

DIRIGISMO DESPORTIVO: A NATUREZA DA GESTÃO DESPORTIVA NA ERA CONTEMPORÂNEA.

Revisão da literatura

Domingos Virgílio Esquadro¹

*Faculdade de Ciências de Educação Física e Desporto
Universidade Pedagógica Tete- Moçambique*

Os seres humanos aprendem quando há mudanças na sua maneira de ver o mundo... (45).

RESUMO

O desporto atualmente assume uma dimensão tal que se torna imperativo principalmente nas organizações desportivas seguir as tendências sociais para que não se corra o risco do serviço desportivo tornar desajustado às necessidades da população. A gestão desportiva por ser uma área de conhecimentos multidisciplinares que se relaciona com a direção, liderança e organização do desporto aparece no sentido de otimizar o processo, alocando gestores profissionais e tornando assim a prática desportiva profissionalizante.

Palavras-chave: Desporto, Gestão Desportiva.

SUMMARY

The sport currently assumes a dimension such that becomes imperative especially in sports organisations follow social trends so as not to run the risk of sports service become misfit to the needs of the population. The sports management for being an area of multidisciplinary knowledge that relates to the direction, leadership and organization of the sport appears in order to optimize the process by allocating professional managers thus making the sport professional.

Keywords: sports, sports management.

1.INTRODUÇÃO

A terminologia desporto com origem latina é conotada como atividade «sem porte» que significa «desportare», simbolizado pelo divertimento, recreação, profissão, amizade, convívio. Acaba sendo um culto voluntário que assume-se como uma forma de compensação social relacionada a saúde, na medida em que permite a valorização do seu ego acompanhado por um sentimento de tensão, alegria e consistência. (26, 24, 29, 13 e 35). A crise no desporto contemporâneo proporciona indicadores dos modelos tradicionais de organização visto que a Gestão amadorista caracterizada por possuir dirigentes que são influenciados nas tomadas de decisões acaba perdendo espaço por uma gestão profissional em que o gestor é *o combustível que dá vida à inovação*. (29, 17, 6 e 30). Nesta tónica, o trabalho intitulado por: “*Dirigismo Desportivo: A natureza da gestão desportiva na era Contemporânea é* Baseado na revisão da literatura e visa trazer a tona a realidade da gestão desportiva e tem a pretensão de conhecer o perfil dos dirigentes e gestores e as causas que levam aos antigos praticantes a estarem na direção. Neste contexto, o presente estudo é tão importante e pertinente quanto útil pelo facto da disponibilização de informações claras, práticas e exequíveis.

Palavras-chave: Desporto, Gestão Desportiva

1. INTRODUCTION

To sports terminology with Latin origin is concerned as an activity «unlicensed» which means «desportare», symbolized by the fun, recreation, occupation, friendship, conviviality. Ends up being a cult volunteer who assumed as a form of social health-related compensation, insofar as it allows the recovery of your ego accompanied by a feeling of tension, elation and consistency. (26, 24, 29, 35 and 13). The crisis in contemporary Sport provides indicators of the traditional models of the amateurish Management Organization characterized by having leaders who are influenced in their decision making ends up losing space by a professional management in which the Manager is the fuel that gives life to innovation. (29, 17, 6 and 30). In this focus, the work titled: "Sports Dirigisme: the nature of sports management in the Contemporary era is based on the literature review and review aims to bring to light the reality of sports management and claim: Meet the profile of the directors and managers and the causes that lead to the ancient practitioners to be in the direction of the clubs without training. In this context, the present study is as important and relevant as useful by the fact that the provision of clear information, practical and enforceable.

Keywords: Sports, sports management

2. CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

2.1 Conceitos

2.1.2 Conceito de desporto

A palavra desporto com origem latina pode provir da expressão «de-portare» referente aos jogos fora das portas da cidade ou da francês antigo «déport» ou «desport» que se conota com atividade «sem porte». (13). Por enquanto para (29), o desporto significa «desportare, disportare», como o mais comum [...] de divertimento, recreação, decerto modo oposto a superior.

O desporto assume-se também como uma forma de compensação social, para além dos benefícios relacionados com a saúde, na medida em que permite ao indivíduo a valorização do seu ego, através da afirmação da sua personalidade e da sua corporalidade (27), é no desporto onde podemos encontrar o comportamento do homem sob efeito do stress em todos sentidos e percebermos a importância do mesmo na socialização do indivíduo e Segundo o (35): diz que Desporto é um culto voluntário e habitual de exercício muscular intenso suscitado pelo desejo de progresso e não hesitando em ir até ao risco, no desporto experimentamos todas as possibilidades e lutamos com todas as nossas potencialidades de modo a superarmos as nossas marcas.

A Carta Europeia do Desporto (1992), citado por (23) define o desporto como:

... todas as formas de atividade física que através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica... A organização é vasta e o melhoramento vê-se em todos os sentidos por parte dos praticantes destacamos os valores conquistados através da prática desportiva mas por parte dos adeptos melhoram a socialização, a coesão entre os povos, para os patrocinadores são os lucros, negócio que estão em causa... e por sua vez o Huizinga (1993) no seu célebre livro *Homo Ludens*, citado por (24) trás o conceito do jogo, dizendo que: *“Jogar é uma atividade ou ocupação voluntária executada dentro de determinados limites de tempo e de lugar de acordo com as regras livremente aceites, mas absolutamente obrigatórias tendo o seu objetivo em si próprio, e sendo acompanhado por um sentimento de tensão, alegria e consistência de que isso é diferente da vida normal.”*

2.1.3 CONCEITO DE GESTÃO DESPORTIVA

As definições desta área de conhecimento variam de acordo com países e continentes; assim:

Para a North American Society for Sport Management, define a gestão desportiva como um corpo de conhecimentos interdisciplinares que se relaciona com a direção, liderança e organização do desporto, incluindo dimensões comportamentais, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, negócios em contextos sociais, legislação e preparação profissional. **(15)**, é a presença do pessoal qualificado que faz com que todo o processo em matéria de gestão desportiva esteja em ativo, por sua vez, no Brasil, Gestão do desporto concerne à organização e direção racional e sistemática de atividades desportivas e físicas em geral e/ou de entidades e grupos que fazem acontecer estas atividades quer orientadas para competições de alto nível ou participação popular ocasional ou regular, e práticas de lazer e de saúde. **(15)**.

3. ASPETOS FUNDAMENTAIS DO DESPORTO E GESTÃO DESPORTIVA.

O desporto é um reflexo do modo de vida da população, pode realizar a tarefa de diversões ativas para os desportistas que praticam, bem como diversões passivas para os espectadores. **(22)**. O autor acrescenta dizendo que «Uma parte muito decisiva e determinante da gestão desportiva é a dimensão cultural e intercultural visto que os desportos têm raízes da antiguidade da cultura humana», é importante que os gestores não se confinem em seu ambiente de trabalho como se tudo estivesse parado e mundo fosse algo estático.

O desenvolvimento desportivo providencia uma plataforma a ser usado como maior contributo para áreas extras incluindo o desenvolvimento da económico, social e cultural pode também contribuir no estilo de vida saudável, educação, equidade do género, melhoramento das reconciliações e construção da paz no mundo **(44)**, É preciso perceber que o desporto funciona como elemento que consegue catapultar a dinâmica da vida de uma sociedade e para que isso aconteça não basta a vontade ou ser passional.

A prática desportiva está focada nos atletas e na juventude, Os dirigentes desportivos nunca deverão perder a perspectiva de que os seus principais esforços deverão ser dirigidos para a criação

de oportunidades para os atletas, **(20)**. A criação dessas oportunidades devem ser ambos os lados não somente ao nível profissional em é um número diminuto que aparecem na assinatura dos contractos esquecendo a massa que fica desvia por falta de orientação.

No contexto Moçambicano «*o acesso do cidadão à educação física e a prática do desporto é um direito consagrado pela constituição, o desporto como uma atividade social de interesse público, para a formação e desenvolvimento integral do ser humano, melhoria da sua qualidade de vida e bem-estar individual, coesão social, nacional e internacional, (12)*» e no Artigo 4, N° 3, Alínea d) *A promoção do desporto assenta-se na otimização dos recursos humanos e infraestrutura material e desportiva*». Segundo a constituição a prática desportiva aparece como um imperativo para todo cidadão, é incompatível com a realidade [como dizem os filósofos políticos «*O sistema democrático é caracterizado por aprovar leis para amedrontar os cidadãos*»)], mas isso não compadece com a lei do desporto, pois, assistimos o sistema capitalista a esparramar o seu poder sobre os Governos Municipais formando um halo na usurpação de espaços reservados pelo colono para a prática de atividades desportivas e isso alastra na definição de Bairros de expansão que estão sendo erguidos sem espaços para a construção da infraestrutura desportiva. Fica difícil perceber a otimização dos recursos humanos num país onde as Federações, Associações, Clubes, Vereadores Desportivos, Repartições e Departamentos ligados ao desporto funcionam com legados históricos e nepotismo...

O desporto atualmente assume uma dimensão tal que se torna imperativo, pelas organizações desportivas seguir as tendências sociais para que não se corra o risco do serviço desportivo se tornar desajustado às necessidades da população. **(24)**. Como resposta desse desajustamento eis por sua vez o **(26)** sustentando que «o surgimento da gestão desportiva foi uma exigência do desenvolvimento que requer a participação de pessoal competente para gerar as mais complexas situações...».

A palavra gestão é polissémica e os seus conhecimentos no mundo do desporto só adquirem significado se forem contextualizados ao ambiente onde estão a ser aplicados. É necessário conhecer o ambiente a ser aplicadas, **(35)**, isso poderá ajudar no gestor desportivo a traçar e melhor as suas linhas de ação para melhor alcançar os seus objetivos, e neste caso «A Gestão Desportiva enquanto meio promotor do Desenvolvimento social das populações desenvolveu-se primeiro no contexto das *Ligas Profissionais* nos Estados Unidos da América e no Canadá, enquanto na Europa o processo esteve essencialmente ligado à implementação do *Desporto para Todos*» **(43)**.

Atualmente, a projeção do desporto na sociedade, obriga a outras estratégias, atitudes e procedimentos, no que concerne ao seu próprio desenvolvimento. Por isso, o amadorismo dos dirigentes tem de dar lugar a um sistema claro em matéria de desporto... **(30)**. Torna se cada vez mais necessário a substituição da gestão amadora no desporto, realizada por ex. atletas e dirigentes sem formação por uma gestão profissional. Conhecer o desporto é fundamental, porém não o suficiente para atuar na gestão desportiva na qual requer profissional com conhecimento específico na área, **(26)**. É isso que assistimos em Africa, assim como um pouco por toda a parte do mundo em depositar a maior confiança nos antigos praticantes de desporto como forma de lhes atribuir o mérito pelos feitos, glórias inesquecíveis na memória da região. Deste modo «O desporto pode vir a transformar-se num mero espetáculo circense gerido por pessoas sem ideias e sem projetos para além dos seus interesses pessoais, e alimentado, em muitas circunstâncias, por massas alienadas pela violência da competição ou por regionalismos exacerbados», **(43)**, quando isso acontece significa que a gestão desportiva é deficitária por parte da entidade organizadora e o autor diz o seguinte «se continuarmos a utilizar as mesmas soluções para os problemas que existem, não podemos esperar obter resultados muito diferentes daqueles que já foram obtidos no passado».

As atividades empresariais mais frequentes no desporto são: oferta de serviços de publicidade, aluguer de instalações desportivas, venda de refrigerantes, realização de eventos de entretenimento, exposições hotelaria natureza, fornecimento de serviços, prestação de serviços de consultoria, venda de artigos desportivos... **(21)**. Essas atividades devem ser consideradas como sendo fontes de arrecadação de receitas para o funcionamento do clube.

Entende se por área de atuação do gestor desportiva o local onde ele exerce suas atividades profissionais é: *a) gestor de clubes desportivos b) gestor de modalidades desportivas específicas c) gestor de federações e confederações, d) gestor de órgão governamentais ligados ao desporto, e) gestor de empresas, f) gestor de outras organizações desportivas* **(26)**.

4. A GESTÃO AMADORISTA *VERSUS* GESTÃO PROFISSIONAL

Trazendo o conceito da gestão amadorista (2) diz que é aquela em que ocorre um amadorismo na gestão de negócios do clube e um profissionalismo apenas nos processos de compra e venda de jogadores e na gerência dos seus contratos, por sua vez o (30), vai mais longe afirmando que «Gestão amadorista do desporto é aquela em que o paradigma é a entidade sem fins lucrativos e sua administração é voltada para dentro, o que significa a prevalência dos problemas administrativos sobre as oportunidades de mercado», (2). Eis por esta que assistimos por toda a parte alguns gestores amadores sem nenhum norte em matéria de gestão ou alguns por ironia do destino tem algumas capacitação de uma ou duas semanas o mais agravantes alguns por confiança política outros por nepotismo desportivo e sentem se acomodados em estar a frente de uma organização desportiva barrando os jovens que possuem a formação daquela área, como sustenta o (7) dizendo que «As ações são de cunho tradicional e afetivo passional e estão relacionadas aos interesses pessoais, econômicos, políticos e simbólicos». Importa frisar que isto acontece nas modalidades de Futebol, Basquetebol, Andebol e outras onde os antigos praticantes ocupam cargos de chefia alimentando assim vício pela modalidade e ter conquistado esta fama na outrora. A vida será feita assistindo essa hecatombe?

O (7), traz nos as consequências desastrosas da gestão amadorista «Clubes com salários permanentemente atrasados, constantes questões judiciais cujos resultados nos tribunais pendem sempre para o lado do empregado, despedimento sem a mínima coerência, inflação da folha de pagamento, clubes servindo de base política para dirigentes inescrupulosos, são indícios evidentes de má gestão». Este estilo de gestão é baseado em valores de tradição e o comportamento do dirigente é influenciado por elementos emotivos que acabam introduzindo uma dimensão irracional em suas decisões.

O perfil dos gestores dos clubes de futebol profissional é elemento considerável quando se necessita avaliar as possibilidades de sucesso dessas entidades, principalmente quando se observa a consequência desastrosa que as gestões amadoristas têm imposto aos grandes clubes. (2), acresce dizendo que «na gestão profissional o clube fica sob permanente fiscalização pública e sua única possibilidade de permanência no mercado é a apresentação de resultados positivos ao longo de sua existência. A gestão centra-se na visão do lucro e da rentabilidade». Por sua vez o (29) enfatiza

dizendo que «o processo de planejamento e desencadeamento de ações é predominantemente voltado para fora, onde as ações estratégicas mais importantes concentram-se no mercado».

Para o (22), «gerência é o processo pelo qual um grupo cooperativo dirige ações para alcançar objetivos comuns com certos métodos e técnicas bem definidas» e «o equilíbrio entre receitas e despesas é o melhor indicador de avaliação do processo de gestão. Quando as receitas são superiores às despesas verificam-se indícios de boa administração. Quando as despesas superam as receitas, há déficit, o que é sintoma de má gestão, no entanto, quando não existe essa capacidade surge a crise, (30). Todo este aparato sistemático não adquire nas quatro linhas praticando a modalidade, mas sim na carteira com o professor e não o treinador, nesta perspectiva o (43) aconselha que «um clube, uma federação, ou qualquer outra organização deve ser vista como um sistema vivo em que os diversos recursos são geridos de forma a serem obtidos melhores resultados ao nível do planejamento, da liderança, da organização e do controlo. Por isso para (32), retrata a peça do gestor afirmando que «o Gestor Desportivo assume uma importância decisiva na gestão das organizações, tornando um dos ativos estratégicos, com base no seu capital humano, alicerçado no seu conhecimento, qualificações e potencial inovador, em paralelo a isto o (14), acrescenta «o Gestor desportivo é um profissional que assume a responsabilidade de correr riscos e de assumir as consequências da gestão traçada para a instalação a partir dos objetivos traçados para a mesma.

A crise do desporto moderno parece-nos ser um dos indicadores mais significativos que nos aconselham a reequacionar os modelos tradicionais de organização desportiva, (43), o autor nos aconselha a repararmos o desporto em todos sentidos sem nenhuma restrição ou a sua tipologia, o mesmo acrescenta dizendo que as causas do surgimento da crise deve-se à «desagregação do modelo corporativo do desporto tradicional, que já não responde às dinâmicas da sociedade...». E para ultrapassar as tais dificuldades o (22) recomenda nos que «Os gestores e dirigentes desportivos devem possuir um conhecimento e um pensamento sistémico de interculturalismo...» para ele «este pensamento pode servir para uma maior e mais adequada evolução da própria situação...».

Os desafios encontrados na Gestão do Desporto implicam uma busca de diferentes soluções e oportunidades de intervenção que se multiplicam em função da criatividade das pessoas, das organizações e até da própria dinâmica social em que se encontram, (43).

Ser dirigente desportivo é exercer no mundo de emoção que o desporto tarefa de decisão assente na unidade de conhecimento, razão e ação, (11).

Quadro Único - Comparação entre as gestões amadorista e profissional

Gestão amadorista		Gestão Profissional	
1	Predomínio dos interesses de um grupo sobre os da totalidade.	1.	Predomínio da visão estratégica, da busca de resultados.
2	A visão dos componentes do grupo interno como principal público-alvo.	2.	Visão dos receptores dos serviços como segmentos de mercado.
3	Ênfase no fortalecimento interno do "grupo".	3.	Ênfase na busca de parceiros e investidores.
4	A direção não é remunerada ou a remuneração não é compatível com a competência profissional exigida e, portanto, não centrada em resultados.	4.	A direção é remunerada e, normalmente, bem remunerada, portanto, cobrada em termos de resultados.
5	Estrutura departamentalizada por funções tradicionais, voltadas para o gerenciamento das atividades.	5.	Estrutura divisional/corporativa voltado para o gerenciamento das diversas atividades institucionais.
6	Ênfase no "estatuto" como fonte de decisão no processo de gestão.	6.	Ênfase na elaboração e implantação de "novos projetos de detecção de necessidades" como fonte de decisão no processo de gestão.
7	Alto poder de influência dos "conselheiros" que representam a força da decisão.	7.	Alto poder de influência dos "gerentes profissionais" que representam a força do conhecimento e a profissionalização.
8	Vigência do paradigma da "entidade sem fins lucrativos".	8.	Vigência do paradigma da "busca de resultados".
9	Estreita vinculação com os "componentes do grupo" e a administração voltada para dentro.	9.	Estreita vinculação com o "mercado" e a administração "voltada para fora".

Fonte: (30).

Existe grande carência de profissionais qualificados. Muitos gestores são postos no cargo por indicação política e agem como se a organização ou federação fosse propriedade sua, (15), e para tal as o governas e as federações devem reconhecer as qualificações e abrir espaço para os graduado nas instituições ligadas ao desporto.

5. A NECESSIDADE DE GESTORES DESPORTIVOS PROFISSIONAIS

O futuro da sociedade constrói-se no presente, e nesta construção está sem dúvida inserido o desporto, (24) em torno do profissionalismo desportivo o (10) diz que «o profissional capacitado na área tem-se convertido em uma necessidade em toda organização que queira administrar, gerar e ofertar corretamente seus recursos», neste cenário todo o formado em matéria de gestão desportiva traz uma visão futurista da organização desportiva que estiver a orientar, por isso que o (17), diz que «a criatividade é vital para o sucesso das organizações e funciona como [*o combustível que dá vida à inovação*] ou por outra, é fator impulsionador da inovação...».

O conturbado cenário atual extrema competitividade e de profundas mudanças obriga o futebol a ser encarado profissionalmente. Como consequência imediata, o mercado do futebol vem se transformando rapidamente em um interessante filão para investidores nacionais e internacionais, o que tem provocado nos clubes de futebol a necessidade de se reestruturar e se organizar, estabelecer novas estratégias, redefinir objetivos, buscar soluções inteiramente novas, superar preconceitos, mudar paradigmas, etc. (40).

Uma das obrigações do Gestor Desportivo é provocar, desafiar, instigar, buscar nada menos que o máximo, (8), e para tal não é aconselhável «A frequência de gestores desportivos em cursos que repassem e discutam superficialmente os conceitos básicos da área (9), porque segundo o (46), diz que o «O comportamento dos clubes, no futuro, dependerá de fatores como: desempenho de seus talentos; da contratação de executivos remunerados e comprometidos; da presença de empreendedores que sejam agentes de mudanças e coloquem sua visão em ação».

A administração estratégica preocupa-se principalmente com o futuro da organização, procurando definir os rumos que a empresa deve seguir para sobreviver, o (33), acrescenta afirmando que o «O modelo dessa gestão é caracterizado pela segmentação das partes que interagem entre si e dá suporte à decisão. No planejamento estratégico são identificados os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades das atividades empresariais, necessárias as decisões que definem os destinos de produtos e serviços e em consequência o êxito ou o fracasso das organizações. Outro aspeto refere-se à sinergia das partes ou das fases que são responsáveis pela geração dos resultados planejados.

Para (33) comenta que, o modelo de gestão de uma empresa compreende um conjunto de crenças, valores e princípios que determine a forma como a empresa é administrada. Inclui crenças e

valores sobre o processo de planejamento e controle, grau de autonomia dos gestores, critérios de avaliação de desempenho e princípios que determinam a postura gerencial.

O planejamento empresarial é um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões empresariais, o que permite o conhecimento das consequências futuras, a fim de comparar os resultados com as expectativas. **(18)**, para que haja esse planejamento e surta sucesso o verdadeiro sentido é importante que tenhamos profissionais que percebam a área e tenham uma visão futurista em relação a instituição. Por isso que o **(28)**, diz que «no sector do Desporto, dada a sua riqueza em termos de variáveis das mais diversas origens, torna-se fundamental preparar os Gestores Desportivos para esse confronto permanente com outras profissões...».

6. ESTUDOS E TENDÊNCIAS

Se por um lado os jogadores, técnicos e auxiliares que atuam nos desportos de elite são profissionais, com registo legal do exercício de suas atividades, por outro, os responsáveis pela vida dos clubes são indivíduos profissionalmente despreparados para atender aos objetivos organizacionais. **(30)**.

Estudo feito por **(42)** aponta que dos 212 gestores inqueridos 81% que responderam são homens e 19% mulheres e a média de idades da amostra é de 33 anos e cerca de 47% dos gestores que responderam situam-se entre os 20 e 30 anos, o que indicia uma classe sócio profissional muito jovem, ou seja com grande potencialidade de crescimento em termos e quanto à formação, a licenciatura mais representada já é a de Gestão do Desporto (22%), seguida pela de Educação Física (17%), mostrando claramente a preferência do mercado pela formação específica na área.

Por sua vez o estudo feito por **(2)**, mostra que dos gestores que foram submetidos a pesquisa nenhum deles é exclusivamente profissional de gestão desportiva em que a variável idade, possui distribuição simétrica em torno da média, que é de 45,5 anos. São oito os casados. Com relação às questões administrativas do clube, 60% dos entrevistados afirmaram ter total poder de decisão, 30% têm muito poder e 10% . Os 50% cursam ou já concluíram o segundo grau (Ensino Médio), e os demais possuem escolaridade de nível superior.

O estudo feito pelo **(31)**, teve como amostra 20 gestores, entre os questionados 95% dos que responderam possuem até 55 anos e 9 pessoas possuem idade entre 36 e 45 anos. A média verificada foi de 42 anos. Mais de 80% dos entrevistados respondeu que já fez um curso ou

treinamento. Dos dez sujeitos. Sendo assim, os resultados obtidos revelam que 100% dos 8 sujeitos estudados são do sexo masculino, a grande maioria dos gestores tem formação superior completa mas apenas 28% têm formação na área de gestão desportiva ou Desporto.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Lutar para a formação dos gestores desportivos é a única alternativa que possa profissionalizar a prática desportiva, se o desporto continuar a ser gerido por amadores, curiosos influenciados pela paixão conquistado ao longo da história da vida nunca teremos desporto profissional.

Um gestor profissional traz consigo uma bagagem de conhecimento teórico e prático reconhecido pela sociedade pensante e, pronto para descarregar e trazer a dinâmica. É um Homem eloquente com eloquência e projetista no verdadeiro sentido, mas acima de tudo é um visionário comprometido com a instituição.

Os estudos feitos por vários pesquisadores, mostram que há um grande número de gestores amadores na área de desportiva nos países em via de desenvolvimento em relação aos países desenvolvidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **AZEVEDO P, & BARROS J.** A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal. Brasil, Junho de 2004.
2. **AZEVÊDO. P.** Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do distrito federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira. 2004
3. **ABELLA. C.** et al. Los profesionales de la organización y gestión de actividade física y deporte, Julho de 2007.
4. **AZEVÊDO et al.** Teoria organizacional da educação física e desportos. São Paulo. 1979.
5. **AZEVEDO. A.** Dos velhos aos novos .cartolas. 1999.
6. **BRUNORO. C; AFIF. A.** Futebol 100% profissional. São Paulo. 1997.
7. **BRUNORO. C.** Organização e administração dos departamentos de esportes dos clubes. [http://www. brunoro.com.br](http://www.brunoro.com.br) Jul. 2000.
8. **BERNARDINHO.** Transformando suor em ouro. Rio de Janeiro: Sextante. 2006.
9. **BASTOS.C.** Administração esportiva: área de estudo, Brasil. 2003.
10. **BASTOS. C.** Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil - São Paulo– Brasil Abril de 2004.
11. **BAPTISTA. F.** Orgânica e Gestão de Clubes e Associações. 2004.
12. **BR.** 2º suplemento, I Série – Numero 10, Terça feira, 12 de Março de 2002, Lei do desporto nº 11/ 2002.
13. **CAGICAL M.** desporte, pedagogis y humanismo, Madrid, comité olímpico espanhol 1966.
14. **CUNHA. M.** Os Espaços do Desporto: Uma Gestão para o Desenvolvimento Humano. Coimbra: Almedina. 2007.
15. **CASTRO** et al- Administração/ Gestão esportiva. Atlas do esporte no brasil. Rio de Janeiro, 2006.
16. **DRUCKER. F.** Fator humano e desempenho. São Paulo. (2002).
17. **DZIERSK. M.** Design meet business: ‘Business, this is...Design’. 2007, [<http://www.fastcompany.com/resources/design>].
18. **DRUCKER. P.** Administração, tarefas e responsabilidade. São Paulo 1995.

- 19. DIÁRIO OFICIAL.** Congresso Nacional Constituição Federal, Brasília, Brasil. 1988.
- 20. DELICADO. N.** Manual De Gestão Desportiva. Deli, Timor-Leste Abril de 2014,.
- 21. DURDOVÁ I.** Rapid Development of Sport and Sport Management at the Beginning of the Third Millennium. 2012.
- 22. FRANCO. J.** Revista Veja, São Paulo. 1998.
- 23. Gall. H.** Gerência deportiva: bases y aspectos interculturales; apresentado no Congresso Gestão deportiva, realizado em Cali, Novembro de 1996.
- 24. GUEDES. P.** Turismo de prática deportiva: um segmento do mercado do turismo deportivo. Portugal, 2008.
- 25. GONÇALVES. R.** Posicionamento das Modalidades Desportivas Federadas: Dissertação na Especialidade de Gestão do Desporto, Lisboa, 2005.
- 26. GUERREIRO. R.** Modelo conceitual de sistema de informação de Gestão Económica- GECON: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese (doutoramento) São Paulo: FEA/USP, 1989.
- 27. KARNAS. G.** Perfil do Gestor Desportivo Nos Países Da Língua Portuguesa (revisão da literatura) Rio Grande do Sul. Porto alegre 2010.
- 28. LAMBRECHT. K.** An Analysis of the competencies of sports and Athletic Club Managers. Journal of Sport Management, Champaign, 1987.
- 29. LIMA. T.** Educação Física e Desporto. Lisboa. Edição Livros Horizonte, col. Cultura Física, 1988.
- 30. MAGALHÃES P.** O desporto e o espirito; o espirito do desporto. In o desporto para alem do obvio. Lisboa. 2003.
- 31. MELO N. & FRANCISCO P.** Administração e marketing de clubes esportivos. Rio de Janeiro. 1998.
- 32. MENEZES. G.** *Gestão de política públicas deportivas municipais.* análise da região metropolitana do Recife-PE, Brasil. Tese de doutorado, Universidade do Porto, Porto, Portugal. (2009).
- 33. MAÇÃS V.** O Diretor Desportivo nas Organizações do Futebol em Portugal. Revista Portuguesa de Gestão de Desporto. 2007.
- 34. MAXIMINIANO. A.** Introdução a administração. São Paulo 1985.

- 35.PEREIRA. C.** Uma Contribuição ao Modelo de Mensuração. Tese (doutoramento) FEA/USP. 2000.
- 36. PIRES at al.** Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, 2001, vol. 1, nº 1.
- 37.**Review sport Managing. The state of play Sport Management, 2015, Association of Australia and New Zealand.
- 38.**Revista de Educação física y deporte da universidade de Ludwigsburg, Alemanha Vol. 18.
- 39.**Revista Internacional de Ciências del Deporte, vol III, Valência, Espanha.
- 40.RICHARDSON. R.** Pesquisa social: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- 41.SOUZA. N.** A importância das decisões na empresa. O Estado de São Paulo. Jan. 1999.
- 42.SARMENTO. J.** O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal. São Paulo. Set. 2006.
- 43.SARMENTO.J & PIRES. G.** Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, 2001.
- 44.SWYNGEDOUW.** Editorial Managing sport for social change. Austrália. 2004.
- 45.SENGE. P.** As cinco disciplinas. *HSM Management*, Agosto, 1998.
- 46. WILLIAMS, W. & YANG. T.** Organizational Creativity. In R. Sternberg, Cambridge: Cambridge University Press. (2004).
- 47.** XI Congresso Ciências do Desporto e Educação Física dos países de língua portuguesa