



Revista Brasileira de
CIÊNCIAS DO ESPORTE

www.rbceonline.org.br



ARTIGO ORIGINAL

A percepção de competências dos gestores desportivos em função da experiência profissional



Paula Maria Batista*, Bárbara Joaquim e Maria José Carvalho

Centro de Investigação, Formação, Intervenção e Inovação em Desporto, Faculdade de Desporto, Universidade do Porto, Porto, Portugal

Recebido em 7 de dezembro de 2012; aceito em 10 de janeiro de 2014
Disponível na Internet em 14 de novembro de 2015

PALAVRAS-CHAVE

Percepção de competências;
Gestor desportivo;
Experiência profissional;
Perfil de competências

KEYWORDS

Competences perception;
Sport manager;
Professional experience;
Competences profile

Resumo Este estudo teve como propósito identificar se a experiência profissional influencia o modo como os gestores municipais valorizam as suas funções e a percepção de tempo que nelas despendem. Os participantes foram 50 gestores que preencheram um questionário. Os procedimentos de análise usados foram as medidas descritivas básicas, a análise multivariada para variáveis dependentes e o coeficiente de correlação de Pearson. Os resultados indicaram uma interação significativa dos fatores anos na função e na organização na valorização das funções e percepção de tempo despendido no seu exercício. O fator experiência revelou influenciar de forma significativa o nível da percepção da importância na dimensão lecionação/docência e do tempo despendido nas dimensões lecionação/docência e marketing.

© 2015 Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Todos os direitos reservados.

Sport manager competences perceptions according to the professional experience

Abstract The purpose of this study was to examine if the professional experience influences the way that municipal sport managers' value their roles and their perception of time spent in work tasks. Fifty managers filled a questionnaire. In data analysis it was used basic descriptive measures, multivariate analysis for dependent variables and Pearson's correlation. The results showed a significant interaction between the two factors: professional experience and years in the organization on the valuation of the roles and on the perception of the time spent to perform

* Autor para correspondência.

E-mail: pmatista@fade.up.pt (P.M. Batista).

the work tasks. The experience reveals to be significant at the level of perception of importance in dimension teaching/lecturing and time allocated on the dimensions teaching/lecturing and marketing.

© 2015 Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte. Published by Elsevier Editora Ltda. All rights reserved.

PALABRAS CLAVE

Percepción de competencias;
Gestores deportivos;
Experiencia profesional;
Perfil de competencias

Percepción de competencias de los gestores deportivos en función de la experiencia profesional

Resumen El propósito de este estudio fue determinar si la experiencia profesional influye en la valoración que los gestores deportivos municipales atribuyen a sus funciones y la percepción del tiempo dedicado a ellas. Un total de 50 participantes llenaron un cuestionario. Los procedimientos de análisis fueron medidas descriptivas básicas, análisis multivariado para variables dependientes y el coeficiente de correlación de Pearson. Los resultados indicaron una interacción significativa de los dos factores: experiencia profesional y años en la organización en la valoración de las funciones y tiempo dedicado a ellas. La experiencia reveló ser significativa en la percepción de la importancia de la dimensión de enseñanza/docencia y en el tiempo dedicado a la enseñanza/docencia y marketing.

© 2015 Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Todos los derechos reservados.

Introdução

Nos dias de hoje, em Portugal, as atribuições e competências legais delegadas aos municípios estão associadas à satisfação das necessidades das comunidades locais em diversos domínios sociais. De entre as funções referenciadas, [Carvalho \(2003, 2009\)](#) e [Januário \(2010\)](#) identificam o desporto como uma das que figuram, de forma inequívoca, nessas atribuições. É nesse contexto que os municípios, ao integrarem na sua lei orgânica serviços municipais de desporto, se deparam com novas necessidades no nível dos recursos humanos. Esses recursos, segundo [Saldanha \(2006, p. 47\)](#), visam a dar resposta ao lema “promover de forma geral a atividade física e o desporto no âmbito municipal”. De acordo com essa perspectiva, o gestor municipal, designadamente o denominado técnico superior de desporto, é responsável pelo desempenho de um conjunto de funções que permitem desenvolver uma política desportiva municipal baseada em programas, equipamentos, instalações e agentes desportivos de qualidade, de modo responder às exigências crescentes do setor. Acresce que o desempenho da função exige que o técnico superior de desporto seja detentor de um conjunto de requisitos que lhe permitam desenvolver com competência as tarefas que lhe estão adstritas. Com base no normativo que identifica o conteúdo funcional desse gestor, Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, mais especificamente o seu artigo 43.º, evidenciam-se como principais funções: *consultivas, de estudo, planeamento, programação, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica e/ou científica que fundamentam e preparam a decisão, para além das de representação do órgão ou serviço em assuntos da sua especialidade.*

Ao avançarmos pelas questões da competência, um aspeto que é colocado em evidência por alguns autores ([Velve, 2000](#); [Sandberg, 1994](#)) é que a experiência é um

requisito imprescindível para que a expressão de um conjunto de habilidades possa emergir. Contudo, também é unanimemente aceito que só a experiência refletida poderá resultar numa melhoria da competência, pois o simples acumular de anos numa função não é garantia de alteração no sentido positivo ([Schön, 1983, 1987](#)).

Nessa linha de pensamento, e uma vez que as investigações em torno das competências do técnico superior de desporto dos municípios raramente realçam a experiência profissional, porquanto tendem a centrar-se na vulgar caracterização dos intervenientes (número de anos, tipos de profissões e cargos anteriores e vivências ao nível desportivo), neste estudo pretendeu-se ir mais além e procurar identificar se a experiência influencia o modo como esses profissionais valorizam as funções/competências inerentes ao perfil funcional deles. Assim, trata-se de um estudo empírico de natureza inferencial que tem como propósito principal detectar se os fatores número de anos na função e na organização exercem influência na valorização que os técnicos superiores de desporto atribuem às funções adstritas à sua profissão e a percepção que esses têm do tempo que despendem no exercício de cada uma delas.

Na tentativa de responder aos propósitos enunciados foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Verificar se a interação dos fatores anos na função e anos na organização são diferenciadores da valorização que os técnicos superiores de desporto atribuem às funções adstritas ao exercício da profissão e à percepção de tempo despendido em cada uma delas;
- Verificar se existe uma associação entre a valorização das funções e a percepção que os técnicos superiores têm do tempo que despendem em cada uma delas.

Material e métodos

Participantes

De um universo de 62 técnicos superiores de desporto, participaram deste estudo, voluntariamente, 50 profissionais que exercem funções nos municípios, numa empresa municipal e nas associações desportivas do Distrito de Viseu. Essa amostra é representativa do universo em foco porquanto perfaz 80,64% dos técnicos superiores de desporto do Distrito de Viseu, para além de perfazer o espectro experiencial e de idade. Os técnicos superiores de desporto inquiridos provêm de 19 Concelhos dos 24 que constituem o Distrito de Viseu.

Todos os participantes foram devidamente informados do propósito do estudo e preencheram o termo de consentimento livre e esclarecido, em que além do anonimato foi garantida a confidencialidade dos dados.

Dos participantes, 40 são do sexo masculino e 10 do feminino. A média de idade situou-se nos $32,12 \pm 5,3$ anos, com um mínimo de 26 e um máximo de 53. Relativamente à formação, todos os técnicos são detentores de licenciatura, a maioria é da área da educação física (98%). No que concerne à formação complementar, apenas 14 técnicos superiores de desporto (28%) demonstraram preocupação com a formação complementar (pós-graduações e mestrados) na gestão desportiva. O valor médio da experiência profissional situa-se nos $5,72 \pm 3,18$ anos, oscila entre um e 11. De referir, ainda, que em alguns municípios não existe a categoria de técnico superior de desporto, dado que as funções são desempenhadas por professores de educação física.

Para dar cumprimento ao objetivo de comparar níveis de experiência distintos tomaram-se em consideração dois fatores: os anos na função e os anos na organização atual. A escala usada foi: 0-4 anos (pouca experiência), 5-9 anos (experiência razoável) e 10 e mais anos (muita experiência). A classificação em termos de experiência teve por base a referenciada por [Lysaght e altschuldb \(2000\)](#), que, apesar de se reportar a profissionais da área da saúde, é uma categorização que consegue reunir um consenso aceitável. A experiência profissional dos participantes, traduzida no número de anos na função e anos na organização, apresentada na [tabela 1](#) permite referir que os valores médios de anos de experiência profissional em termos de permanência na função é superior a cinco anos e na organização a seis.

Dos registos incluídos na [tabela 1](#) é de realçar que a maioria dos profissionais tem entre 5-9 anos de experiência, tanto na função (48%) como na organização (46%), e que apenas 16% da amostra apresentam experiência profissional na área da gestão do desporto superior a 10 anos. Outro aspeto relevante é que em termos médios os anos na organização são superiores à média de anos na função (6,62 e 5,72 anos, respectivamente).

Relativamente à experiência na organização, verifica-se que 46% dos elementos já permanecem nela entre 5-9 anos e que 24% têm 10 ou mais anos.

Instrumentos

O questionário usado foi o de [Costa \(2002\)](#), com algumas adaptações referentes à terminologia específica do tipo de gestor em estudo, isto é aludindo ao técnico superior de desporto, e não a outros eventuais gestores municipais. De entre as componentes do questionário, e para dar cumprimento à fase extensiva, usou-se a escala de autopercepção relativa à importância e ao tempo despendido nas funções e competências profissionais específicas do técnico superior de desporto. A escala é constituída por 66 itens, cada um corresponde a uma função/competência. A resposta a cada item é dada numa escala de Likert de seis níveis (0 a 5): (0) nada importante/nenhum tempo despendido; (1) muito pouco importante/muito pouco tempo despendido; (2) pouco importante/pouco tempo despendido; (3) importante/razoável tempo despendido; (4) muito importante/muito tempo despendido; (5) bastante importante/bastante tempo despendido. Os itens estão agrupados em sete dimensões, designadamente: (1) Recursos Humanos, (2) Planeamento/Organização, (3) Informação, (4) Financiamento/Orçamento, (5) Marketing, (6) Coordenação e Avaliação, e (7) Docência/Lecionação.

Na adaptação do questionário participaram duas doutoradas em ciência do desporto, uma com especialização em pedagogia do desporto e a outra com especialização em gestão desportiva. Acresce que, face à importância que é dada na literatura aos testes-piloto no refinamento dos instrumentos de investigação, depois da adaptação do questionário de [Costa \(2002\)](#) procedeu-se à sua aplicação de modo a detetar possíveis erros e dificuldades de interpretação. Esse teste-piloto foi feito em março de 2010 com três técnicos superiores de desporto.

A aplicação dos questionários foi presencial e decorreu em março e abril de 2011. A presença física, além de garantir o retorno dos questionários, possibilitou um esclarecimento da temática e dos objetivos do estudo, bem como de dúvidas quanto a seu preenchimento.

Fiabilidade e consistência interna

Com o intuito de avaliar a fiabilidade das respostas analisou-se a estabilidade e a consistência interna das subescalas do questionário por meio da correlação intraclasse, a correlação interitem e o alfa de Cronbach ([Nunnally, 1978](#)). O questionário foi aplicado a uma amostra de 10 sujeitos que o preencheram com um intervalo de uma semana. A análise dos valores nos dois momentos demonstra uma significativa

Tabela 1 Caracterização da amostra em função da experiência na área da gestão desportiva

	Média	SD	0-4 anos n (%)	5-9 anos n (%)	10 e mais anos n (%)	Total n (%)
Anos na função	5,72	3,182	18 (36%)	24 (48%)	8 (16%)	50 (100%)
Anos na organização	6,62	3,880	15 (30%)	23 (46%)	12 (24%)	50 (100%)

Tabela 2 Importância e tempo despendido em cada uma das dimensões de funções/competência

Importância atribuída		Dimensões	Tempo despendido	
média	SD		Média	SD
3,47	1,23	<i>Recursos humanos</i>	1,87	1,39
3,97	0,53	<i>Planejamento/Organização</i>	2,38	1,00
3,64	0,66	<i>Informação</i>	2,43	1,00
2,99	1,24	<i>Financiamento/Orçamento</i>	1,32	1,23
3,47	0,83	<i>Marketing</i>	2,20	1,00
3,68	0,97	<i>Coordenação/Avaliação</i>	2,12	1,24
4,02	1,11	<i>Docência/Lecionação</i>	3,83	1,30

similaridade. Contudo, encontraram-se diferenças significativas em quatro funções: (1) Recursos Humanos – providenciar avaliações de eficácia e eficiência do trabalho dos técnicos e conduzir programas de avaliação; (2) Financiamento/Orçamento – coordenar e agendar pagamentos de subsídios e participações financeiras; (3) recolher fundos, receitas e outros recursos das entidades da comunidade, de patrocinadores e de mecenas; e (4) Coordenação e Avaliação – coordenar e avaliar o estado de rentabilização e conservação dos recursos materiais desportivos.

Para a leitura dos valores de alfa de Cronbach tomou-se como referência o valor crítico de $\alpha = 0,70$ proposto por Nunnally (1978), e na leitura da correlação interitem as considerações de Bollen (1989), que reconhece $\alpha = 0,50$ como um valor aceitável. Verificou-se que o valor de α de Cronbach ($\alpha = 0,77$) é superior ao valor crítico proposto por Nunnally (1978). Desse modo pode-se afirmar que o grau de homogeneidade é aceitável. Relativamente à correlação interitem ($Ciit = 0,39$), o valor médio encontrado é admissível.

Procedimentos de análise

No tratamento de dados recorreu-se às medidas descritivas básicas e à análise multivariável para variáveis dependentes (General Linear Model Multivariate) e o *test post hoc* Tukey, para verificar se os anos na função e os anos na organização influenciam os níveis de importância atribuídos às várias funções/competências e a percepção de tempo despendido nas diferentes funções. Recorreu-se ainda à correlação de Pearson (r) para analisar se existe uma associação significativa entre a importância atribuída às funções e a percepção de tempo despendido em cada uma delas. O nível de significância foi mantido em $p \leq 0,05$.

Resultados

A análise descritiva (média e desvio padrão) da valorização dada a cada uma das dimensões de funções/competências, bem como a percepção de tempo despendido em cada função, encontra-se patente na [tabela 2](#).

Os dados da [tabela 2](#) indicam que as funções/competências associadas à dimensão de *lecionação/docência* são consideradas as mais importantes e simultaneamente aquelas nas quais os técnicos consideram que despendem mais tempo. Contrariamente, as funções/

competências inerentes à dimensão *financiamento/orçamento* são encaradas como as menos importantes pelos técnicos e na qual despendem menos tempo.

Autopercepção da importância das funções e competências

Os resultados indicam que existe uma interação entre a importância atribuída às diferentes funções/competências (variável dependente) e os fatores anos na função e anos na organização. Com efeito, a interação entre os fatores anos na função e anos na organização é significativa. O valor do teste Wilk's Lambda- r de Wilks = 0,022, $F(7, 36,000) = 228,197$, $p \leq 0,000$ revela que os técnicos superiores de desporto com diferentes níveis de experiência (anos na função e anos na organização) valorizam de forma significativamente diferente o conjunto de funções/competências que perfazem as diferentes dimensões em análise.

Ao se analisar de forma mais detalhada cada dimensão verifica-se que apenas existe uma interação significativa entre a experiência profissional e a importância atribuída às funções/competências relacionadas com a dimensão *lecionação/docência* ([tabela 3](#)).

Como se pode observar na [tabela 4](#), e atendendo ao valor de F , é na dimensão *lecionação/docência* que a atribuição de importância dos técnicos superiores de desporto mais se diferencia, a diferença assume significado estatístico.

Ao avançar para as comparações múltiplas verifica-se que existem diferenças de atribuição da importância às diferentes funções em resultado dos anos passados na organização ([tabela 4](#)) e anos passados na função ([tabela 5](#)).

Tabela 3 Efeito entre a experiência e importância atribuída às diferentes dimensões/competências

Dimensões de funções/competências	F	P
<i>Recursos humanos</i>	0,826	0,572
<i>Planejamento/Organização</i>	0,967	0,468
<i>Informação</i>	2,223	0,051
<i>Financiamento/Orçamento</i>	1,122	0,368
<i>Marketing</i>	1,678	0,141
<i>Coordenação e Avaliação</i>	0,707	0,666
<i>Lecionação/Docência</i>	2,634	0,024 ^a

F, valor do teste estatístico; P, valor de prova.

^a Diferenças estatisticamente significativas para $p \leq 0,05$.

Tabela 4 Comparações múltiplas: atribuição de importância às funções de *lecionação/docência* consoante os anos na organização

Variáveis dependentes	Anos Organização (I)	Anos Organização (J)	Diferença média (I-J)	P
BI7 – Dimensão <i>lecionação/docência</i>	0-4 anos	5-9 anos 10 e mais anos	-0,0019 0,9389	1,000 0,043 ^a
	5-9 anos	0-4 anos 10 e mais anos	0,0019 0,9408	1,000 0,025 ^a
	10 e mais anos	0-4 anos 5-9 anos	-0,9389 -0,9408	0,043 ^a 0,025 ^a

^a Diferenças estatisticamente significativas para $p \leq 0,05$.

Tabela 5 Comparações múltiplas: Auto percepção da importância das funções de *lecionação/docência* consoante os anos na função

Variáveis dependentes	Anos Função (I)	Anos Função (J)	Diferença média (I-J)	P
BI7 – Dimensão <i>lecionação/docência</i>	0-4 anos	5-9 anos 10 e mais anos	0,3056 1,7361	0,574 0,000 ^a
	5-9 anos	0-4 anos 10 e mais anos	-0,3056 1,4306	0,574 0,002 ^a
	10 e mais anos	0-4 anos 5-9 anos	-1,7361 -1,4306	0,000 ^a 0,002 ^a

^a Diferenças estatisticamente significativas para $p \leq 0,05$.

Os resultados obtidos das comparações múltiplas ao nível da importância atribuída às funções na dimensão *lecionação/docência* (tabela 5) evidenciam que os técnicos superiores com 5-9 anos na organização percebem significativamente como mais importantes as funções de *lecionação/docência* comparativamente aos técnicos menos e mais experientes (0-4 anos e 10 e mais anos). Os técnicos menos experientes (0-4 anos) consideram as funções de *docência* mais importantes do que os técnicos mais experientes (10 e mais anos). Por sua vez, os profissionais mais experientes (10 e mais anos) comparativamente aos outros técnicos menos experientes (0-4 anos e 5-9 anos) percebem como menos importantes as funções intrínsecas à dimensão *lecionação/docência*.

No tabela 5 pode-se constatar que os técnicos superiores mais experientes (10 e mais anos na função) atribuem significativamente menos importância às funções de *lecionação/docência*. Entre os técnicos de 0-4 anos na função e 5-9 anos não se verifica diferenças de atribuição de importância às diferentes funções.

Percepção do tempo despendido nas funções e competências

Os resultados indicam que existe uma interação entre a percepção do tempo despendido nas funções e os anos na função e anos na organização. O efeito da interação entre os fatores anos na função e anos na organização é significativo pelos teste Wilk's Lambda-r de Wilks = 0,79, F (7, 36,000) = 59,661, $p \leq 0,000$ e revela que os técnicos superiores de desporto com diferente nível de experiência (anos na organização e anos na função) percebem de forma significativamente diferente o tempo que despendem na generalidade das funções/competências.

Ao analisarmos de forma mais detalhada cada dimensão verifica-se que apenas existe uma interação entre a experiência profissional (anos na organização e anos na função) e a percepção de tempo despendido nas diferentes funções na dimensão *lecionação/docência* e *marketing* (tabela 6).

Tabela 6 Efeito entre a experiência profissional e a percepção do tempo despendido nas diferentes dimensões de competências/funções

Dimensões de competências/funções	F	P
<i>Recursos humanos</i>	1,300	0,274
<i>Planejamento/Organização</i>	1,079	0,394
<i>Informação</i>	2,019	0,075
<i>Financiamento/Orçamento</i>	1,196	0,326
<i>Marketing</i>	2,305	0,044 ^a
<i>Coordenação e Avaliação</i>	1,471	0,204
<i>Leccionação/Docência</i>	3,940	0,002 ^a

^a Diferenças estatisticamente significativas para $p \leq 0,05$.

Como se pode comprovar no tabela 6, e atendendo ao valor de F, é nas dimensões *lecionação/docência* e *marketing* que a percepção dos técnicos superiores de desporto do tempo despendido nas diferentes funções mais se diferencia, a diferença assume significado estatístico. Pode-se mesmo afirmar que é no nível da dimensão *lecionação/docência* que a percepção dos técnicos superiores de desporto mais se diferencia (F = 3,940) e se aproxima ao nível da dimensão *marketing* (F = 2,305).

Na medida em que a experiência profissional (anos na função e anos na organização) dos técnicos superiores de desporto tem uma significativa e diferenciada interação com a percepção do tempo despendido nas funções intrínsecas à dimensão *lecionação/docência*, procurou-se analisar de forma mais profunda essa dimensão por meio das comparações múltiplas, atendendo os anos na organização (tabela 7) e os anos na função (tabela 8).

Os resultados obtidos das comparações múltiplas da percepção de tempo despendido nas funções da dimensão *lecionação/docência* (tabela 9) evidenciam que os técnicos superiores com 5 a 9 anos na organização percebem que dedicam significativamente mais tempo nas funções de *lecionação/docência* comparativamente aos mais experientes.

Tabela 7 Comparações múltiplas: Autopercepção do tempo despendido nas funções de lecionação/docência consoante os anos na organização

Variáveis dependentes	Anos Organização (I)	Anos Organização (J)	Diferença média (I-J)	P
BT7 – Dimensão lecionação/docência	0-4 anos	5-9 anos 10 e mais anos	0,386 1,1111	0,995 0,063
	5-9 anos	0-4 anos 10 e mais anos	-0,0386 1,0725	0,995 0,048 ^a
	10 e mais anos	0-4 anos 5-9 anos	-1,1111 -1,0725	0,063 0,048 ^a

^a Diferenças estatisticamente significativas para $p \leq 0,05$.

Tabela 8 Comparações múltiplas: Autopercepção do tempo despendido nas funções de lecionação/docência consoante os anos na função

Variáveis dependentes	Anos Função (I)	Anos Função (J)	Diferença média (I-J)	P
BT7 – Dimensão lecionação/docência	0-4 anos	5-9 anos 10 e mais anos	0,2454 1,6204	0,800 0,010 ^a
	5-9 anos	0-4 anos 10 e mais anos	-0,2454 1,3750	0,800 0,024 ^a
	10 e mais anos	0-4 anos 5-9 anos	-1,6204 -1,3750	0,010 ^a 0,024 ^a

^a Diferenças estatisticamente significativas para $p \leq 0,05$.

Tabela 9 Correlação entre a importância atribuída a cada dimensão e a percepção do tempo despendido na realização das diferentes funções

Dimensões	Média	SD	Correlação
<i>Recursos humanos</i>			
Importância	3,48	1,23	0,422
Tempo despendido	1,87	1,39	
<i>Planejamento/Organização</i>			-0,037
Importância	3,97	0,53	
Tempo despendido	2,38	1,00	
<i>Informação</i>			
Importância	3,64	0,67	0,305
Tempo despendido	2,43	1,00	
<i>Financiamento/Orçamento</i>			0,301
Importância	2,99	1,24	
Tempo despendido	1,32	1,23	
<i>Marketing</i>			0,403
Importância	3,47	0,83	
Tempo despendido	2,20	0,10	
<i>Coordenação e Avaliação</i>			0,296
Importância	3,68	0,97	
Tempo despendido	2,12	1,24	
<i>Lecionação/Docência</i>			0,737
Importância	4,02	1,11	
Tempo despendido	3,83	1,30	

Os dados presentes no [tabela 8](#) permitem afirmar que os técnicos superiores mais experientes (10 e mais anos na função) percebem, de forma significativa, que dedicam menos tempo às funções de *lecionação/docência* comparativamente aos técnicos com menos tempo de permanência na função (0-4 anos e 5-9 anos).

Associação entre a importância atribuída às funções/competências e a percepção de tempo despendido em cada uma

Os dados resultantes da análise da correlação entre a importância atribuída a cada uma das dimensões, constituída por um conjunto de funções, e a percepção de tempo despendido na sua execução foram efetuadas por recurso ao coeficiente de correlação de Pearson ([tabela 9](#)).

Os dados patentes no [tabela 9](#) colocam em evidência que na dimensão *lecionação/docência* existe uma correlação forte ($r=0,737$) entre a importância atribuída ao conjunto de funções que a perfazem e a percepção de tempo despendido no seu exercício. Nas restantes dimensões a correlação entre a importância dada e o tempo despendido nas distintas funções é moderada e positiva (entre 0,296 e 0,422), à exceção da dimensão *planejamento/organização* em que a correlação é fraca e negativa ($r=-0,037$).

Discussão

Os níveis de atribuição de importância e percepção de tempo despendido nas diferentes funções e competências dos técnicos superiores de desporto são influenciados pela interação dos fatores anos na função e anos na organização (experiência profissional), principalmente na dimensão *lecionação/docência*. A noção defendida por autores como [Sandberg \(1994\)](#), que assume que a experiência é um dos atributos inerentes à competência, pois aquilo que se vive e aprende nos contextos profissionais e sociais condiciona o modo como a manifestação das habilidades na ação, ficou reforçada neste estudo. O mesmo autor acresceu dizendo que a competência resulta do modo como as pessoas experienciam ou atribuem significado ao mundo, porquanto a vivência de experiências múltiplas e diversificadas em distintos contextos profissionais possibilita a aquisição de conhecimentos e de saberes. Desse ponto de vista, parece, assim, ser fundamental que os profissionais adotem uma atitude de busca incessante de novas experiências e que persigam o desenvolvimento constante de conhecimento e, consequentemente, reforcem a sua competência.

Outro aspecto que também ganhou destaque foi que, quando analisadas as dimensões de forma autónoma, a interação dos dois fatores (anos na função e anos na organização) somente influencia a atribuição de importância e percepção de tempo despendido na dimensão *lecionação/docência*. Os profissionais mais experientes (10 e mais anos na organização e na função) atribuem menor importância a essa dimensão e percebem que despendem menos tempo no exercício das funções adstritas a essa dimensão. Pode depreender-se que essa reduzida atribuição de importância às funções de *lecionação/docência* se relaciona com o tipo de funções desempenhadas pelos técnicos mais experientes, pois, normalmente,

esses já se encontram em níveis hierárquicos superiores e com cargos de chefia (chefes de divisão, coordenadores de divisão e diretores de departamento). Desse modo, no interior da organização esses são os técnicos mais experientes cujas preocupações se centram mais nas funções associadas à gestão de recursos humanos, coordenação e planeamento. Essa leitura encontra reforço na perspectiva de [Duarte \(2004\)](#), que afirma que os chefes de departamento são responsáveis pela implantação das políticas e dos planos desenvolvidos pelos gestores de cima (presidentes) e também pela coordenação e supervisão dos gestores de primeira linha. No mesmo sentido, [Celma \(2004\)](#) refere que a função conceitual, que engloba a capacidade de coordenar diversos fatores, interesses e atividades da organização, se assume como mais necessária quanto mais alto é o cargo que se ocupa na organização. Esse panorama tende a generalizar-se nas autarquias em Portugal, porquanto o cargo na hierarquia define marcadamente o conteúdo funcional dos técnicos superiores de desporto. Acresce que os anos de experiência na função são usualmente tidos em conta para a nomeação de cargos de nível hierárquico superior.

O grupo de técnicos com experiência profissional entre os 5-9 anos é aquele que valoriza mais as funções de *docência/lecionação*, seguindo-se o grupo dos técnicos menos experientes (0-4 anos). Esse fato talvez encontre justificação na realidade que atualmente caracteriza as autarquias locais, notadamente nas suas incumbências acrescidas e ativas no domínio da educação e do desporto (Despacho n.º 12 591/2006, de 16 de junho). O Ministério da Educação partilha com os municípios a responsabilidade pelos estabelecimentos de ensino pré-escolar e de 1º ciclo do ensino básico, notadamente no nível da *lecionação* das atividades de enriquecimento curricular com incidência no domínio desportivo, por meio da atividade física desportiva. Desse modo, e devido à escassez de recursos financeiros que impossibilita a contratação de recursos humanos específicos e direcionados para a *lecionação*, os técnicos superiores de desporto acabam por ter uma intervenção bastante ampla e multidisciplinar, que engloba uma elevada diversidade de funções, designadamente as de *lecionação/docência*. Sublinhe-se igualmente que a licenciatura desses profissionais em educação física ou desporto os habilita não apenas para funções de gestão, mas também para funções de *lecionação*, independentemente de alguns desses profissionais terem pós-graduações em áreas de intervenção mais específica.

Quanto à associação entre a importância atribuída à função e o tempo despendido no seu exercício, verificou-se uma correlação positiva e forte na dimensão *lecionação/docência*. Ficou também evidente que a valorização das funções e percepção de tempo efetivo na sua realização estão associadas. Desse modo, pode-se considerar que o técnico superior de desporto do Distrito de Viseu encara a *docência* como uma das suas funções mais relevantes e despende efetivamente a maior parte do seu tempo no exercício de um conjunto de funções que lhes são intrínsecas, designadamente assegurar projetos pedagógicos implantados pelo município, *lecionar* e assegurar diariamente as aulas, as turmas e os horários de determinados projetos e atividades desportivas anuais, entre outras. Na literatura podem-se encontrar perspectivas contraditórias e, simultaneamente, consonantes com esses resultados.

Nesse quadro, Branco (1994) concluiu que os técnicos desportivos municipais desempenham, essencialmente, funções de *coordenação/assessoria*, baseiam-se na coordenação de serviços de desporto, na concepção de projetos desportivos municipais e no apoio ao responsável pelo setor. Todavia, o mesmo autor também revela que a intervenção direta do técnico é outra das suas funções, designadamente nas atividades de *lecionação* nas quais tem responsabilidades diretas na atividade. Com efeito, o desempenho de multifunções pelos técnicos superiores de desporto tem sido uma realidade no contexto português que até ganhou maior expressão em resultado dos constrangimentos financeiros atuais.

Na atribuição de importância e percepção de tempo despendido nas dimensões *recursos humanos, marketing, informação, financiamento/orçamento e coordenação e avaliação* encontraram-se correlações moderadas e positivas (entre 0,296 e 0,422), já a correlação na dimensão *planeamento/organização* é moderada e negativa, ou seja, nessa dimensão a importância atribuída às funções de *planeamento/organização* não se coaduna com o tempo efetivo e real que o técnico superior de desporto despende na sua execução.

Conclusões

Este estudo permitiu aprofundar o conhecimento acerca da relevância da experiência profissional na atribuição de importância às diferentes funções inerentes à profissão de técnico superior de desporto, bem como a percepção de tempo despendido na sua execução efetiva. Desse modo, e no término deste estudo, depreende-se que os fatores anos na função e na organização influenciam o modo como os técnicos superiores de desporto percebem a importância e o tempo despendido nas diferentes funções adstritas à profissão. A influência da experiência é evidente e de forma significativa, na atribuição de importância à dimensão *lecionação/docência*, materializada na participação em projetos pedagógicos, notadamente pela *lecionação* semanal em horários fixos e em férias desportivas e na percepção do tempo despendido nas dimensões *lecionação/docência* e *marketing*, essa última concretizada fundamentalmente em ações de promoção e divulgação das atividades.

Pode-se ainda inferir que os técnicos superiores de desporto mais experientes (10 e mais anos na função e na organização), comparativamente aos grupos de técnicos com 5-9 anos e 0-4 anos de experiência, atribuem menos importância e menos tempo despendido às funções de *lecionação/docência*. Já os técnicos superiores de desporto com 5-9 anos de experiência são aqueles que percebem as funções intrínsecas à *lecionação/docência* como mais importantes e aquelas nas quais despendem mais tempo.

Verificou-se também que existe uma associação forte e positiva entre a valorização das funções e a percepção que os técnicos superiores têm do tempo que despendem na dimensão *lecionação/docência*, uma associação fraca e negativa na dimensão *planeamento/organização* e uma associação moderada e positiva nas restantes dimensões.

A evidente escassez de investigações no âmbito da gestão desportiva autárquica coloca ênfase na importância do estudo dessa temática, de modo a se poder alcançar um conhecimento mais aprofundado acerca das funções e

competências adstritas ao técnico superior de desporto e, conseqüentemente, que possa haver um desenvolvimento da área. Até porque essa é uma área muito adentrada na gestão desportiva e que se encontra em ampla expansão.

Por conseguinte, os resultados dessa investigação assumem-se de grande importância sob o ponto de vista da formação e da gestão de recursos humanos para essa área de intervenção no desporto, pode constituir-se num momento de reflexão e de orientação, designadamente para as instituições formadoras na área da gestão desportiva e para as autarquias locais e seus responsáveis.

Conflitos de interesse

Os autores declaram não haver conflitos de interesse.

Referências

- Bollen K. *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons; 1989.
- Branco P. *O município e o desporto—Contributo para a definição de um modelo integrado de desenvolvimento desportivo, centrado na autarquia e dirigido a crianças e jovens em idade escolar*. 1994. Porto: Tese (Mestrado em Desporto para Crianças e Jovens) - Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física; 1994.
- Carvalho MJ. *Direito do desporto no município*. Revista Desporto, Porto 2003;4:14–8.
- Carvalho MJ. *Elementos estruturantes do regime jurídico do desporto profissional em Portugal*. Coimbra: Coimbra Editora; 2009.
- Celma J. *ABC del gestor deportivo*. Barcelona: Inde Publicaciones; 2004.
- Costa P. *Conteúdo funcional do gestor de desporto municipal*. 2002. Tese (Mestrado em Gestão do Desporto) - Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2002.
- Duarte J. *Perfil funcional do dirigente desportivo: estudo efectuado em escalões de formação na modalidade de futebol no distrito de Setúbal*. 2004. Lisboa: Tese—(Mestre em Gestão do Desporto) - Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa; 2004.
- Januário C. *Políticas Públicas Desportivas: estudo centrado nos municípios da Área Metropolitana do Porto*. 2010. Porto: Tese (Doutoramento em Ciências do Desporto) - Faculdade de Desporto da Universidade do Porto; 2010.
- Lysaght R, Altschuld J. *Beyond initial certification: the assessment and maintenance of competency in professions*. Evaluation and Program Planning 2000;23(1):95–104.
- Nunnally JC. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Publishing Company; 1978.
- Saldanha J. *Os hábitos e os consumos de desporto como contributo para uma gestão desportiva municipal eficaz: Estudo de caso no Concelho de Redondo*. 2006. Lisboa: Tese (Mestrado em Gestão do Desporto) - Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa; 2006.
- Sandberg J. *Human competence at work: an interpretative approach*. Göteborg: Göteborg University; 1994.
- Schön D. *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books; 1983.
- Schön D. *Education the reflexive practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass; 1987.
- Velve C. *An alternate conception of competence: implications for vocational education and practice*. In: UTS Research Centre Vocational Education & Training Working Knowledge: Productive Learning at Work, 2000, Sydney. University of Technology Sydney, New south Wales 2000, p. 1-11.