formação do gestor esportivo foi dada no começo da década de 1970, com o início de um curso de extensão em administração esportiva, através de uma parceria entre o Conselho Nacional de

Desportos (CND) e a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Neste mesmo período foi divulgado uma análise que mostrava uma defasagem no conhecimento e na formação de gestores esportivos no país.

O futebol brasileiro vem passando por um processo de modernização, apesar de ser um processo que ocorre de maneira lenta, os diretores e executivos vem investindo cada vez mais, nas suas formações, buscando obter retornos significativos. Um dos desafios primários de toda e qualquer área de aprendizagem, no ambiente educacional, é que ela se conecte com o mundo real, e nesse sentido, não é diferente nos cursos de gestão esportiva, que objetiva preparar os profissionais para serem melhores gestores essa é uma área bastante complexa. Esses cursos estão se tornando cada vez mais essenciais para a formação teórica dos gestores, contribuindo para o crescimento das organizações.

Segundo (Quinaud, 2018, p.43),

“a necessidade de se investigar os cursos de formação de gestores esportivos tem se propagado nos últimos 10 anos (BASTOS, 2004), na qual a busca pela adequação curricular deveria ir ao encontro das complexas e variadas necessidades do esporte contemporâneo (DESENSI et al., 1990).”

Nessa pesquisa foi possível observar que a formação acadêmica inicial desses diretores são as mais variadas possíveis, em um contexto onde os diretores em algumas situações tem outros empregos, em outras áreas, fazendo com que sua função dentro do clube não seja de dedicação exclusiva. Com essa lacuna na formação acadêmica inicial, o que ocorre é que esses diretores aprendem a maioria das suas funções na prática, sem o amparo teórico necessário. No entanto, o ambiente de aprendizagem no trabalho pode ser considerado especial e significativo por proporcionar oportunidades específicas e condições de aprendizagem para a atuação profissional, mesmo que o processo de aprendizagem não seja o principal foco deste ambiente (ILLERIS, 2011).

Por isso, é importante ressaltar a necessidade dos clubes manterem seus gestores sempre atualizados em relações aos processos da gestão esportiva dentro do clube, para torná-los mais profissionais e dar conta da complexificação da gestão. De acordo com (Menezes, 2018, p.59),

Nesse contexto, os gestores esportivos são os profissionais responsáveis por dar conta de forma eficiente e eficaz de toda uma administração profissionalizada das organizações esportivas, incluindo as Federações, com base em conhecimentos da Administração e das Ciências do Esporte (Bastos, 2003; Mazzei & Rocco Junior, 2017).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a formação acadêmica dos diretores dos clubes da série A1 do campeonato pernambucano de futebol do ano de 2022? Existe uma formação continuada para esses profissionais dentro dos seus clubes, ou pela federação responsável pelo esporte?

1.2 OBJETIVOS

O presente trabalho tem como **objetivo geral** analisar o perfil de formação dos gestores esportivos dos clubes de futebol da série A1 do campeonato pernambucano de 2022. Neste âmbito esse trabalho tem como **objetivos específicos**: (a) o grau de aderência das práticas de governanças corporativas nos principais clubes do futebol pernambucano; (b) identificar o perfil do gestor dos clubes de futebol do estado de Pernambuco.

2. REFERENCIAIS TEÓRICOS

2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A presente revisão de literatura foi inicialmente consultada na base de dados Scielo e Lilacs. Os descritores de busca utilizadas para essa pesquisa foram: gestão esportiva, gestão do esporte, formação acadêmica, futebol, gestores esportivos. No primeiro momento na pesquisa desse aporte teórico, buscamos os trabalhos semelhantes desenvolvidos, onde durante a pesquisa foram descartadas obras que não abordassem o tema, que não estivessem

atualizadas e que não tratassem de nenhum dos objetivos desse trabalho, a pesquisa das obras foi iniciada em setembro de 2021, já o questionário feito com os diretores começou a serem enviados em fevereiro do ano de 2022 e foram sendo realizados até o mês de junho.

ANO	AUTORES	TEMA
2017	MAZZEI, LEANDRO CARLOS; ROCCO JÚNIOR, ARY JOSÉ	Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil.
2019	MENEZES, Lizandra Bezerra de et al.	Caracterização do perfil e responsabilidades dos presidentes de federações esportivas de Pernambuco.
2017	Miranda, Y.; Pedroso, C. A. M. Q.; Rodrigues Silva, V. H; Barros Filho, M. A.; Rocha, V. L. S.	Perfil do gestor de clubes esportivos na cidade do Recife - Pernambuco – Brasil.
2018	QUINAUD, Ricardo Teixeira	Aprendizagem profissional de gestores de federações esportivas catarinenses.
2018	Zanatta, T. C.; Freitas, D. M.; Carelli, F.;Teoldo, I.	O perfil do gestor esportivo brasileiro: revisão sistemática.

O artigo **“Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil”** tem como objetivo mostrar as melhorias que poderiam ocorrer no esporte brasileiro após os grandes eventos esportivos que foram realizados aqui no Brasil, nos quais podem ser destacados os jogos Pan-Americanos em 2007, os jogos mundiais militares no ano de 2011, a Copa das Confederações em 2013, a Copa do Mundo de Futebol em 2014 e os Jogos Olímpicos e Paralímpicos em 2016. O artigo busca mostrar os impactos e os legados que esses eventos podem deixar no país após os términos de suas realizações.

O texto é desenvolvido em 5 tópicos onde dentro desses tópicos os autores buscam explicar o que é a gestão esportiva, como ocorre, quem trabalha nessa área, etc. Os tópicos abordados são “O que é? Para que serve? Quem faz? Onde se faz? Para onde vai?” sendo todos eles voltados para a área da gestão esportiva.

O Artigo **“Caracterização do perfil e responsabilidades dos presidentes de federações esportivas de Pernambuco”** buscou identificar as características e responsabilidades dos presidentes das Federações esportivas no estado de Pernambuco. Essa pesquisa ela teve um caráter descritivo e exploratório e quanto aos meios caracterizou-se como de campo. Através desse artigo foi possível concluir que existe uma predominância masculina no perfil dos presidentes que foram analisados, tendo em vista que 100% dos entrevistados foram do sexo masculino e todos eles têm o nível superior completo. O estudo analisou outras áreas como a importância atual das ações de marketing em uma empresa, a situação financeira das federações, as fontes de rendas dessas federações, a melhoria da infraestrutura como responsabilidade dos gestores também aparece como competências relacionadas à gestão de instalações e equipamentos.

O artigo **“Perfil do gestor de clubes esportivos na cidade do Recife - Pernambuco – Brasil”** foi desenvolvido no ano de 2017 com o objetivo de identificar o perfil do gestor dos clubes esportivos na cidade do Recife. A pesquisa, quanto aos fins, é de caráter exploratório e descritivo, e quanto aos meios, como pesquisa de campo. Esse trabalho é semelhante ao trabalho de (MENEZES et al. 2019) onde ambos buscam identificar as características e os perfis de gestores pernambucanos, entretanto uma pesquisa é sobre os gestores de federações esportivas e outro gestores de clubes esportivos. Através desse trabalho foi possível verificar que os gestores dos clubes esportivos no Recife são indivíduos do sexo masculino, com idade entre 40 e 49 anos, casados, com formação de nível superior, com pós-graduação, que apresentam experiência na prática esportiva anteriormente ao cargo, mas que

apesar dos dados recolhidos indicarem que os clubes esportivos não exigem uma formação específica para os cargos de gestão.

O artigo **“Aprendizagem profissional de gestores de federações esportivas catarinenses”** é um trabalho mais longo por se tratar de uma dissertação de mestrado, essa dissertação abrange vários temas dentro da gestão esportiva, desde a formação acadêmica dos profissionais até as situações encontradas no ambiente de trabalho por esses profissionais. Esse trabalho teve como objetivo de pesquisa analisar os processos de aprendizagem vivenciados pelos gestores de federações esportivas catarinenses nos ambientes de desenvolvimento profissional. No texto é abordado a dificuldade de atualização dos profissionais dessa área, onde as oportunidades formativas restringem-se aos cursos ofertados pelas confederações. Já em relação acadêmica o autor demonstra preocupação em relação ao número reduzido de cursos que oportuniza a oferta de disciplinas desta natureza na formação de bacharéis em Educação Física, o autor ainda fala que a ampliação da oferta de disciplinas voltadas para a área e a criação de um estágio curricular obrigatório melhoraria as demandas formativas e profissionais na área da gestão do esporte.

O artigo **“O perfil do gestor esportivo brasileiro: revisão sistemática”** trata-se de uma revisão sistemática sobre os perfis do gestor esportivo brasileiro, o estudo analisou os trabalhos do período de 1980 até 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”. As pesquisas foram realizadas em diversas bases de dados e após a triagem e exclusão de artigos que não estavam nos requisitos da revisão ainda foram analisados 19 trabalhos. Com os resultados obtidos pode-se observar que os estudos de caracterização dos gestores começam efetivamente a partir de 2004, que os maiores números de estudos dessa área se concentram na região sudeste, também foram analisadas características pessoais dos gestores como sexo, idade, formação acadêmica, tempo de experiência no cargo, vida esportiva.

2.2 A FORMAÇÃO SOBRE GESTÃO ESPORTIVA

A gestão esportiva no Brasil ainda é uma área científica pouco explorada, apesar dos esforços em mudar essa realidade, ainda são encontradas diversas barreiras para que seja possível desenvolver essa temática. De acordo com (Azevêdo et. al., 2008, p.34):

A administração esportiva carece de uma contínua produção de publicações que venham a preencher a enorme lacuna ainda existente sobre o assunto, que é atual, profundo e relevante, numa sociedade cada vez mais exigente em transparência e competência no trato de questões que traduzem, além do lado meramente administrativo, uma percepção de paixão existente entre os torcedores de futebol e seus clubes esportivos.

De acordo com (Quinaud, 2018, p.39) “a compreensão geral sobre aprendizagem é de que esta se manifesta como uma questão complexa, pois é preciso considerar vários ambientes em que ela ocorre (ILLERIS, 2007).” Seguindo essa linha de raciocínio, podemos afirmar que a aprendizagem da gestão esportiva vai muito além do meio acadêmico formal, que são as escolas, faculdades, cursos, e dessa maneira, compreendemos que a interação do ser humano com o meio ambiente, com a sociedade nos diferentes contextos, gera diferentes situações de aprendizagem.

Segundo Quinaud (2018), “na tentativa de aproximar a aprendizagem ao contexto da gestão do esporte, há o reconhecimento da existência da aprendizagem gerencial, a qual considera o papel da aprendizagem como uma mudança de paradigma, ou seja, envolve o confronto de ideias e conceitos pré-estabelecidas afim de que os resultados destas novas aprendizagens sejam utilizados para soluções de problemas e tomadas de decisões (WENGER, 2008; CUNLIFFE; BELL, 2016). Além disso, ela rompe com a teoria tradicional da aprendizagem que considera como processos somente a transferência de conhecimentos (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004).

Uma das grandes dificuldades do ensino-aprendizagem dessa área é conseguir transformar o conhecimento em resultados dentro das entidades

esportivas, pois como na maioria das áreas existe diferenças entre a teoria e a prática. Como ILLERIS (2009) comenta “um dos desafios iniciais de toda e qualquer aprendizagem no ambiente educacional é que ela se conecte com o mundo real. Ou seja, que neste ambiente de aprendizagem seja levado em conta a relação teoria e prática.”

Por causa da grande abrangência da área da gestão do esporte existe uma lacuna sobre qual a formação ideal para assumir um cargo de gestor esportivo, pois os cursos de educação física exploram pouco essa área, deixando uma defasagem na formação dos estudantes de educação física em relação a esse conhecimento científico. (Quinaud, 2018, p.44) fala que “um aspecto a ressaltar é a necessidade de mais estudos direcionados a investigar o contexto da gestão esportiva nas disciplinas ofertadas nos cursos de formação em Educação Física e Esporte no Brasil.”

Vale ressaltar que o campo de atuação da gestão do esporte não é somente dos profissionais de Educação Física e Esporte, nem tão pouco de uma determinada profissão, e que independentemente da formação, o que deve ser considerado são as aprendizagens inerentes à atuação de um gestor do esporte. Apesar disso, uma das preocupações do esporte ser gerenciado por profissionais sem a formação em Educação Física e Esporte é a utilização do esporte apenas como ferramenta mercadológica ou como uma simples atividade circense (PIRES; LOPES, 2001; MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017).

Diante dessa lacuna de formação profissional que existe para essa área, acontece que pessoas sem a especialização necessária acabem assumindo esses cargos, causando resultados negativos para as instituições esportivas. Existe uma carência de formação específica para essa área, de acordo com (ROCHA; BASTOS, 2011, p.100) “No Brasil, ainda nos encontramos em um estágio bem inicial em termos de formação acadêmica e pesquisas científicas na área de gestão do esporte.”

Diferentemente dos Estados Unidos e alguns países europeus, onde as estruturas curriculares consolidadas visam oferecer conhecimento e

experiências prática aos gestores em processo de formação, a área de formação em gestão esportiva no Brasil encontra-se carente em relação a currículos com orientações específicas e conhecimento essenciais para a qualificação destes profissionais (FREITAS, 2015). De acordo com Quinaud (2018):

Não obstante, a falta de aprendizagens necessárias para sua atuação já é um fator evidenciado nos currículos da formação inicial em Educação Física e Esporte, em que os conteúdos da gestão são compactados em uma única disciplina ou no máximo duas (CÁRDENAS; FEUERSCHÜTTE, 2015, p.44).

Além da falta de disciplinas de gestão nos currículos de formação, há outro agravante de sua formação, uma vez que ainda não existem docentes qualificados e em número suficiente para o próprio ensino da gestão esportiva na área de Educação Física e Esporte no Brasil (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017).”

No cenário da intervenção profissional em Educação Física, distintos postos de trabalho são ocupados pelos profissionais, os quais exigem o domínio de determinadas competências e de conhecimentos específicos (NASCIMENTO, 2006). O gestor esportivo tem uma formação bastante escassa em relação a outras áreas, isso gera um desconhecimento dos estudantes não só sobre os assuntos da área, mas também de como ingressar nela.

“Embora as Resoluções 07/2004 (BRASIL, 2004) e 04/2009 (BRASIL, 2009) compreendam importantes marcos regulatórios brasileiros dos cursos de graduação em Educação Física, as dimensões da formação inicial do gestor esportivo e as competências a serem adquiridas no decorrer do curso não são priorizadas, diante da perspectiva de formação generalista na área. De fato, as estruturas curriculares necessitam contemplar disciplinas e estágios obrigatórios que abordem o desenvolvimento de competências e o saber do gestor esportivo (FEITOSA; NASCIMENTO, 2006; ROCHA; BASTOS, 2011) para proporcionar o desenvolvimento da profissionalização do gestor (BASTOS, 2003; AZEVÉDO; BARROS; SUAIDEN, 2004;

VALENTE; SERAFIM, 2006; BASTOS et al., 2006).” (Quinaud, 2018, p. 60).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva exploratória, tendo em vista que pouco se foi pesquisado até o momento, dentro desses clubes, envolvendo as áreas abordadas, e além disso, compreende uma investigação aplicada que utilizou a abordagem qualitativa dos dados (DELGADO; MARÍN; SANCHEZ, 2011). A coleta de dados tem sido realizada através de um questionário que foi enviado para os clubes para que os diretores de futebol pudessem responder. Esse questionário além de algumas perguntas sobre o perfil pessoal e de formação acadêmica desses diretores, englobaram questões sobre 4 áreas da gestão esportiva: gestão econômico-administrativa, gestão de recursos humanos, manutenção e marketing e promoção. O instrumento possui 6 perguntas sobre cada área e podem ser respondidas em uma escala de 1 a 5, onde 1 significa “Com frequência muito menor do que o necessário” e 5 “Com frequência muito maior do que o necessário.” Esse foi um questionário adaptado de Beaton, et al. (2000).

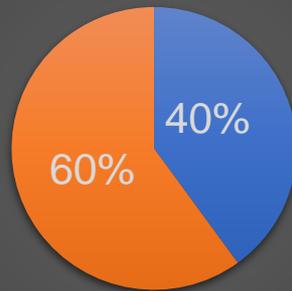
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 PERFIL DOS GESTORES

No questionário enviado para os gestores foram feitas perguntas sobre o modo de gestão dos clubes em que eles estavam atuando e sobre a experiência prévia que eles tinham com o futebol, além de algumas perguntas pessoais para a caracterização de perfil desses gestores, como por exemplo idade, gênero, etc.

Através do questionário foi possível verificar que os gestores tem uma idade média de 53 anos, entretanto o mais velho tem 65 anos enquanto o mais jovem tem 42 anos, tendo 40% dos entrevistados abaixo de 50 anos.

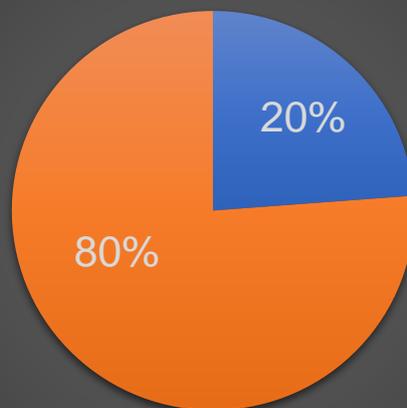
FAIXA ETÁRIA



■ abaixo de 50 anos ■ acima de 50 anos

Além disso também foi possível obter a informação de que eles atuam em média a 23 anos no futebol, porém esse tempo de atuação não é necessariamente como gestor esportivo, mas sim em qualquer função dentro do clube, podendo ser ela de jogador, massagista, técnico, etc.

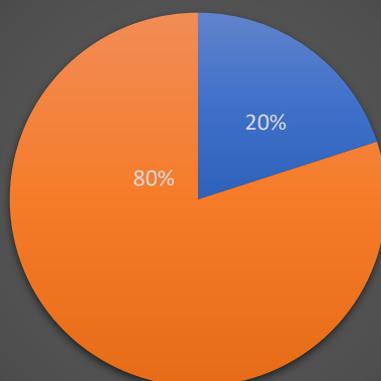
Tempo de atuação na área esportiva



■ Atuam a menos de 10 anos ■ Atuam a mais de 10 anos

Também podemos observar que a maioria deles não tem formação em educação física, administração ou outra área ligada a gestão esportiva, sendo isso uma das grandes dificuldades encontradas no futebol brasileiro como já foi falado nesse trabalho.

Área de formação acadêmica



■ Áreas relacionadas a gestão esportiva ■ Outras áreas

Todos os entrevistados são do sexo masculino, o que mostra uma falta de representatividade feminina na área como já foi relatado em outros trabalhos com essa temática.

Gênero



■ MASCULINO ■ FEMININO

4.2 PRÁTICAS DE GESTÃO E GOVERNANÇA DENTRO DOS CLUBES

No questionário além do perfil pessoal dos gestores entrevistados foi possível observar a maneira que os clubes tratam a gestão esportiva através dos seguintes tópicos: (a) Gestão econômico-administrativa; (b) gestão de recursos humanos; (c) manutenção; (d) Marketing e promoção. As respostas em relação a cada aspecto de cada tópico eram para ser respondidas de modo em que o gestor indicasse a frequência de que os referidos eventos acontecessem dentro do clube, de acordo com a seguinte escala:

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

Os eventos abordados pelo questionário foram os seguintes:

1. Gestão Econômico-Administrativa	S/ N	S/ N	S/ N	S/ N	S/ N
	1	2	3	4	5
Elaboração, acompanhamento e/ou controle orçamentário					
Elaboração de relatório econômico					
Elaboração, acompanhamento e/ou controle de plano de investimentos					
Atividades de captação de recursos extraordinários					
Balanço e Inventário					
Captação de patrocínios					

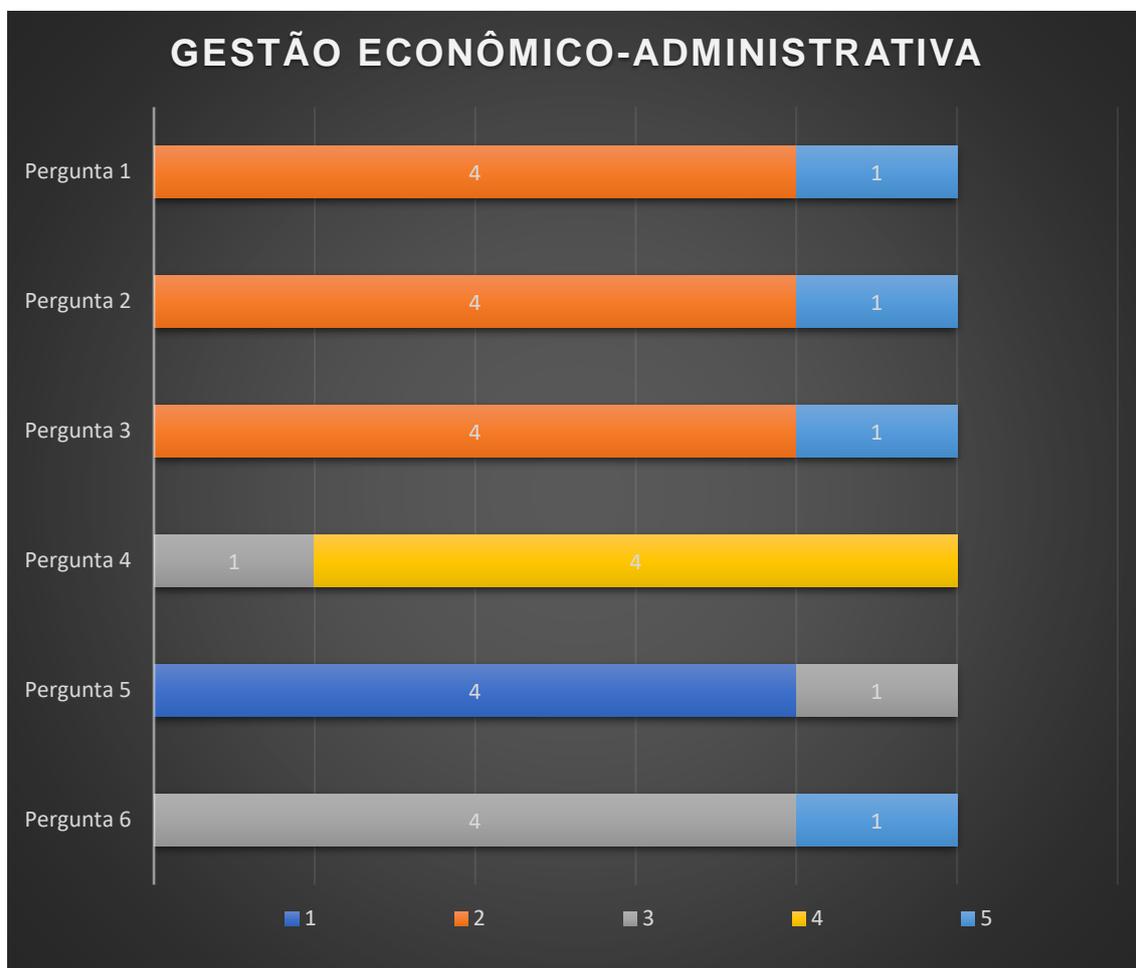
2. Gestão de Recursos Humanos	S/ N	S/ N	S/ N	S/ N	S/ N
	1	2	3	4	5
Planos ou programas de capacitação/formação do pessoal					
Procedimentos técnicos de seleção e contratação de pessoas.					

Descrição de postos de trabalho					
Canais de comunicação pessoal com diretores					
Canais para reclamações/sugestões/críticas					
Procedimentos para tratar de relações trabalhistas, conflitos, negociações e acordos.					

3. Gestão da Manutenção das Instalações	S / N	S / N	S / N	S / N	S / N
	1	2	3	4	5
Ampliação das instalações					
Cuidado e manutenção de espaços e serviços					
Renovação do material esportivo					
Monitoramento e controle do estado das instalações					
Controle e supervisão das intervenções de manutenção					
Construção de novas instalações					

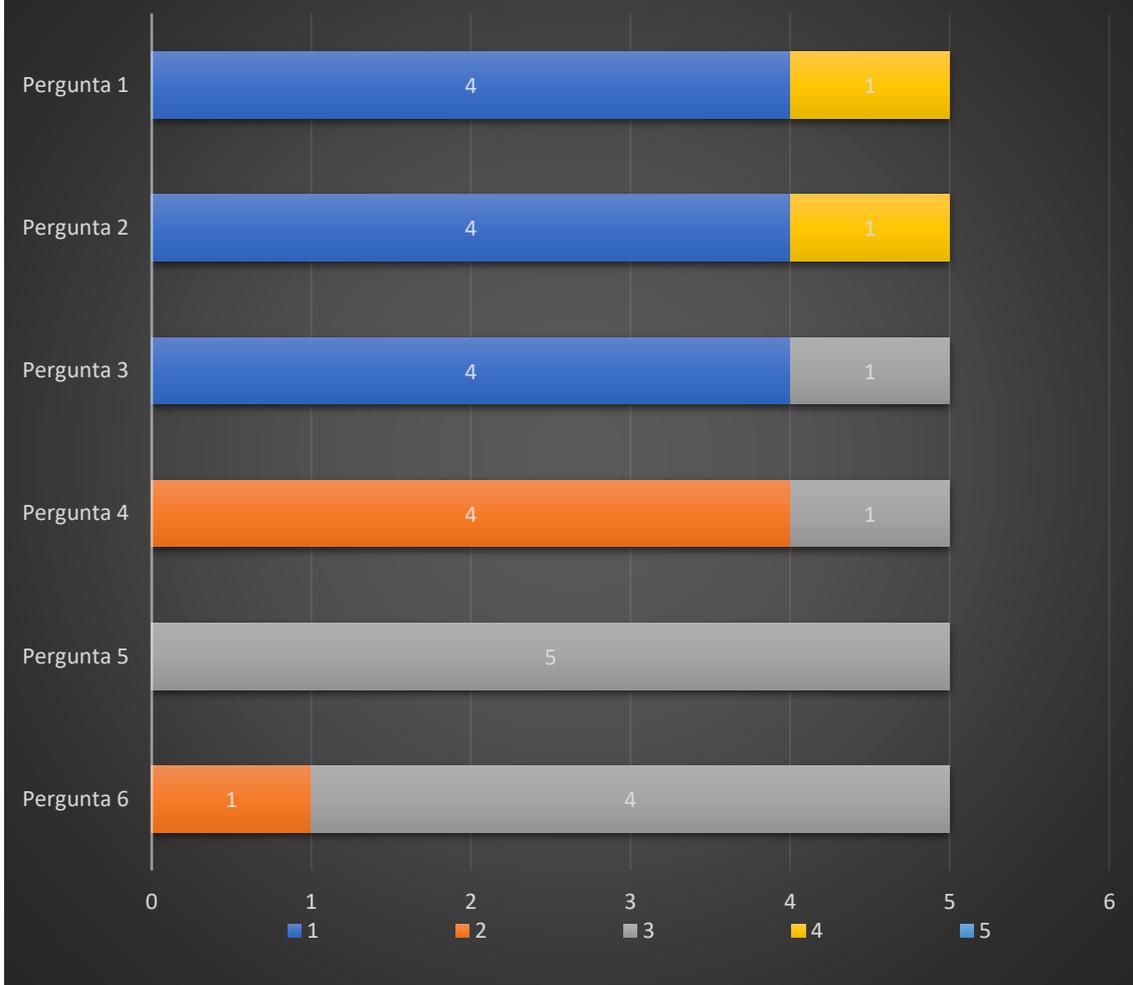
4. Marketing e Promoção	S / N	S / N	S / N	S / N	S / N
	1	2	3	4	5
Estudo das necessidades dos usuários/torcedores					
Estudo de funcionamento/oferta oferecida por outros clubes					
Realização de outros eventos nas instalações do clube com fins promocionais					
Atividades de busca de captação de novos torcedores					
Atividades de fidelização do torcedor					
Atividades de divulgação da marca do clube					

No primeiro tópico de gestão econômico-administrativa são abordados pontos como o controle orçamentário do clube, captação de patrocínios e o acompanhamento financeiro do clube no geral. As respostas dos gestores dos clubes em relação as perguntas desse tópico foram as seguintes:

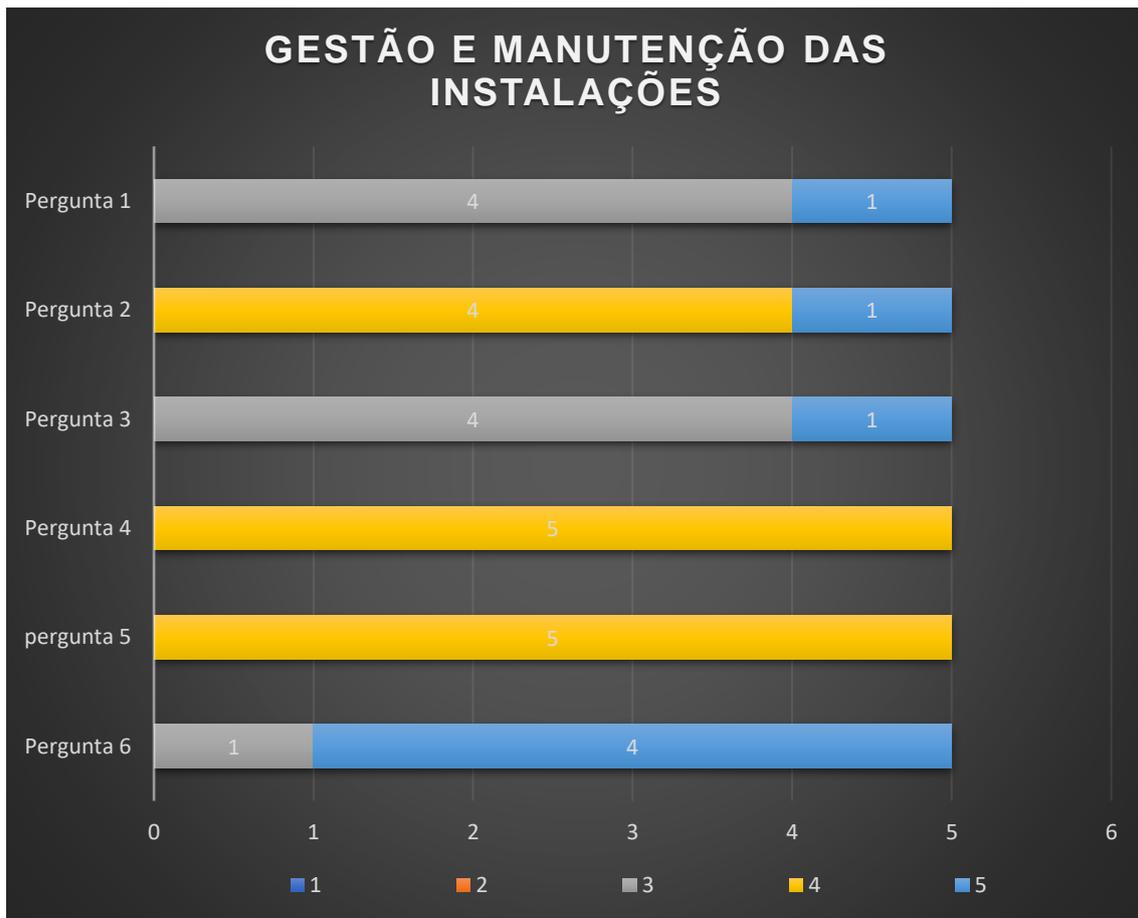


No segundo tópico do questionário se fala sobre a gestão dos recursos humanos, como acontece a comunicação com os diretores, os canais de sugestões/criticas/reclamações, nesse tópico também é perguntado sobre a formação/capacitação dos profissionais, além de procedimentos trabalhistas.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



No terceiro tópico se fala sobre a manutenção dos patrimônios dos clubes, com qual frequência os clubes constroem novas instalações, também foi questionado a renovação dos materiais esportivos, o cuidado e a manutenção com os espaços e os materiais dos clubes, entre outros aspectos dos cuidados com as estruturas e materiais em geral do clube.



No quarto tópico onde é abordado as campanhas de marketing e as promoções dos clubes, sendo essas campanhas bastante importantes para a receita financeira do clube e também para a captação de novos torcedores, como também para a fidelização desses torcedores, esse tópico também abordou os eventos dentro das dependências do clube.



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados encontrados nessa pesquisa é possível observar que os clubes não cobram uma formação específica para as pessoas que ocupam os cargos de gestores, entretanto pode-se notar que essas pessoas já tem um grande tempo de experiência dentro do esporte, a falta dessa formação acadêmica limita uma prática profissional qualificada como gestor esportivo para o desenvolvimento das atividades dentro dos clubes de futebol.

Também foi constatado a falta de práticas de gestão e governanças adequadas dentro dos clubes em vários âmbitos, existem movimentos que reivindicam uma melhor formação profissional para os gestores serem cada vez mais capacitados, como é falado por (Dalmácio e Rezende, 2015, p. 121),

“Diante disso, recentemente, têm surgido diversas iniciativas de movimentos pela moralização e profissionalização do futebol, a exemplo do movimento “bom senso” conduzido por atletas que têm reivindicado providências junto aos poderes executivo, judiciário e legislativo brasileiro. Fruto deste movimento, pode-se indicar a nova normatização da gestão esportiva ProFut4 , que busca garantir maior transparência e responsabilidade financeira e social aos atos dos dirigentes. Além disso, várias leis já foram promulgadas, ao longo de décadas, com o intuito de profissionalizar a gestão das entidades desportivas, bem como exigiram a elaboração e publicação das demonstrações contábeis nos moldes da Lei das Sociedades Anônimas.”

Entretanto essa perspectiva de mudança para gestão do futebol brasileiro demanda esforço e continuidade, leis e programas não são o suficiente para um desenvolvimento pleno e notável dessa área. A falta desse incentivo gera uma desqualificação e desprofissionalização dos profissionais dessa área, causando diversos casos de má gestão. De acordo com (Bastos, 2016 apud Bravo et al. 2011):

“Na América Latina, Bravo et al. (2011) ressaltam a falta de profissionalização e pouca qualidade do gestor esportivo, seja no setor público como no privado. Destacam em especial a falta de conhecimento e de experiência como fatores que explicam a gestão deficitária no esporte amador, voltados para comunidade, mas também nas organizações profissionais”

Esse ponto é reforçado por Mazzei e Rocco (2017, p. 105)

“Para que exista uma melhor Gestão do Esporte no Brasil, é preciso que aconteça a afirmação de seu reconhecimento e sua importância. O investimento na formação de profissionais éticos, competentes e transparentes é urgente e fundamental para que o esporte brasileiro possa explorar todo seu potencial. Essa Gestão do Esporte é fator chave para que o fenômeno Esporte se manifeste como importante elemento de educação e inclusão social, em uma sociedade tão injusta como a brasileira. Essa Gestão do Esporte também é parte essencial para uma mudança de paradigma entre o amadorismo irresponsável para um profissionalismo eficaz.”

Essa pesquisa foi realizada no sentido de conhecer mais sobre o perfil dos gestores que atualmente estão a frente dos clubes no futebol pernambucano, foi possível identificar um perfil semelhantes entre esses gestores, reforçando algumas características que estudos anteriores já tinham revelado, outro ponto interessante a ser comentado é sobre o longo período que esses gestores estão dentro do âmbito futebolístico, mas apesar desse grande período apenas 1 dos pesquisados tem formação em uma das áreas da gestão esportiva. Esses tipos de trabalhos são importantes para se conhecer a realidade de determinadas regiões, identificar problemáticas a serem resolvidas e respaldar tomadas de decisões, sempre em busca do progresso dos clubes futebolísticos. Os resultados dessa pesquisa podem servir de incitação para outros trabalhos sobre o tema de gestão do esporte e auxiliar no crescimento dá área de gestão do esporte em Pernambuco e no Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVÊDO, Paulo Henrique; DE FRANÇA BARROS, Jônatas; SUAIDEM, Samir. Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do Distrito Federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira. **Journal of Physical Education**, v. 15, n. 1, p. 33-42, 2004.

BASTOS, Flavia Cunha et al. Perfil do administrador esportivo de clubes de São Paulo/Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, v.5, n.1, p.13-22, jan./abr. 2006.

BASTOS, Flavia Cunha. Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. *Motrivivência*, v.15, n.20/21, p.295- 306, mar./dez. 2003.

BATEMAN, T.S.; SNELL, S., *Management: building competitive advantage*. 3rd ed. Chicago: Irwin, 1996

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

FREITAS, D.M.; CARVALHO, M.J; COSTA, I.T; FONSECA, A. M. Liderança dos presidentes das federações olímpicas brasileiras: Análise da autopercepção das competências em função da formação acadêmica. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, v. 16, p. 79-98, 2015.

ILLERIS, Knud. *How we Learning: learning and non-learning in school and beyond*. New York: Routledge, 2007.

MAZZEI, LEANDRO CARLOS; ROCCO JÚNIOR, ARY JOSÉ Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte*, v. 2, n. 1, p. 96-109, 2017

MENEZES, Lizandra Bezerra de et al. CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL E RESPONSABILIDADES DOS PRESIDENTES DE FEDERAÇÕES ESPORTIVAS DE PERNAMBUCO. **REVISTA INTERCONTINENTAL DE GESTÃO DESPORTIVA-RIGD**, v. 8, n. 3, p. 57-74, 2019.

NASCIMENTO, Juarez Vieira. Formação do profissional de Educação Física e novas diretrizes: reflexões sobre a reestruturação curricular. In: SOUZA NETO, Samuel; HUNGER, Dagmar. (Orgs.) *Formação profissional em Educação Física: estudos e pesquisas*. Rio Claro: Bioética, p. 59-76, 2006.

PIRES, GUSTAVO MANUEL VAZ DA SILVA; LOPES, JOSÉ PEDRO SARMENTO DE REBOCHO. Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, v. 1, n. 1, p. 88-103, 2001.

RAMOS SÁNCHEZ, José; CUBO DELGADO, Sixto; MARTIN MARÍN, Beatriz. Métodos de investigación y análisis de datos en Ciencias Sociales y de la Salud. 1era Edición España. **Madrid. España. Ediciones Pirámide, SA**, 2011.

Rocha, C. M. da, & Bastos, F. da C. Gestão do esporte: definindo a área. Revista Brasileira de Educação Física e Esporte, 25(especial), 91–103, 2011.

SLACK, T.; PARENT, M.M. Understanding sport organizations: the application of organizational theory. 2nd ed. Champaign: Human Kinetics, 2006.

VALENTE, Rafael; SERAFIM, Maurício. Gestão esportiva: novos rumos para o futebol brasileiro. Revista de Administração de Empresas, v. 46, n. 3, p. 131-136, jul/set. 2006

QUINAUD, Ricardo Teixeira. **Aprendizagem profissional de gestores de federações esportivas catarinenses**. Orientador: Juarez Vieira do Nascimento. 2018. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Desportos, Programa de Pós Graduação em Educação Física, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190889/PGEF0497-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 19/07/2022

ANEXOS

1. Questionário adaptado de Beaton, et al (2000)

Perfil de FORMAÇÃO:

Idade:

Gênero:

Formação:

Área:

Tempo de atuação na área esportiva:

4 Eixos:

1. Gestão Econômico-Administrativa
2. Gestão de Recursos Humanos
3. Manutenção
4. Marketing e Promoção.

Em cada uma dessas áreas são apresentados uma série de aspectos relacionados com a gestão. Em relação a cada um desses aspectos indique se realiza ou não essa tarefa e, caso seja atribuição do seu cargo, indique com que frequência ocorrem os referidos eventos no seu clube, de acordo com a seguinte escala:

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

1. Gestão Econômico-Administrativa	S / N	S / N	S / N	S / N	S / N
	1	2	3	4	5
Elaboração, acompanhamento e/ou controle orçamentário					
Elaboração de relatório econômico					
Elaboração, acompanhamento e/ou controle de plano de investimentos					
Atividades de captação de recursos extraordinários					

Balanço e Inventário					
Captação de patrocínios					

Comentários:

2. Gestão de Recursos Humanos	S / N	S / N	S / N	S / N	S / N
	1	2	3	4	5
Planos ou programas de capacitação/formação do pessoal					
Procedimentos técnicos de seleção e contratação de pessoas.					
Descrição de postos de trabalho					
Canais de comunicação pessoal com diretores					
Canais para reclamações/sugestões/críticas					
Procedimentos para tratar de relações trabalhistas, conflitos, negociações e acordos.					

Comentários:

3. Gestão da Manutenção das Instalações	S / N	S / N	S / N	S / N	S / N
	1	2	3	4	5
Ampliação das instalações					
Cuidado e manutenção de espaços e serviços					
Renovação do material esportivo					
Monitoramento e controle do estado das instalações					
Controle e supervisão das intervenções de manutenção					
Construção de novas instalações					

Comentários:

4. Marketing e Promoção	S / N	S / N	S / N	S / N	S / N
	1	2	3	4	5
Estudo das necessidades dos usuários/torcedores					
Estudo de funcionamento/oferta oferecida por outros clubes					
Realização de outros eventos nas instalações do clube com fins promocionais					
Atividades de busca de captação de novos torcedores					
Atividades de fidelização do torcedor					
Atividades de divulgação da marca do clube					

Comentários:

2. Respostas dos questionários

RESPOSTA 1

Perfil de FORMAÇÃO:

Idade: 63

Gênero: Masculino

Formação: Médio completo

Área: comércio

Tempo de atuação na área esportiva: 40 anos

4 Eixos:

1. Gestão Econômico-Administrativa
2. Gestão de Recursos Humanos
3. Manutenção
4. Marketing e Promoção.

Em cada uma dessas áreas são apresentados uma série de aspectos relacionados com a gestão. Em relação a cada um desses aspectos indique se realiza ou não essa tarefa e, caso seja atribuição do seu cargo, indique com

que frequência ocorrem os referidos eventos no seu clube, de acordo com a seguinte escala:

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

1. Gestão Econômico-Administrativa	S / N	S / N	S / N	S / N	S / N
	1	2	3	4	5
Elaboração, acompanhamento e/ou controle orçamentário		X			
Elaboração de relatório econômico		X			
Elaboração, acompanhamento e/ou controle de plano de investimentos		X			
Atividades de captação de recursos extraordinários				X	
Balanço e Inventário	X				
Captação de patrocínios			X		

Comentários:

2. Gestão de Recursos Humanos	S / N	S / N	S / N	S / N	S / N
	1	2	3	4	5
Planos ou programas de capacitação/formação do pessoal	X				
Procedimentos técnicos de seleção e contratação de pessoas.	X				
Descrição de postos de trabalho	X				
Canais de comunicação pessoal com diretores	X				
Canais para reclamações/sugestões/críticas			X		
Procedimentos para tratar de relações trabalhistas, conflitos, negociações e acordos.			X		

Comentários:

3. Gestão da Manutenção das Instalações	S / N	S / N	S / N	S / N	S / N
	1	2	3	4	5
Ampliação das instalações			X		
Cuidado e manutenção de espaços e serviços				X	
Renovação do material esportivo			X		
Monitoramento e controle do estado das instalações				X	
Controle e supervisão das intervenções de manutenção				X	
Construção de novas instalações					X

Comentários:

4. Marketing e Promoção	S / N	S / N	S / N	S / N	S / N
	1	2	3	4	5
Estudo das necessidades dos usuários/torcedores		X			
Estudo de funcionamento/oferta oferecida por outros clubes	X				
Realização de outros eventos nas instalações do clube com fins promocionais		X			
Atividades de busca de captação de novos torcedores		X			
Atividades de fidelização do torcedor		X			
Atividades de divulgação da marca do clube			X		

Comentários:

RESPOSTA 2

Perfil de FORMAÇÃO:

Idade: 42

Gênero: Masculino

Formação: Superior completo

Área: Administração e Marketing

Tempo de atuação na área esportiva: 15 anos

4 Eixos:

1. Gestão Econômico-Administrativa
2. Gestão de Recursos Humanos
3. Manutenção
4. Marketing e Promoção.

Em cada uma dessas áreas são apresentados uma série de aspectos relacionados com a gestão. Em relação a cada um desses aspectos indique se realiza ou não essa tarefa e, caso seja atribuição do seu cargo, indique com que frequência ocorrem os referidos eventos no seu clube, de acordo com a seguinte escala:

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

1. Gestão Econômico-Administrativa	S / N	S / N	S / N	S / N	S / N
	1	2	3	4	5
Elaboração, acompanhamento e/ou controle orçamentário					X
Elaboração de relatório econômico					X
Elaboração, acompanhamento e/ou controle de plano de investimentos					X
Atividades de captação de recursos extraordinários				X	
Balanço e Inventário			X		
Captação de patrocínios					X

Comentários:

2. Gestão de Recursos Humanos	S / N	S / N	S / N	S / N	S / N
	1	2	3	4	5
Planos ou programas de capacitação/formação do pessoal				X	
Procedimentos técnicos de seleção e contratação de pessoas.				X	
Descrição de postos de trabalho			X		
Canais de comunicação pessoal com diretores			X		
Canais para reclamações/sugestões/críticas			X		
Procedimentos para tratar de relações trabalhistas, conflitos, negociações e acordos.			X		

Comentários:

3. Gestão da Manutenção das Instalações	S / N	S / N	S / N	S / N	S / N
	1	2	3	4	5
Ampliação das instalações					X
Cuidado e manutenção de espaços e serviços					X
Renovação do material esportivo					X
Monitoramento e controle do estado das instalações				X	
Controle e supervisão das intervenções de manutenção				X	
Construção de novas instalações					X

Comentários:

4. Marketing e Promoção	S/N	S/N	S/N	S/N	S/N
	1	2	3	4	5
Estudo das necessidades dos usuários/torcedores			X		
Estudo de funcionamento/oferta oferecida por outros clubes					X
Realização de outros eventos nas instalações do clube com fins promocionais					X
Atividades de busca de captação de novos torcedores					X
Atividades de fidelização do torcedor				X	
Atividades de divulgação da marca do clube					X

Comentários:

Resposta 3

Perfil de FORMAÇÃO:

Idade: 65

Gênero: Masculino

Formação: Médio completo

Área: transportes

Tempo de atuação na área esportiva: 35 anos

4 Eixos:

1. Gestão Econômico-Administrativa
2. Gestão de Recursos Humanos
3. Manutenção
4. Marketing e Promoção.

Em cada uma dessas áreas são apresentados uma série de aspectos relacionados com a gestão. Em relação a cada um desses aspectos indique se

realiza ou não essa tarefa e, caso seja atribuição do seu cargo, indique com que frequência ocorrem os referidos eventos no seu clube, de acordo com a seguinte escala:

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

1. Gestão Econômico-Administrativa	S / N	S / N	S / N	S / N	S / N
	1	2	3	4	5
Elaboração, acompanhamento e/ou controle orçamentário		X			
Elaboração de relatório econômico		X			
Elaboração, acompanhamento e/ou controle de plano de investimentos		X			
Atividades de captação de recursos extraordinários				X	
Balanço e Inventário	X				
Captação de patrocínios			X		

Comentários:

2. Gestão de Recursos Humanos	S / N	S / N	S / N	S / N	S / N
	1	2	3	4	5
Planos ou programas de capacitação/formação do pessoal	X				
Procedimentos técnicos de seleção e contratação de pessoas.	X				
Descrição de postos de trabalho	X				
Canais de comunicação pessoal com diretores	X				
Canais para reclamações/sugestões/críticas			X		
Procedimentos para tratar de relações trabalhistas, conflitos, negociações e acordos.			X		

Comentários:

3. Gestão da Manutenção das Instalações	S / N	S / N	S / N	S / N	S / N
	1	2	3	4	5
Ampliação das instalações			X		
Cuidado e manutenção de espaços e serviços				X	
Renovação do material esportivo			X		
Monitoramento e controle do estado das instalações				X	
Controle e supervisão das intervenções de manutenção				X	
Construção de novas instalações					X

Comentários:

4. Marketing e Promoção	S / N	S / N	S / N	S / N	S / N
	1	2	3	4	5
Estudo das necessidades dos usuários/torcedores		X			
Estudo de funcionamento/oferta oferecida por outros clubes	X				
Realização de outros eventos nas instalações do clube com fins promocionais		X			
Atividades de busca de captação de novos torcedores		X			
Atividades de fidelização do torcedor		X			
Atividades de divulgação da marca do clube			X		

Comentários:

Resposta 4

Perfil de FORMAÇÃO:

Idade: 52

Gênero: Masculino

Formação: Tecnológico

Área: Construção civil

Tempo de atuação na área esportiva: 20 anos

4 Eixos:

1. Gestão Econômico-Administrativa

2. Gestão de Recursos Humanos

3. Manutenção

4. Marketing e Promoção.

Em cada uma dessas áreas são apresentados uma série de aspectos relacionados com a gestão. Em relação a cada um desses aspectos indique se realiza ou não essa tarefa e, caso seja atribuição do seu cargo, indique com que frequência ocorrem os referidos eventos no seu clube, de acordo com a seguinte escala:

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

1. Gestão Econômico-Administrativa	S / N	S / N	S / N	S / N	S / N
	1	2	3	4	5
Elaboração, acompanhamento e/ou controle orçamentário		X			
Elaboração de relatório econômico		X			
Elaboração, acompanhamento e/ou controle de plano de investimentos		X			

Atividades de captação de recursos extraordinários				X	
Balço e Inventário	X				
Captação de patrocínios			X		

Comentários:

2. Gestão de Recursos Humanos	S/N	S/N	S/N	S/N	S/N
	1	2	3	4	5
Planos ou programas de capacitação/formação do pessoal	X				
Procedimentos técnicos de seleção e contratação de pessoas.	X				
Descrição de postos de trabalho	X				
Canais de comunicação pessoal com diretores	X				
Canais para reclamações/sugestões/críticas			X		
Procedimentos para tratar de relações trabalhistas, conflitos, negociações e acordos.			X		

Comentários:

3. Gestão da Manutenção das Instalações	S/N	S/N	S/N	S/N	S/N
	1	2	3	4	5
Ampliação das instalações			X		
Cuidado e manutenção de espaços e serviços				X	
Renovação do material esportivo			X		
Monitoramento e controle do estado das instalações				X	
Controle e supervisão das intervenções de manutenção				X	
Construção de novas instalações					X

Comentários:

4. Marketing e Promoção	S/N	S/N	S/N	S/N	S/N
	1	2	3	4	5
Estudo das necessidades dos usuários/torcedores		X			
Estudo de funcionamento/oferta oferecida por outros clubes		X			
Realização de outros eventos nas instalações do clube com fins promocionais		X			
Atividades de busca de captação de novos torcedores		X			
Atividades de fidelização do torcedor			X		
Atividades de divulgação da marca do clube			X		

Comentários:

Resposta 5

Perfil de FORMAÇÃO:

Idade: 47

Gênero: Masculino

Formação: Médio completo

Área: comércio

Tempo de atuação na área esportiva: 8 anos

4 Eixos:

1. Gestão Econômico-Administrativa
2. Gestão de Recursos Humanos
3. Manutenção
4. Marketing e Promoção.

Em cada uma dessas áreas são apresentados uma série de aspectos relacionados com a gestão. Em relação a cada um desses aspectos indique se realiza ou não essa tarefa e, caso seja atribuição do seu cargo, indique com

que frequência ocorrem os referidos eventos no seu clube, de acordo com a seguinte escala:

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

1. Gestão Econômico-Administrativa	S / N	S / N	S / N	S / N	S / N
	1	2	3	4	5
Elaboração, acompanhamento e/ou controle orçamentário		X			
Elaboração de relatório econômico		X			
Elaboração, acompanhamento e/ou controle de plano de investimentos		X			
Atividades de captação de recursos extraordinários			X		
Balanco e Inventário	X				
Captação de patrocínios			X		

Comentários:

2. Gestão de Recursos Humanos	S / N	S / N	S / N	S / N	S / N
	1	2	3	4	5
Planos ou programas de capacitação/formação do pessoal	X				
Procedimentos técnicos de seleção e contratação de pessoas.	X				
Descrição de postos de trabalho	X				
Canais de comunicação pessoal com diretores	X				
Canais para reclamações/sugestões/críticas			X		
Procedimentos para tratar de relações trabalhistas, conflitos, negociações e acordos.		X			

Comentários:

3. Gestão da Manutenção das Instalações	S / N	S / N	S / N	S / N	S / N
	1	2	3	4	5
Ampliação das instalações			X		
Cuidado e manutenção de espaços e serviços				X	
Renovação do material esportivo			X		
Monitoramento e controle do estado das instalações				X	
Controle e supervisão das intervenções de manutenção				X	
Construção de novas instalações			X		

Comentários:

4. Marketing e Promoção	S / N	S / N	S / N	S / N	S / N
	1	2	3	4	5
Estudo das necessidades dos usuários/torcedores		X			
Estudo de funcionamento/oferta oferecida por outros clubes		X			
Realização de outros eventos nas instalações do clube com fins promocionais		X			
Atividades de busca de captação de novos torcedores		X			
Atividades de fidelização do torcedor			X		
Atividades de divulgação da marca do clube			X		

Comentários:
