

AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DOS GESTORES ESPORTIVOS PARA A GESTÃO EFICAZ DE CLUBES ASSOCIATIVOS

THE ESSENTIAL COMPETENCIES OF SPORTS MANAGERS FOR THE EFFECTIVE MANAGEMENT OF ASSOCIATIVE CLUBS 

LAS COMPETENCIAS ESENCIALES DE LOS GESTORES DEPORTIVOS PARA LA GESTIÓN EFICAZ DE CLUBES ASOCIATIVOS 

 <https://doi.org/10.22456/1982-8918.144383>

 **Kleber Almeida dos Santos*** <kleas_kleber@outlook.com>

 **Flávia da Cunha Bastos*** <flaviacb@usp.br>

 **Ivan Furegato Moraes*** <ifuregato@usp.br>

* Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, SP, Brasil.

Resumo: O estudo identificou competências essenciais para a gestão de clubes associativos, utilizando abordagem quantitativa e descritiva. Questionários online foram aplicados a 17 gestores de clubes socioesportivos paulistas filiados ao Comitê Brasileiro de Clubes. Os resultados destacaram liderança, comunicação e gestão de conflitos como competências fundamentais, além da necessidade de formação contínua em governança e inovação. As principais dificuldades foram mediação de conflitos, motivação de equipes e gestão financeira. Concluiu-se que programas de capacitação devem integrar competências técnicas e comportamentais, com práticas inovadoras e sustentáveis.

Palavras-chave: Gestão esportiva. Competência profissional. Clubes esportivos. Capacitação profissional.

Recebido em: 2 dez. 2024
Aprovado em: 7 mai. 2025
Publicado em: 23 out. 2025



Este é um artigo publicado sob a licença *Creative Commons* Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Esporte tem se consolidado como uma área de crescente importância, acompanhando a profissionalização do setor e o aumento da sua relevância econômica e social. Essa evolução é marcada pela ampliação da oferta de cursos especializados, criação de políticas públicas voltadas ao esporte e crescente demanda por gestores com competências técnicas e comportamentais específicas (Hoye *et al.*, 2015; O'Boyle; Bradbury, 2013). Nos clubes associativos, principais locais históricos de prática e formação esportiva no Brasil (Barros; Mazzei, 2012), o papel dos gestores esportivos é fundamental para garantir a eficiência operacional, a satisfação dos membros e a sustentabilidade financeira das instituições (Robinson; Palmer, 2010). Para que os gestores sejam eficazes, é necessário que possuam um conjunto de competências específicas que lhes permitam lidar com os desafios inerentes à Gestão do Esporte (Billsberry *et al.*, 2018).

Estudos destacam a importância de competências como liderança, comunicação eficaz, tomada de decisão sob pressão, e a capacidade de inovar e se adaptar a mudanças constantes no ambiente esportivo (Chelladurai; Kerwin, 2018; Taylor; Doherty; Kerwin, 2024). Essas competências são cruciais para que os gestores possam não apenas administrar suas responsabilidades diárias, mas para que possam contribuir de maneira significativa para o desenvolvimento estratégico de seus clubes (Barney; Hesterly, 2019).

Apesar da reconhecida importância dessas competências, ainda existe uma lacuna na literatura sobre como elas se manifestam especificamente no contexto de clubes associativos (Thibault; Kihl; Babiak, 2010). Este estudo busca preencher essa lacuna, investigando o perfil e as competências dos gestores esportivos que atuam nesse ambiente, bem como as principais dificuldades que enfrentam em suas funções.

O objetivo central é identificar e analisar, a partir das atribuições e das dificuldades de atuação dos gestores esportivos, as competências essenciais para uma gestão eficaz dos clubes associativos, fornecendo *insights* que possam contribuir para a formação dos gestores e para a melhoria das práticas de gestão no setor esportivo. Acredita-se que a compreensão aprofundada dessas competências permitirá o desenvolvimento de programas de formação mais alinhados às necessidades do mercado, bem como a implementação de práticas de gestão que promovam a excelência e a sustentabilidade no esporte (Cunningham, 2022; O'Boyle; Bradbury, 2013).

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 COMPETÊNCIAS DOS GESTORES ESPORTIVOS

Bastos (2016), ao analisar a Gestão do Esporte no Brasil, tanto na perspectiva profissional como acadêmica/científica, relata que a área tem evoluído de forma consistente, exigindo que os gestores possuam um conjunto diversificado de

competências para lidar com os desafios do setor. Tradicionalmente, as competências exigidas incluíam habilidades de liderança, administração financeira, marketing e comunicação (Mazzei; Rocco Junior, 2017).

No entanto, estudos recentes indicam que essas competências precisam ser continuamente atualizadas para se alinharem às mudanças e demandas da indústria esportiva (Ferkins; Shilbury, 2005; Braunstein-Minkove; Deluca; Baucum, 2023; Hoyer *et al.*, 2022). Essa atualização constante é crucial, pois o ambiente esportivo está em constante evolução, e os gestores que se adaptam às novas exigências são mais propensos a alcançar o sucesso em suas organizações (Mazzei; Rocco Junior, 2017).

O perfil do gestor esportivo deve incluir competências variadas, como liderança, capacidade de inovação e habilidades de mediação de conflitos, para enfrentar os desafios complexos do setor (Cunningham; Fink, 2006; Fullerton; Merz, 2008). A visão dos autores citados destaca a necessidade de um gestor versátil, capaz de navegar por diferentes áreas de competência, o que reforça a importância de uma formação abrangente para aqueles que atuam nesse campo (Cunningham; Fink; Zhang, 2021).

As competências essenciais para a Gestão do Esporte têm sido amplamente discutidas na literatura, refletindo a complexidade e a diversidade de habilidades necessárias para liderar com sucesso organizações esportivas, sejam elas clubes, academias ou outras entidades do esporte. Os estudos conduzidos por Mello e Silva (2013), Miranda *et al.* (2017), Duclos-Bastías *et al.* (2021) e Wohlfart, Adam e Hovemann (2022) oferecem contribuições valiosas para a compreensão dessas competências, cada um deles abordando diferentes aspectos e contextos da Gestão do Esporte.

Mello e Silva (2013) destacam a importância de uma tríade de competências: conhecimentos, habilidades e atitudes. Eles enfatizam que, para gestores de academias esportivas, o domínio de áreas como gestão de pessoas, finanças e marketing é fundamental, complementado por habilidades em liderança e visão sistêmica, e por atitudes de inovação e foco no cliente. Esses elementos são considerados essenciais para o sucesso operacional e estratégico dessas organizações.

Por outro lado, Miranda *et al.* (2017) analisam as competências necessárias para gestores esportivos em um contexto mais amplo, como clubes esportivos. Eles apontam que, além das competências técnicas, a adaptabilidade e a flexibilidade são críticas, dado o ambiente dinâmico e em constante mudança no qual esses gestores operam. Miranda *et al.* (2017) enfatizam a importância da liderança e da proatividade, alinhadas a uma busca contínua por conhecimento, para garantir a relevância e a sustentabilidade das organizações esportivas.

Avançando para uma perspectiva mais global e orientada para a sustentabilidade, Duclos-Bastías *et al.* (2021) introduzem o conceito de competências de sustentabilidade na Gestão do Esporte, validando a Escala de Competências dos Gestores Esportivos (COSM) no contexto chileno. Eles identificam três dimensões principais: regulação de instalações esportivas, gestão orçamentária e habilidades de

comunicação, que são fundamentais para promover a sustentabilidade organizacional e a eficiência operacional. Duclos-Bastías *et al.* (2021) ainda destacam que a capacidade de gerenciar de forma sustentável os recursos e as operações esportivas são agora uma competência crucial para os gestores esportivos, especialmente em um mundo cada vez mais consciente das questões ambientais.

Finalmente, Wohlfart, Adam e Hovemann (2022) abordam a importância do alinhamento de qualificações orientadas por competências na formação sobre gestão esportiva, com foco na preparação dos gestores para atender às demandas da indústria esportiva contemporânea. Os autores sugerem que a educação superior deve ser adaptada para desenvolver competências específicas que respondam às necessidades da indústria, promovendo uma formação que integre tanto conhecimentos técnicos quanto habilidades práticas e comportamentais.

Ao comparar as abordagens desses autores, observa-se uma convergência na valorização das competências técnicas e interpessoais, bem como na importância de atitudes proativas e inovadoras. No entanto, enquanto Mello e Silva (2013) e Miranda *et al.* (2017) focam em aspectos mais tradicionais da gestão do esporte, Duclos-Bastías *et al.* (2021) e Wohlfart, Adam e Hovemann (2022) introduzem a sustentabilidade e a adequação da formação acadêmica às exigências da indústria como elementos centrais para a competência do gestor esportivo no século XXI. Essa evolução na compreensão das competências reflete as mudanças nas demandas da sociedade e da própria indústria esportiva, que agora exige gestores não apenas capazes de liderar, mas também de inovar e sustentar suas organizações em um ambiente globalmente competitivo e ambientalmente consciente.

2.2 LIDERANÇA

A liderança é amplamente reconhecida como uma competência central na gestão do esporte. Em seu sentido mais amplo, liderança envolve a capacidade de influenciar, motivar e capacitar indivíduos para atingir objetivos coletivos em um ambiente dinâmico e muitas vezes competitivo. No contexto da gestão do esporte, isso se traduz na habilidade de tomar decisões estratégicas sob pressão, liderar equipes e adaptar-se rapidamente a mudanças, características essenciais para o sucesso em um cenário altamente volátil (Cunningham, 2022; Chelladurai, 2021).

Gestores eficazes em clubes esportivos precisam ser ágeis na tomada de decisões, especialmente em situações de alta pressão, onde a velocidade e a precisão podem determinar o sucesso ou o fracasso da organização. Ferkins e Shilbury (2005) e Sonoo, Hoshino e Vieira (2008) destacam que, em tais ambientes, a capacidade de influenciar e liderar é uma das competências mais valorizadas. Esses autores ressaltam que, além de decisões táticas, a liderança eficaz requer uma visão estratégica que alinhe as operações diárias com os objetivos de longo prazo da organização.

A literatura especializada também sublinha a interconexão crítica entre liderança e comunicação, sugerindo que a eficácia em uma dessas áreas reforça a eficácia na outra (Souza; Lima, 2016; Flauto, 1999; Marbun; Antarani; Putri, 2023).

Chalip e Fairley (2019) argumentam que gestores que demonstram fortes habilidades comunicativas são mais capazes de guiar suas equipes em ambientes de constante mudança. A comunicação clara e eficaz facilita não apenas a execução das tarefas, mas também a coesão da equipe, essencial para enfrentar desafios organizacionais complexos.

Outro aspecto importante da liderança em esportes é a adaptação a diferentes estilos de liderança, como o autocrático e o democrático, dependendo da situação e das necessidades da equipe (Jin *et al.*, 2022; Nami *et al.*, 2013; Rajabi, 2012). Estudos indicam que estilos de liderança autocráticos, que enfatizam a autoridade do líder, podem ser eficazes em cenários onde decisões rápidas são necessárias, mas podem limitar a autonomia e a criatividade dos membros da equipe (Chelladurai, 2021). Por outro lado, a liderança democrática, que envolve a participação dos membros da equipe na tomada de decisões, pode fomentar um ambiente mais colaborativo e motivacional, como evidenciado em pesquisas conduzidas por Ferkins e Shilbury (2005).

Além das habilidades de liderança e comunicação, a capacidade de inovar e manter o foco nos resultados é outra competência crucial para gestores esportivos. Wohlfart, Adam e Hovemann (2022) destacam que, em um ambiente globalmente competitivo, onde a sustentabilidade e a inovação são chave, os gestores esportivos devem ser proativos. Ser proativo significa agir de forma antecipada, tomando a iniciativa de identificar oportunidades e desafios antes que se tornem urgentes. Gestores proativos são aqueles que, em vez de esperar que problemas apareçam ou que o mercado force mudanças, antecipam tendências e ajustam suas estratégias para liderar as transformações (Wohlfart; Adam; Hovemann, 2022).

Essa proatividade envolve a capacidade de monitorar continuamente o ambiente externo, incluindo inovações tecnológicas, mudanças nas preferências dos consumidores e questões regulatórias e ambientais. Isso permite que os gestores alinhem suas ações às demandas emergentes, garantindo que sua organização não apenas reaja ao mercado, mas também o influencie e o molde (Covey, 1989). Segundo Parker, Bindl e Strauss (2010), indivíduos proativos tendem a ser mais resilientes, inovadores e capazes de promover melhorias sustentáveis nas suas áreas de atuação. No setor esportivo, essa competência é vital para a adaptação a um mercado em rápida evolução, no qual a antecipação de mudanças é uma vantagem competitiva significativa.

Ao adotar uma postura proativa, os gestores esportivos podem garantir que suas organizações estejam sempre à frente, antecipando as demandas dos *stakeholders* e alinhando suas estratégias às novas realidades. Essa abordagem não apenas protege a organização de riscos inesperados, mas também permite que ela aproveite oportunidades que outros podem não ter percebido (Parker; Bindl; Strauss, 2010).

Por fim, a liderança eficaz em esportes também requer uma compreensão profunda do contexto cultural e social em que a organização opera. Estudos como os de Mello e Silva (2013) e Miranda *et al.* (2017) apontam que gestores em diferentes

regiões e tipos de organizações esportivas precisam adaptar suas abordagens de liderança para responder às expectativas culturais e sociais de suas equipes e comunidades.

2.3 DESAFIOS DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE CONFLITOS

Os gestores de clubes esportivos enfrentam desafios significativos no que se refere à governança e à gestão de conflitos. Esses desafios estão diretamente relacionados à complexidade das operações esportivas e à necessidade de se manter a harmonia organizacional, garantindo ao mesmo tempo a transparência e a eficácia nos processos decisórios. Conforme destacado por Sherry, Shilbury e Wood (2007), a relação entre esporte e negócios aumenta a complexidade dos dilemas éticos e dos conflitos de interesse, o que exige uma gestão cuidadosa. Além disso, os conflitos nas relações entre treinadores, atletas e outras partes envolvidas podem ter efeitos funcionais e disfuncionais, dependendo de como são geridos (Wachsmuth; Jowett; Harwood, 2018). Portanto, estratégias eficazes de resolução de conflitos, como a mediação e a comunicação, são essenciais para manter a estabilidade e garantir a continuidade dos projetos esportivos (Godin, 2017). A governança no contexto esportivo refere-se ao conjunto de práticas, processos e normas que direcionam a administração de uma organização, sendo essencial para assegurar que o clube opere de maneira ética e eficiente (Houlihan; Green, 2008).

A governança eficaz é fundamental para o sucesso a longo prazo de qualquer organização esportiva, garantindo processos transparentes, responsabilidades claras e decisões estratégicas alinhadas com os objetivos organizacionais (Dowling; Leopkey; Smith, 2018). Segundo Houlihan e Green (2008), uma estrutura de governança bem definida não apenas melhora a transparência e a responsabilidade dentro da organização, mas também fortalece a confiança entre todos os *stakeholders*, incluindo membros do clube, patrocinadores e a comunidade em geral. Além disso, uma governança sólida é crítica para a tomada de decisões estratégicas que podem influenciar diretamente o desempenho e a sustentabilidade do clube (Braunstein-Minkove; Deluca; Baucum, 2023).

A gestão de conflitos, por sua vez, é uma competência essencial para os gestores de clubes esportivos, devido à natureza colaborativa e frequentemente competitiva desse ambiente. Chelladurai e Kerwin (2018) apontam que a habilidade de mediar e resolver conflitos de maneira eficaz é indispensável para manter a coesão da equipe e garantir que as operações do clube não sejam prejudicadas por desentendimentos internos. Conflitos podem surgir de diversas fontes, incluindo divergências entre membros da equipe, problemas de comunicação entre líderes e comandados ou discordâncias sobre a direção estratégica do clube. Portanto, os gestores precisam ser habilidosos em identificar as raízes dos conflitos e implementar soluções que satisfaçam todas as partes envolvidas, sem comprometer os objetivos organizacionais.

2.3.1 Formas e ferramentas para gestão de conflitos

Para gerir conflitos de maneira eficaz, os gestores podem utilizar diversas formas e ferramentas, que variam desde abordagens mais tradicionais até técnicas modernas de resolução de conflitos. Autores como Bush e Folger (2005), Fisher, Ury e Patton (2011), De Jong e Den Hartog (2010), Blake e Mouton (1985), Houlihan e Green (2008) e Braunstein-Minkove, DeLuca e Baucum (2023) destacam:

- Mediação: é uma técnica eficaz que envolve um terceiro neutro, que ajuda as partes em conflito a chegarem a um acordo mutuamente aceitável. Este método é particularmente útil em situações em que as partes têm dificuldade em se comunicar diretamente (Bush; Folger, 2005);
- Negociação Colaborativa: a negociação colaborativa, ou "ganha-ganha", é uma abordagem que busca soluções que beneficiem todas as partes envolvidas. Este método incentiva a cooperação e a busca por interesses comuns, ao invés de focar em posições conflitantes (Fisher; Ury; Patton, 2011);
- Comunicação Assertiva: trata da capacitação dos gestores e membros da equipe com habilidades de comunicação assertiva para prevenir conflitos. A comunicação clara e direta reduz mal-entendidos e permite que as questões sejam resolvidas antes que escalem para conflitos maiores (Cunningham; Fink; Zhang, 2021);
- Treinamento em resolução de conflitos: o investimento em treinamento regular para gestores e equipes pode fortalecer a habilidade de identificar e resolver conflitos de forma proativa. Treinamentos focados em técnicas de resolução de conflitos, como escuta ativa e empatia, equipam os gestores com as ferramentas necessárias para enfrentar desafios interpessoais (De Jong; Den Hartog, 2010);
- Uso de *softwares* de gestão de conflitos: ferramentas tecnológicas podem ajudar a rastrear, documentar e gerenciar conflitos no ambiente organizacional. Esses sistemas permitem que os gestores monitorem a evolução dos conflitos e garantam que as medidas corretivas sejam implementadas de forma eficaz (Blake; Mouton, 1985).

Além disso, a gestão de conflitos eficaz está intimamente ligada à manutenção de um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Quando os conflitos são bem geridos, eles podem melhorar a comunicação, fortalecer a confiança entre os membros da equipe e contribuir para a motivação e engajamento dos funcionários, fatores essenciais para o sucesso organizacional (Rahim, 2011). Houlihan e Green (2008) destacam que a capacidade de um gestor em lidar com conflitos internos de forma construtiva pode ser o fator determinante para a retenção de talentos e para a construção de uma cultura organizacional forte. Um ambiente onde os conflitos são geridos de maneira eficaz contribui para a motivação e o engajamento dos funcionários, fatores que são críticos para o sucesso contínuo da organização.

A interseção entre governança e gestão de conflitos é, portanto, uma área crítica na Gestão do Esporte. Um bom modelo de governança não apenas estabelece as diretrizes para a operação dos clubes esportivos, mas também cria um *framework* dentro do qual os conflitos podem ser resolvidos de maneira justa e eficaz. Braunstein-

Minkove, DeLuca e Baucum (2023) enfatizam que, sem uma governança forte e uma gestão de conflitos proativa, mesmo os clubes mais promissores podem enfrentar dificuldades significativas para alcançar a estabilidade e o sucesso.

2.4 HABILIDADES TRANSFERÍVEIS E INOVAÇÃO

Além das competências específicas, há uma crescente ênfase na importância das habilidades transferíveis, que são aquelas que podem ser aplicadas em diferentes áreas ou contextos, independentemente do setor ou cargo. Essas habilidades incluem competências como comunicação, resolução de problemas, liderança e trabalho em equipe, e podem ser facilmente adaptadas e usadas em diferentes situações e ambientes de trabalho (Robles, 2012). Gestores que conseguem aplicar suas habilidades em diferentes contextos e que são capazes de inovar na gestão dos clubes esportivos têm mais chances de sucesso (Miller *et al.*, 2001; Gibson, 2006). A inovação, em particular, tornou-se uma competência crucial, permitindo que os gestores não apenas respondam às mudanças, mas também as antecipem e moldem o futuro de suas organizações (Tidd; Bessant, 2024). Inovar significa, em essência, questionar o *status quo*, propondo novas soluções e estratégias que possam gerar vantagem competitiva (Christensen, 2003).

Estudos recentes sobre a preparação de estudantes de gestão esportiva para o mercado de trabalho destacam a importância de habilidades transferíveis, como a inovação e a capacidade de resolver problemas complexos, como fundamentais para a empregabilidade e o sucesso na carreira (Braunstein-Minkove; Deluca; Baucum, 2023; Malm; Jakobsson; Isaksson, 2019). Essas habilidades são amplamente reconhecidas como essenciais para navegar em um ambiente cada vez mais incerto e competitivo (Pfeffer, 2010). Assim, evidencia-se a necessidade de programas formativos que não apenas ensinem técnicas específicas, mas que também preparem os futuros gestores para serem flexíveis e inovadores em suas abordagens (Cunningham, 2022). A inovação, portanto, não é apenas um diferencial, mas uma exigência no contexto atual da gestão do esporte (Schilling, 2019).

A análise da literatura demonstra que, enquanto competências tradicionais, como liderança e comunicação, permanecem essenciais, há uma necessidade crescente de habilidades dinâmicas e transferíveis na gestão do esporte. Gestores que conseguem equilibrar essas habilidades com a inovação são mais capazes de enfrentar os desafios contemporâneos da gestão dos clubes esportivos (El Khatib, 2022). A capacidade de inovar, combinada com habilidades transferíveis, como a adaptação e a resolução de problemas, é fundamental para a eficácia organizacional. Habilidades transferíveis são aquelas que podem ser aplicadas em diferentes contextos, como o pensamento crítico, trabalho em equipe e a solução de problemas, permitindo que indivíduos se adaptem facilmente a novos desafios e ambientes (Carvalho, 2016; Basadur, 1997). Essa integração de competências não só aprimora a eficácia organizacional, mas também posiciona os gestores como líderes preparados para lidar com um ambiente esportivo em constante transformação e em busca da sustentabilidade (Bibak, 2010).

3 MÉTODO

A pesquisa realizada se caracteriza como aplicada e de campo, pois visa gerar resultados práticos (Li; Pitts; Quaterman, 2008); exploratória, pois, apesar de partir de conhecimento existente, a pesquisa não pretende gerar resultados amplamente generalizáveis, mas identificar a opinião de parte de um grupo de pessoas (gestores de clubes associativos socioesportivos do estado de São Paulo) (Gil, 2002); e de abordagem tanto quantitativa, por se basear em informações obtidas de forma quantitativa (via questionário) e numérica; como qualitativa, por utilizar uma técnica de análise qualitativa (método de codificação e categorização das informações) para analisar as informações obtidas (Veal; Darcy, 2020).

Adotou-se o método de pesquisa *Survey*, que possibilita a obtenção de dados de um determinado grupo de pessoas representante da população-alvo (Veal; Darcy, 2020). Tal método foi empregado por meio do uso de um questionário baseado no instrumento proposto por Amaral, Moraes e Bastos (2024) para a análise do perfil e das competências do gestor esportivo. O instrumento de referência foi adaptado conforme os objetivos da pesquisa, sendo validado (Vergara, 2012) por dois doutores *experts* em Gestão do Esporte com estudos na temática da pesquisa. Assim, o instrumento aplicado foi formado por três blocos de questões:

- Perfil do respondente: nove questões de múltipla escolha sobre a formação e a atuação profissional do entrevistado;
- Atribuições: 16 questões no formato de Likert de 5 pontos (nunca, raramente, às vezes, muitas vezes, sempre) sobre as atribuições da função de gestor esportivo;
- Dificuldades: uma questão, no formato de Likert de 5 pontos (pouca dificuldade, baixa dificuldade, média dificuldade, alta dificuldade, muita dificuldade), com nove variáveis sobre as dificuldades na atuação como gestor do esporte.

A população da pesquisa foi formada por gestores esportivos que atuavam em clubes associativos socioesportivos filiados ao Comitê Brasileiro de Clubes (CBC), entidade de administração esportiva nacional que reúne os principais clubes do Brasil. Já a amostra foi composta por gestores que atuavam em clubes socioesportivos localizados no estado de São Paulo e filiados ao CBC, que totalizavam, em janeiro de 2024, 191 clubes (Comitê Brasileiro de Clubes, 2024). Destaca-se que a definição da amostra final ocorreu por conveniência (Gil, 2002; Veal; Darcy, 2020), pois a mesma foi composta pelos gestores que entre os 191 da amostra inicial aceitaram responder o questionário. Assim, por ser por conveniência, a amostra final obtida não garante a representatividade estatística da amostra inicial. Contudo, isso não se mostra como uma questão que invalida os resultados visto o que o caráter exploratório do estudo não busca, como citado, gerar amplas generalizações dos resultados.

Esses clubes apresentavam características distintas quanto ao porte e à abrangência de suas atividades. A maioria possuía estrutura física com múltiplos espaços esportivos (quodras, piscinas, academias), além de oferecer serviços complementares como eventos sociais, programas de iniciação esportiva e atividades recreativas. Estima-se que o número de associados variava entre 300 e

5.000 por clube, o que influencia diretamente nas demandas organizacionais e nas competências exigidas dos gestores. Essa diversidade proporciona um panorama mais representativo das realidades enfrentadas na gestão de clubes associativos no Estado de São Paulo.

A aplicação do questionário ocorreu de forma online, por meio da plataforma *Google Forms*, com ele sendo autoaplicado pelos respondentes. O link de acesso foi compartilhado inicialmente em um grupo de *WhatsApp* formado pelos integrantes da amostra, os quais compartilharam o questionário com outros gestores de clubes socioesportivos paulistas. O processo de coleta dos dados foi realizado entre agosto e setembro de 2024 e os respondentes, ao aceitarem participar da pesquisa, concordaram com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, cedendo informações de forma anônima.

Ao todo, 17 gestores participaram da pesquisa, com os dados obtidos analisados por meio da Estatística Descritiva (Hair *et al.*, 2009) e codificados e categorizados a partir das indicações de Veal e Darcy (2020). As categorias utilizadas na análise dos dados foram baseadas no objetivo da pesquisa e nos três blocos do questionário, sendo: (i) formação e (ii) experiência dos respondentes como gestores esportivos; (iii) atribuições relacionadas à atuação como gestor esportivo; e (iv) as principais dificuldades vivenciadas durante a atuação como gestor dos clubes socioesportivos.

4 RESULTADOS

4.1 FORMAÇÃO DOS RESPONDENTES

A maioria dos 17 gestores que formaram a amostra da pesquisa possuía formação acadêmica em Educação Física, com destaque para o Bacharelado (7 gestores), Licenciatura (6) e Licenciatura Plena (5), com tais dados corroborando o observado por Amaral, Moraes e Bastos (2024) de que o conhecimento técnico e pedagógico é valorizado na Gestão do Esporte. Além disso, alguns gestores possuem formações em áreas administrativas, como Administração (2 gestores), Ciências Contábeis e cursos tecnológicos, como Gestão de Empreendimentos Esportivos e Organização e Promoção de Eventos Esportivos (1 em cada). O cenário sugere uma tendência de diversificação das formações, evidenciando a busca por uma gestão que combine *expertise* técnica no esporte com competências administrativas e financeiras.

Grande parte dos gestores entrevistados também possuía pós-graduações em áreas correlatas, como especializações em Educação Física/Esporte (7 gestores) e Administração/Marketing (5), além de MBAs (5). Essa constatação demonstra um esforço contínuo para aprimorar as competências gerenciais, alinhando-se com Miranda *et al.* (2017), que destacam a necessidade dos gestores esportivos dominarem áreas como administração, finanças e marketing. Da mesma forma, Duclos-Bastías *et al.* (2021) ressaltam que a sustentabilidade organizacional é uma competência central para gestores esportivos modernos, o que justifica a busca por

formações em Administração e Marketing como meio de desenvolver habilidades essenciais para o sucesso no setor.

4.2 EXPERIÊNCIA COMO GESTOR ESPORTIVO

A experiência como gestor esportivo é marcante entre os entrevistados, com cinco (29,4%) dos respondentes atuando nessa função entre cinco e dez anos e nove (52,9%) atuando há mais de dez anos na área. Conforme discutido por Chelladurai (2021), gestores com ampla experiência tendem a aprimorar suas habilidades de liderança e de tomada de decisão em situações de pressão, tornando-os mais aptos a implementar estratégias eficazes e lidar com crises.

Ferkins e Shilbury (2005) complementam afirmando que gestores com extensa trajetória profissional desenvolvem um equilíbrio entre competências técnicas e interpessoais, ambas essenciais para uma gestão eficiente e adaptada às demandas do mercado esportivo. Já para Wohlfart, Adam e Hovemann (2022), essa longevidade contribui para uma maior eficácia estratégica e melhor resolução de problemas. O tempo prolongado em uma organização permite que os gestores desenvolvam um conhecimento institucional profundo, o que é essencial para manter a sustentabilidade e a eficiência operacional das organizações esportivas, como argumentam Mello e Silva (2013).

4.3 PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DOS GESTORES

A análise das respostas dos 17 gestores de clubes permitiu identificar um conjunto de atribuições realizadas na gestão dessas organizações (Tabela 1). Essas funções variam em sua frequência e importância, mas todas se mostraram essenciais para o sucesso das entidades esportivas. A seguir, são destacadas as principais atribuições evidenciadas no levantamento realizado.

Tabela 1 - Principais atribuições dos gestores entrevistados.

Atividade	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre	Total
Deteção e correção de erros	0	0	2	10	5	17
Gestão da comunicação	0	1	5	5	6	17
Gestão da Informação	0	2	4	4	7	17
Gestão das instalações esportivas	0	0	2	7	8	17
Gestão de marketing	0	2	5	9	1	17
Gestão de pessoas	0	0	0	5	12	17
Gestão de recursos humanos	0	3	2	5	6	16
Gestão de risco	1	4	8	1	2	16
Gestão financeira	0	1	4	5	7	17
Manutenção e melhoria dos processos	0	0	2	4	11	17

Atividade	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre	Total
Organização de eventos esportivos	0	0	3	2	12	17
Organização de eventos não esportivos	0	7	5	3	2	17
Planejamento de atividades esportivas	0	0	1	3	13	17
Relacionamento com o público-alvo	0	1	1	3	12	17
Relacionamento com <i>stakeholders</i> externos	0	2	7	5	3	17

Fonte: dados da pesquisa.

O planejamento de programas e atividades esportivas é a atribuição de maior destaque entre os gestores. A maioria deles se envolve frequentemente com essa função, apontando a importância de um planejamento estratégico contínuo. A elaboração de programas e a organização de atividades esportivas são cruciais para alinhar os objetivos organizacionais às expectativas dos associados e atletas (Roche, 2012). A prática constante de planejamento contribui para a inovação e a melhoria dos serviços oferecidos, garantindo a competitividade no mercado esportivo (Roche, 2012; Wohlfart; Adam; Hovemann, 2022).

A manutenção e a melhoria dos processos organizacionais também se destacam como uma função relevante entre os gestores. Muitos relataram realizar essa atividade com frequência, demonstrando uma preocupação constante com a otimização dos procedimentos internos. O foco na melhoria da eficiência operacional reflete na busca por resultados mais eficazes, redução de custos e maior produtividade (Chelladurai, 2009). A gestão adequada dos processos organizacionais se mostra essencial para garantir a sustentabilidade e o crescimento das entidades esportivas (Chelladurai, 2009; Moraes, 2020).

A gestão das instalações esportivas também aparece como uma das principais responsabilidades dos gestores. Essa função envolve a manutenção e a melhoria contínua da infraestrutura física, garantindo um ambiente adequado para a prática esportiva (Amaral, 2019). A maioria dos gestores destacou seu envolvimento regular com essa atribuição, evidenciando a importância de zelar pela qualidade das instalações. A conservação das estruturas esportivas impacta diretamente na satisfação dos associados e na longevidade das operações das organizações (Amaral, 2019).

As atribuições relacionadas à gestão financeira, de marketing e da comunicação apresentam variações entre os gestores. Alguns relataram envolvimento constante nessas áreas, enquanto parte indicou uma participação menos frequente. Essa variação pode ser atribuída à estrutura organizacional de cada entidade esportiva, que pode delegar essas funções a departamentos específicos (Chelladurai, 2009). No entanto, essas áreas são vitais para o sucesso financeiro e promocional das organizações, contribuindo para a captação de novos associados e a manutenção de uma boa imagem no mercado (Chelladurai, 2009; Moraes, 2020).

A gestão de pessoas e recursos humanos foi amplamente destacada como uma das atribuições mais frequentes. O relacionamento com a equipe, o desenvolvimento de colaboradores e a criação de um ambiente de trabalho positivo são responsabilidades que muitos gestores desempenham regularmente (Wohlfart; Adam; Hovemann, 2022). A gestão eficaz de pessoas é crucial para garantir a motivação da equipe e o alcance dos objetivos organizacionais (Chelladurai, 2021), com os gestores que se dedicam à formação de suas equipes contribuindo significativamente para a qualidade dos serviços oferecidos e para o sucesso da entidade como um todo (Wohlfart; Adam; Hovemann, 2022).

A realização de atividades que envolvem o relacionamento com *stakeholders* externos, como agências reguladoras, sindicatos, fornecedores e a comunidade, apresentou variações nas respostas. Enquanto alguns gestores relataram um envolvimento constante, outros indicaram uma participação menos intensa. Esse aspecto pode ser influenciado pelo porte e pela natureza da organização (Chelladurai, 2009). No entanto, é inegável a importância de manter bons relacionamentos com *stakeholders* externos, pois isso pode contribuir para o cumprimento das regulamentações, a formação de parcerias estratégicas e a obtenção de recursos adicionais (Chelladurai, 2009; Moraes, 2020).

Por fim, a organização de eventos foi uma atribuição amplamente mencionada pelos gestores, especialmente no que se refere aos eventos esportivos. A maioria indicou envolvimento frequente na organização de competições e atividades esportivas. Eventos fora da área esportiva, no entanto, são menos recorrentes. A capacidade de planejar e executar eventos com sucesso é um fator-chave para o engajamento dos associados e para a promoção da imagem das entidades esportivas, sendo uma das áreas de maior impacto direto na satisfação dos participantes (Amaral, 2019; Moraes, 2020).

4.4 PRINCIPAIS DIFICULDADES DOS GESTORES

Os respondentes também foram questionados sobre as principais dificuldades percebidas na atuação como gestores esportivos. A Figura 2 apresenta os principais resultados, detalhados na sequência.

Tabela 2 - Principais dificuldades dos gestores.

Principais dificuldades	Pouca dificuldade	Baixa dificuldade	Média dificuldade	Alta dificuldade	Muita dificuldade	Total
Acesso à <i>softwares</i> e programas de gestão	4	2	4	7	0	17
Acúmulo de atribuições	3	3	3	7	1	17
Captação dos recursos humanos	2	2	6	6	1	17
Cobrar resultados	4	6	4	2	1	17

Principais dificuldades	Pouca dificuldade	Baixa dificuldade	Média dificuldade	Alta dificuldade	Muita dificuldade	Total
Delegar tarefas	9	4	1	2	1	17
Estrutura para o oferecimento das atividades	1	6	2	8	0	17
Gestão do tempo	2	5	6	2	2	17
Mediar conflitos	8	2	4	2	1	17
Motivar a equipe	5	5	5	1	1	17

Fonte: dados da pesquisa.

Dentre as dificuldades mais acentuadas, destacam-se a estrutura para o oferecimento das atividades (47% alta ou muita dificuldade) e o acesso a *softwares* e programas de gestão (41% alta ou média dificuldade). Por outro lado, a delegação de tarefas e a cobrança por resultados apresentaram menor incidência de dificuldade elevada, sendo vistas como desafios mais pontuais por parte dos gestores. Esses achados reforçam o que apontam Braunstein-Minkove DeLuca e Baucum (2023), ao indicar que as barreiras estruturais e tecnológicas são recorrentes no cenário da gestão esportiva nacional.

Uma das dificuldades mais mencionadas pelos gestores foi a mediação de conflitos, uma vez que a capacidade de lidar com situações de desacordo entre membros da equipe, atletas ou associados mostrou-se um desafio constante. Parte dos gestores classificou essa função como uma dificuldade significativa, indicando a necessidade de aprimorar habilidades interpessoais e de gestão de conflitos para garantir um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

Manter a motivação da equipe também surgiu como um desafio frequente, com muitos entrevistados relatando dificuldades em engajar seus colaboradores e mantê-los motivados no dia a dia, o que pode impactar diretamente o desempenho e a qualidade dos serviços prestados.

A gestão de recursos financeiros é outra dificuldade relevante, com gestores relatando problemas para equilibrar o orçamento, captar recursos e gerenciar as despesas de forma eficiente — o que limita a capacidade de inovação e a manutenção das atividades esportivas. Além disso, a gestão de pessoas é um aspecto desafiador, especialmente no manejo de expectativas, desenvolvimento de colaboradores e resolução de conflitos internos, exigindo habilidades para harmonizar interesses diversos no ambiente de trabalho.

Outra área complexa é o planejamento de programas, pois criar atividades inovadoras e eficazes que atendam às expectativas dos atletas e às necessidades dos associados demanda criatividade e profundo conhecimento das demandas do público.

Por fim, o relacionamento com *stakeholders* externos — como agências reguladoras, fornecedores e a comunidade — também se mostrou desafiador. Embora seja fundamental para a continuidade das operações, lidar com a burocracia e as exigências externas gera obstáculos que podem comprometer a formação de parcerias estratégicas e a captação de recursos para as organizações (Chelladurai, 2021; Wohlfart; Adam; Hovemann, 2022).

Ao relacionar as principais atribuições mencionadas com as dificuldades enfrentadas pelos gestores, é possível identificar competências que se conectam a ambas e que, segundo os entrevistados, são fundamentais para a atuação na gestão esportiva. As competências valorizadas pelos respondentes foram as seguintes: liderança (indicada por 9 gestores); comunicação (11); capacidade de atuação sob pressão (10); flexibilidade (13); e gestão de conflitos (10).

5 DISCUSSÃO

Os dados coletados indicam que as competências e as dificuldades enfrentadas pelos gestores esportivos possuem pontos de convergência e divergência em relação ao que é amplamente discutido na literatura. A análise da formação dos gestores revela uma predominância de conhecimentos técnicos em Educação Física, complementados por especializações em Administração e Marketing. Este cenário está alinhado com a tríade de competências descrita por Mello e Silva (2013), que enfatiza a importância de conhecimentos técnicos, habilidades gerenciais e atitudes inovadoras. No entanto, conforme destacam Miranda *et al.* (2017), a adaptabilidade e a flexibilidade também são características críticas devido à natureza dinâmica da Gestão do Esporte. Nos dados coletados, observa-se que muitos gestores buscaram MBAs e cursos voltados ao Marketing, sugerindo uma tentativa de atualização constante, mas sem uma ênfase direta na flexibilidade adaptativa, sinalizando uma possível área de melhoria.

Embora o termo competência apareça de forma recorrente nas falas dos gestores entrevistados, nota-se que, por vezes, ele é utilizado como sinônimo de habilidade, o que pode gerar imprecisões conceituais. Na literatura especializada, habilidade é geralmente compreendida como a capacidade de realizar uma tarefa específica com eficácia, sendo desenvolvida por meio da prática e da repetição (Fleury; Fleury, 2001). Por exemplo, saber negociar com fornecedores ou falar bem em público são habilidades relevantes na gestão esportiva.

Por sua vez, competência é um conceito mais amplo e complexo, que envolve a mobilização integrada de conhecimentos, habilidades e atitudes para lidar com situações profissionais específicas (Zarifian, 2001). Segundo Perrenoud (1999), competência é a capacidade de agir de forma eficaz em uma determinada situação com base em conhecimentos. Nessa perspectiva, a competência de liderar uma equipe em um clube esportivo não se resume apenas à habilidade de comunicar-se, mas também exige conhecimento sobre gestão de pessoas e atitudes como empatia, escuta ativa e proatividade.

Essa diferenciação é essencial sobretudo para a construção de programas formativos voltados à Gestão do Esporte, pois permite identificar de forma mais precisa quais elementos devem ser desenvolvidos. Gestores que possuem habilidades específicas, mas não conseguem integrá-las a atitudes coerentes e conhecimento técnico aprofundado tendem a ter mais dificuldades para desempenhar com eficácia o seu papel organizacional (Le Boterf, 2005).

Comparando os resultados com a visão de Duclos-Bastías *et al.* (2021), percebe-se que a sustentabilidade – definida como a capacidade de gerenciar recursos de maneira eficiente e responsável – ainda é pouco discutida na prática dos gestores entrevistados. Embora reconheçam a importância de uma gestão eficaz dos recursos financeiros, a sustentabilidade como competência holística não foi amplamente mencionada. Ainda segundo Duclos-Bastías *et al.* (2021), a sustentabilidade na Gestão do Esporte envolve não apenas a eficiência financeira, mas também a gestão ambiental e a responsabilidade social, o que sugere uma lacuna nas práticas dos gestores esportivos em relação a essa visão mais abrangente. Wohlfart, Adam e Hovemann (2022) corroboram essa necessidade ao defender uma formação que integre competências voltadas para inovação e sustentabilidade, aspectos que são cada vez mais exigidos pelo mercado, especialmente em organizações esportivas que buscam competitividade a longo prazo.

A liderança é uma competência central mencionada tanto nos dados obtidos como na literatura. Chelladurai e Kerwin (2018) definem a liderança na Gestão do Esporte como uma habilidade complexa, que envolve desde a capacidade de tomada de decisão rápida até a comunicação eficaz e a adaptação a situações de pressão. Essa perspectiva encontra eco nas experiências relatadas pelos gestores entrevistados, que destacam a importância de liderar suas equipes com eficácia. No entanto, enquanto Chelladurai e Kerwin (2018) enfatizam a necessidade de um perfil de liderança mais adaptativo e multifacetado, Jin *et al.* (2022) sugerem a adoção de estilos de liderança flexíveis, variando entre abordagens mais autocráticas e democráticas conforme a situação demanda. Os gestores entrevistados parecem operar com estilos de liderança mais tradicionais, com uma abordagem relativamente rígida, o que pode representar uma limitação no contexto de mudanças rápidas e de diferentes necessidades das equipes.

Outro aspecto presente nos resultados da pesquisa é a gestão de conflitos, citada como uma das principais dificuldades dos gestores entrevistados. A literatura corrobora essa visão, destacando a complexidade das interações interpessoais no ambiente esportivo. Houlihan e Green (2008) apontam que a governança eficaz pode reduzir conflitos e assegurar processos de tomada de decisão transparentes, enquanto Rahim (2011) e Bush e Folger (2005) defendem que habilidades de mediação e comunicação assertiva são essenciais para uma gestão de conflitos eficaz. Muitos dos gestores entrevistados mencionaram desafios específicos na mediação de conflitos, o que sugere que essa é uma possível área de desenvolvimento em termos de capacitação e treinamento. A comparação com os achados de Sherry, Shilbury e Wood (2007), que ressaltam a frequência de dilemas éticos e conflitos de interesse em esportes, reforça a necessidade de uma abordagem mais estruturada para a

mediação de conflitos. As técnicas de mediação e negociação colaborativa, como as defendidas por Fisher, Ury e Patton (2011), são exemplos de estratégias que poderiam ser mais utilizadas para melhorar a coesão organizacional e a produtividade dos gestores.

A inovação é outro ponto importante na literatura, sendo frequentemente destacada como uma competência crucial para gestores esportivos que desejam se manter competitivos. Schilling (2019) e Tidd e Bessant (2024) argumentam que a capacidade de inovar permite que os gestores não apenas se adaptem às mudanças do mercado, mas também liderarem essas transformações. No entanto, os gestores entrevistados mencionaram de forma limitada a inovação como uma competência central entre as suas atividades. A baixa relevância sugere que muitos gestores estão focados em manter a estabilidade operacional e o cumprimento das demandas cotidianas, o que pode limitar a capacidade de implementar práticas inovadoras. Comparando com a literatura, a falta de foco na inovação indica uma desconexão entre as práticas diárias desses gestores e as demandas emergentes do setor esportivo, conforme destacado por Duclos-Bastías *et al.* (2021), que defendem a interdependência entre a inovação e a sustentabilidade como um fator essencial para a longevidade das organizações esportivas.

No que diz respeito à experiência dos gestores, os dados indicam que muitos possuem mais de dez anos de atuação no setor, o que se alinha com as perspectivas de Wohlfart, Adam e Hovemann (2022) e Chelladurai e Kerwin (2018). Ambos destacam que a experiência contribui para uma visão estratégica mais aprofundada e para uma tomada de decisão eficaz em situações de pressão. Wohlfart, Adam e Hovemann (2022) argumentam que gestores experientes tendem a desenvolver uma compreensão profunda dos processos organizacionais, permitindo-lhes otimizar a eficiência e garantir a sustentabilidade da organização. No entanto, enquanto a experiência é valorizada, a capacidade de adaptação rápida às mudanças também é essencial, conforme Chelladurai e Kerwin (2018) enfatizam. Os gestores entrevistados parecem beneficiar-se da experiência, mas ainda carecem de um enfoque mais estratégico e adaptável, características que a literatura sugere como complementares à longevidade no setor.

A comparação entre autores revela que as competências técnicas, como as defendidas por Mello e Silva (2013) e Miranda *et al.* (2017), são essenciais e amplamente reconhecidas pelos gestores. No entanto, conforme a literatura avança, percebe-se uma ênfase crescente na necessidade de práticas inovadoras e sustentáveis, áreas discutidas por autores como Schilling (2019) e Duclos-Bastías *et al.* (2021). A ausência dessas competências nos relatos dos gestores entrevistados aponta para uma oportunidade de desenvolvimento em direção a práticas mais modernas e alinhadas com as demandas globais do mercado esportivo.

Em conclusão, a convergência entre experiência, liderança e habilidades de gestão de conflitos é clara tanto nos dados obtidos quanto na literatura. Porém, os desafios em relação à inovação e à sustentabilidade evidenciam uma lacuna que, se preenchida, poderá aprimorar as práticas da Gestão do Esporte, tornando-as

mais competitivas e preparadas para os desafios do século XXI. A literatura sugere que, além das competências tradicionais, os gestores precisam integrar práticas adaptativas e inovadoras para responder a um ambiente esportivo em constante transformação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo atingiu seu objetivo ao identificar e analisar as competências essenciais dos gestores esportivos em clubes associativos com base em suas atribuições e dificuldades no exercício da função. Os dados obtidos apontam que competências como liderança, comunicação, gestão de conflitos e inovação são amplamente valorizadas por esses profissionais, configurando-se como elementos-chave para uma atuação eficaz nesse contexto.

A articulação entre os resultados empíricos e o referencial teórico revela que a tríade proposta por Mello e Silva (2013) - conhecimentos, habilidades e atitudes - continua sendo um referencial válido para compreender a atuação dos gestores esportivos, especialmente quando combinada com dimensões mais contemporâneas, como sustentabilidade (Duclos-Bastías *et al.*, 2021) e inovação (Tidd; Bessant, 2024).

Observou-se, no entanto, que apesar do reconhecimento da importância dessas competências, muitas delas ainda não estão plenamente consolidadas na prática diária dos gestores, sobretudo no que se refere à adoção de estratégias sustentáveis e ao uso eficiente de tecnologias de apoio à gestão. A análise também evidenciou que, mesmo entre profissionais com experiência consolidada, persistem desafios relacionados à motivação de equipes, mediação de conflitos e gestão de tempo - aspectos diretamente vinculados às chamadas *soft skills*. Tais elementos requerem investimentos em formação continuada, com foco no desenvolvimento de habilidades interpessoais e comportamentais, alinhadas à complexidade das organizações esportivas contemporâneas.

Embora os gestores demonstrem boa formação técnica, especialmente oriunda da área da Educação Física, os resultados indicam uma lacuna na integração entre competências técnicas e socioemocionais. Isso sugere a necessidade de programas formativos mais abrangentes, que contemplem conhecimentos em gestão estratégica, inovação, sustentabilidade, governança e relacionamento com *stakeholders*.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o recorte geográfico concentrado no estado de São Paulo e o limitado número de respondentes, o que pode restringir a generalização dos achados. Ainda assim, os dados obtidos contribuem de forma relevante para o debate sobre o perfil e a formação dos gestores esportivos, oferecendo subsídios para a formulação de políticas públicas, programas de capacitação e processos de recrutamento mais alinhados às exigências atuais do setor.

Para estudos futuros, recomenda-se a ampliação da amostra, bem como a comparação entre diferentes modelos de gestão esportiva (clubes, federações, academias, ONGs), com vistas a mapear as especificidades de cada contexto.

Investigações longitudinais sobre o impacto da formação em competências essenciais também podem oferecer importantes contribuições para o campo.

Conclui-se que a eficácia da Gestão do Esporte em clubes associativos está diretamente relacionada à capacidade dos profissionais em integrar conhecimentos técnicos, habilidades interpessoais e atitudes alinhadas aos valores organizacionais. A qualificação contínua desses gestores, aliada a políticas estruturais que favoreçam ambientes de trabalho colaborativos, inovadores e sustentáveis, representa um caminho promissor para o fortalecimento do setor esportivo brasileiro.

Dessa forma, destaca-se a urgência de que instituições esportivas, públicas e privadas, invistam de maneira sistemática na formação e no desenvolvimento de gestores, como estratégia essencial para o fortalecimento sustentável do setor esportivo nacional.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Cacilda Mendes dos Santos. **Instalações esportivas voltadas ao esporte de participação**: proposta de modelo de processos de gestão para a realidade brasileira. 2019. 287f. Tese (Doutorado em Educação Física) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. DOI: <https://doi.org/10.11606/T.39.2019.tde-18072019-094845>
- AMARAL, Cacilda Mendes dos Santos; MORAES, Ivan Furegato; BASTOS, Flávia da Cunha. Perfil e competências do gestor do esporte: construção e validação de instrumento de avaliação. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 13, n. 2, p. 300-332, 2024. DOI: <https://doi.org/10.5585/podium.v13i2.24931>
- BARNEY, Jay; HESTERLY, William. **Strategic management and competitive advantage: concepts and cases**. 6. ed. Essex: Pearson, 2019.
- BARROS, José Arthur Fernandes; MAZZEI, Leandro Carlos. Gestão de clubes esportivos. In: MAZZEI, Leandro Carlos; BASTOS, Flávia da Cunha. **Gestão do Esporte no Brasil**. São Paulo: Ícone, 2012. p.91-118.
- BASADUR, Min. Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace. **Journal of Creative Behavior**, v. 31, n. 1, p. 59-72, 1997. DOI: <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1997.tb00781.x>
- BASTOS, Flávia da Cunha. **Gestão do esporte no Brasil**: reflexões sobre avanços, limites e desafios. 2016. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/39/tde-17062019-123621>. Acesso em: 25 jun. 2025.
- BIBAK, Kathy. The role and relevance of corporate social responsibility in sport: a view from the top. **Journal of Management & Organization**, v. 16, n. 4, p. 528-549, 2010. DOI: <https://doi.org/10.5172/jmo.2010.16.4.528>
- BILLSBERRY, Jon *et al.* Reimagining leadership in sport management: Lessons from the social construction of leadership. **Journal of Sport Management**, v. 32, n. 2, p. 170-182, 2018. DOI : <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0210>
- BLAKE, Robert Rogers; MOUTON, Jane Srygley. **The managerial grid III: the key to leadership excellence**. Houston: Gulf Publishing Company, 1985.

BRAUNSTEIN-MINKOVE, Jessica; DELUCA, Jaime; BAUCUM, Sydney. Transferable skills: preparing sport management students for careers both within and outside the sports industry. **Sport Management Education Journal**, v. 17, n. 2, p. 135-143, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1123/smej.2022-0011>

BUSH, Robert Alan Baruch; FOLGER, Joseph. **The promise of mediation: the transformative approach to conflict**. John Wiley & Sons, 2005.

CARVALHO, Ana. The impact of PBL on transferable skills development in management education. **Innovations in Education and Teaching International**, v. 53, n. 1, p. 35-47, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1080/14703297.2015.1020327>

CHALIP, Laurence; FAIRLEY, Sheranne. Thinking strategically about sport events. **Journal of Sport & Tourism**, v. 23, n. 4, p. 155-158, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/14775085.2020.1732047>

CHELLADURAI, Packianathan. **Leadership in sports organizations: a global perspective**. Champaign: Human Kinetics, 2021.

CHELLADURAI, Packianathan. **Managing organizations for sport and physical activity**. Scottsdale: Holcomb Hathaway Publishers, 2009.

CHELLADURAI, Packianathan; KERWIN, Shannon. **Human resource management in sport and recreation**. Champaign: Human Kinetics, 2018.

CHRISTENSEN, Clayton. **The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail**. New York: Collins, 2003.

COMITÊ BRASILEIRO DE CLUBES. **Relatório de gestão 2023**. Campinas: CBC, 2024. Disponível em: https://www.cbclubes.org.br/upload_arquivos/202403/RGPC_CBC_2023_240301_ESP.pdf. Acesso em: 31 mar. 2025.

COVEY, Stephen. **The 7 habits of highly effective people: powerful lessons in personal change**. Nova York: Free Press, 1989.

CUNNINGHAM, George. **Diversity and inclusion in sport organizations: a multilevel perspective**. 5. ed. Nova York: Routledge, 2022.

CUNNINGHAM, George; FINK, Janet. Diversity issues in sport and leisure. **Journal of Sport Management**, v. 20, n. 4, p. 455-465, 2006. DOI: 10.1123/jsm.20.4.455

CUNNINGHAM, George; FINK, Janet; ZHANG, James. The distinctiveness of sport management theory and research. **Kinesiology Review**, v. 10, n. 3, p. 339-349, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1123/kr.2021-0022>

DE JONG, Jeroen; DEN HARTOG, Daan. Measuring innovative work behaviour. **Creativity and Innovation Management**, v. 19, n. 1, p. 23-36, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>

DOWLING, Mathew; LEOPKEY, Becca; SMITH, Lee. Governance in sport: a scoping review. **Journal of Sport Management**, v. 32, n. 5, p. 438-451, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0032>

DUCLOS-BASTÍAS, Daniela *et al.* Better managers for more sustainable sports organizations: validation of Sports Managers Competency Scale (COSM) in Chile. **Sustainability**, v. 13, n. 2, p. 1-15, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13020724>

EL KHATIB, Ahmed Sameer. Responsabilidade Social Corporativa (RSC) no futebol profissional brasileiro: qual é o placar desse jogo? **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 16, p. e2130, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/54476>. Acesso em: 31 mar. 2025.

- FERKINS, Lesley; SHILBURY, David. The role of the board in building strategic capability: towards an integrated model of sport governance research. **Sport Management Review**, v. 8, n. 3, p. 195-225, 2005. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(05\)70039-5](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(05)70039-5)
- FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Getting to yes: negotiating agreement without giving in**. 3. ed. London: Penguin Books, 2011.
- FLAUTO, Frank. Walking the talk: The relationship between leadership and communication competence. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 6, n. 1-2, p. 86-97, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1177/107179199900600106>
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 183-196, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>
- FULLERTON, Sam; MERZ, G. Russell. The four domains of sports marketing: a conceptual framework. **Sport Marketing Quarterly**, v. 17, n. 2, p. 90-108, 2008. Disponível em: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=d8cd4a89-e4a5-342c-8a65-bfce99a9b38c>. Acesso em: 10 jun. 2025.
- GIBSON, Heather (ed.). **Sport tourism: concepts and theories**. London: Routledge, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODIN, Paul Denis. Sport mediation: mediating high-performance sports disputes. **Negotiation Journal**, v. 33, n. 1, p. 25-51, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1111/nejo.12172>
- HAIR Jr., Joseph *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HOULIHAN, Barrie; GREEN, Mick. **Comparative elite sport development: systems, structures and public policy**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.
- HOYE, Russell *et al.* **Sport management: principles and applications**. 4. ed. London: Routledge, 2015.
- HOYE, Russell *et al.* **Sport management: principles and applications**. 6. ed. London: Routledge, 2022.
- JIN, Hao *et al.* Effects of leadership style on coach-athlete relationship, athletes' motivations, and athlete satisfaction. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1012953>
- LE BOTERF, Guy. **Construir as competências individuais e coletivas**. Lisboa: Edições ASA, 2005.
- LI, Ming; PITTS, Brenda; QUARTERMAN, Jerome. **Research methods in sport management**. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, 2008
- MALM, Christer; JAKOBSSON, Johan; ISAKSSON, Andreas. Physical activity and sports—real health benefits: a review with insight into the public health of Sweden. **Sports**, v. 7, n. 5, p. 1-13, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/sports7050127>
- MARBUN, Theresa Olivia; ANTARANI, Piterson; PUTRI, Monica Amallia. Effective Communication Results in Effective Leadership. **Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation**, v. 3, n. 4, p. 571-578, 2023.
- 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. Disponível em: <http://revistagestaodoesporte.com.br/mod/page/view.php?id=97>. Acesso em: 31 mar. 2025.

MELLO, José Augusto Corrêa; SILVA, Sheila Aparecida Pereira dos Santos. Competências do gestor de academias esportivas. **Motriz: Revista de Educação Física**, v. 19, n. 1, p. 74-83, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1980-65742013000100008>

MILLER, Toby *et al.* **Globalization and Sport: playing the world**. London: SAGE Publications, 2001.

MIRANDA, Yves de Holanda Batista de *et al.* Análise acerca das competências necessárias para a atuação profissional do gestor esportivo. **Pensar a Prática**, v. 20, n. 3, p. 593-603, 2017. DOI: <https://doi.org/10.5216/rpp.v20i3.44154>

MORAES, Ivan Furegato. **Organização e gestão desportiva**. Curitiba: Fael, 2020.

NAMI, Afsaneh *et al.* Relationship between coaching leadership styles and athletic stress in team sports from universities of Tehran. **European Journal of Experimental Biology**, v. 3, n. 2, p. 48-53, 2013. Disponível em: <https://www.primescholars.com/articles/relationship-between-coaching-leadership-styles-and-athletic-stress-in-team-sports-from-universities-of-tehran.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2025.

O'BOYLE, Ian; BRADBURY, Thomas. **Sport governance: international case studies**. London: Routledge, 2013.

PARKER, Sharon; BINDL, Uta; STRAUSS, Karoline. Making things happen: a model of proactive motivation. **Journal of Management**, v. 36, n. 4, p. 827-856, 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206310363732>

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PFEFFER, Jeffrey. **Power: why some people have it and others don't**. New York: Harper Business, 2010.

RAHIM, Mostafizur Afzalur. **Managing conflict in organizations**. 4. ed. New Brunswick: Transaction Publishers, 2011.

RAJABI, Zahra. Relationship of coach's leadership style and player performance outcomes. **European Journal of Experimental Biology**, v. 2, n. 4, p. 1134-1136, 2012. Disponível em: <https://www.primescholars.com/articles/relationship-of-coachs-leadership-style-and-player-performance-outcomes.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2025.

ROBINSON, Leigh; PALMER, Dick (ed.). **Managing voluntary sport organizations**. London: Routledge, 2010.

ROBLES, Marcel. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. **Business and Professional Communication Quarterly**, v. 75, n. 4, p. 453-465, 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1080569912460400>

ROCHE, François Paris. **La planificación estratégica en las organizaciones deportivas**. 4. ed. Badalona: Editorial Paidotribo, 2012.

SCHILLING, Melissa. **Strategic management of technological innovation**. 6. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2019.

SHERRY, Emma; SHILBURY, David; WOOD, Greg. Wrestling with "conflict of interest" in sport management. **Corporate Governance**, v. 7, n. 3, p. 267-277, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/14720700710756544>

SONOO, Christi Noriko; HOSHINO, Elton Fernando; VIEIRA, Lenamar Fiorese. Liderança esportiva: estudo da percepção de atletas e técnicos no contexto competitivo. **Psicologia: teoria e prática**, v. 10, n. 2, p. 68-82, 2008. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872008000200006. Acesso em: 31 mar. 2025.

SOUZA, Poliana Freire da Rocha; LIMA, Gizelle Duarte Martins. Percepção de atletas profissionais em relação à liderança: a comunicação em equipes de futebol. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – CONEDU, 3., 2016, Campina Grande. **Anais [...]**. Campina Grande: Realize Editora, 2016. Disponível em: <https://www.editorarealize.com.br/index.php/artigo/visualizar/21901>. Acesso em: 31 mar. 2025.

TAYLOR, Tracy; DOHERTY, Alison; KERWIN, Shannon. **Managing people in sport organizations**: a strategic human resource management perspective. 3. ed. London: Routledge, 2024.

THIBAUT, Lucie; KIHLE, Lisa; BABIAK, Kathy. Democratization and governance in international sport: addressing issues with athlete involvement in organizational policy. **International Journal of Sport Policy and Politics**, v. 2, n. 3, p. 275-302, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1080/19406940.2010.507211>

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Managing innovation**: integrating technological, market and organizational change. 8. ed. Hoboken: Wiley, 2024.

VEAL, Anthony James; DARCY, Simon. **Research methods in sport studies and sport management**: a practical guide. 2. ed. Oxon: Routledge, 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

WACHSMUTH, Svenja; JOWETT, Sophia; HARWOOD, Chris. Managing conflict in coach–athlete relationships. **Sport, Exercise, and Performance Psychology**, v. 7, n. 4, p. 371-391, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/spy0000129>

WOHLFART, Olivia; ADAM, Sandy; HOVEMANN, Gregor. Aligning competence-oriented qualifications in sport management higher education with industry requirements: an importance–performance analysis. **Industry and Higher Education**, v. 36, n. 2, p. 163-176, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/09504222211016284>

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

Abstract: The study identified essential competencies for managing associative clubs, using a quantitative and descriptive approach. Online questionnaires were applied to 17 managers of socio-sports clubs in São Paulo, affiliated with the Brazilian Clubs Committee. Results highlighted leadership, communication, and conflict management as core competencies, alongside the need for continuous training in governance and innovation. Main challenges included conflict mediation, team motivation, and financial management. It was concluded that training programs should integrate technical and behavioral competencies with innovative and sustainable practices.

Keywords: Sports management. Professional competence. Sport clubs. Professional training.

Resumen: El estudio identificó competencias esenciales para la gestión de clubes asociativos, utilizando un enfoque cuantitativo y descriptivo. Se aplicaron cuestionarios en línea a 17 directores de clubes sociodeportivos en São Paulo, afiliados al Comité Brasileño de Clubes. Los resultados destacaron liderazgo, comunicación y gestión de conflictos como competencias clave, junto con la necesidad de formación continua en gobernanza e innovación. Los principales desafíos fueron mediación de conflictos, motivación de equipos y gestión financiera. Se concluyó que los programas de formación deben integrar competencias técnicas y conductuales con prácticas innovadoras y sostenibles.

Palabras clave: Gestión deportiva. Competencia profesional. Clubes deportivos. Formación profesional.

LICENÇA DE USO

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0), que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, desde que o trabalho original seja corretamente citado. Mais informações em: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

CONFLITO DE INTERESSES

Os autores declararam que não existe nenhum conflito de interesses neste trabalho.

CONTRIBUIÇÕES AUTORAIS

Kleber Almeida dos Santos: Conceitualização; Investigação; Análise Formal; Redação – Rascunho Original.

Flávia da Cunha Bastos: Metodologia; Análise Formal; Administração de Projetos; Supervisão; Redação – Revisão e Edição.

Ivan Furegato Moraes: Metodologia; Curadoria de Dados; Administração de Projetos; Supervisão; Redação – Revisão e Edição.

FINANCIAMENTO

O presente trabalho foi realizado sem o apoio de fontes financiadoras.

ÉTICA DE PESQUISA

A pesquisa seguiu os protocolos vigentes nas Resoluções 466/12 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde do Brasil.

DISPONIBILIDADE DE DADOS DE PESQUISA:

Os dados de pesquisa só estão disponíveis mediante solicitação.

COMO REFERENCIAR

SANTOS, Kleber Almeida dos; BASTOS, Flávia da Cunha; MORAES, Ivan Furegato. As competências essenciais dos gestores esportivos para a gestão eficaz de clubes associativos. **Movimento**, v. 31, p. e31032, jan./dez. 2025. DOI: <https://doi.org/10.22456/1982-8918.144383>

RESPONSABILIDADE EDITORIAL

 Alex Branco Fraga*

 Elisandro Schultz Wittizorecki*

 Mauro Myskiw*

 Raquel da Silveira*

* Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança, Porto Alegre, RS, Brasil.