

Ricardo Teixeira Quinaud

**APRENDIZAGEM PROFISSIONAL DE GESTORES DE
FEDERAÇÕES ESPORTIVAS CATARINENSES**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Educação Física da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Mestre em Educação Física.

Orientador: Juarez Vieira do Nascimento
Coorientador: Michel Milistetd

FLORIANÓPOLIS (SC)
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Quinaud, Ricardo Teixeira
Aprendizagem Profissional de Gestores de
Federações Esportivas Catarinenses / Ricardo
Teixeira Quinaud ; orientador, Juarez Vieira do
Nascimento, coorientador, Michel Milistetd, 2018.
121 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de
Santa Catarina, Centro de Desportos, Programa de Pós
Graduação em Educação Física, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Educação Física. 2. Aprendizagem Profissional.
Gestão do Esporte. Esportes. Gestor Esportivo. I.
Nascimento, Juarez Vieira do. II. Milistetd,
Michel. III. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Educação Física.
IV. Título.

Ricardo Teixeira Quinaud

**APRENDIZAGEM PROFISSIONAL DE GESTORES DE
FEDERAÇÕES ESPORTIVAS CATARINENSES**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Educação Física da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 19 de fevereiro de 2018.

Prof^ª. Dra. Kelly Samara da Silva
Coordenadora do PPGEF/UFSC

Banca Examinadora

Prof. Dr. Michel Milistetd (Coorientador)
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Prof. Dr. Leandro Carlos Mazzei
Universidade de Campinas

Prof^ª. Dra. Gelcemar Oliveira Farias
Universidade do Estado de Santa Catarina/ PPGEF-UFSC

Prof. Dr. Rui Resende
Universidade Federal de Santa Catarina/ PPGEF
Instituto Universitário de Maia

Dedico este estudo às pessoas de bem, em especial as que se empenham, de alguma forma, ao desenvolvimento do esporte e seu uso como semente disseminadora de bons valores em busca de uma sociedade melhor.

AGRADECIMENTOS

À minha família, em especial aos meus pais, Ronaldo Ribeiro Quinaud e Maria Cristina Teixeira Quinaud, por todo o suporte durante a minha vida e por estarem sempre ao meu lado incentivando e apoiando minhas decisões, bem como por serem meus exemplos de vida, exemplos de amor e cuidado com os filhos e exemplo de casal. Amo vocês!

Ao meu orientador, Juarez Vieira do Nascimento, por desde 2010 ter acreditado em mim e por todos seus ensinamentos desde então. Serei sempre grato por ter tido um orientador que é exemplo de profissional dedicado ao seu trabalho e ao mesmo tempo preocupado com todo seu grupo. O seu maior exemplo, de coletividade, será sempre levado comigo e assim espero realizar o processo de nucleação desta sua virtude aonde eu estiver.

Ao meu coorientador, Michel Milistetd, por todo o seu tempo e dedicação despendido em mim, por todos os momentos de reflexão, por todos os momentos de amizade e companheirismo e por ser uma pessoa de boas atitudes e pensamentos.

À família LAPE e a todos os seus membros que desde 2010 me proporcionaram ricas experiências, laços de amizade, conhecimentos acadêmicos e de vida e a oportunidade de poder chamar este ambiente de casa.

À minha companheira, Itiane Borges Amorim, por todos os momentos de conforto e carinho, em especial aos momentos em que eu me via desiludido, estressado e cansado e que suas palavras e atitudes me reconfortavam e me davam energia para seguir adiante.

Aos membros desta banca, Gelcemar Oliveira Farias, Leandro Carlos Mazzei e Rui Resende, por terem aceito o convite de participar desta dissertação e pelas contribuições e aprimoramento do trabalho.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela oportunidade de receber bolsa de estudos e assim poder me dedicar integralmente ao meu mestrado.

À todas as federações e gestores esportivos que se dispuseram de seus tempos para contribuir com esta pesquisa e que acreditaram em mim para que os dados aqui coletados e analisados fossem disseminados em benefício do esporte.

Por fim, às pessoas que passaram pela minha vida, que contribuíram com novas aprendizagens e com o processo de me tornar um melhor profissional e uma melhor pessoa.

[...] nós estamos aqui em um processo de evolução. Nós não somos seres humanos tendo experiências espirituais, nós somos seres espirituais tendo experiência humanas. Então a gente busca uma evolução. Eu estou aqui para tentar evoluir, tentar ajudar, tentar fazer o melhor possível, me dedicar ao máximo. Eu acho que temos um papel fundamental na sociedade, então tem que servir e buscar uma evolução como ser humano e uma evolução espiritual também (P4, 2016).

APRENDIZAGEM PROFISSIONAL DE GESTORES DE FEDERAÇÕES ESPORTIVAS CATARINENSES

Mestrando: Ricardo Teixeira Quinaud
Orientador: Dr. Juarez Vieira do Nascimento
Coorientador: Dr. Michel Milistetd

RESUMO: Como um dos responsáveis pela administração do fenômeno esportivo, o gestor esportivo assume papel imprescindível na estruturação e desenvolvimento do esporte. Devido à complexidade de sua atuação, torna-se necessário compreender como ocorre a aprendizagem do gestor esportivo. Sendo assim, a presente investigação teve por objetivo analisar os processos de aprendizagem vivenciados pelos gestores de federações esportivas catarinenses nos ambientes de desenvolvimento profissional. O estudo, de abordagem qualitativa, realizou análise documental das estruturas curriculares dos cursos de Bacharelado em Educação Física das universidades federais e estaduais no Brasil, bem como entrevistas semiestruturadas com 12 gestores de federações esportivas do estado de Santa Catarina. Para análise das declarações dos entrevistados foi empregada a técnica de análise temática. Vale ressaltar que para interpretação e categorização das declarações foi utilizado a perspectiva da teoria da aprendizagem de Knud Illeris. No que se refere às estruturas curriculares, os dados revelaram o predomínio da oferta de até duas disciplinas na área da gestão do esporte, cujas temáticas concentram-se em Administração e Marketing Esportivo e Gestão de Políticas Públicas em Saúde, Esporte e Lazer. Com relação às aprendizagens vivenciadas pelos gestores esportivos entrevistados, as evidências revelaram, no ambiente educacional, os contextos da formação inicial, os cursos de atualização e os cursos de pós-graduação *lato sensu e stricto sensu*. No contexto da formação inicial, enquanto que os gestores formados em Educação Física apresentaram conteúdos sobre conhecimentos técnicos da modalidade e organização de eventos, os gestores com formações em outras áreas relataram conteúdos de conceitos administrativos, relação com clientes e gestão empresarial. As regras das modalidades e a organização de competições são os conteúdos frequentemente abordados nos cursos de atualização. Os cursos de pós-graduação têm contemplado conteúdos de visão empresarial, as habilidades gerenciais e as relações interpessoais. Já no ambiente de trabalho, as evidências revelaram duas grandes situações de aprendizagens: a relação com os pares e por tentativa e erro das ações. Enquanto que a tentativa e erro se concentra na tomada de

decisões, em conteúdos de planejamento e processos administrativos, a relação com os pares por meio de conversas informais, observação e relação interpessoal e solução de problemas tem oportunizado a aquisição de conteúdos de competências, valores e desenvolvimento da modalidade. Com base nas evidências encontradas, recomenda-se a ampliação da oferta de eixo curricular específico de gestão do esporte, com a realização de estágio curricular, nos cursos de formação inicial de Bacharelado em Educação Física, bem como a oferta de cursos de mestrado profissional nesta área para melhor atender as demandas formativas dos gestores esportivos no ambiente educacional. Não obstante, no ambiente de trabalho, recomenda-se a implementação de estratégias gerenciais que podem vir a auxiliar o aprimoramento profissional e desenvolvimento pessoal dos gestores esportivos. Quanto as investigações futuras, sugere-se a utilização de outros modelos de pesquisa para descrever e contrastar características particulares das aprendizagens dos gestores, bem como dos contextos, processos, situações e conteúdos dos ambientes de aprendizagem.

Palavras-chave: Aprendizagem Profissional. Gestão do Esporte. Esportes. Gestor Esportivo.

PROFESSIONAL LEARNING OF CATARINENSES SPORTS FEDERATION MANAGERS

Master's student: Ricardo Teixeira Quinaud

Adviser: Juarez Vieira do Nascimento PhD

Co-Adviser: Michel Milistetd PhD

ABSTRACT: As one of the responsible for the sport phenomenon management, the sports manager assumes an indispensable role in structuring and developing of the sport. Due to the complexity of his performance, it becomes necessary to understand how the learning of the sports manager takes place. Therefore, the present research aimed to analyze the professional learning process of sports federations' managers in different learning spaces. The qualitative study carried out a documentary analysis of the curricular structures of the Bachelor's degree majors in Physical Education of the federal and state universities in Brazil, as well as semi-structured interviews with 12 sports federations' managers of Santa Catarina state. For the analysis of the interviewees' statements, the thematic analysis technique was used. It is noteworthy that for interpretation and categorization of the statements the prospect of Knud Illeris learning theory was used. Regarding the curricular structures, the data showed the predominance of the offer of up to two disciplines in the area of sports management, whose subjects are concentrated in Administration and Sports Marketing and Public Policies Management of Health, Sports and Leisure. Regarding the experiences experienced by the sports managers interviewed, the evidences showed, in the educational space, the contexts of undergraduate, workshops, and *lato sensu* and *stricto sensu* postgraduate courses. In the undergraduate context, while graduated managers in Physical Education presented content about technical knowledge of the modality and events organization, managers graduated in other majors reported contents of administrative concepts, customer relationship, and business management. The modalities rules and the competitions organization are the content frequently covered in the workshop courses. Graduate courses have contemplated content of business vision, managerial skills, and interpersonal relationships. In the workplace learning, the evidences revealed two major situations of learning in the workplace: the relation with the pairs and by trial-and-error of the actions. While trial-and-error focuses on decision-making, in planning content, and administrative processes, the relationship with pairs through informal conversations,

observation and interpersonal relationships, and problem solving has facilitated the acquisition of skills, values, and the modality development. Based on the evidence found, it is recommended to expand the offer of specific curricular axis of sport management, with the accomplishment of curricular internship, in the undergraduate majors of Bachelor in Physical Education, as well as the offer of professional master's degrees in this area to better meet the formation demands of sports managers in the educational space. Nevertheless, in the workplace learning, it is recommended the implementation of managerial strategies that can help to improve the professional and personal development of the sport managers. Regarding future research, it is suggested to use other research models to describe and contrast particular characteristics of managers' learning, as well as the contexts, processes, situations, and contents of the learning spaces.

Keywords: Professional learning. Sport management. Sport. Sport manager.

LISTA DE TABELAS

Número de cursos de Bacharelado em Educação Física ofertados pelas universidades públicas por região brasileira.....	62
Número de disciplinas ofertadas no segmento da gestão do esporte nas estruturas curriculares das universidades federais e estaduais.....	63
Número de cursos que ofertam disciplinas da área da gestão do esporte de acordo com as categorias de análise.....	64
Distribuição da oferta de disciplinas nas categorias de análise nas estruturas curriculares das universidades que contemplam três ou mais disciplinas na área da gestão do esporte.....	65
Caracterização dos participantes da pesquisa.....	95

LISTA DE FIGURAS

Fluxograma da sequência dos capítulos da dissertação.....	27
Perfil do gestor esportivo	37
Sistematização das competências do gestor esportivo de acordo com as dimensões de competência técnica, contextual e comportamental.....	38
Dimensões da aprendizagem efetiva.....	40
Contextos e conteúdos de aprendizagem dos gestores esportivos no ambiente educacional.....	80
Situações e conteúdos de aprendizagem no ambiente de trabalho.....	97

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	21
1.1 O PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA.....	21
1.2 OBJETIVOS.....	23
1.2.1 Objetivo Geral	23
1.2.2 Objetivos específicos	23
1.3 JUSTIFICATIVA	24
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	25
1.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	25
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	25
1.7 DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	27
REFERÊNCIAS	28
2 GESTORES DO ESPORTE: REFLEXÕES SOBRE SUA FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM PROFISSIONAL	35
2.1 INTRODUÇÃO.....	35
2.2 O GESTOR ESPORTIVO E SUAS COMPETÊNCIAS.....	36
2.3 APRENDIZAGEM PROFISSIONAL DE GESTORES ESPORTIVOS	39
2.4 AMBIENTES DE APRENDIZAGEM PROFISSIONAL	42
2.4.1 Ambiente de aprendizagem educacional	43
2.4.2 Ambiente de aprendizagem no trabalho	45
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	48
3 FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO GESTOR ESPORTIVO PARA O MERCADO DE TRABALHO: A (IN)FORMAÇÃO DOS CURSOS DE BACHARELADO EM EDUCAÇÃO FÍSICA DO BRASIL	59
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	60
3.3 RESULTADOS	62

3.4 DISCUSSÃO.....	66
3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIAS.....	70
4 APRENDIZAGEM PROFISSIONAL DE GESTORES DE FEDERAÇÕES ESPORTIVAS CATARINENSES NO AMBIENTE EDUCACIONAL.....	77
4.1 INTRODUÇÃO.....	77
4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	78
4.3 RESULTADOS.....	80
4.4 DISCUSSÃO.....	84
4.5 CONCLUSÃO.....	87
REFERÊNCIAS.....	88
5 SITUAÇÕES DE APRENDIZAGEM PROFISSIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO DE GESTORES DE FEDERAÇÕES ESPORTIVAS CATARINENSES.....	93
5.1 INTRODUÇÃO.....	93
5.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	94
5.3 RESULTADOS.....	97
5.4 DISCUSSÃO.....	101
5.5 CONCLUSÃO.....	105
REFERÊNCIAS.....	105
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	111
APÊNDICES.....	115

1 INTRODUÇÃO

1.1 O PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA

O esporte do século XXI, enquanto um importante fenômeno sociocultural, é marcado pelo valor econômico, pluralidade, complexidade e constantes transformações (GALATTI, 2010). A sua expansão pelo mundo foi favorecida, especialmente pela mercantilização e heterogeneidade de valores exacerbados do esporte de rendimento (MARQUES; GUTIERREZ; ALMEIDA, 2008). Como organizações burocráticas que consolidaram a prática institucionalizada do esporte (GUTTMANN, 1978), as federações esportivas são responsáveis pelo desenvolvimento das modalidades esportivas em âmbito estadual (FREITAS; FONSECA; CARVALHO, 2014; MAZZEI et al., 2015).

Numa sociedade em que a espetacularização do esporte encontra-se em destaque (MARTINS; MARCHI JÚNIOR, 2003), a função e as competências do gestor passaram a ser vistas como primordiais para o desenvolvimento de ações no esporte (FELIX; FERNANDES; OLIVEIRA, 2015), bem como para gerenciar os recursos humanos e financeiros (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005). Além de dominar competências intrínsecas a sua função (JOAQUIM; BATISTA; CARVALHO, 2011; MIRANDA et al., 2017), tem-se exigido que o gestor esportivo seja um profissional capaz de desenvolver comportamento ético, transparente e responsável (BARBU; CRACIUN, 2012).

Na tentativa de garantir que o esporte seja gerenciado por profissionais qualificados, entidades fiscalizadoras como, por exemplo, o Conselho Federal de Educação Física (2002), tem exigido a formação inicial específica na área, bem como que o gestor esportivo seja capaz de diagnosticar, identificar, planejar, organizar, supervisionar, executar e coordenar órgãos e pessoas jurídicas, cujas atividades fins sejam atividades físicas e/ou desportivas. Apesar do interesse por parte de pesquisadores em estudar sobre a formação inicial em Educação Física (SAAD; REZER; REZER, 2010; NASCIMENTO; FARIAS, 2012; ROSSI; MUNSTER, 2013) e a intervenção profissional em áreas dos esportes (SILVA, 2012; REZER, 2012; INÁCIO; MORAES; SILVEIRA, 2013; BEZERRA et al., 2014; FARIAS et al., 2016), da docência (JANUÁRIO, 2012; SOUZA NETO, 2012; MOLINA NETO, MOLINA, SILVA, 2012; CARDOSO; BATISTA; GRAÇA, 2016), do treinador (MESQUITA et al., 2012; IBÁÑEZ, et al., 2013; DE ROSE JUNIOR, 2013; RESENDE, 2013; MILISTETD et al., 2015; BRASIL et

al., 2016), da saúde (BENEDETTI, SANTOS, 2012; FONSECA, NASCIMENTO, BARROS, 2012; FLORINDO, et al., 2012), pouco se tem estudado sobre a área de intervenção da gestão do esporte (MONTAGNER; SCAGLIA; AMAYA, 2012; VERENGUER, 2012).

Assim, diante desta necessidade e do reconhecimento do gestor esportivo e de sua importância, o aprimoramento profissional parece contribuir para uma intervenção de melhor qualidade (MAZZEI et al., 2012). Para tanto, observa-se a necessidade de compreender como ocorre a aprendizagem profissional do gestor esportivo, podendo esta aprendizagem ser definida, em sua forma mais ampla, como “qualquer processo que conduz um organismo vivo a uma capacidade de mudança permanente e que não é exclusivamente devido a maturação biológica ou envelhecimento” (ILLERIS, 2007).

Ao considerar que o aprendiz constrói seus próprios conhecimentos e que as aprendizagens acontecem baseadas na interação do indivíduo com o meio ou com ele mesmo (ação e comunicação), no conteúdo (conhecimentos e habilidades) e incentivo (motivação), Illeris (2007; 2009) aponta o ambiente educacional e o ambiente do trabalho como ambientes em que as aprendizagens são mais direcionadas ao exercício profissional. Enquanto que o ambiente educacional proporciona profundas aprendizagens, principalmente quando se trata sobre assuntos complexos e de percepções teóricas, o ambiente de trabalho oportuniza aprendizagens específicas para atuação profissional (ILLERIS, 2011). Os gestores consideram esses dois ambientes como bases de suas aprendizagens (FREITAS et al., 2015), o que justifica que seja direcionado um olhar mais profundo acerca das aprendizagens de ambos os ambientes.

O ambiente educacional tem se destacado pela relevância das aprendizagens proporcionadas, especialmente pelo direcionamento para o mercado de trabalho (ILLERIS, 2007; 2011). No Brasil, a formação inicial em Educação Física aparenta ser a grande formadora dos gestores esportivos, uma vez que a gestão do esporte é um dos campos de intervenção profissional (CONFEEF, 2002), bem como grande parte dos gestores possui esta formação (BARROS FILHO et al., 2013; AMARAL; BASTOS, 2015). Todavia, a oferta de conteúdos desta natureza na formação inicial parece não garantir o domínio de competências necessárias para atuação profissional (BASTOS et al., 2006; CÁRDENAS; FEUERSCHÜTTE, 2015). Vale ressaltar que gestores que possuem outras formações iniciais também têm ocupado postos de trabalho nesta área, porém em menor número (BARROS FILHO et al., 2013).

O potencial do ambiente de aprendizagem no trabalho está associado às condições de aprendizagem e também para suas particularidades, as quais fomentam a busca de soluções de modo individual ou coletivo, embora o processo de aprendizagem não ser o foco principal desse ambiente (ILLERIS, 2011). Entretanto, a forma não intencional e não planejada de aprendizagem pode dificultar a compreensão daquilo que de fato se está aprendendo no ambiente de trabalho, prejudicando também o direcionamento para determinados objetivos ou conteúdos (ILLERIS, 2011).

Diante da importância de se estudar o gestor esportivo, em especial os gestores que atuam em federações esportivas, bem como os ambientes educacional e do trabalho para o desenvolvimento profissional, a presente investigação foi realizada para responder as seguintes questões norteadoras: Qual a oferta de disciplinas na área da gestão do esporte nas estruturas curriculares dos cursos de bacharelado em Educação Física de universidades públicas brasileiras? Quais são os contextos e os conteúdos de aprendizagem vivenciados pelos gestores de federações esportivas catarinenses no ambiente educacional? Quais as situações, os processos e os conteúdos de aprendizagem vivenciados pelos gestores de federações esportivas catarinenses no ambiente de trabalho?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os processos de aprendizagem vivenciados pelos gestores de federações esportivas catarinenses nos ambientes de desenvolvimento profissional.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar a oferta de disciplinas na área da gestão do esporte nas estruturas curriculares dos cursos de bacharelado em Educação Física de universidades públicas brasileiras;
- Verificar os contextos e os conteúdos de aprendizagem vivenciados pelos de gestores de federações esportivas catarinenses no ambiente educacional;
- Verificar as situações, os processos e os conteúdos de aprendizagem vivenciadas por gestores de federações esportivas catarinenses no ambiente de trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista que a atuação do gestor esportivo é de elevada complexidade, especialmente por dominar competências de gerenciar recursos financeiros, humanos e técnicos (JOAQUIM; BATISTA; CARVALHO, 2011), torna-se necessário compreender as situações de aprendizagem inerentes ao seu desenvolvimento (LIU, 2015), a fim de auxiliar na melhoria da qualidade da sua intervenção profissional. Vale ressaltar a escassez de estudos sobre os gestores esportivos na literatura brasileira (AMARAL; BASTOS, 2015) e que não foram encontrados estudos sobre aprendizagem profissional de gestores esportivos.

Ao abordar as aprendizagens vivenciadas pelos gestores esportivos, o pesquisador assume o desafio de aprofundar o olhar em relação ao ambiente educacional de aprendizagem, em especial a temática da gestão do esporte na formação inicial em Educação Física. Assim, o estudo se justifica pelo campo de atuação da gestão do esporte ser uma das áreas de intervenção do profissional de Educação Física (CONFED, 2002; BRASIL, 2004), bem como é exigido que este profissional seja capaz de organizar e administrar organizações esportivas (CONFED, 2002) e coordenador, liderar e operacionalizar políticas públicas nos campos da saúde, do lazer e do esporte (BRASIL, 2004). Além disso, a atuação de profissionais de Educação Física na gestão do esporte é vista como uma oportunidade para progressão na carreira, pois um dia serão nomeados para cargos de coordenação, supervisão, chefia, secretaria pública, entre outros (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017).

A realização do presente estudo é justificada, principalmente, pela motivação acadêmica de contribuir para o desenvolvimento científico da área de formação e desenvolvimento profissional de gestores esportivos. Acredita-se que a presente pesquisa poderá contribuir no entendimento mais aprofundado das necessidades e melhores meios para o desenvolvimento esportivo. Embora a literatura consultada possa apontar as direções a serem tomadas para atingir o sucesso esportivo (DE BOSSCHER et al., 2006), ainda persiste uma lacuna sobre como ocorre a aprendizagem de gestores, responsáveis por delinear o futuro do esporte para sociedade. Além disso, acredita-se que o processo de pesquisa possa auxiliar no desenvolvimento da reflexão do ser humano e fomentar futuras aprendizagens (CONKLIN; KYLE; ROBERTSON, 2012).

Um aspecto a destacar é a motivação pessoal do pesquisador, o qual realizou uma pesquisa relacionada à gestão de recursos financeiros

ao esporte do estado de Santa Catarina, a qual verificou a distribuição irregular das verbas nas regiões do estado e nos programas esportivos, assim como a falta de critérios claros e objetivos para aprovação e o baixo índice de aprovação das propostas (QUINAUD, 2015). Esta motivação também advém do interesse de adquirir novos conhecimentos para uma futura atuação na área da gestão do esporte e poder colocá-los em prática. No transcorrer da formação acadêmica e da formação pessoal, surgem muitos questionamentos, os quais foram transformados em problemas da presente pesquisa.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho delimitou-se a analisar as estruturas curriculares dos cursos de Bacharelado em Educação Física ofertados por universidades públicas federais e estaduais. Além disso, a abordagem concentrou-se nas aprendizagens vivenciadas nos ambientes educacional e do trabalho pelos gestores de federações esportivas do estado de Santa Catarina

1.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Além das limitações metodológicas encontradas, especialmente no que diz respeito a utilização de uma única fonte de informação, seja ela documental ou as falas dos entrevistados, outra limitação foi a dificuldade de compreender a relação das aprendizagens dos gestores com o desenvolvimento das interações sociais e a contribuição para a organização como um todo.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho foi organizado em seis capítulos, os quais foram dispostos na lógica de complementariedade para abordar a aprendizagem profissional de gestores esportivos. Após o capítulo inicial da introdução geral do trabalho investigativo, os quatro capítulos seguintes compreendem a contextualização teórica da temática abordada e as investigações empíricas. A revisão de literatura foi organizada no formato de um ensaio teórico, cujo capítulo contempla temas relacionados ao gestor esportivo, teoria da aprendizagem de Knud Illeris e os desafios das aprendizagens de gestores esportivos nos ambientes de aprendizagem.

Os estudos empíricos foram organizados para abordar, inicialmente, as aprendizagens no ambiente educacional e, posteriormente, no ambiente de trabalho. Vale ressaltar que, para o melhor entendimento do ambiente educacional, foi necessário elucidar as disciplinas da área da gestão do esporte ofertadas na formação inicial em Educação Física, considerando que predominam os profissionais de Educação Física neste campo de intervenção profissional.

O terceiro capítulo apresenta os resultados da análise documental das estruturas curriculares dos cursos de Bacharelado em Educação Física do Brasil, revelando como as disciplinas de gestão são organizadas e ofertadas nos currículos da formação inicial. Ao identificar algumas fragilidades e oportunidades limitadas de aprendizagens no ambiente universitário, optou-se por realizar entrevistas com gestores esportivos para aprofundar as aprendizagens no ambiente educacional e no trabalho.

Assim, o quarto capítulo buscou, a partir das falas dos gestores, verificar os contextos e os conteúdos de aprendizagens dos gestores no ambiente educacional. Na sequência, o quinto capítulo se refere as aprendizagens advindas do ambiente de trabalho das organizações esportivas federativas dos gestores entrevistados. Por fim, as considerações finais e as possíveis implicações do estudo desta natureza são apresentadas no sexto capítulo. A Figura 1 apresenta de modo sintético o fluxograma dos capítulos da dissertação. Vale ressaltar que o artigo do capítulo III foi submetido e aprovado na Revista Movimento (Qualis A2 da Área 21 na CAPES), o artigo do capítulo IV foi submetido e encontra-se em avaliação na Revista Educación Física y Ciencia (Qualis B1 da Área 21 da CAPES), bem como artigo do capítulo V, que foi submetido e aprovado na Physical Education Journal (Qualis B1 da Área 21 da CAPES).

Figura 1 – Fluxograma da sequência dos capítulos da dissertação.



Fonte: Dados do estudo.

1.7 DEFINIÇÃO DE TERMOS

Ambiente de aprendizagem profissional: Ambientes onde a aprendizagem profissional acontece, sendo designado de acordo com o meio em que a pessoa se encontra e suas ações. Cada ambiente é constituído por um número diferente de subambientes (ILLERIS, 2007).

Situação de aprendizagem profissional: É a condição em que todos os elementos (motivação, interação, circunstâncias do momento, entre outros) necessários para promover a aprendizagem profissional estão presentes (ILLERIS, 2007).

Conteúdo de aprendizagem profissional: É aquilo que é aprendido nas situações de aprendizagem profissional (ILLERIS, 2007).

Processo de aprendizagem profissional: É o processo pelo qual o indivíduo passa até que a aprendizagem seja efetivada, sendo iniciado a partir de impulsos do meio em que o indivíduo está através dos sentidos. O processo envolve os ambientes, os contextos, as situações e os conteúdos da aprendizagem (ILLERIS, 2007).

Contexto de aprendizagem: São criados em todos os ambientes de aprendizagem, podendo ser entendido como categorias menores de ambiente ou subambientes. A tentativa de se deslocar entre os contextos dentro de um mesmo ambiente pode criar problemas organizacionais e de aprendizagem (ILLERIS, 2007).

REFERÊNCIAS

AMARAL, Cacilda Mendes dos Santos; BASTOS, Flávia da Cunha. O gestor esportivo no Brasil: revisão de publicações no país. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 5, n. 1, p. 68-78, 2015.

BARBU, Mihai Constantin RAZvan; CRACIUN, Liviu. Considerations on managerial ethics in sports organizations. **Management & Marketing Journal**, v. 10, n. 1, p. 59-68, 2012.

BARROS Filho, Marcos Antonio et al. Perfil do gestor esportivo brasileiro: uma revisão de literatura. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 3, 2013.

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

BENEDETTI, Tânia Rosane Bertoldo; SANTOS, Sueyla Ferreira da Silva dos. Educação Física no contexto da saúde In: NASCIMENTO, Juarez Vieira Do; FARIAS, Gelcemar Oliveira (Ed.). **Construção da Identidade Profissional em Educação Física: da formação à intervenção**. Florianópolis: Tribo da Ilha, v.2, 2012.

BEZERRA, Liudmila de Andrade et al. Ginástica na formação inicial em educação física: análise das produções científicas.

Revista da Educação Física, v. 25, n. 4, p. 663-673, jan./mar. 2014.

BRASIL, Vinicius Zeilmann et al. As ações pedagógicas para a intervenção do treinador de Surf. **Movimento**, v. 22, n. 2, 403-416, abr./jun. 2016.

BRASIL. **Resolução nº 7, de 31 de março de 2004**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Educação Física, em nível superior de graduação plena. Brasília: Diário Oficial da União 2004.

CÁRDENAS, Alfredo Ribeiro; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. A gestão na formação inicial em educação física: um olhar qualitativo sobre currículos, disciplinas e ementas dos cursos de bacharelado de Santa Catarina. **Criar Educação**, v. 4, n. 1, p. 10-26, 2015.

CARDOSO, Inês; BATISTA, Paula; GRAÇA, Amândio. A identidade do professor de Educação Física: um processo simultaneamente biográfico e relacional. **Movimento**, v. 22, n. 2, 523-538, abr./jun. de 2016.

CONFEEF. **Resolução n. 46, de 18 de fevereiro de 2002**. Dispõe sobre a Intervenção do Profissional de Educação Física e respectivas competências e define os seus campos de atuação profissional. Rio de Janeiro, 18 de fevereiro de 2002. Disponível em: <http://www.confef.org.br/extra/resolucoes/conteudo.asp?cd_resol=82>. Acesso em: 11 abril 2017. 2002.

CONKLIN, JAMES; KYLE, TERRY; ROBERTSON, COLIN. The essential transformation: How Masters students make sense and learn through transformative change. **Management Learning**, v. 44, n. 2, p. 161-178, 2012.

DE BOSSCHER, Veerle et al. A conceptual framework for analysing sports policy factors leading to international sporting success. **European sport management quarterly**, v. 6, n. 2, p. 185-215, 2006.

DE ROSE JUNIOR, Dante. A formação do profissional especializado em esporte: o que se espera de um treinador de categorias de base? In: NASCIMENTO, Juarez Vieira Do; RAMOS, Valmor, TAVARES, Fernando (Ed.). **Jogos Desportivos: formação e investigação**. Florianópolis: Tribo da Ilha, v.4, 2013.

FARIAS, Gelcemar Oliveira et al. Formação Inicial em Educação Física e a Intervenção Profissional no Segmento das Atividades de Aventura. In: FUMES, Neiza de Lourdes Frederico, et al. (Org.). **Educação Física, Desporto e Lazer: perspectivas luso-brasileiras**. 1ed.Maceió: EDUFAL, v. 4, p. 37-53, 2016.

FELIX, Carlos Alberto Farias; FERNANDES, António Serôdio; OLIVEIRA, Patrícia Whebber. Competências gerenciais da equipe do comitê organizador dos jogos Pan-Americanos Rio 2007. **Catussaba - Revista Científica da Escola da Saúde**, v. 4, n. 3, p. 19-26, 2015.

FLORINDO, Alex Antonio et al. Formação em Educação Física e saúde: o exemplo do curso de ciências da atividade física da universidade de São Paulo In: NASCIMENTO, Juarez Vieira do, FARIAS, Gelcemar Oliveira (Ed.). **Construção da Identidade Profissional em Educação Física: da formação à intervenção**. Florianópolis: Tribo da Ilha, v.2, 2012.

FONSECA, Silvio Aparecido; NASCIMENTO, Juarez Vieira do; BARROS, Mauro Virgílio Gomes de. A formação inicial em Educação Física e a intervenção profissional no contexto da saúde: desafios e proposições In: NASCIMENTO, Juarez Vieira do, FARIAS, Gelcemar Oliveira (Ed.). **Construção da Identidade Profissional em Educação Física: da formação à intervenção**. Florianópolis: Tribo da Ilha, v.2, 2012.

FREITAS, Daiane Miranda et al. Liderança dos presidentes das federações olímpicas brasileiras: Análise da autopercepção das competências em função da formação académica. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 15, n. 1, p. 79-98, 2015.

FREITAS, Daiane Miranda; FONSECA, António Manuel; CARVALHO, Maria José. A eficácia organizacional na percepção do

presidente da Federação Portuguesa de Canoagem. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 28, n. 1, p. 113-124, 2014.

GALATTI, Larissa Rafaela. **Esporte e Clube Sócio-Esportivo: percurso, contextos e perspectivas a partir de um estudo de caso em clube esportivo espanhol**. (Doutorado). Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010.

GUTTMANN, Allen. **From the ritual to record: the nature of modern sports**. New Yourk: Columbia University, 1978.

IBÁÑEZ, Sergio José et al. Avances y desafios en la formación de los entrenadores de deportes colectivos In: NASCIMENTO, Juarez Vieira do; RAMOS, Valmor, TAVARES, Fernando (Ed.). **Jogos Desportivos: formação e investigação**. Florianópolis: Tribo da Ilha, v.4, 2013.

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

_____. Transfer of learning in the learning society: How can the barriers between different learning spaces be surmounted, and how can the gap between learning inside and outside schools be bridged? **International Journal of Lifelong Education**, v. 28, n. 2, p. 137-148, 2009.

_____. **The Fundamental of Workplace Learning: Undertanding How People Learn in Working Place**. London: Routledge, 2011.

INÁCIO, Humberto Luís de Deus; MORAES, Thais Messias; SILVEIRA, Amanda Batista. Educação física e educação ambiental: refletindo sobre a formação e atuação docente. **Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP**, v. 11, n. 4, p. 1-23, out./dez. 2013.

JANUÁRIO, Carlos. O desenvolvimento profissional: a aprendizagem de ser professor e o processo de rotinização das decisões préinterativas em professores de Educação Física In: NASCIMENTO, Juarez Vieira do, FARIAS, Gelcemar Oliveira (Ed.). **Construção da Identidade Profissional em Educação Física: da formação à intervenção**. Florianópolis: Tribo da Ilha, v.2, 2012.

JOAQUIM, Bárbara Andreia ; BATISTA, Paula Maria; CARVALHO, Maria José. Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. **Movimento**, v. 17, n. 1, p. 255, 2011.

LIU, Rebecca. Management learning in business networks: The process and the effects. **Management Learning**, v. 46, n. 3, p. 337-360, 2015.

MARQUES, Renato Francisco Rodrigues; GUTIERREZ, Gustavo Luis; ALMEIDA, Marco Antonio Bettine. **A transição do esporte moderno para o esporte contemporâneo: tendência de mercantilização a partir do final da guerra fria**. 1º Encontro da ALESDE Esporte na América Latina: atualidade e perspectivas. Paraná 2008.

MARTINS, Dilson José de Quadros; MARCHI JÚNIOR, Wanderley. **O Espetáculo Esportivo e as Práticas Governamentais**. XXII Simpósio Nacional de História. João Pessoa 2003.

MAZZEI, Leandro Carlos et al. High performance sport in Brazil. Structure and policies comparison with the international context. **Gestión y Política Pública**, volume temático, p. 83-111, 2015.

MAZZEI, Leandro Carlos et al. Centros de Treinamento Esportivo para o Esporte de Alto Rendimento no Brasil: um estudo preliminar. **Revista Mineira de Educação Física**, v. S1, p. 1575-1584, 2012.

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.

MESQUITA, Isabel et al. Nova abordagem na formação de treinadores: o que mudou e porquê? In: NASCIMENTO, Juarez Vieira do; FARIAS, Gelcemar Oliveira (Ed.). **Construção da Indentidade Profissional em Educação Física: da formação à intervenção**. Florianópolis: Tribo da Iha, v.2, 2012.

MILISTETD, Michel et al. A aprendizagem profissional de treinadores esportivos: desafios da formação inicial universitária

em Educação Física. **Pensar a Prática**, v. 18, p. 982-994, out./dec. 2015.

MIRANDA, Yves de Holanda Batista 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.

MOCSÁNYI, Vinícius; BASTOS, Flávia Cunha. Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, v. 4, n. 4, p. 55-69, 2005.

MOLINA NETO, Vicente; MOLINA, Rosane Kreuzbrug; Silva, LISANDRA Oliveira. O processo de identização docente e a formação em Educação Física para o trabalho docente no contexto da escola In: NASCIMENTO, Juarez Vieira do; FARIAS, Gelcemar Oliveira (Ed.). **Construção da Identidade Profissional em Educação Física: da formação à intervenção**. Florianópolis: Tribo da Ilha, v.2, 2012.

MONTAGNER, Paulo Cesar; Scaglia, Alcides José; Amaya, Katherine Grace. Desafios da formação em esporte para intervenção profissional no contexto da gestão: investigações iniciais. In: NASCIMENTO, Juarez Vieira do; FARIAS, Gelcemar Oliveira (Ed.). **Construção da identidade profissional em Educação Física: da formação à intervenção**. Florianópolis: UDESC, 2012.

NASCIMENTO, Juarez Vieira do; FARIAS, Gelcemar Oliveira. **Construção da Identidade Profissional em Educação Física: da formação à intervenção**. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2012.

RESENDE, Rui. Desafios na formação de treinadores de jovens In: NASCIMENTO, Juarez Vieira do; RAMOS, Valmor; TAVARES, Fernando (Ed.). **Jogos Desportivos: formação e investigação**. Florianópolis: Tribo da Ilha, v.4, 2013.

REZER, Ricardo. Três desafios da formação profissional em Educação Física para intervenção no contexto do esporte... . In: NASCIMENTO, Juarez Vieira do; FARIAS, Gelcemar Oliveira (Ed.). **Construção da Identidade Profissional em Educação Física: da formação à intervenção**. Florianópolis: Tribo da Ilha, v.2, 2012.

ROSSI, Patrícia; MUSTER, Mey de Abreu van. Formação profissional em educação física adaptada: um estudo de caso. In: **Encontro da associação brasileira de pesquisadores em educação especial, VIII**, 2013. *Anais...VII Congresso Brasileiro Multidisciplinar de Educação Especial*. Londrina: UEL, 2013. v. 1. p. 1550-1561.

SAAD, Michel Angilli; REZER, Ricardo; REZER, Carla Reis. O ensino do esporte no processo de formação inicial em educação física. **Revista Didática Sistemica**, edição especial v. 11, p.162-178, 2010.

SILVA, Sheila Aparecida Pereira Dos Santos. A atuação em esporte e seus desafios à formação profissional In: NASCIMENTO, Juarez Vieira do; FARIAS, Gelcemar Oliveira (Ed.). **Construção da Identidade Profissional em Educação Física: da formação à intervenção**. Florianópolis: Tribo da Ilha, v.2, 2012.

SOUZA NETO, Samuel de et al. O estágio supervisionado como prática profissional, área de conhecimento e locus de construção da identidade do professor de Educação Física In: NASCIMENTO, Juarez Vieira do; FARIAS, Gelcemar Oliveira (Ed.). **Construção da Identidade Profissional em Educação Física: da formação à intervenção**. Florianópolis: Tribo da Ilha, v.2, 2012.

QUINAUD, Ricardo Teixeira. **Gestão de recursos financeiros para o esporte na Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte de Santa Catarina: anos 2007-2014**. (Monografia). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

VERENGUER, Rita De Cássia Garcia. Formação inicial em Educação Física e a intervenção profissional no contexto da gestão: comportar-se como um eterno aprendiz In: NASCIMENTO, Juarez Vieira do; FARIAS, Gelcemar Oliveira (Ed.). **Construção da Identidade Profissional em Educação Física: da formação à intervenção**. Florianópolis: Tribo da Ilha, v.2, 2012.

2 GESTORES DO ESPORTE: REFLEXÕES SOBRE SUA FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM PROFISSIONAL

2.1 INTRODUÇÃO

A crescente atenção voltada à gestão do esporte, em especial pela falta dela na chamada “década dos megaeventos esportivos no Brasil” (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017), fizeram com que temas relacionados com a formação e perfil do gestor esportivo voltassem a receber determinada atenção por parte de diversos setores, incluindo a mídia, a opinião pública e também a academia. Alguns desses temas envolvem desde as competências (JOAQUIM; BATISTA; CARVALHO, 2011; AMARAL; BASTOS, 2015), como as habilidades gerenciais (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005; SORDI; THEOBALD, 2017), que os gestores necessitam dominar. Para tanto, a procura por uma formação profissional, junto a conteúdos coerentes com a gestão contemporânea do esporte, vem se tornando intensa em publicações nacionais recentes (MAZZEI; AMAYA; BASTOS, 2013; CÁRDENAS; FEUERSCHÜTTE, 2015; MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017; JÚNIOR; PADEIRO, 2018).

Uma formação de qualidade do gestor esportivo tornou-se necessária, principalmente no momento em que o Esporte e também a sua gestão se tornam cada vez mais globais e profissionais (SKINNER; GILBERT, 2007). A contratação de pessoas qualificadas se tornou uma obrigação para as diversas organizações que atuam com o fenômeno esportivo, sendo necessário que este profissional seja um conhecedor considerável de conceitos essenciais para sua atuação, além do ambiente em que atua (SCHWAB et al., 2015). No esporte sempre houve muito mais do que seu aspecto físico, biológico, e financeiro, que hoje são mais visíveis em nossa sociedade (BENTO; CONSTANTINO, 2007). O fenômeno Esporte envolve todo um sistema vigente de valores culturais que fazem parte do patrimônio da humanidade. Esses valores também estão presentes na sua prática, na inspiração de muitos indivíduos que procuram o Esporte, e que não devem ser desprezados por suas organizações (PIRES, 2005). Por sua vez, como em qualquer outro campo de atuação, tais conhecimentos perpassam pela aquisição de aprendizagens (CONKLIN; KYLE; ROBERTSON, 2012).

A aprendizagem é caracterizada como algo complexo, sem uma definição conceitual única, cuja variedade de perspectivas transita por diversos ambientes, sendo estas perspectivas essencialmente abertas. Tal

conceito surge em decorrência de sua aplicação como teoria, especialmente ao não se limitar a cenários específicos, o que institui a importância que estes prováveis cenários possuem para a aprendizagem, não sendo possível desconsiderar os que apresentam pontos de partida (História de Vida, Escola, Trabalho, entre outros), e os que não apresentam (ILLERIS, 2007). Esta visão heterogênea ante a aprendizagem também permite distintas abordagens teóricas sobre a mesma, sendo estas constituídas como importantes elementos da contemporaneidade e que debruçam um novo olhar sobre as condições resultantes do aprender.

Diante do exposto, o presente ensaio tem como objetivo refletir sobre a formação e desenvolvimento da aprendizagem profissional de gestores do esporte, tendo como base a Teoria da Aprendizagem de Knud Illeris. Espera-se que o leitor, ao final deste ensaio teórico, possa compreender sobre as possibilidades de aprendizagem profissional do gestor esportivo, cujas indagações possam estimular a realização de novas pesquisas, bem como ampliar as discussões e proposições para melhoria da qualidade da gestão do Esporte no Brasil.

2.2 O GESTOR ESPORTIVO E SUAS COMPETÊNCIAS

A função do gestor esportivo geralmente envolve a responsabilidade de buscar um esporte melhor organizado frente à sociedade atual (SMART, 2007). Considerando a exposição do Brasil devido à realização de megaeventos internacionais no país na última década, foi identificada a necessidade de melhor profissionalização, ou em outras palavras, maior seriedade na condução do esporte brasileiro, no sentido de ser melhor organizado, responsável e sustentável, assim como melhores e mais capacitados gestores esportivos no país (MAZZEI; AMAYA; BASTOS, 2013; MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017).

No campo acadêmico, a tendência das publicações seguiu a linha de descrição do perfil do gestor esportivo. Estudos foram publicados sobre o perfil de gestores de clubes e federações, de diferentes modalidades, gestores públicos e do setor de fitness, dentre outros. No geral, esses estudos contemplaram tanto o âmbito público como privado do universo de organizações esportivas existentes (JOAQUIM; BATISTA; CARVALHO, 2011; AMARAL; BASTOS, 2015; FELIX; FERNANDES; OLIVEIRA, 2015; FREITAS et al., 2015; FREITAS; GIRGINOV; TEOLDO, 2016). Além disso, também pode ser dito que na busca pelo entendimento de quem é este profissional, foi identificado que os processos de aprendizagem que estes profissionais passaram são

polissêmicos, onde a sua efetivação no cargo de gestor se deu por inúmeros motivos (indicação, progressão de carreira, paixão pelo esporte, entre outros), e não estavam necessariamente ligados às competências necessárias à função (JOAQUIM; BATISTA; CARVALHO, 2011; AMARAL; BASTOS, 2015; FELIX; FERNANDES; OLIVEIRA, 2015; FREITAS et al., 2015; FREITAS; GIRGINOV; TEOLDO, 2016)

A partir da leitura e interpretação de estudos, a Figura 1 contempla um resumo das informações que descrevem o perfil do gestor esportivo no Brasil.

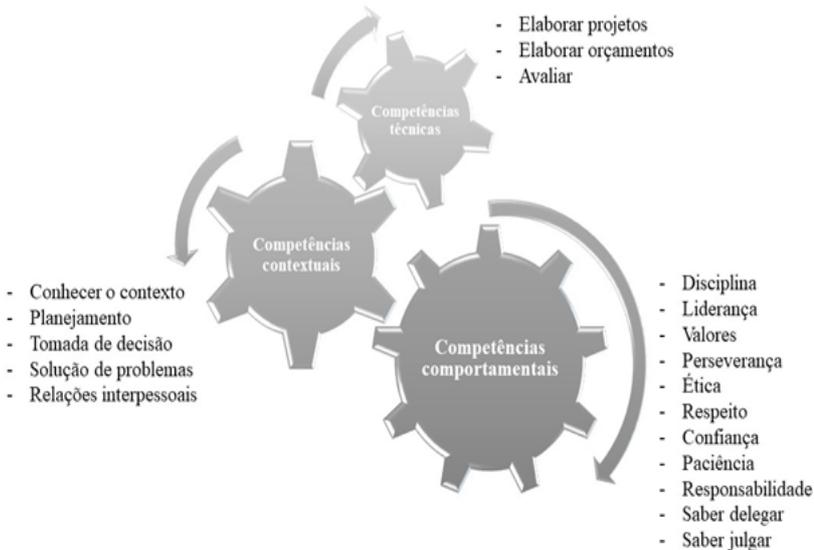
Figura 1: Perfil do gestor esportivo.



Fontes: Azevedo, Barros e Suaiden (2004); Bastos et al. (2006); Karnas (2010); Barros Filho et al. (2013); Gomes, Sarmento e Mulatinho (2014); Amaral e Bastos (2015).

Especificamente sobre as competências desses gestores esportivos, esta foi abordada sobre a ótica de um “produto” de sua progressão no desempenho desta atividade. Na tentativa de auxiliar na compreensão das diversas competências dos gestores esportivos, a Figura 2 apresenta a síntese dos resultados de estudos originais e de revisões, com ênfase nos estudos nacionais, mas também considerando alguns conceitos provenientes de estudos internacionais.

Figura 2 - Sistematização das competências do gestor esportivo de acordo com as dimensões de competência técnica, contextual e comportamental.



Fontes: Milne (2007); Tavares (2010); Pacesa, Zakarevicius e Zukauskas (2011); Joaquim, Batista e Carvalho (2011); Mello e Silva (2013); Gomes, Sarmiento e Mulatinho (2014); Amaral e Bastos (2015); Felix, Fernandes e Oliveira (2015); Marjoribanks e Farquharson (2016); Vilhelmsdottir, Kristjansdottir e Ingason (2016); Miranda et al., (2017).

As competências apresentadas e coletadas a partir das publicações sobre o tema foram subdivididas em três dimensões: técnicas, contextuais e comportamentais. As competências técnicas são consideradas elementos e aprendizagens procedimentais que disponibilizam “ferramentas” ao gestor para elaboração e avaliação de, por exemplo, projetos esportivos. Por sua vez, as competências contextuais envolvem as inter-relações entre o gestor e a organização. A terceira dimensão é compreendida como competências inerentes ao sujeito e ao seu comportamento pessoal. As três competências e seus respectivos elementos não são isolados, logo, apesar de por vezes alguma se sobressair sobre as outras, elas se interagem e são particulares ao tamanho da função e/ou organização (CAUPIN et al., 2006).

Infelizmente a gestão do esporte ainda não acontece de forma profissional no Brasil, sendo geralmente exercida por ex-professores ou

treinadores que não tiveram uma formação ou capacitação para aquisição de conhecimentos específicos da ciência da administração; ou mesmo por administradores que não possuem conhecimentos suficientes na área da Educação Física e do Esporte (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005; MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017). Para se desenvolver uma gestão do esporte adequada, há necessidade da junção do conhecimento e das competências necessárias, realizando a articulação das aprendizagens já adquiridas com as novas bem como conduzindo interpretações corretas e tomadas de decisões a serem colocadas em prática (SILVA, 2004). De fato, recomenda-se que o gestor esportivo seja um profundo conhecedor do ambiente do qual atua, o que permitirá a gestão do esporte obter sentido e ganhar credibilidade para assegurar maiores possibilidades de intervenção profissional (MAZZEI et al., 2012).

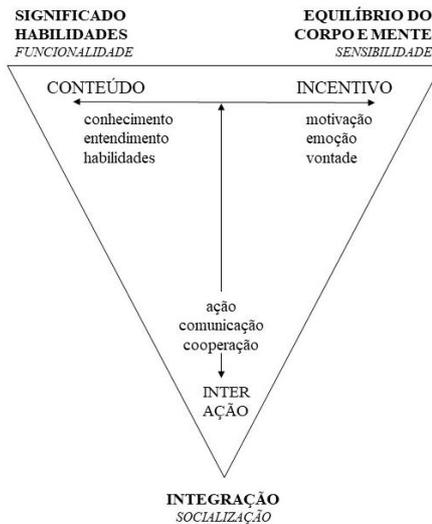
A partir do contexto descrito, alguns questionamentos sobre o gestor esportivo vão na seguinte direção: Onde e/ou como deveriam ocorrer as aprendizagens das competências que norteiam a atuação dos gestores esportivos? No decorrer deste ensaio pretende-se abordar alguns conceitos que podem subsidiar as respostas para essas e demais perguntas sobre a formação e aprendizagem que envolvem os gestores esportivos.

2.3 APRENDIZAGEM PROFISSIONAL DE GESTORES ESPORTIVOS

A compreensão geral sobre aprendizagem é de que esta se manifesta como uma questão complexa, pois é preciso considerar vários ambientes em que ela ocorre (ILLERIS, 2007). Para Jarvis (2006; 2007; 2008), o processo de aprendizagem ao longo da vida indica que o ser humano aprende e se transforma desde seu nascimento até sua morte. Portanto, a interação do indivíduo com outros e com o ambiente nos diferentes contextos gera diferentes situações de aprendizagens.

Diante da complexidade dos caminhos que se perpassa a aprendizagem, o Modelo da Aprendizagem com suas dimensões de aprendizagem criado por Illeris (2007), facilita a compreensão e ajuda no processo de entendimento da aprendizagem experimentada pelas pessoas ao longo da vida. O modelo indica que todo o processo de aprendizagem e toda sua natureza é determinada pelo contexto em que indivíduo se encontra inserido, sendo composto por três dimensões, nomeadamente o conteúdo, o incentivo e a interação (Figura 3).

Figura 3 - Dimensões da aprendizagem efetiva.



Fonte: Adaptado de Illeris (2007).

Em qualquer processo de aprendizagem, há conteúdos que apresentam, por exemplo, características relacionadas aos conhecimentos, habilidades, opiniões, entendimentos, instruções, significados, comportamentos, atitudes, qualificações e competências. Entretanto, os conteúdos também podem ser vistos por uma perspectiva ampla, envolvendo aquisição de cultura geral, métodos de trabalho, ou ainda, aspectos de “aprender a aprender”.

A dimensão conteúdo da aprendizagem apresentada na Figura 3, de maneira geral, vai além da visão tradicional da aprendizagem presente no sistema educacional, em que o objetivo era meramente relacionado à aquisição de conhecimentos e habilidades. Primeiramente, sugere-se entender que a aprendizagem pode tornar-se tudo aquilo que pode ser descrito com palavras e que, de fato, é inerente ao cérebro humano, a capacidade e a naturalidade de atribuir significado para aquilo que se aprende. Hoje o aprendizado envolve, dentre outras coisas, o aprender sobre si próprio, compreendendo as próprias reações, preferências, potencialidades e fraquezas (ILLERIS, 2007).

Já a dimensão incentivo da aprendizagem contempla aquilo que é normalmente relativo às emoções, motivações e vontade. Esta dimensão predis põe a base para mobilizar a energia que é necessária para aprendizagem do indivíduo. Ela também se torna parte do processo de

aprendizagem, influenciando na qualidade, como, por exemplo, na permanência e utilidade. O processo de aquisição da aprendizagem raramente é um processo fácil, passando muitas vezes por momentos de distúrbios ou mesmo de desequilíbrio social, embora, na maioria dos casos, a motivação do indivíduo sempre esteja presente (ILLERIS, 2007). Obviamente, para se obter a aquisição da aprendizagem, é preciso existir afetividade na motivação e reconhecer que o gestor esportivo nunca irá resolver qualquer problema se o mesmo não o interessar.

Por fim, a dimensão interação pode ter inúmeras formas, como por exemplo, a percepção, a transmissão, a experiência, a imitação, a atividade ou a participação. Assim, torna-se importante entender que, quanto maior o grau de interação na atividade, maiores serão as possibilidades de aprendizagem. No que diz respeito à forma mais direta e geral de interação, destacam-se as comunidades de prática, que são traduzidas como o compartilhamento de aprendizagens em determinados grupos em que se assemelham devido suas rotinas, hábitos, crenças, entre outros (WENGER, 2008). Além disso, as comunidades de prática reproduzem a união do grupo da mesma maneira em que ele surgiu, compartilhando competências com as novas gerações pelo mesmo processo em que ela é desenvolvida.

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

O processo de aprendizagem no contexto gerencial sugere que o diálogo, a experiência e a articulação entre as pessoas refletem diretamente na atuação. Também sugere que a articulação e a capacidade de transformação de conhecimentos comuns às novas ideias refletem no processo de construção do produto final ou solução de problemas (LIU, 2015). Para que ocorra essa transformação da aprendizagem, se faz necessário que o indivíduo passe pelo processo de reflexão, podendo levar a processos muito mais profundos do que simples reflexões sobre as próprias práticas. No contexto da gestão, a reflexão precisa estimular questionamentos sobre o que é conhecimento e o que é apenas senso comum, o que é falado e o que não é, o que está sendo privilegiado ou

marginalizado, múltiplas concepções e práticas, como também explorar formas de organizar, gerenciar e aprender (CUNLIFFE; BELL, 2016).

2.4 AMBIENTES DE APRENDIZAGEM PROFISSIONAL

É estabelecido que toda aprendizagem está inserida dentro de um contexto ou ambiente. De acordo com o modelo da sociedade moderna, em que as relações de trabalho influenciam a educação e a produção do conhecimento (DEETZ, 1992), em cada ambiente de aprendizagem existem particularidades, das quais são destacados neste ensaio os ambientes educacional e do trabalho. Entretanto, antes de adentrar nos ambientes de aprendizagem, há de se destacar que o contexto esportivo se apresenta especial no que diz respeito a trajetória de grande parte dos gestores esportivos (CRUZ, 2017). As atuações como atleta, treinador e árbitro apresentam-se como partes integrantes deste contexto. No caso da atuação como atleta, destacasse a competência de autodeterminação. Esta competência demonstra ser um fator muito importante e predominante durante a atuação como atleta, podendo ser considerada fundamental para a eficiência e eficácia dos resultados enquanto atleta (LONSDALE; HODGE; ROSE, 2009; DEFREESE; SMITH, 2013; MARTINENT; DECRET, 2015; MONTERO-CARRETERO et al., 2015), o que pode ter continuidade em uma atuação no pós-carreira quando o ex-atleta é promovido (capacitado de fato ou não) para dirigente esportivo (JOAQUIM; BATISTA; CARVALHO, 2011; CRUZ, 2017).

Na atuação como treinador são definidas inúmeras competências centrais que podem ser atribuídas também com a atuação futura como gestor do esporte, como por exemplo, definir visão estratégica, planejar, buscar objetivos, construir relações, entre outros (INTERNATIONAL COUNCIL FOR COACHING EXCELLENCE (ICCE), 2013; MILISTETD et al., 2017). Além disso, a competência de compreender o ambiente de prática é considerada um dos elementos do conhecimento profissional que o treinador e demais profissionais de Educação Física e Esporte devem dominar (INTERNATIONAL COUNCIL FOR COACHING EXCELLENCE (ICCE), 2012), o que pode indicar que este conhecimento foi aprendido e transformado em competência na atuação enquanto gestor. No caso da atuação como árbitro, é verificado a comunicação como sendo uma das competências essenciais para este tipo de função (ANSHEL, 1995; SIMMONS, 2010; SOUCHON et al., 2016), além de ter que demonstrar competência pedagógica ao ter que saber explicar claramente suas decisões (ISIDORI; MÜLLER; KAYA, 2012).

Sobre o contexto do esporte no Brasil, após a década dos megaeventos, a percepção predominante é de “terra arrasada”. Pontos positivos foram alcançados, relacionados com legislações sobre o financiamento do esporte, a melhoria nas estruturas esportivas de algumas cidades e outros poucos pontos que podem ser identificados. Mas, a partir do ponto de vista da gestão do esporte, não se conseguiu um impacto/legado no sistema esportivo brasileiro. Constatou-se de forma prática e concreta, a ausência de uma gestão profissional, ética e responsável, assim como a continuação da perspectiva de descontinuidade nos programas implementados, a falta de visão estratégica, a ineficácia e irresponsabilidade e a ineficiência na utilização dos recursos disponíveis. Também é possível constatar que, no atual modelo brasileiro, os profissionais envolvidos na direção das principais organizações esportivas (principalmente confederações), não possuem credibilidade (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017). E resta a pergunta, por onde se deve partir para assegurar a melhoria deste cenário?

2.4.1 Ambiente de aprendizagem educacional

É o ambiente educacional que possibilitará as oportunidades de uma aprendizagem aprofundada, principalmente quando se tratar de assuntos complexos e de percepções teóricas. Este ambiente é caracterizado por apresentar processos de aprendizagem formal, racional e direcionada. A aprendizagem educacional geralmente e atualmente, é uma das mais relevantes e aceita pela sociedade, pois é nela que o indivíduo terá o seu direcionamento para o campo de trabalho (ILLERIS, 2011). Em termos de aprendizagem para este ambiente, é crucial que exista a relação professor/tutor e estudante, onde o conhecimento será de alguma forma transferido ou descoberto (ILLERIS, 2007). São consideradas situações de aprendizagem deste ambiente aquelas em que o indivíduo se encontra inserido em escolas, universidades, cursos de longa duração e atividades educacionais, sistematizadas e organizadas.

Um dos desafios iniciais de toda e qualquer aprendizagem no ambiente educacional é que ela se conecte com o mundo real. Ou seja, que neste ambiente de aprendizagem seja levado em conta a relação teoria e prática (ILLERIS, 2009). A necessidade de se investigar os cursos de formação de gestores esportivos tem se propagado nos últimos 10 anos (BASTOS, 2004), sendo que a busca pela adequação curricular deveria ir ao encontro das complexas e variadas necessidades do esporte contemporâneo (DESENSI et al., 1990).

Considerando o ambiente educacional do gestor esportivo brasileiro, a sua formação inicial está geralmente atrelada à área de Educação Física e Esporte (GOMES; SARMENTO; PEDROSO, 2014; AMARAL; BASTOS, 2015) e que a gestão esportiva é apontada como um dos campos de atuação destes profissionais (CONFEEF, 2002). Por outro lado, parece se fazer necessário que as estruturas curriculares da área de Educação Física e Esporte considerem aprendizagens para tal atuação profissional do gestor esportivo, o que não parece ser a realidade em boa parte dos cursos (FEITOSA; NASCIMENTO, 2006; QUINAUD; FARIAS; NASCIMENTO, no prelo). Além disso, embora exista resoluções (BRASIL, 2004; 2009) que regulamentem os cursos de graduação em Educação Física e Esporte no Brasil, a formação do gestor esportivo, bem como de suas competências a serem adquiridas no decorrer do curso não são priorizadas em virtude de uma perspectiva generalista de formação. Na prática, uma boa porcentagem dos gestores esportivos no Brasil possui diferentes formações acadêmicas, se perpetuando no país a cultura do cartola (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017).

Um aspecto a ressaltar é a necessidade de mais estudos direcionados a investigar o contexto da gestão esportiva nas disciplinas ofertadas nos cursos de formação em Educação Física e Esporte no Brasil. Vale ressaltar que o campo de atuação da gestão do esporte não é somente dos profissionais de Educação Física e Esporte, nem tão pouco de uma determinada profissão, e que independentemente da formação, o que deve ser considerado são as aprendizagens inerentes à atuação de um gestor do esporte. Apesar disso, uma das preocupações do esporte ser gerenciado por profissionais sem a formação em Educação Física e Esporte é a utilização do esporte apenas como ferramenta mercadológica ou como uma simples atividade circense (PIRES; LOPES, 2001; MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017).

Não obstante, a falta de aprendizagens necessárias para sua atuação já é um fator evidenciado nos currículos da formação inicial em Educação Física e Esporte, em que os conteúdos da gestão são compactados em uma única disciplina ou no máximo duas (CÁRDENAS; FEUERSCHÜTTE, 2015). Além da falta de disciplinas de gestão nos currículos de formação, há outro agravante de sua formação, uma vez que ainda não existem docentes qualificados e em número suficiente para o próprio ensino da gestão esportiva na área de Educação Física e Esporte no Brasil (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017). Apesar da incipiência de disciplinas e de lacunas referente às aprendizagens da gestão nos currículos de formação, pode-se dizer que mesmo assim a gestão tem

conquistado seu espaço paulatinamente na Educação Física e Esporte no país, principalmente em instituições de vanguarda, que possuem tanto cursos de graduação como programas de pós-graduação, e que possuem ótima avaliação nos órgãos nacionais responsáveis por essas duas áreas no país (MONTAGNER; SCAGLIA; AMAYA, 2012; MAZZEI; AMAYA; BASTOS, 2013).

Além dos cursos de formação inicial, os cursos de pós-graduação (lato sensu) e atualização também são considerados parte do ambiente educacional. No contexto da pós-graduação, as aprendizagens são consideradas mais específicas do que um curso de graduação, o que proporciona ao indivíduo um possível processo de autorreflexão em relação ao contexto social/profissional em que se encontra (CONKLIN; KYLE; ROBERTSON, 2012). A pós-graduação auxilia na aquisição de competências que podem ser úteis aos gestores (RUAS; COMINI, 2007). Mesmo que o curso não tenha foco na gestão esportiva, cursos de pós-graduação em administração podem proporcionar a aquisição de competências como comunicação, autoconfiança e planejamento, além de *network* com outros profissionais (HINCHLIFFE; JOLLY, 2011; JACKSON, 2014). No Brasil, as opções de cursos específicos em gestão do esporte têm se proliferado, mas não há um levantamento detalhado sobre o número, existência de fato e qualidade desses cursos.

No que diz respeito à pós-graduação stricto sensu, não há cursos relacionados com a temática da gestão esportiva no Brasil. O que existe são linhas de pesquisa em programas de Educação Física e Esporte com o foco na gestão do esporte ou com temas correlacionados com esta área. Em vista deste cenário do ambiente de aprendizagem educacional e a formação do gestor esportivo no Brasil, os conteúdos de aprendizagem específicos para atuação profissional como gestor esportivo são provavelmente adquiridos ao longo do percurso profissional (BRIDGSTOCK, 2009).

2.4.2 Ambiente de aprendizagem no trabalho

O ambiente de aprendizagem no trabalho pode ser considerado especial e significativo por proporcionar oportunidades específicas e condições de aprendizagem para a atuação profissional, mesmo que o processo de aprendizagem não seja o principal foco deste ambiente (ILLERIS, 2011). As situações que envolvem os membros da organização, seja por conversas informais, observação, tomada de decisão ou solução de problemas, podem ser consideradas fundamentais

para o crescimento do profissional (HOOVER; GIAMBATISTA; BELKIN, 2012; LETMATHE; SCHWEITZER; ZIELINSKI, 2012).

Dentre os processos de aprendizagem em um ambiente de trabalho, pode-se destacar os relacionamentos interpessoais entre os membros da organização, pois a partir destas interações é possível entender a dinâmica dos grupos e dimensionar com maior profundidade as consequências das tomadas de decisões (BENSON; LORENZONI; COOK, 2016). Além disso, a adequada convivência com os pares promove a oportunidade de se desenvolver novas aprendizagens (VAN VEELLEN; SLEEGERS; ENDEDIJK, 2017), bem como incentiva o sujeito a refletir acerca de suas ações em prol a um pensamento que contribua com os anseios de todos os outros profissionais que convive (FENWICK, 2008).

Outra situação de aprendizagem observada comumente em ambiente de trabalho compreende os “erros”, onde ocorre uma aprendizagem a partir do reconhecimento e reflexão sobre as falhas. Assim, o bom convívio entre os membros é fundamental para a aquisição de novas aprendizagens, porque caso ocorram críticas severas em relação ao erro, o sujeito pode acabar sendo desestimulado em realizar novas ações. De acordo com Cope (2011), aprender com os erros é fundamental para um profissional mais eclético em uma gestão do esporte que, por natureza, impõe diferentes desafios para seus gestores.

Apesar da aprendizagem pelo erro ser um processo importante para o gestor do esporte (QUINAUD; MILISTETD; NASCIMENTO, no prelo), o mesmo pode acabar prejudicando a organização em que ele faz parte, uma vez que as ações ali presentes podem não serem efetivas. Em vista disso, é de se considerar que sejam incentivadas ações do ambiente de trabalho pautadas em uma base consolidada de estudos e pesquisas, pois os problemas majoritariamente encontrados no ambiente de trabalho são provenientes da falta de aprendizagem no ambiente educacional ou o modo em que estas aprendizagens são transmitidas, além da questão de caráter e comportamento pessoal (FRISBY, 2005).

Infelizmente, muito do ambiente de aprendizagem no trabalho do gestor esportivo no Brasil é pautado no senso comum, ou ainda em um conjunto de experiências que já não condizem com o atual contexto do Esporte. E, ainda é necessário citar que, em muitos casos, a perpetuação no poder ou o desejo de permanência em cargos consideráveis fazem com que bons gestores caiam na vala comum do estigma de “cartola”. Os casos comprovados de irregularidades envolvendo as principais organizações esportivas brasileiras apenas confirmam tais afirmações. Existem exceções, sim, mas elas ainda são raras ou acabam por ser isoladas e ainda descontinuadas em um sistema cruel.

Além disso, os futuros profissionais deveriam considerar melhor o entendimento dos problemas da prática profissional, para assim compreenderem as suas dificuldades e limitações, e então desenvolverem aprendizagens com foco crítico para a solução desses problemas (INGLIS, 2007). Acredita-se que apenas com a união do conhecimento proveniente de diferentes ambientes de aprendizagem existirá a formulação de ideias e soluções de problemas mais abrangentes, e a gestão do esporte se desenvolveria com o propósito de alcançar melhor qualidade em suas ações (MAHONY, 2008).

A fim de melhor esclarecer o pensamento da necessidade de unir as aprendizagens do ambiente educacional com o ambiente de trabalho, pode ser citado o exemplo dos Estados Unidos, em que possuem aproximadamente 415 cursos de graduação, 172 programas de mestrado e 27 programas de doutorado específicos em gestão do esporte (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017) e que defendem que a aprendizagem só tem sentido se fosse praticada ao mesmo tempo na academia e fora dela. Cabe lembrar que não há no mundo uma potência esportiva como os Estados Unidos. Obviamente que há muito mais diferenças do que somente aquelas identificadas no sistema esportivo, mas não se pode negar que o sistema norte-americano é um dos mais efetivos em termos de gestão do esporte.

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que o gestor esportivo se apresenta como um indivíduo responsável por inúmeras atribuições e que para tal, deve ser dotado de competências e habilidades, muitas vezes exigidas pelas próprias funções do cargo. Por mais que se tente descrever um perfil mais atual do gestor esportivo, as características refletem as particulares de cada um, assim como geralmente fazem sentido no respectivo contexto, o que faz a análise de um perfil ser sempre particular com o tipo de organização e sua gestão analisada. Não se defende aqui uma gestão do esporte mercadológica, como erroneamente muitos acadêmicos e outros profissionais interpretam. Se defende um esporte melhor organizado e que atenda às necessidades da população. Assim, acredita-se que os profissionais formados em Educação Física e Esporte, que estudam os valores positivos presentes no esporte e seu potencial de desenvolvimento humano, sejam os mais indicados para ocuparem cargos diretivos de gestores do esporte.

Ao mesmo tempo surge a reflexão acerca da necessidade da inclusão de mais conteúdos de gestão nos cursos de graduação em

Educação Física e Esporte, ou cursos de pós-graduação mais coerentes com a atuação profissional na área do Esporte em geral, pois a capacitação de treinadores também é deficitária (GALATTI et al., 2016). Ressalta-se que não se está querendo dizer que é apenas o profissional de Educação Física e Esporte que possui a responsabilidade de atuar nesta área e nem que os cursos de formação inicial em Educação Física e Esporte devem ter como foco principal a Gestão do Esporte, mas que é essencial uma reflexão sobre a formação dos gestores esportivos em virtude de uma nova realidade social e o papel do Esporte neste contexto.

Apesar da importância da aprendizagem em ambiente de trabalho, as chances de que a atuação se torne mais efetiva vão ao encontro das aprendizagens acumuladas pelo indivíduo ao longo do tempo e, principalmente, com a sua formação educacional. Infelizmente a gestão do Esporte no ambiente de aprendizagem educacional foi desprezada durante anos no Brasil, assim como o ambiente de aprendizagem do trabalho foi dominado por muito mais erros do que um processo de melhoria continuada.

Por fim, espera-se que este ensaio auxilie na reflexão acerca do gestor esportivo e que contribua para que novos estudos apresentem abordagens mais diversificadas e profundas. A área de investigação sobre aprendizagem de gestores, internacionalmente, já está em grande desenvolvimento, mas ainda há uma lacuna em relação aos gestores esportivos e, principalmente, na literatura brasileira.

REFERÊNCIAS

AMARAL, CACILDA MENDES DOS SANTOS; BASTOS, FLÁVIA DA CUNHA. O gestor esportivo no Brasil: revisão de publicações no país. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 5, n. 1, p. 68-78, 2015.

ANSHEL, MARK H. Development of a rating scale for determining competence in basketball referees: Implications for sport psychology. **The Sport Psychologist**, v. 9, n. 1, p. 4-28, 1995.

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

BARROS FILHO, MARCOS ANTONIO et al. PERFIL DO GESTOR ESPORTIVO BRASILEIRO: UMA REVISÃO DE LITERATURA. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 3, 2013.

BASTOS, FLÁVIA CUNHA Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. **Motrivivência**, v. 15, n. 20-21, p. 295-306, 2004.

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

BENSON, DAVID; LORENZONI, IRENE; COOK, HADRIAN. Evaluating social learning in England flood risk management: an 'individual-community interaction' perspective. **Environmental Science & Policy**, v. 55, n. 1, p. 326-334, 2016.

BENTO, JORGE OLÍMPIO; CONSTANTINO, JOSÉ MANUEL. **Em Defesa do Desporto: mutações e valores em conflito**. Coimbra: Almedina, 2007.

BRASIL. **Resolução nº 7, de 31 de março de 2004**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Educação Física, em nível superior de graduação plena. Brasília: Diário Oficial da União 2004.

_____. **Resolução n. 4, de 6 de abril de 2009**. Dispõe sobre carga horária mínima e procedimentos relativos à integralização e duração dos cursos de graduação em Biomedicina, Ciências Biológicas, Educação Física, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Nutrição e Terapia Ocupacional, bacharelados, na modalidade presencial. Diário da União, Brasília, 7 de abril de 2009. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/rces004_09.pdf. 2009.

BRIDGSTOCK, RUTH. The graduate attributes we've overlooked: Enhancing graduate employability through career management skills. **Higher Education Research & Development**, v. 28, n. 1, p. 31-44, 2009.

CÁRDENAS, ALFREDO RIBEIRO; FEUERSCHÜTTE, SIMONE GHISI. A gestão na formação inicial em educação física: um olhar

qualitativo sobre currículos, disciplinas e ementas dos cursos de bacharelado de Santa Catarina. **Criar Educação**, v. 4, n. 1, p. 10-26, 2015.

CAUPIN, GILLES et al. **ICB - IPMA Competence Baseline**. Netherlands: International Project Management Association, 2006.

CONFEF. **Resolução n. 46, de 18 de fevereiro de 2002**. Dispõe sobre a Intervenção do Profissional de Educação Física e respectivas competências e define os seus campos de atuação profissional. Rio de Janeiro, 18 de fevereiro de 2002. Disponível em: <http://www.confef.org.br/extra/resolucoes/conteudo.asp?cd_resol=82>. Acesso em: 11 abril 2017. 2002.

CONKLIN, JAMES; KYLE, TERRY; ROBERTSON, COLIN. The essential transformation: How Masters students make sense and learn through transformative change. **Management Learning**, v. 44, n. 2, p. 161-178, 2012.

COPE, JASON. Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 6, p. 604-623, 2011.

CRUZ, ISABEL HENRIQUES. **Histórias de sucesso na gestão do desporto: O percurso e o perfil de quatro gestores**. Dissertação (Mestrado). Universidade do Porto, Porto, 2017

CUNLIFFE, ANN; BELL, EMMA. **Management Learning: Legacies and future possibilities**: SAGE Publications Sage UK: London, England 2016.

DEETZ, STANLEY. **Democracy in an Age of Corporate Colonization: developments in communication and the politics of everyday life**. New York: SUNY Press, 1992.

DEFREESE, JD; SMITH, ALAN L. Teammate social support, burnout, and self-determined motivation in collegiate athletes. **Psychology of Sport and Exercise**, v. 14, n. 2, p. 258-265, 2013.

DESENSI, JOY T et al. Sport management curricular evaluation and needs assessment: A multifaceted approach. **Journal of Sport Management**, v. 4, n. 1, p. 31-58, 1990.

FEITOSA, WALLACY MILTON NASCIMENTO; NASCIMENTO, JUAREZ VIEIRA DO. Educação Física: quais competências profissionais? In: Neto, Samuel Souza e Hunger, Dagmar (Ed.). **Formação profissional em Educação Física: estudos e pesquisas**. Rio Claro: Bioética, 2006. p.87-108.

FELIX, CARLOS ALBERTO FARIAS; FERNANDES, ANTÔNIO SERÓDIO; OLIVEIRA, PATRÍCIA WHEBBER S. Competências gerenciais da equipe do comitê organizador dos jogos Pan-Americanos Rio 2007. **Catussaba - Revista Científica da Escola da Saúde**, v. 4, n. 3, p. 19-26, 2015.

FENWICK, TARA. Understanding relations of individual—collective learning in work: A review of research. **Management Learning**, v. 39, n. 3, p. 227-243, 2008.

FREITAS, D.; GIRGINOV, V.; TEOLDO, I. What do they do? Competency and managing in Brazilian Olympic Sport Federations. **European Sport Management Quarterly**, v. 17, n. 2, p. 193-209, 2016.

FREITAS, DAIANE MIRANDA et al. Liderança dos presidentes das federações olímpicas brasileiras: Análise da autopercepção das competências em função da formação acadêmica. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 15, n. 1, p. 79-98, 2015.

FRISBY, WENDY. The good, the bad, and the ugly: Critical sport management research. **Journal of sport management**, v. 19, n. 1, p. 1-12, 2005.

GALATTI, LARISSA et al. Coaching in Brazil sport coaching as a profession in Brazil: an analysis of the coaching literature in Brazil from 2000-2015. **International Sport Coaching Journal**, v. 3, n. 3, p. 316-331, 2016.

GOMES, JORGE LUIZ DE BRITO; SARMENTO, JOSÉ PEDRO; PEDROSO, CARLOS AUGUSTO MULATINHO QUEIROZ. Competências, perfil e formação do gestor esportivo de academia de

ginástica: uma revisão. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 4, n. 1, p. 99-112, 2014.

HINCHLIFFE, GEOFFREY WILLIAM; JOLLY, ADRIENNE. Graduate identity and employability. **British Educational Research Journal**, v. 37, n. 4, p. 563-584, 2011.

HOOVER, J DUANE; GIAMBATISTA, ROBERT C; BELKIN, LIUBA Y. Eyes on, hands on: Vicarious observational learning as an enhancement of direct experience. **Academy of Management Learning & Education**, v. 11, n. 4, p. 591-608, 2012.

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

_____. Transfer of learning in the learning society: How can the barriers between different learning spaces be surmounted, and how can the gap between learning inside and outside schools be bridged? **International Journal of Lifelong Education**, v. 28, n. 2, p. 137-148, 2009.

_____. **The Fundamental of Workplace Learning: Undertanding How People Learn in Working Place**. London: Routledge, 2011.

INGLIS, SUE. Creative tensions and conversations in the academy. **Journal of Sport Management**, v. 21, n. 1, p. 1-14, 2007.

INTERNATIONAL COUNCIL FOR COACHING EXCELLENCE (ICCE). **International Sport Coaching Framework version 1.1**. Champaign: Human Kinetics, 2012.

_____. **International Sport Coaching Framework Version 1.2**. Champaign: Human Kinetics, 2013.

ISIDORI, EMANUELE; MÜLLER, ARNO; KAYA, SABRI. The Referee as Educator: Hermeneutical and Pedagogical Perspectives. **Physical Culture and Sport. Studies and Research**, v. 56, n. 1, p. 5-11, 2012.

JACKSON, DENISE. Skill mastery and the formation of graduate identity in Bachelor graduates: evidence from Australia. **Studies in Higher Education**, v. 41, n. 7, p. 1313-1332, 2014.

JARVIS, PETER. **Towards a Comprehensive Theory of Human Learning**. Abingdon: Routledge, 2006.

_____. **Globalisation, lifelong learning and the learning society: sociological perspectives**. New York: Routledge, 2007.

_____. **Democract, lifelong learning and the learning society: active citizenship in a late modern age**. New York: Routledge, 2008.

JOAQUIM, BÁRBARA ANDREIA ; BATISTA, PAULA MARIA; CARVALHO, MARIA JOSÉ. Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. **Movimento**, v. 17, n. 1, p. 255, 2011.

JÚNIOR, ARY ROCCO; PADEIRO, CARLOS. Opinião: Onde estão os verdadeiros gestores de esporte no nosso futebol? , Disponível em: <https://esporte.uol.com.br/ultimas-noticias/esporte-ponto-final/2018/01/05/opinio-onde-estao-os-verdadeiros-gestores-do-esporte-brasileiro.htm?cmpid=copiaecola>, 2018. Acesso em: 08/01/2018.

KARNAS, GABRIEL SILVEIRA. **Perfil do Gestor Esportivo nos Países de Língua Portuguesa: uma revisão de literatura**. 36 Monografia (Graduação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010

LETMATHE, PETER; SCHWEITZER, MARCUS; ZIELINSKI, MARC. How to learn new tasks: Shop floor performance effects of knowledge transfer and performance feedback. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 3, p. 221-236, 2012.

LIU, REBECCA. Management learning in business networks: The process and the effects. **Management Learning**, v. 46, n. 3, p. 337-360, 2015.

LONSDALE, CHRIS; HODGE, KEN; ROSE, ELAINE. Athlete burnout in elite sport: A self-determination perspective. **Journal of sports sciences**, v. 27, n. 8, p. 785-795, 2009.

MAHONY, DANIEL FRANCIS. No one can whistle a symphony: Working together for sport management's future. **Journal of Sport Management**, v. 22, n. 1, p. 1-10, 2008.

MARJORIBANKS, T.; FARQUHARSON, K. Contesting competence Chief executive officers and leadership in Australian Football League clubs. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 34, n. 2, p. 188-202, 2016.

MARTINENT, GUILLAUME; DECRET, JEAN-CLAUDE. Motivational profiles among young table-tennis players in intensive training settings: A latent profile transition analysis. **Journal of Applied Sport Psychology**, v. 27, n. 3, p. 268-287, 2015.

MAZZEI, LEANDRO CARLOS; AMAYA, KATHERINE; BASTOS, FLÁVIA CUNHA Programas acadêmicos de graduação em gestão do esporte no Brasil. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, v. 12, n. 1, p. 219-234, 2013.

MAZZEI, LEANDRO CARLOS et al. Centros de Treinamento Esportivo para o Esporte de Alto Rendimento no Brasil: um estudo preliminar. **Revista Mineira de Educação Física**, v. S1, p. 1575-1584, 2012.

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.

MELLO, JOSÉ ARISTIDES CARVALHO; SANTOS SILVA, SHEILA APARECIDA PEREIRA. Competências do gestor de academias esportivas. **Motriz** v. 19, n. 1, p. 74-83, 2013.

MILISTETD, MICHEL et al. Formação de treinadores esportivos: orientações para a organização das práticas pedagógicas nos cursos de bacharelado em educação física. **Revista da Educação física/UEM**, v. 28, n. 2, 2017.

MILNE, ROBERT MITCHELL. **Case studies on the changing roles, skills, and competence of school sport management**. (PhD). Griffith University, Queensland, 2007

MIRANDA, YVES DE HOLANDA BATISTA 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.

MOCSÁNYI, VINÍCIUS; BASTOS, FLÁVIA CUNHA. Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, v. 4, n. 4, p. 55-69, 2005.

MONTAGNER, PAULO CESAR; SCAGLIA, ALCIDES JOSÉ; AMAYA, KATHERINE GRACE. Desafios da formação em esporte para intervenção profissional no contexto da gestão: investigações iniciais. In: Nascimento, Juarez Vieira e Farias, Gelcemar Oliveira (Ed.). **Construção da identidade profissional em Educação Física: da formação à intervenção**. Florianópolis: UDESC, 2012.

MONTERO-CARRETERO, CARLOS et al. Motivación, Estado De Ánimo Y Flow En Judocas De Élite. **Revista Mexicana de Psicología**, v. 32, n. 2, p. 101-112, 2015.

MORAES, LIEGE VIVIANE DOS SANTOS DE; SILVA, MARIA APARECIDA DA; CUNHA, CRISTIANO J C A. Aprendizagem gerencial: teoria e prática. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 1-21, 2004.

PACESA, NERIJUS; ZAKAREVICIUS, POVILAS; ZUKAUSKAS, PRANAS. The profile of Lithuanian manager. **Problems and Perspectives in Management**, v. 9, n. 1, p. 59-70, 2011.

PIRES, GUSTAVO MANUEL VAZ DA SILVA. **Gestão do Desporto: desenvolvimento organizacional**. Porto: APOGESD, 2005.

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

QUINAUD, RICARDO TEIXEIRA; FARIAS, GELCEMAR OLIVEIRA; NASCIMENTO, JUAREZ VIEIRA DO. Formação profissional do gestor esportivo para o mercado de trabalho: a (in)formação dos cursos de bacharelado em educação física do Brasil. **Movimento**, no prelo.

QUINAUD, RICARDO TEIXEIRA; MILISTETD, MICHEL; NASCIMENTO, JUAREZ VIEIRA. Situações de aprendizagem profissional no ambiente de trabalho de gestores de federações esportivas catarinenses. **Journal of Physical Education**, no prelo.

RUAS, ROBERTO; COMINI, GRAZIELLA MARIA. Aprendizagem e desenvolvimento de competências: articulando teoria e prática em programas de pós-graduação em formação gerencial. **Cadernos EBAPE.br**, v. 5, n. SPE, p. 01-14, 2007.

SCHWAB, KERI A et al. Career Paths in Sport Management. **Schole**, v. 30, n. 2, p. 1-11, 2015.

SILVA, SERGIO LUIS DA. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciências e Informação**, v. 33, n. 2, p. 143-151, 2004.

SIMMONS, PETER. Communicative displays as fairness heuristics: Strategic football referee communication. **Australian Journal of Communication**, v. 37, n. 1, p. 75-94, 2010.

SKINNER, JAMES; GILBERT, KEITH. Sport management education: Teaching and learning for the future. **Sport Management Review**, v. 10, n. 2, p. 125-131, 2007.

SMART, BARRY. Not playing around: global capitalism, modern sport and consumer culture. **Global Networks**, v. 7, n. 2, p. 113-134, 2007.

SORDI, JEFFERSON DOBNER; THEOBALD, RAQUEL REJANE. As habilidades dos gestores esportivos: um estudo de caso em novo Hamburgo. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 14, n. 2, p. 141-154, 2017.

SOUCHON, NICOLAS et al. Influence of competition level on referees' decision-making in handball. **Social Influence**, v. 11, n. 4, p. 246-258, 2016.

TAVARES, ANDERSON LOPES. **As competências dos gestores públicos de esporte**. Dissertação (Mestrado). Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2010

VAN VEELLEN, R.; SLEEGERS, P. J. C.; ENDEDIJK, M. D. Professional Learning Among School Leaders in Secondary Education: The Impact of Personal and Work Context Factors. **Educational Administration Quarterly**, v. 53, n. 3, p. 365-408, 2017.

VILHELMSDOTTIR, ANNA SIGRIDUR; KRISTJANSDOTTIR, ERNA; INGASON, HELGI THOR. What can be Learnt from the Icelandic National Team's Managers, in Project Management and in Shaping Group Dynamics? **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 226, p. 278-285, 2016.

WENGER, ETIENNE. **Communities of Practice: learning, meaning, and Identity**. NewYork: Cambridge University Press, 2008.

3 FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO GESTOR ESPORTIVO PARA O MERCADO DE TRABALHO: A (IN)FORMAÇÃO DOS CURSOS DE BACHARELADO EM EDUCAÇÃO FÍSICA DO BRASIL

3.1 INTRODUÇÃO

No cenário da intervenção profissional em Educação Física, distintos postos de trabalho são ocupados pelos profissionais, os quais exigem o domínio de determinadas competências e de conhecimentos específicos (NASCIMENTO, 2002; 2006). Na última década, a formação inicial e a intervenção profissional em Educação Física têm despertado o interesse de diversos pesquisadores, independente do espaço e do tempo de atuação (SAAD; REZER; REZER, 2010; ROSSI; MUNSTER, 2013; INÁCIO; MORAES; SILVEIRA, 2013; BEZERRA et al., 2014; MILISTETD et al., 2015; BRASIL et al., 2016; FARIAS et al., 2016; CARDOSO; BATISTA; GRAÇA, 2016). Entretanto, o cenário científico ainda carece de estudos a respeito da gestão do esporte na formação inicial (BASTOS, 2003), de modo a propiciar a inserção do profissional de Educação Física como um gestor esportivo, ampliando e consolidando os espaços de intervenção e redimensionando as estratégias de ação.

O gestor esportivo, enquanto um dos responsáveis pelo desenvolvimento do esporte, tem assumido importante papel na gestão de recursos humanos e do mercado de negócios, favorecendo também a promoção de associações representativas (VIEIRA; STUCCHI, 2007; ROCHA; BASTOS, 2011). Assim, a ampliação e a melhoria da qualidade da formação inicial destes profissionais são necessárias, no intuito de que a gestão do esporte deixe de ser amadora e passe a profissionalizar-se (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005; ROCHA; BASTOS, 2011; MAZZEI et al., 2012).

Ao ser reconhecida como uma das áreas de intervenção do profissional de Educação Física (CONFEEF, 2002), a formação inicial de gestores esportivos ocorre nos cursos de bacharelado em Educação Física (CÁRDENAS; FEUERSCHUTTE, 2015) e aos poucos tem ganhado mais espaço nos currículos universitários (MONTAGNER; SCAGILIA; AMAYA, 2012). Além de oportunizarem aos estudantes importantes aprendizagens sobre o real funcionamento do mundo profissional, ainda no tempo da formação universitária (JACKOWSKI; GULLION, 1998; HAAN; SHERRY, 2012; JONES; JONES, 2014), as estruturas curriculares contemplam os saberes do gestor esportivo por meio de

disciplinas, cujas temáticas estão relacionadas a gestão e as políticas do esporte (MAZZEI; AMAYA, BASTOS, 2013).

Embora as Resoluções 07/2004 (BRASIL, 2004) e 04/2009 (BRASIL, 2009) compreendam importantes marcos regulatórios brasileiros dos cursos de graduação em Educação Física, as dimensões da formação inicial do gestor esportivo e as competências a serem adquiridas no decorrer do curso não são priorizadas, diante da perspectiva de formação generalista na área. De fato, as estruturas curriculares necessitam contemplar disciplinas e estágios obrigatórios que abordem o desenvolvimento de competências e o saber do gestor esportivo (FEITOSA; NASCIMENTO, 2006; ROCHA; BASTOS, 2011) para proporcionar o desenvolvimento da profissionalização do gestor (BASTOS, 2003; AZEVÊDO; BARROS; SUAIDEN, 2004; VALENTE; SERAFIM, 2006; BASTOS et al., 2006). Assim, este estudo tem por objetivo analisar a oferta de disciplinas na área da gestão do esporte nas estruturas curriculares dos cursos de bacharelado em Educação Física de universidades públicas brasileiras (federais e estaduais).

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A investigação foi caracterizada como descritiva, com abordagem quanti-qualitativa dos dados a partir do delineamento documental (DELGADO; MARIN; SÁNCHEZ, 2011). Enquanto que a abordagem quantitativa foi utilizada na sistematização dos resultados numéricos, a abordagem qualitativa foi empregada devido a seleção, a focalização e a transformação dos dados em informações organizadas de acordo com as temáticas (GIL, 2008).

A coleta de dados ocorreu no *website* do governo federal (emec.mec.gov.br) no dia seis de julho de 2016. A ferramenta no *website* do governo federal permite a busca precisa e detalhada de todas as instituições de ensino superior, assim como os cursos cadastrados e reconhecidos no Sistema Nacional de Ensino Superior (SINAES). Na busca avançada das informações foram selecionadas, inicialmente, as opções instituição de ensino superior, pública federal e, posteriormente, pública estadual, universidade e situação ativa, respectivamente.

A ferramenta de busca, ainda, apresenta a opção para selecionar todos os cursos oferecidos pela instituição universitária, clicando na opção graduação. Neste estudo foram selecionadas apenas aquelas instituições que possuíam o curso de Bacharelado em Educação Física. Após esta primeira etapa, todos os *websites* das universidades que apresentavam o curso de Bacharelado em Educação Física foram

consultados, no intuito de verificar a oferta ou não de disciplinas relacionadas a gestão do esporte.

As orientações de Braun e Clarke (2006) para realização de pesquisas qualitativas foram empregadas, nomeadamente a imersão e procura por temas, a identificação e nomeação dos temas, a conexão e organização dos temas, a verificação cruzada e confirmação. Além disso, o *software* Nvivo versão 9.2 foi utilizado, considerando que este recurso se tornou uma ferramenta poderosa em investigações qualitativas, o qual auxilia a desvendar diferentes contextos e relaciona distintas informações, ao mesmo tempo em que se faz uso de análises temáticas com maior profundidade das explicações (GRBICH, 2013).

O agrupamento dos dados obtidos das ementas e das disciplinas permitiu a determinação da frequência relativa e percentual, cujos dados foram organizados na planilha de cálculo *Excel*, do sistema operacional *Windows 10*. O processo de análise de conteúdo (BARDIN, 2011) das disciplinas e das ementas encontradas nas universidades investigadas possibilitou a criação de seis categorias, nomeadamente Administração e Marketing Esportivo (funções administrativas na educação física; conceituação e utilização de diversas ferramentas do marketing; organograma, administração de pessoal e financeira; marketing aplicados ao esporte); Gestão de Políticas Públicas em Saúde, Esporte e Lazer (gestão das políticas da Educação Física, do esporte e do lazer; legislação e diretrizes voltadas para a orientação da Educação Física, do Lazer e do Esporte; legislação em saúde); Planejamento e Organização de Eventos (organização, congresso técnico e científico e cerimonial de eventos esportivos; regulamento e sistemas de disputa; organização e gerenciamento de competições esportivas); Gestão em Esporte, Saúde e Lazer (formação e equipe de profissionais de administração; gestão em academias, clubes, clínicas - contextos esportivos; gestão do mercado de trabalho em Educação Física); Empreendedorismo (inovação; fenômeno esportivo e relações com a sociedade; sistema educacional e empreendedorismo; oportunidades de negócios); Estágio Específico em Gestão do Esporte (estágio de prática profissional em Educação Física; estágio de práticas esportivas e gestão do esporte). Enquanto que a confirmação da representatividade das categorias (PATTON, 1990) foi estabelecida pela exaustividade na sua análise, a validade interpretativa (MAXWELL, 1992) obtida por meio do confronto e discussão de dois peritos com vasta experiência em pesquisa qualitativa e formação profissional em Educação Física.

3.3 RESULTADOS

A busca realizada ao *website* do governo federal resultou na identificação de 103 instituições de ensino superior, sendo 63 (61,2%) universidades federais e 40 (38,8%) universidades estaduais. Do total de instituições públicas selecionadas do Sistema Nacional de Ensino Superior, 76 ofertam cursos de Educação Física, sendo 46 o curso de Bacharelado em Educação Física. Há 42 instituições de ensino superior que ofertam, pelo menos, uma disciplina na área da gestão do esporte, sendo 28 (66,7%) universidades federais e 14 (33,3%) universidades estaduais. Somente uma universidade federal não disponibilizou a grade curricular do curso de bacharelado em Educação Física. A consulta aos *websites* das universidades investigadas permitiu encontrar as ementas das disciplinas de 37 universidades (27 Federais e 10 estaduais) e foram disponibilizados os projetos político-pedagógicos de 34 universidades (29 federais e 5 estaduais).

A análise da distribuição geográfica dos cursos de bacharelado em Educação Física revelou que as regiões sudeste (37,0%), sul (28,3%) e nordeste (21,7%) são aquelas que concentram o maior número de cursos ofertados por universidades federais e estaduais (tabela 1). A menor concentração foi observada nas universidades públicas das regiões centro-oeste (6,5%) e norte (6,5%), sendo que nenhuma universidade estadual da região centro-oeste oferta o curso de Bacharelado em Educação Física ou o curso não estava cadastrado no *website* do governo federal na data pesquisada. Enquanto que a oferta de cursos de bacharelado em Educação Física por universidades federais é maior na região sudeste (n=12), a oferta por universidades estaduais é maior na região sul (n=7).

Tabela 1 - Número de cursos de Bacharelado em Educação Física ofertados pelas universidades públicas por região brasileira.

Região	Universidades Federais (n=31)	Universidades Estaduais (n=15)	Total (n=46)
Norte	2 (66,7%)	1 (33,3%)	3
Nordeste	8 (80,0%)	2 (20,0%)	10
Centro-Oeste	3 (100,0%)	-	3
Sudeste	12 (70,6%)	5 (29,4%)	17
Sul	6 (46,2%)	7 (53,8%)	13

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos currículos dos cursos de Bacharelado em Educação Física que apresentavam disciplinas relacionadas a área da gestão do esporte, constatou-se o predomínio da oferta de uma (35,7%) ou duas (38,1%) disciplinas por curso nas universidades investigadas (tabela 2). Poucos cursos (4,8%) de universidades federais e estaduais ofertam cinco ou mais disciplinas.

Tabela 2 -Número de disciplinas ofertadas no segmento da gestão do esporte nas estruturas curriculares das universidades federais e estaduais.

Número de disciplinas	Universidades Federais (n=28)	Universidades Estaduais (n=14)	Total (n=42)
Uma disciplina	11 (73,3%)	4 (26,7%)	15
Duas disciplinas	11 (68,8%)	5 (31,3%)	16
Três disciplinas	5 (55,6%)	4 (44,4%)	9
Quatro disciplinas	-	-	0
Cinco disciplinas	1 (100%)	-	1
Seis disciplinas	-	1 (100%)	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao considerar as categorias de análise referentes as disciplinas ofertadas (tabela 3), nota-se que a maioria dos cursos de bacharelado em Educação Física investigados oferece disciplinas que abordam conteúdos de Administração e Marketing Esportivo (59,5%) e Gestão de Políticas Públicas em Saúde, Esporte e Lazer (57,1%). Nota-se também a oferta de disciplinas com conteúdos voltados ao Planejamento e Organização de Eventos (35,7%) e à Gestão em Esporte, Saúde e Lazer (33,33%).

Tabela 3 -Número de cursos que ofertam disciplinas da área da gestão do esporte de acordo com as categorias de análise.

Categorias de Análise	Universidades Federais (n=28)	Universidades Estaduais (n=14)	Total (n=42)
Administração e Marketing Esportivo	15 (60,0%)	10 (40,0%)	25
Gestão de Políticas Públicas em Saúde, Esporte e Lazer	14 (58,3%)	10 (41,7%)	24
Planejamento e Organização de Eventos	10 (66,7%)	5 (33,3%)	15
Gestão em Esporte, Saúde e Lazer	10 (71,4%)	4 (28,6%)	14
Empreendedorismo	3 (50,0%)	3 (50,0%)	6
Estágio Curricular em Gestão do Esporte	1 (50,0%)	1 (50,0%)	2

Fonte: Dados da pesquisa.

O empreendedorismo (14,3%) e o Estágio Curricular em Gestão do Esporte (4,8%) são disciplinas menos frequentes nos cursos de bacharelado em Educação Física. Além disso, a análise pormenorizada dos créditos ofertados revelou que as disciplinas são predominantemente de natureza teórica, com poucas oportunidades proporcionadas aos estudantes para colocarem em prática seus conhecimentos, como os estágios curriculares.

Considerando que um eixo curricular compreende a oferta de três ou mais disciplinas em determinado segmento curricular, inclusive com a oferta de estágio curricular quando o eixo é de orientação para intervenção profissional, poucos cursos investigados de universidades federais (n=6) e estaduais (n=5) apresentam indícios da presença de um eixo curricular na área de gestão do esporte. A análise da periodização da oferta de disciplinas na estrutura curricular dos cursos que possuem, pelo menos, três disciplinas na área de gestão do esporte (tabela 4) revelou que a estrutura curricular de somente seis cursos investigados pode configurar um eixo curricular em gestão do esporte. As demais estruturas curriculares contemplam até duas disciplinas nesta área ou concentram a oferta de disciplinas em duas categorias de análise.

Tabela 4 - Distribuição da oferta de disciplinas nas categorias de análise nas estruturas curriculares das universidades que contemplam três ou mais disciplinas na área da gestão do esporte.

	Gestão de Políticas Públicas em Saúde, Esporte e Lazer	Administração e Marketing Esportivo	Planejamento e Organização de Eventos	Gestão em Esporte, Saúde e Lazer	Empreendedorismo	Estágio Curricular em Gestão do Esporte
UE A	1	1	1	1	1	1
UF A	1	1	1	1	1	
UE B	1		1		1	
UE C	1	1	1			
UE D	1	1		1		
UF B			1	1		1
UF C*		2		1		
UF D*	1			2		
UF E*		2			1	
UF E*	1	2				
UE F*	1	2				

Fonte: Dados da pesquisa.

*Universidades que apresentam mais de uma disciplina inserida na mesma categoria de análise.

UE: Universidade Estadual; UF: Universidade Federal

Um aspecto a destacar é que somente duas universidades investigadas contemplam a formação específica de profissionais de Educação Física para atuar no segmento da gestão do esporte, expressando a intencionalidade no projeto político-pedagógico do curso, nomeadamente no perfil profissional, nos objetivos geral e específicos e na estrutura curricular.

3.4 DISCUSSÃO

A expansão da oferta de cursos de educação superior no cenário brasileiro (BARROS, 2015) tem revelado também a evolução das matrículas na rede pública (BRASIL, 2014), bem como o crescimento e a procura por cursos de bacharelado (BRASIL, 2012). A distribuição desequilibrada dos cursos de Educação Física nas regiões geográficas no Brasil, observada no período de 1991 a 2004 (HUNGER et al., 2006), parece permanecer na atualidade, porque a oferta de cursos de bacharelado por instituições públicas federais e estaduais concentra-se nas regiões sudeste, sul e nordeste.

A preocupação com a melhoria da qualidade da formação de profissionais na área da gestão do esporte é justificada pelo aumento da sua demanda (SKINNER; GILBERT, 2007) e pela necessidade de contratação de pessoas qualificadas para a sobrevivência da gestão do esporte futura (SCHWAB et al., 2015). Além de adquirir competências em ambientes institucionalizados de aprendizagem (JOAQUIM; BATISTA; CARVALHO, 2011), o profissional deve ser um profundo conhecedor do ambiente em que atua, aumentando a credibilidade e as possibilidades de intervenção profissional no Brasil (MAZZEI et al., 2012). No entanto, a adequação curricular às necessidades formativas e profissionais na área da gestão do esporte não é uma tarefa fácil, sendo necessária a análise inicial do ambiente de atuação do profissional (DESENSI et al., 1990) e a sistematização de grupo de profissionais e pesquisadores engajados na ressignificação da própria intervenção profissional.

Ao considerar o campo da gestão do esporte no Brasil, acredita-se que a área ainda se encontra em busca de sua afirmação, reconhecimento e importância (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017). Apesar das lacunas existentes nas matrizes curriculares dos cursos (MAZZEI; AMAYA; BASTOS, 2013), a gestão do esporte está alcançando maturidade e respeito no meio acadêmico (ROCHA; BASTOS, 2011) e talvez, mesmo de forma prematura, tem aumentado gradativamente o seu poder nos currículos.

A partir da Resolução 07/CNE/2004 (BRASIL, 2004), os currículos dos cursos de bacharelado procuraram ampliar o leque de contextos de intervenção profissional em Educação Física, de modo a atender as demandas crescentes do mercado de trabalho, bem como estreitar a relação entre a gestão do esporte, Educação Física e universidade. Assim, para atender as novas demandas formativas foi necessário alterar também o perfil do egresso do curso de bacharelado em Educação Física, estabelecendo competências, habilidades e atitudes a serem fomentadas no decorrer da integralização do curso.

A aglutinação de diferentes temáticas da gestão do esporte em uma única disciplina (CARDENAS; FEUERSCHUTTE, 2015) compreende uma importante evidência de sua legitimação na formação inicial em Educação Física. Entretanto, ao ressaltar a baixa oferta de disciplinas de gestão, não se limita a pensar que a maior oferta de disciplinas legitimaria esta área nos currículos e nem tão pouco que a gestão do esporte seria a mais importante para Educação Física. De fato, o contexto da gestão não está inserido somente no viés administrativo, mas está presente e atuante nos contextos pedagógicos e do treinamento, em organizações e manifestações esportivas, bem como nas próprias instituições de ensino superior (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017).

Embora a inserção de conhecimentos sobre gestão do esporte nos currículos universitários tenha sido mais contemplada em disciplinas, é notória a necessidade de sua fundamentação nos estágios supervisionados e nas atividades complementares, redimensionando o olhar para a formação do bacharel. Além disso, um fator que gera preocupação é a carência de estudos que abordam os estágios nos cursos de bacharelado em Educação Física, os quais permanecem situados no campo da legislação (SILVA; SOUZA, CHECA, 2010; RINALDI; PIZZANI, 2012), enquanto que a demanda de investigações que tratam das atividades complementares é bastante restrita.

As disciplinas de Administração e Marketing Esportivo são ofertadas com maior frequência nos currículos dos cursos de graduação em Educação Física, devido especialmente à espetacularização esportiva, que se transformou em um mecanismo essencial para a valorização da “marca” do esporte em que se está atuando (VLASTUIN; ALMEIDA; MARCHI JÚNIOR, 2008). Além disso, destaca-se o esporte contemporâneo como um objeto mercadológico potencializado por meio de suas inúmeras formas de manifestação (MARQUES; GUTIERREZ; MONTAGNER, 2009).

A importância atribuída à temática de Gestão de Políticas Públicas em Saúde, Esporte e Lazer demonstra a preocupação com a

estruturação de políticas que possam reunir e guiar contextos particulares, como econômico, político, social e processos do esporte (MCCREE, 2009), assinalando também que a participação é imprescindível na construção das políticas do esporte (SAM; JACKSON, 2004). Ressalta-se que a qualidade e a importância destinada à temática irão refletir na própria qualidade das políticas e na solução de seus problemas (DONALDSON; LEGGETT; FINCH, 2011).

O Planejamento e Organização de Eventos e a Gestão em Esporte, Saúde e Lazer são disciplinas pouco contempladas nos cursos investigados, o que revela determinada preocupação em instruírem seus estudantes, em relação a diferentes temáticas, para estarem qualificados para intervenção profissional futura (DESENSI et al., 1990). Além disso, tais categorias podem contribuir de forma reflexiva e de forma crítica para novas perspectivas culturais (SHERRY; SCHULENKORF; CHALIP, 2015), de modo a ajudar no entendimento das particularidades da gestão do esporte (HAAN; SHERRY, 2012).

Apesar do estágio curricular providenciar o engajamento do estudante no mercado de trabalho, criar oportunidades de relacionamentos profissionais e atualizar o estudante sobre as necessidades do mercado profissional (BRAUNSTEI-MINKOVE; DELUCA, 2015; SURUJLAL; SINGH, 2010; JACKOWSKI; GULLION, 1998), a realização de estágio curricular com foco específico em gestão do esporte é ainda bastante escassa nas instituições públicas investigadas. Esta situação difere do estudo realizado com universidades privadas de São Paulo, no qual Silva, Souza e Checa (2010) encontraram a realização frequente de projetos de gestão nos tempos de estágios.

Uma evidência preocupante do estudo é a presença de um eixo curricular em gestão do esporte em somente seis cursos investigados, sendo que apenas dois cursos contemplam a formação específica nesta área nos respectivos projetos político-pedagógicos. A frágil abordagem temática nesta área em cursos de bacharelado em Educação Física pode justificar a baixa procura de recém-formados para atuar na gestão do esporte (MONTAGNER; SCAGLIA; AMAYA, 2012). Assim, a criação de eixo curricular nesta área é recomendável para favorecer ao estudante a aquisição de conhecimentos a serem aplicados nos específicos contextos da gestão (DESENSI et al., 1990), o domínio de habilidades primordiais ao seu futuro profissional (AZEVEDO; BARROS; SUAIDEN, 2004; BASTOS et al., 2006; MACIEL, 2009) e o alinhamento necessário às dinâmicas demandas do mercado de trabalho (BRAUNSTEI-MINKOVE; DELUCA, 2015). Destaca-se também o importante papel do profissional da gestão do esporte em potencializar as

habilidades dos estudantes para realizarem conexões de informações e ideias para o aprimoramento da gestão (ZAKUS; MALLOY; EDWARDS, 2007), bem como participarem e contribuam com a sociedade (SCHWAB et al., 2013).

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As evidências encontradas no estudo permitiram concluir que a oferta de disciplinas na área da gestão do esporte, nas grades curriculares dos cursos de Bacharelado em Educação Física, compreende uma importante iniciativa para assegurar a intervenção do futuro profissional neste setor. Todavia, é preocupante o número reduzido de cursos que oportuniza a oferta de disciplinas desta natureza na formação de bacharéis em Educação Física, bem como a concentração da oferta por instituições públicas federais e estaduais localizadas nas regiões sudeste, sul e nordeste.

Embora se perceba a preocupação de professores inseridos nas universidades brasileiras em formar profissionais capazes de realizar atividades de administração e marketing e com pensamentos críticos a respeito da gestão de políticas públicas em saúde, esporte e lazer, os dados do estudo indicam que este movimento nas instituições de ensino superior ainda é tímido. Ressalta-se que o Planejamento e Organização de Eventos e a Gestão em Esporte, Saúde e Lazer são disciplinas pouco contempladas nos cursos investigados, assim como a realização de estágio curricular com foco específico em gestão do esporte.

A ampliação da oferta de eixo curricular específico, com mais disciplinas e realização de estágio curricular obrigatório, é recomendada para melhor atender as demandas formativas e profissionais na área da gestão do esporte. Por fim, as universidades federais foram as que apresentaram maior oferta de cursos de bacharelados em Educação Física no Brasil, de disciplinas da área da gestão do esporte e superioridade ou equivalência de disciplinas considerando as categorias de análise. Não obstante, os estágios curriculares seguidos das disciplinas obrigatórias sobre o tema gestão deve ser contemplados nas matrizes curriculares, mediando a formação e a futura intervenção profissional.

Ainda que não tenha sido foco deste estudo, a extensão universitária pode ser uma das estratégias para dimensionar o conhecimento sobre a gestão do esporte. Finalmente, a ampliação da oferta de eixo curricular específico, com realização de estágio curricular, é recomendada para melhor atender as demandas formativas e os profissionais na área da gestão do esporte. Tal realização poderia ser uma

iniciativa para qualificar a sua inserção no mercado de trabalho com uma demanda de saberes específicos e experiências práticas. A continuidade dos estudos também é sugerida para aprofundar as estratégias para dimensionar o conhecimento nas situações de aprendizagem, especialmente aquelas que buscam conciliar saberes específicos e experiências práticas, assim como maior proximidade da realidade da intervenção futura nesta área.

REFERÊNCIAS

AZEVÊDO, Paulo Henrique; BARROS, Jônatas de França; SUAIDEN, Samir. Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do distrito federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira. **Revista da Educação Física**. v.15, n 1, 33-42, jan/mar. 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Rio de Janeiro: Edições 70, 2011.

BARROS, Aparecida da Silva Xavier. Expansão da educação superior no Brasil: limites e possibilidades. **Educação e Sociedade**, v. 36, n. 131, p. 361-390, abr./jun. 2015.

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

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

BEZERRA, Liudmila de Andrade et al. Ginástica na formação inicial em educação física: análise das produções científicas. **Revista da Educação Física**, v. 25, n. 4, p. 663-673, jan./mar. 2014.

BRASIL, Vinicius Zeilmann et al. As ações pedagógicas para a intervenção do treinador de Surf. **Movimento**, v. 22, n. 2, 403-416, abr./jun. 2016.

BRASIL. **A democratização e expansão da educação superior no país 2003 – 2014**, 2014. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192>.
Acesso em: 16 ago. 2016.

BRASIL. Censo da Educação Superior 2012, 2012. Disponível em:
<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=14153-coletiva-censo-superior-2012&Itemid=30192>
Acesso em: 16 ago. 2016.

BRASIL. Resolução n. 4, de 6 de abril de 2009. Dispõe sobre carga horária mínima e procedimentos relativos à integralização e duração dos cursos de graduação em Biomedicina, Ciências Biológicas, Educação Física, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Nutrição e Terapia Ocupacional, bacharelados, na modalidade presencial. Diário da União, Brasília, 7 de abril de 2009. Disponível em:
http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/rces004_09.pdf. Acesso em: 11 out. 2016.

BRASIL. Resolução n. 7, de 31 de março de 2004. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Educação Física, em nível superior de graduação plena. Diário Oficial da União, Brasília, 05 de abril de 2004. Disponível em:
<<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/ces0704edfísica.pdf>>.
Acesso em: 11 de out. 2016.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BRAUNSTEI-MINKOVE, Jessica; DELUCA, Jaime. Effectively Adapting the Sport Management Curricula. **Schole: A Journal of Leisure Studies and Recreation Education**, v. 30, n. 2, p. 12-30, jan. 2015.

CÁRDENAS, Alfredo Ribeiro; REUERSCHUTTE, Simone Ghisi. A gestão na formação inicial em educação física: um olhar qualitativo sobre currículos, disciplinas e ementas dos cursos de bacharelado de Santa Catarina. **Revista do Programa de Pós-Graduação- UNESC**, v. 4, n. 1, p. 10-26, jan./jun. 2015.

CARDOSO, Inês; BATISTA, Paula; GRAÇA, Amândio. A identidade do professor de Educação Física: um processo simultaneamente biográfico e relacional. **Movimento**, v. 22, n. 2, 523-538, abr./jun. de 2016.

CONFED. **Resolução n. 46, de 18 de fevereiro de 2002**. Dispõe sobre a Intervenção do Profissional de Educação Física e respectivas competências e define os seus campos de atuação profissional. Rio de Janeiro, 18 de fevereiro de 2002. Disponível em: <http://www.confef.org.br/extra/resolucoes/conteudo.asp?cd_resol=82> . Acesso em: 11 abril 2017.

DELGADO, Sixto Cubo; MARÍN, Beatriz Martín; SANCHEZ, José Ramos. **Métodos de investigación y análisis de datos em ciencias sociales y de la salud**. Madri: Pirámeide, 2011.

DESENSI, Joy et al. Sport Management Curricular Evaluation and Needs Assessment: a Multifaceted Approach. **Journal of Sport Management**, v. 4, n. 1, p. 31-58, jan. 1990.

DONALDSON, Alex; LEGGETT, Susan; FINCH, Caroline. Sports policy development and implementation in context: Researching and understanding the perceptions of community end- users. **International Review for the Sociology of Sport**, v.47, n, 6, p. 743– 760, sep. 2011.

FARIAS, Gelcemar Oliveira et al. Formação Inicial em Educação Física e a Intervenção Profissional no Segmento das Atividades de Aventura. In: FUMES, Neiza de Lourdes Frederico, et al. (Org.). **Educação Física, Desporto e Lazer: perspectivas luso-brasileiras**. 1ed.Maceió: EDUFAL, v. 4, p. 37-53, 2016.

FEITOSA, Wallacy Milton Nascimento; NASCIMENTO, Juarez Vieira. Educação Física: quais competências profissionais? In: SOUZA NETO, Samual; HUNGER, Dagmar. (Orgs.) **Formação profissional em Educação Física: estudos e pesquisas**. Rio Claro: Bioética, p. 87-108, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6º edição. São Paulo: Atlas, 2008.

GRBICH, Carol. **Qualitative Data Analysis: An introduction**. 2^o Edição. London: SAGE, 2013.

HAAN, Donna; SHERRY, Emma. Internationalisation of the sport management curriculum: academic and student reflections. **Journal of Studies in International Education**, v. 16, n. 1, p. 24-39, jul. 2012.

HUNGER, Dagmar et al. **Educação Física**. In: HADDAD, Ana Estela, et al. A trajetória dos cursos de graduação na saúde: 1991-2004. Brasília: Inep/Mec, 2006.

INÁCIO, Humberto Luís de Deus; MORAES, Thais Messias; SILVEIRA, Amanda Batista. Educação física e educação ambiental: refletindo sobre a formação e atuação docente. **Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP**, v. 11, n. 4, p. 1-23, out./dez. 2013.

JACKOWSKI, Mick; GULLION, Laurie. Teaching sport management through service- learning: an undergraduate case study. **National Association for Physical Education in Higher Education**, v. 50, p. 251-265, abr. 1998.

JOAQUIM, Bárbara Andreia; BATISTA, Paula Maria; CARVALHO, Maria José. Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. **Movimento**, v. 17, n. 1, p. 255, jan./mar. 2011.

JONES, Paul; JONES, Amanda. Attitudes of sports development and sports management undergraduate students towards entrepreneurship: a university perspective towards best practice. **Education + Training**, v. 56, n. 8/9, p. 716-73, 2014.

MACIEL, Marcos Gonçalves. Perfil do gestor de lazer em empresas. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 31, n. 1, p. 57-73, jan./mar. 2009.

MARQUES, Renato Francisco Rodrigues; GUTIERREZ, Gustavo Luis; MONTAGNER, Paulo César. Novas configurações socioeconômicas do esporte contemporâneo. **Revista da Educação Física**, v. 20, n. 4, p. 637-648, out./dez. 2009.

MAXWELL, Joseph. Understanding and validity in qualitative research. **Harvard Educational Review**, v. 62, n. 3, p. 279-301, 1992.

MAZZEI, Leandro Carlos et al. Centros de treinamento esportivo para o esporte de alto rendimento no Brasil: um estudo preliminar. **Revista Mineira de Educação Física**, Edição Especial, n. 1, p. 1575-1584, jan./mar. 2012.

MAZZEI, Leandro Carlos; AMAYA, Katherine; BASTOS, Flávia da Cunha. Programas acadêmicos de graduação em gestão do esporte no Brasil. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, v. 12, n. 1, p. 219-234, 2013.

MCCREE, Roy. Sport policy and the new public management in the Caribbean: convergence or resurgence? **Public Management Review**, v.11, n. 4, p. 461-476, jul. 2009.

MILISTETD, Michel et al. A aprendizagem profissional de treinadores esportivos: desafios da formação inicial universitária em Educação Física. **Pensar a Prática**, v. 18, p. 982-994, out./dec. 2015.

MOCSÁNYI, Vinícius; BASTOS, Flavia Cunha. Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, v.4, n. 4, p. 55-69, out./dez. 2005.

MONTAGNER, Paulo Cesar; SCAGLIA, Alcides José; AMAYA, Katherine Grace. Desafios da formação em esporte para intervenção profissional no contexto da gestão: investigações iniciais. IN: NASCIMENTO, Juarez Vieira; FARIAS, Gelcemar Oliveira. (Org). **Construção da identidade profissional em Educação Física: da formação à intervenção**. Florianópolis: Ed. Da UDESC, 2012. p. 605-631.

NASCIMENTO, Juarez Vieira. **Formação profissional em Educação Física: contextos de desenvolvimento curricular**. Montes Claros: Ed. UNIMONTES, 2002.

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

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative evaluation and research methods**. 2. ed. Newbury Park: SAGE, 1990.

RINALDI, Ieda Parra Barbosa; PIZANI, Juliana. Desafios dos estágios nos currículos de bacharelado em Educação Física. IN: NASCIMENTO, Juarez Vieira; FARIAS, Gelcemar Oliveira. (Org). **Construção da identidade profissional em Educação Física: da formação à intervenção**. Florianópolis: Ed. Da UDESC, 2012. p. 263-285.

ROCHA, Cláudio Miranda; BASTOS, Flávia da Cunha. Gestão do esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 25, n. esp, p. 91-103, dez. 2011.

ROSSI, Patrícia; MUSTER, Mey de Abreu van. Formação profissional em educação física adaptada: um estudo de caso. In: **Encontro da associação brasileira de pesquisadores em educação especial, VIII**, 2013. *Anais...* VII Congresso Brasileiro Multidisciplinar de Educação Especial. Londrina: UEL, 2013. v. 1. p. 1550-1561.

SAAD, Michel Angilli; REZER, Ricardo; REZER, Carla Reis. O ensino do esporte no processo de formação inicial em educação física. **Revista Didática Sistêmica**, edição especial v. 11, p.162-178, 2010.

SAM, Michael; JACKSON, Steven. Sport policy development in New Zealand: paradoxes of an integrative paradigm. **International Review for the Sociology of Sport**, v. 39, n. 2, p. 205-222, jun. 2004.

SCHWAB, et al. Career path in sport management. **Journal of Leisure Studies Recreation Education**, v. 30, n. 2, p. 1-11, jan. 2015.

SCHWAB, et al. Choosing sport management as a college major. **Journal of Leisure Studies Recreation Education**, v. 28, n. 2, p. 16-27, jan. 2013.

SHERRY, Emmna; SCHULENKORF, Nico; CHAPIL, Laurence. Managing sport for social change: The state of play. **Sport Management Review**, v.18, n.1, p.1-5, fev. 2015.

SILVA, Sheila Aparecida Pereira dos Santos; SOUZA, César Augusto Fernandes; CHECA, Felipe Marques. Situação do estágio

supervisionado em IES privadas da grande São Paulo. **Motriz**, v.16, n.3, p.682-688, jul/set. 2010.

SKINNER, James; GILBERT, Keith. Sport management education: teaching and learning for the future. **Sport Management Review**, v. 10, p. 125-131, sep. 2007.

SURUJLAL, Jhalukpreya; SINGH, Chunderpal. Internship as a mechanism for professional preparation of sport management personnel: an empirical study of students' perceptions. **South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation**, v. 32, n. 2, p. 117-130, 2010.

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

VIEIRA, Tiago Perez; STUCCHI, Sérgio. Relações preliminares entre a gestão esportiva e o profissional de Educação Física. **Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP**, v. 5, n. 2, p. 113-128, jul./dez. 2007.

VLASTUIN, Juliana; ALMEIDA, Bárbara Schausteck; MARCHI JÚNIOR, Wanderley. O marketing esportivo na gestão do voleibol brasileiro: fragmentos teóricos referentes ao processo de espetacularização da modalidade. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Campinas, v. 29, n. 3, p. 9-24, jul./set. 2008.

ZAKUS, Dwight; MALLOY, David Cruise; EDWARDS, Allan. Critical and ethical thinking in sport management: philosophical rationales and examples of methods. **Sport Management Review**, v. 10, p. 133-158, sep. 2007.

4 APRENDIZAGEM PROFISSIONAL DE GESTORES DE FEDERAÇÕES ESPORTIVAS CATARINENSES NO AMBIENTE EDUCACIONAL

4.1 INTRODUÇÃO

Na última década, o Brasil foi palco de importantes eventos esportivos internacionais que contribuíram para o fortalecimento do gestor esportivo. Além dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de verão em 2016, foram realizadas a décima quinta edição dos Jogos Pan-Americanos em 2007 e a vigésima edição da Copa do Mundo de Futebol em 2014. De fato, a função do gestor esportivo passou a ser vista como primordial para o sucesso destes eventos (FELIX; FERNANDES; OLIVEIRA, 2015). Além de contribuir no gerenciamento de recursos humanos e financeiros (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005), o gestor é um profissional capaz de desenvolver o comportamento ético, transparente e responsável (BARBU; CRACIUN, 2012) cuja função principal nas grandes organizações é “ajudar a realizar o potencial de outras pessoas para que elas possam ter conhecimento melhor, tomar decisões melhores e agir melhor” (MINTZBERG, 2010. p. 26).

O gestor esportivo necessita dominar competências intrínsecas a sua função (PACESA; ZAKAREVICIUS; ZUKAUSKAS, 2011; MARJORIBANKS; FARQUHARSON, 2016), as quais podem ser subdivididas em dimensões comportamentais, contextuais e técnicas (CAUPIN et al., 2006). Em diferentes estudos que abordam as competências do gestor esportivo (JOAQUIM; BATISTA; CARVALHO, 2011; GOMES; SARMENTO; PEDROSO, 2014; MARJORIBANKS; FARQUHARSON, 2016; MIRANDA et al., 2017), as competências comportamentais (disciplina, comunicação, liderança e paciência) são as mais citadas pelos gestores, seguidas das competências contextuais (relações interpessoais, planejamento e solução de problemas) e competências técnicas (elaboração e avaliação de projetos). Apesar da identificação das competências necessárias para atuação do gestor, ainda persiste o questionamento acerca de como os gestores aprendem as competências ou qualquer conteúdo pertinente a sua prática.

As aprendizagens para intervenção futura na maioria das profissões se iniciam, de modo geral, no ambiente educacional (ILLERIS, 2007), principalmente nos contextos da formação inicial, dos cursos de pós-graduação e dos cursos de atualização. No Brasil, mais especificamente, a formação inicial em Educação Física aparenta ser a

grande formadora dos gestores esportivos, uma vez que grande parte dos gestores possui esta formação (BARROS FILHO et al., 2013; AMARAL; BASTOS, 2015), bem como a gestão do esporte é considerada um dos campos de intervenção do profissional de Educação Física (CONFED, 2002). Todavia, a oferta de conteúdos desta natureza na formação inicial tem se mostrado insuficiente para garantir a atuação profissional (BASTOS et al., 2006; CÁRDENAS; FEUERSCHÜTTE, 2015), bem como fomentado a busca de outras iniciativas de formação, como a realização de cursos de atualização e de pós-graduação. Vale ressaltar que gestores que possuem outras formações iniciais também têm ocupado postos de trabalho nesta área, entretanto em menor número.

Diante do reconhecimento social e da relevância do ambiente educacional para aprendizagem profissional de gestores esportivos, bem como da importante contribuição dos conteúdos de aprendizagem neste ambiente para melhoria da qualidade da intervenção profissional, o presente estudo foi realizado com o objetivo de verificar os contextos e os conteúdos de aprendizagem vivenciados pelos gestores de federações esportivas catarinenses no ambiente educacional.

4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo caracterizou-se, quanto à sua natureza, uma pesquisa aplicada que foi implementada por meio de abordagem qualitativa (DELGADO; MARÍN; SANCHEZ, 2011). Além disso, quanto ao seu objetivo compreendeu uma pesquisa descritiva exploratória (THOMAS; NELSON, 2002; GIL, 2008).

Fizeram parte do estudo 12 gestores de federações esportivas de oito diferentes federações do estado de Santa Catarina. Os critérios de inclusão dos participantes exigiam a atuação em federações de modalidades olímpicas, bem como estar exercendo a função de presidente, vice-presidente ou diretor. Não fizeram parte do estudo gestores que não possuíam dedicação, pelo menos, de 20 horas semanais na respectiva federação (critério de exclusão). Para preservar o anonimato dos participantes da pesquisa, as letras P e D foram utilizadas para identificar, respectivamente os presidentes e os dirigentes investigados.

A média de idade dos participantes da pesquisa foi de 51,6 anos (mín. 28 / máx. 67 anos), sendo 11 participantes do sexo masculino e uma do sexo feminino (D5). Todos possuem curso de graduação: oito somente em Educação Física, um em Direito (P4), um em Administração (P3), um em Turismo e Hotelaria (D2) e um em Educação Física e Contabilidade

e Administração (P2). Destaca-se que quatro participantes possuem formação em nível de mestrado (P5, D1, D2 e D4).

Na coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas, porque permitem o surgimento de ideias e fenômenos inesperados que podem ser agregados a entrevista e possibilitam ao entrevistado expressar os eventos vivenciados com emoção e com mais detalhes (SPARKES; SMITH, 2014). Assim, após a conversa inicial e a explicação do significado de ambiente educacional de aprendizagem, a seguinte pergunta abrangente sobre o tema proposto pela pesquisa foi formulada: Conte-me como foram suas aprendizagens no ambiente educacional. O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos sob o parecer nº 2.143.734 e todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

As entrevistas foram gravadas com a presença apenas do pesquisador e do entrevistado no local. Ao final do processo de coleta de dados foram transcritas 169 páginas das 12 entrevistas e com tempo médio de 57,25 minutos de entrevista gravada. Para garantir maior confiabilidades dos dados coletados e assegurar a validação das declarações, as transcrições foram reenviadas para cada um dos participantes, que puderam suprimir, adicionar ou reescrever informações que se aproximassem da real condição de aprendizagem vivenciada por eles. Além disso, o *software* Nvivo 9.2 foi utilizado como ferramenta auxiliar no processo de categorização e análise dos dados coletados.

Os procedimentos de análise temática, recomendados por Braun e Clarke (2006), foram empregados na etapa de análise indutiva de categorização e codificação dos dados. Após múltiplas leituras das transcrições para favorecer o processo de familiarização das entrevistas, o pesquisador iniciou a criação de uma codificação inicial, a qual foi revisada para contemplar as readequações. Após confirmação das codificações, iniciou-se o aprofundamento da interpretação dos dados codificados e a minuciosa busca por temas que poderiam ser extraídos e agrupados por similaridade das informações nelas contidas (contextos). Na sequência, a procura para identificar os temas foi iniciada. Para tanto, a releitura das falas de cada codificação foi realizada separadamente para identificação inicial dos temas congruentes e pertinentes. Em seguida, mais uma leitura foi realizada para definição dos temas e a criação das subcategorias. Após o término das etapas de codificação e categorização, a etapa de revisão dos temas foi iniciada, na qual o pesquisador relia as falas para confirmação dentro dos temas, da necessidade ou não de readequação ou até mesmo exclusão da fala. Com o pesquisador satisfeito

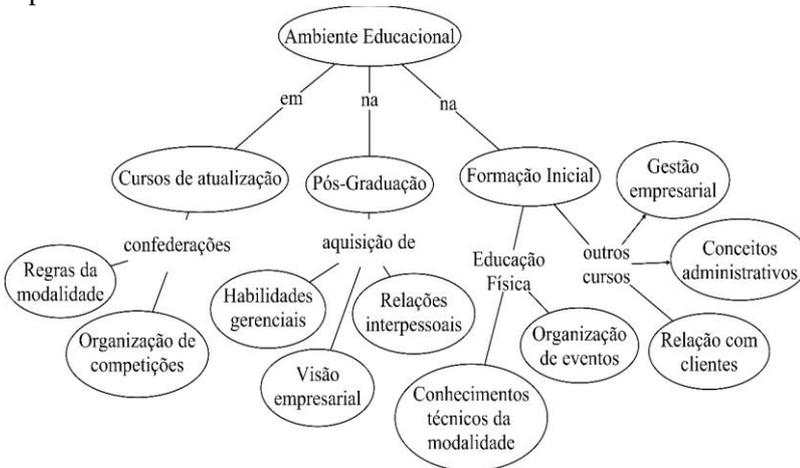
com o agrupamento dos temas, a definição, a nomeação e a verificação da necessidade de cada tema foram implementadas. Além disso, o pesquisador reia as falas para verificação da relevância de cada uma delas de acordo com o objetivo proposto pelo estudo. Por fim, a última etapa foi marcada pela transmissão dos dados a partir de sua validade e confiabilidade durante todo o seu processo de análise até o leitor.

Os procedimentos de confirmação “intrapesquisador” e “interpesquisador” foram empregados para garantir maior rigor e confiança ao processo de análise de dados (GIBBS, 2009). Enquanto que a confirmação “intrapesquisador” foi operacionalizada a partir da revisão das interpretações pelo investigador principal após o intervalo de uma semana, a confirmação “interpesquisador” foi obtida a partir do confronto das interpretações entre dois pesquisadores.

4.3 RESULTADOS

As informações obtidas, a partir das falas dos gestores, foram organizadas de acordo com os contextos e conteúdos de aprendizagem no ambiente educacional (Figura 1). Os contextos identificados foram a formação inicial, subdividida em formação em Educação Física e outras formações, os cursos de atualização e os cursos de pós-graduação, cada contexto com os respectivos conteúdos de aprendizagem.

Figura 1 – Contextos e conteúdos de aprendizagem dos gestores esportivos no ambiente educacional.



Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito ao contexto da formação inicial em Educação Física, emergiram das falas os conteúdos de conhecimentos técnicos da modalidade e organização de eventos, sendo este último o que mais se aproxima das funções e atribuições do gestor esportivo nas federações. O gestor P2, por possuir três formações iniciais, comentou que a formação em Educação Física auxilia com conteúdos técnicos inerentes à Educação Física (conhecimentos biomecânicos, fisiológicos e regras da modalidade) para a preparação das competições (provas): “Na parte da Educação Física eu trago o conhecimento técnico. Certas nuances da prova você vai elaborar no papel para depois executar na prática”. Na fala de D5 foi identificada a presença de um currículo generalista e que a disciplina de Organização de Eventos foi a única que mais se aproximou de sua atuação na federação: “[...] na graduação a gente tem sempre uma visão geral. Para a gestão da federação, por exemplo, eu acho que o máximo que deve ter me auxiliado foi a organização de eventos que a gente consegue aplicar dentro da federação”. De maneira semelhante, D4 relatou que o curso não ofertou disciplinas relacionadas à Gestão do Esporte e que, para ele, a disciplina de Organização de Eventos seria a que mais se aproximaria do contexto da gestão: “[...] nós não temos nenhuma disciplina além da organização de eventos, que é passado brevemente como é que pode ser pensando um evento. Não é pensado gestão do esporte lá dentro”.

Apesar de alguns gestores investigados elencarem conteúdos de aprendizagem que consideram relevantes para sua atuação profissional, mesmo com determinadas ressalvas ao currículo da formação inicial em Educação Física, outros gestores foram enfáticos na falta de oportunidades de aprendizagem neste contexto de formação. Para D3, o curso de graduação serviu apenas para conseguir o diploma e que suas aprendizagens se concentram no seu dia-a-dia na organização: “[...] a faculdade só te deu um canudo, o que tu aprendeste foi no dia-a-dia”. Não obstante, P1 argumentou que sua formação não proporcionou aprendizagens relacionadas à gestão do esporte: “[...] hoje estou meio perdido quanto à Educação Física, mas a formação em Educação Física não me ajudou muito”.

Os gestores que realizaram formação inicial em outras áreas relataram conteúdos de aprendizagem que contemplam a relação com clientes, conceitos administrativos e gestão empresarial. O gestor D2 comentou que as aprendizagens de sua formação acadêmica foram relevantes para aquisição de conhecimentos financeiros e relação com clientes: “Voltado para o lado acadêmico da minha formação, talvez a questão financeira, que eu acho que é importante. E outra eu vejo que é a

questão de relação com o cliente”. O gestor P3 enfatizou as aprendizagens em administração, as quais são praticadas tanto na vida pessoal quanto na federação esportiva: “Na parte administrativa, que você aprendeu na faculdade tu pratica na tua gestão e aqui na parte administrativa de toda federação”. Já para P4, as aprendizagens em advocacia empresarial têm auxiliado na gestão da federação: “[...] e advocacia empresarial ela automaticamente está voltada para gestão. Então, as noções de administração, as noções de gestão a gente têm”.

Em relação ao contexto de cursos de atualização, os gestores investigados ressaltaram a preocupação com a atualização e aprimoramento contínuos de seus conhecimentos, bem como a relevância dos cursos promovidos pelas respectivas confederações das modalidades, principalmente pela elevada aproximação com a realidade das organizações esportivas. Contudo, P5 comentou que poucos cursos conseguem fornecer o suporte necessário para atuação: “[...] é uma formação prática. Poucos cursos me deram este suporte”. Apesar de enfrentar dificuldades na aplicação dos conhecimentos obtidos nos cursos de atualização, porque frequentemente os conhecimentos abordados não correspondem ou atendem as demandas da realidade na qual está inserido, P1 reconhece que a nova aprendizagem contribuiu no alcance de novas ideias para implementação e adaptação de ações efetivas:

O que eu aprendi com os cursos ano após ano que eu fazia era o que não adiantava você fazer curso de um padrão alto se tinha uma realidade X, uma realidade baixa. O que me ensinou foi que eu fiz curso, alguns cursos, e quando eu fui trazer aquilo para minha realidade não deu certo, mas me ajudaram a adaptar para minha realidade.

Um aspecto ressaltado pelos gestores investigados é que as regras da modalidade e a organização de competições são os conteúdos de aprendizagem frequentemente abordados nos cursos de atualização ofertados pelas confederações. Sobre este assunto, P3 relatou que os cursos ofertados pela confederação de sua modalidade compreendem importantes oportunidades para aprendizado diferente do habitual, especialmente para atualização das regras da modalidade: “[...] a única aprendizagem que a gente tem são as vezes cursos que a confederação participa com a gente, é um aprendizado diferente. Fora disso não tem outro segmento onde tu vais aprender sobre regras da modalidade [...]”. Além disso, D3 atribuiu ao curso ofertado por sua confederação a

aprendizagem sobre a organização de competições: “[...] a gente fez um curso de uns 3-4 dias. Lá a gente aprendia como fazer uma competição acontecer e como fazer ela a avaliação da competição em si. Então ali que a gente começou a aprender alguma coisa sobre competição”.

Os cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* compreendem o terceiro contexto identificado no ambiente educacional de aprendizagem, o qual emergiu de forma tímida nas falas dos investigados. As iniciativas desta natureza têm sido acrescentadas às aprendizagens advindas da formação inicial e das respectivas atuações profissionais, destacando-se os conteúdos de visão empresarial, habilidades gerenciais e relações interpessoais. Ao ser questionado sobre a realização de cursos de gestão do esporte, o gestor D2 argumentou que as aprendizagens obtidas nos cursos de pós-graduação, em nível de mestrado e de especialização em Administração, foram somadas a sua experiência como atleta e têm auxiliado na gestão da respectiva federação:

Eu fiz MBA e fiz dois mestrados. Um mestrado inclusive fiz fora. Primeiro fiz MBA em Administração Global. Fiz mestrado em Gestão Estratégica das Empresas e em Direção de Gestão Turística na Espanha. Então, todos os conteúdos são voltados para Administração de Empresas. Então, todos eles de alguma forma ajudaram nesta minha formação, para que somada a minha formação de atleta eu conseguisse ter esta visão empresarial da modalidade e habilidades administrativas para isso.

O gestor P5, que também realizou cursos de especialização e mestrado, enfatizou que gestão do esporte é lidar com os outros e que sua formação continuada tem auxiliado a melhor se relacionar com os pares:

Fiz duas especializações, Educação Infantil e Administração Esportiva e vim fazer o mestrado quase no fim de carreira. Então, isso tudo somado, a gente aprende a lidar com os outros. E administrar é lidar com os outros. O principal da administração é saber lidar com os outros. Que o trabalho em si ele rola, as finanças a gente têm que saber equilibrar para tocar, mas lidar com os outros é muito complicado.

4.4 DISCUSSÃO

Os gestores investigados apontaram a incipiência de conteúdos relacionados gestão do esporte na formação inicial em Educação Física para suportar a intervenção profissional nesta área, destacando também a importância da oferta da disciplina de organização de eventos e das disciplinas que contemplam conteúdos técnicos da respectiva modalidade (biomecânicos, fisiológicos e regras da modalidade). Apesar da presença marcante de disciplinas com este último conteúdo nos currículos de Bacharelado em Educação Física, uma vez que esta formação está voltada principalmente aos conhecimentos biológicos do corpo humano e conhecimentos técnicos-instrumentais de avaliação e treinamento físico (PIZANI; BARBOSA-RINALDI, 2014), os conteúdos da gestão do esporte ainda estão em fase de reconhecimento nos currículos e compreendem importantes lacunas de formação (MAZZEI; AMAYA; BASTOS, 2013).

Um aspecto a destacar é que as mudanças nas diretrizes curriculares da área de Educação Física têm favorecido a oferta de cursos de Bacharelado em Educação Física, minimizando assim a fragilidade de um currículo generalista experimentado por alguns gestores investigados, cuja trajetória formativa foi operacionalizada em ambientes institucionalizados no século passado. Apesar dos conteúdos relacionados a gestão do esporte terem o seu espaço aumentado gradativamente nos currículos de cursos desta natureza (MONTAGNER; SCAGLIA; AMAYA, 2012), ainda permanece a necessidade de aperfeiçoar as disciplinas que abordem conteúdos de gestão nas grades curriculares (BASTOS et al., 2006) assim como de minimizar o problema de baixa oferta de disciplinas de gestão (CÁRDENAS; FEUERSCHÜTTE, 2015).

Outro ponto a considerar é que a aprendizagem em ambientes institucionalizados, de acordo com Illeris (2007), tem ocorrido muitas vezes em situação isolada do mundo real, o que pode justificar a falta de oportunidades de aprendizagem neste contexto de formação apontada pelos gestores investigados. Ao limitar a aprendizagem somente no ambiente institucionalizado, ela dificulta a transferência de aprendizagens para outros contextos bem como favorece o aparecimento do choque de prática quando os estudantes forem usar suas aprendizagens educacionais fora deste ambiente. Neste sentido, Illeris (20017) acredita que deva haver uma reestruturação, tanto emocional quanto em termos de conteúdo, antes dos conteúdos de aprendizagem serem aplicados fora do contexto institucional. Além disso, uma possibilidade para aproximar

os dois campos (teórico e prático) seria desenvolver atividades que avaliem os estudantes no saber fazer, e não somente no saber intrínseco de cada conteúdo de aprendizagem (BEDWELL; FIORE; SALAS, 2014).

Outra dificuldade enfrentada para se estabelecer maior integração entre os cursos de formação com o contexto prático de intervenção profissional é que os professores estão frequentemente inclinados a pensar e agir em termos de currículo, enquanto que os supervisores do local de trabalho pensam e atuam em termos de processos de trabalho e produção (ILLERIS, 2009). De fato, embora estejam lidando com o mesmo serviço (esporte), os dois grupos têm grandes problemas para aceitar e entender as abordagens de cada um. Assim, além de buscar maior diálogo e aproximação entre os ambientes de formação e de trabalho, o aprimoramento da formação inicial perpassa pela melhor fundamentação das disciplinas ofertadas, com maior adequação à realidade e às perspectivas da área no próprio país (BASTOS, 2004).

Com relação aos gestores formados em outras áreas, o contexto da formação inicial parece ter contribuído positivamente para suas funções nas federações, uma vez que expressam conteúdos de aprendizagem voltados à gestão, conceitos administrativos e relação com clientes, os quais compreendem competências necessárias para atuação do gestor esportivo (JOAQUIM; BATISTA; CARVALHO, 2011; GOMES; SARMENTO; PEDROSO, 2014). E, diferentemente dos gestores formados somente em Educação Física, eles parecem enfrentar menos dificuldades na aplicação dos conteúdos de aprendizagem da formação inicial com o contexto prático de intervenção profissional no esporte. Entretanto, apesar da relevância destas aprendizagens para atuação destes gestores na federação, em determinadas situações poderão ser associados ou confundidos com a figura pejorativa do “cartola” (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017). Além de manifestarem “ter uma visão empresarial da modalidade”, conforme mencionado pelo gestor D2, eles são oportunistas que gerenciam o esporte como um mero negócio para benefício próprio, desvirtuando as particularidades e as características da gestão do esporte.

No que diz respeito ao contexto dos cursos de atualização, os gestores investigados apontaram a relevância dos cursos ofertados pelas respectivas confederações esportivas, que contemplam as regras das modalidades e a organização de competições. No entanto, ressaltaram a baixa oferta de cursos direcionados à gestão do esporte. A procura por cursos considerados corporativos (confederações) pode indicar a tentativa dos gestores de suprirem as carências da temática da gestão do

esporte em suas formações iniciais, bem como revelar a preocupação com o aprimoramento de conhecimentos para favorecer suas ações e tomadas de decisões (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017).

As dificuldades enfrentadas na aplicação das novas aprendizagens oriundas dos cursos de atualização acompanham a discrepância apontada pelos gestores investigados entre as realidades vivenciadas nas respectivas federações e aquela abordada no curso. Independentemente das distintas realidades vivenciadas em cada federação, as lacunas da formação inicial e as aprendizagens anteriores também podem estar afetando a compreensão dos gestores. De fato, as novas aprendizagens são frequentemente julgadas a partir das aprendizagens passadas, podendo ser consideradas positivas quando já possuam conhecimento ou negativas caso não tenham conhecimento (BELZER, 2004).

Quanto ao contexto dos cursos de pós-graduação, os gestores investigados destacaram a importância de cursos desta natureza pela aquisição de habilidades e competências. Ao aproximarem os conteúdos e as atividades das aulas com as experiências profissionais dos estudantes, os cursos de pós-graduação têm auxiliado no desenvolvimento sistemático de competências (RUAS; COMINI, 2007). Além disso, este contexto de formação é considerado um momento relevante na vida das pessoas, no qual a reflexão se faz presente e pode promover transformações pessoais inerentes ao contexto social (CONKLIN; KYLE; ROBERTSON, 2012).

Apesar da maioria dos cursos de pós-graduação realizados pelos gestores investigados não ser na área de gestão do esporte, a relevância está associada à oportunidade de aquisição de competências genéricas, como autoconhecimento, comunicação escrita, planejamento de trabalho, confiança, entre outros (JACKSON, 2014). Essas competências são essenciais para distintos postos de trabalho, seja nas federações esportivas ou em outras organizações, porque as habilidades consideradas imprescindíveis são similares (HINCHLIFFE; JOLLY, 2011). Entretanto, as competências específicas para a função somente serão adquiridas ao longo da vida, a partir da execução das atividades gerenciais rotineiras e cotidianas (BRIDGSTOCK, 2009).

Um aspecto importante não mencionado pelos gestores investigados diz respeito às oportunidades limitadas de formação continuada nos cursos de mestrados acadêmicos e profissionais. Além da baixa presença de áreas de concentração e linhas de pesquisa que contemplem temáticas específicas da gestão do esporte nos mestrados acadêmicos, a oferta de cursos de mestrado profissional é bastante

limitada para melhor qualificar as competências específicas dos gestores, pois o único curso de mestrado profissional que atendia as demandas da área no Brasil foi descontinuado em 2016 (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017).

Os cursos de mestrado profissional auxiliam na prática profissional avançada (BRASIL, 2009), cuja contribuição para melhoria da qualidade dos profissionais tem sido reconhecida por distintas áreas de conhecimento (MACIEL; NOGUEIRA, 2012; MARTINS; RIBEIRO, 2013; MIRANDA; NOVAES; AVELAR, 2013; PILATTI et al., 2015; VILELA; BATISTA, 2015). Entretanto, a oferta de cursos desta natureza na área da gestão do esporte está bastante atrasada no Brasil, ou seja, não parece acompanhar as tendências identificadas em outros países, como os EUA, que possui uma gama de mestrados profissionais em gestão do esporte e as discussões sobre o doutorado nesta área já estavam se fortalecendo a duas décadas passadas (PITTS, 2001). Além disso, nos países em que o mestrado profissional em gestão do esporte já é estruturado, observa-se o aumento da qualidade da intervenção profissional e do capital financeiro promovido pelo esporte (PITTS; STOTLAR, 2002). Vale ressaltar que aumentar o capital financeiro não significa utilizar o esporte apenas como objetivo mercadológico, mas indica o quanto o esporte consegue impactar na vida as pessoas.

4.5 CONCLUSÃO

Considerando o objetivo do estudo em identificar os contextos e os conteúdos de aprendizagem profissional de gestores de federações esportivas catarinenses no ambiente educacional de aprendizagem, as evidências revelaram três contextos inerentes ao ambiente educacional, nomeadamente a formação inicial, os cursos de atualização e os cursos de pós-graduação *lato sensu e stricto sensu*, cada um com seus conteúdos. No contexto da formação inicial, enquanto que os gestores formados em Educação Física apresentaram conteúdos semelhantes sobre conhecimentos técnicos da modalidade e a organização de eventos, os gestores com formações em outras áreas relataram conteúdos similares de conceitos administrativos, relação com clientes e gestão empresarial. A carência de disciplinas que abordam conteúdos relacionados a gestão do esporte foi ressaltada somente pelos gestores formados em Educação Física.

No que diz respeito ao contexto dos cursos de atualização, as oportunidades formativas restringem-se aos cursos ofertados pelas confederações, que abordam conteúdos de regras das modalidades e a

organização de competições. Por fim, a pós-graduação, mesmo maneira tímida, apareceu como terceiro contexto, no qual a aquisição de visão empresarial, as habilidades gerenciais e as relações interpessoais compreendem os principais conteúdos de aprendizagem.

Apesar das evidências do estudo revelarem as potencialidades de distintos contextos no ambiente educacional, algumas mudanças são necessárias para assegurar a aprendizagem mais significativa dos gestores esportivos, especialmente na formação inicial e nos cursos de pós-graduação *stricto sensu*. Além da ampliação da oferta de disciplinas específicas de gestão do esporte na formação inicial, com a realização de estágio curricular, recomenda-se a oferta de cursos de mestrado profissional em gestão do esporte para fortalecer as competências específicas assim como melhor qualificar a atuação profissional na área.

Diante das limitações do estudo, especialmente a utilização de uma única fonte de informação sobre os contextos investigados, os futuros estudos nesta área necessitam empregar abordagens mais robustas para aprofundar a análise das evidências encontradas nos ambientes institucionalizados, bem como contemplar a análise conjunta das trajetórias formativas, esportivas e profissionais de gestores esportivos.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Cacilda Mendes dos Santos; BASTOS, Flávia da Cunha. O gestor esportivo no Brasil: revisão de publicações no país. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 5, n. 1, p. 68-78, 2015.

BARBU, Mihai Constantin Razvan; CRACIUN, Liviu. Considerations on managerial ethics in sports organizations. **Management & Marketing Journal**, v. 10, n. 1, p. 59-68, 2012.

BARROS FILHO, Marcos Antonio et al. Perfil do gestor esportivo brasileiro: uma revisão de literatura. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 3, 2013.

BASTOS, Flávia Cunha Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. **Motrivivência**, v. 15, n. 20-21, p. 295-306, 2004.

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

BEDWELL, Wendy; FIORE, Stephen; SALAS, Eduardo. Developing the future workforce: An approach for integrating interpersonal skills into the MBA classroom. **Academy of Management Learning & Education**, v. 13, n. 2, p. 171-186, 2014.

BRASIL. **Portaria Normativa No- 7, de 22 de Junho de 2009**. Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - **CAPES**. Brasília, Diário Oficial da União 2009.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BRIDGSTOCK, Ruth. The graduate attributes we've overlooked: Enhancing graduate employability through career management skills. **Higher Education Research & Development**, v. 28, n. 1, p. 31-44, 2009.

CÁRDENAS, Alfredo Ribeiro; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. A gestão na formação inicial em educação física: um olhar qualitativo sobre currículos, disciplinas e ementas dos cursos de bacharelado de Santa Catarina. **Criar Educação**, v. 4, n. 1, p. 10-26, 2015.

CAUPIN, Gilles et al. **ICB - IPMA Competence Baseline**. Netherlands: International Project Management Association, 2006.

CONFEEF. **Resolução n. 46, de 18 de fevereiro de 2002**. Dispõe sobre a Intervenção do Profissional de Educação Física e respectivas competências e define os seus campos de atuação profissional. Rio de Janeiro, 18 de fevereiro de 2002. Disponível em: <http://www.confef.org.br/extra/resolucoes/conteudo.asp?cd_resol=82> . Acesso em: 11 abril 2017. 2002.

CONKLIN, James; KYLE, Terry; ROBERTSON, Colin. The essential transformation: How Masters students make sense and learn through transformative change. **Management Learning**, v. 44, n. 2, p. 161-178, 2012.

DELGADO, Sixto Cubo; MARÍN, Beatriz Martín; SANCHEZ, José Ramos. **Métodos de investigación y análisis de datos em ciências sociais y de la salud**. Pirámeide, 2011.

FELIX, Carlos Alberto Farias; FERNANDES, António Serôdio; OLIVEIRA, Patrícia Whebber. Competências gerenciais da equipe do comitê organizador dos jogos Pan-Americanos Rio 2007. **Catussaba - Revista Científica da Escola da Saúde**, v. 4, n. 3, p. 19-26, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Jorge Luiz de Brito; SARMENTO, José Pedro; PEDROSO, Carlos Augusto Mulatinho Queiroz. Competências, perfil e formação do gestor esportivo de academia de ginástica: uma revisão. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 4, n. 1, p. 99-112, 2014.

HINCHLIFFE, Geoffrey William; JOLLY, Adrienne. Graduate identity and employability. **British Educational Research Journal**, v. 37, n. 4, p. 563-584, 2011.

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

_____. Transfer of learning in the learning society: How can the barriers between different learning spaces be surmounted, and how can the gap between learning inside and outside schools be bridged? **International Journal of Lifelong Education**, v. 28, n. 2, p. 137-148, 2009.

JACKSON, Denise. Skill mastery and the formation of graduate identity in Bachelor graduates: evidence from Australia. **Studies in Higher Education**, v. 41, n. 7, p. 1313-1332, 2014.

JOAQUIM, Bárbara Andreia ; BATISTA, Paula Maria; CARVALHO, Maria José. Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. **Movimento**, v. 17, n. 1, p. 255, 2011.

MACIEL, Rosali Gomes Araújo; NOGUEIRA, Heloisa Guimarães Peixoto. Mestrado profissional: desenvolvimento pessoal e profissional. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 9, n. 17, p. 461-487, 2012.

MARJORIBANKS, Timothy; FARQUHARSON, Karen. Contesting competence Chief executive officers and leadership in Australian Football League clubs. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 34, n. 2, p. 188-202, 2016.

MARTINS, Ronei Ximenes; RIBEIRO, Cláudia Maria. Mestrado profissional em Educação e inovação na prática docente. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 10, n. 20, p. 423-446, 2013.

MAZZEI, Leandro Carlos; AMAYA, Katherine; BASTOS, Flávia Cunha Programas acadêmicos de graduação em gestão do esporte no Brasil. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, v. 12, n. 1, p. 219-234, 2013.

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.

MINTZBARG, Henry. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIRANDA, Maria Geralda; NOVAES, Ana Maria Pires; AVELAR, Kátia Eliane Santos. Mestrado profissional interdisciplinar em desenvolvimento local: uma proposta inovadora. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 10, n. 20, p. 451-474, 2013.

MIRANDA, Yves de Holanda Batista 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.

MOCSÁNYI, Vinícius; BASTOS, Flávia Cunha. Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, v. 4, n. 4, p. 55-69, 2005.

MONTAGNER, Paulo Cesar; SCAGLIA, Alcides José; AMAYA, Katherine Grace. Desafios da formação em esporte para intervenção profissional no contexto da gestão: investigações iniciais. In: Nascimento, Juarez Vieira e Farias, Gelcemar Oliveira (Ed.).

Construção da identidade profissional em Educação Física: da formação à intervenção. Florianópolis: UDESC, 2012.

PACESA, Nerijus; ZAKAREVICIUS, Povilas; ZUKAUSKAS, Pranas. The profile of Lithuanian manager. **Problems and Perspectives in Management**, v. 9, n. 1, p. 59-70, 2011.

PILATTI, Luiz Alberto et al. Mestrado profissional em Ensino de Matemática: identificação de seus produtos educacionais. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 12, n. 28, p. 335-356, 2015.

PITTS, Brenda. Sport management at the millennium: A defining moment. **Journal of Sport Management**, v. 15, n. 1, p. 1-9, 2001.

PITTS, Brenda; STOTLAR, David. **Fundamentos de marketing esportivo.** São Paulo: Phorte, 2002.

PIZANI, Juliana; BARBOSA-RINALDI, Ieda Parra. Identidade dos cursos de licenciatura e bacharelado em Educação Física no Paraná: uma análise das áreas do conhecimento. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 28, n. 4, p. 671-682, 2014.

SPARKES, Andrew; SMITH, Brett. **Qualitative Research Methods in Sport, Exercise and Health: from the process to product.** Abingdon: Routledge, 2014.

THOMAS, Jerry; NELSON, Jack. **Métodos de pesquisa em atividade física.** Artmed, 2002.

VILELA, Rosana Brandão; BATISTA, Nildo Alves. Mestrado Profissional em Ensino na Saúde no Brasil: avanços e desafios a partir de políticas indutoras. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 12, n. 28, p. 307-331, 2015.

5 SITUAÇÕES DE APRENDIZAGEM PROFISSIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO DE GESTORES DE FEDERAÇÕES ESPORTIVAS CATARINENSES

5.1 INTRODUÇÃO

A função do gestor esportivo, enquanto responsável pela gestão de recursos humanos e administrativos no esporte (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005), tem se destacado no século XXI, especialmente para atender as demandas voltadas ao desenvolvimento acelerado do esporte como mercadoria (MARTINS; MARCHI JÚNIOR, 2003). A atual configuração do esporte espetáculo tem exigido a necessidade de dominar competências gerenciais, sejam elas técnicas ou comportamentais (JOAQUIM; BATISTA; CARVALHO, 2011; MELLO; SANTOS SILVA, 2013; GOMES; SARMENTO; MULATINHO, 2014), bem como o aprimoramento profissional para permitir a intervenção de qualidade (MAZZEI et al., 2012), sobretudo dos gestores que atuam em federações responsáveis pelo desenvolvimento das modalidades esportivas em âmbito estadual e nacional (MAZZEI et al., 2015).

A oferta de cursos de formação no ambiente universitário poderia auxiliar na prática qualificada nesta área. Entretanto, a presença de cursos de gestão do esporte pode ser considerada incipiente ou ainda se encontra em fase de desenvolvimento (MAZZEI; AMAYA; BASTOS, 2013). Além disso, os cursos de capacitação ofertados pelas federações, confederações ou pelo Comitê Olímpico Brasileiro são particularmente para pessoas já envolvidas com este universo das organizações (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017). Assim, as aprendizagens dos gestores esportivos são traduzidas de acordo com as poucas oportunidades formativas e pelas experiências acumuladas na prática cotidiana dentro das próprias organizações, as quais têm sido consideradas essenciais para que se sintam competentes na intervenção profissional (FREITAS et al., 2015) bem como possam refletir acerca dos conhecimentos e competências necessárias para respectiva função (EDWARDS, 1999).

Ao abordar as diferentes situações de aprendizagem profissional, Illeris (2007; 2011) destaca a necessidade da presença de conteúdo (conhecimentos e habilidades), incentivo (motivação) e interação (ação, interação e comunicação) para que a aprendizagem ocorra. Dessa forma, as situações de aprendizagem são geradas pela interação do indivíduo com ele mesmo, com outros e com o ambiente (ILLERIS, 2007). Vale

ressaltar que a maioria das aprendizagens de adultos não está associada aos ambientes formalmente instituídos, como a escola e a universidade, mas ao próprio ambiente de trabalho (ALLMENDINGER et al., 2011).

O potencial de aprendizagem do ambiente de trabalho está associado às condições de aprendizagem e às particularidades específicas, as quais fomentam a busca de soluções de modo individual ou coletivo, embora o processo de aprendizagem não ser o foco principal desse ambiente (ILLERIS, 2011). Entretanto, a forma não intencional e não planejada de aprendizagem pode dificultar a compreensão do que de fato se está aprendendo no ambiente de trabalho, prejudicando também o direcionamento para determinados objetivos ou conteúdos (ILLERIS, 2011).

Considerando que a agenda investigativa da aprendizagem profissional tem pouco contemplado os gestores esportivos, bem como as oportunidades formativas destes profissionais são bastante limitadas nos ambientes formais de educação, o objetivo do presente estudo foi identificar as situações, os processos e os conteúdos de aprendizagens no ambiente de trabalho de gestores de federações esportivas catarinenses. Apesar de reconhecer que a aprendizagem profissional é um processo contínuo que ocorre em diferentes ambientes de interação humana, o presente estudo contemplou apenas as aprendizagens emergidas do ambiente de trabalho, desconsiderando a transferência de aprendizagens de outros ambientes para dentro das federações esportivas.

5.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo caracteriza, quanto ao seu objetivo, uma pesquisa descritiva exploratória (THOMAS; NELSON, 2002; GIL, 2008). Além disso, compreende uma investigação aplicada que utilizou a abordagem qualitativa dos dados (DELGADO; MARÍN; SANCHEZ, 2011).

Participaram do estudo 12 gestores (sete presidentes e cinco diretores) de oito diferentes federações do estado de Santa Catarina. Como critério de inclusão foi adotado a atuação em federações de modalidades olímpicas, bem como estar exercendo a função de presidente, vice-presidente ou diretor. Não fizeram parte do estudo aqueles gestores que não se dedicavam, pelo menos, 20 horas semanais em atividades na respectiva federação (critério de exclusão).

Uma breve caracterização dos gestores entrevistados é apresentada na tabela 1. Para garantir o anonimato dos entrevistados, os presidentes das federações foram identificados com a letra inicial “P”

seguido de algarismo numérico e os diretores com a letra inicial “D” seguido de algarismo numérico.

Tabela 1 - Caracterização dos participantes da pesquisa.

Sujeito	Idade	Sexo	Formação Superior	Anos na federação	Anos da atual função
P1	66	M	E.F.	24	21
P2	43	M	E.F., Contabilidade e Administração	3	2
P3	64	M	Administração	6	8 meses
P4	45	M	Direito	5	1
P5	57	M	E.F.	39	2 meses
P6	67	M	E.F.	27	22
P7	67	M	E.F.	2	2
D1	57	M	E.F.	3	3
D2	39	M	Turismo e hotelaria	2	2
D3	53	M	E.F.	25	24
D4	28	M	E.F.	4	4
D5	33	F	E.F.	11	2 meses

Fonte: Dados do estudo.

Legenda: M = Masculino / F = Feminino / E.F. = Educação Física

Na coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas para obter informações sobre o tema central da pesquisa. Além de permitir ao investigador a análise mais profunda do contexto de investigação (YIN, 2011), este instrumento possibilita ao entrevistado expressar seus sentimentos, opiniões, atitudes e ideias (SPARKES; SMITH, 2014). Os temas geradores da entrevista compreenderam as aprendizagens no ambiente de trabalho e as características sociodemográficas e profissionais.

Após o contato prévio, via e-mail, e aceite do gestor em participar da pesquisa, as entrevistas foram agendadas de acordo com as disponibilidades de local, dia e horário de cada um dos sujeitos. Cada entrevista foi realizada somente com a participação do entrevistado e do entrevistador no respectivo local agendado. Utilizou-se um gravador portátil para o registro das entrevistas, cuja duração média foi de 57,25 minutos. A presente pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em

Pesquisas com Seres Humanos (Parecer nº 2.143.734) e todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

As informações obtidas nas entrevistas foram transcritas em 169 páginas, cujas transcrições foram posteriormente reenviadas para cada um dos entrevistados para validação das declarações. O *software* Nvivo, versão 9.2, foi utilizado na categorização e análise dos dados. Após a transcrição, iniciou-se o processo de categorização e codificação dos dados, caracterizando-se como uma análise indutiva a partir das experiências dos gestores no ambiente de trabalho, bem como seguindo os procedimentos de análise temática propostos por Braun e Clarke (2006), os quais são divididos em seis fases.

Na primeira fase, denominada de familiarização do pesquisador com os dados, o pesquisador realizou múltiplos contatos com os conteúdos das falas. Nesta fase, os contatos com os conteúdos se deram no momento da entrevista, ao escutar as entrevistas antes de transcrever, no ato da transcrição, ao revisar a transcrição e a conferência dos dados após exportados ao *software*. A segunda fase, criação de uma codificação inicial, compreendeu o sexto contato do pesquisador com o conteúdo das entrevistas, caracterizando a leitura das entrevistas no *software* para identificar e categorizar temas emergentes. Com os dados inseridos nas categorias estabelecidas, o pesquisador realizou nova leitura das falas para verificação e, caso necessário, readequação das falas dentro das categorias.

Com todos os dados codificados, a terceira fase de procura pelos temas (situações de aprendizagem) foi iniciada, a qual compreendeu uma interpretação profunda dos dados codificados e a procura por temas que possam ser extraídos e agrupados. Após a confirmação das falas nas categorias codificadas, o processo de identificar os temas foi realizado, caracterizando o oitavo contato com as falas. Inicialmente foi realizada a leitura de todas as falas, de cada codificação, para posteriormente identificar os temas pertinentes e emergentes. A partir da identificação das situações, subcategorias (conteúdos de aprendizagem) foram criadas e se iniciou novamente a leitura das falas para o processo de categorização.

A revisão dos temas que emergiram nas falas foi realizada na quarta fase de análise. Assim, com todas as falas dos gestores já inseridas nos temas, a fase de confirmação se iniciou a partir da nova leitura das falas pelo pesquisador para confirmação dentro dos temas, adequação ou até mesmo exclusão da fala se fosse necessário. Na quinta fase, denominada de definição e nomeação dos temas, o pesquisador já satisfeito com os temas procurou verificar a necessidade de cada tema

para a futura análise. Com o processo de categorização finalizado, a nomenclatura dos temas foi definida e iniciado o processo em que o pesquisador relia as falas e verificava a relevância da fala de acordo com os objetivos propostos pelo estudo. Por último, a sexta fase foi marcada por reportar os achados de maneira em que os dados, até então confusos de se entender, pudessem ser transmitidos com validade e confiabilidade das análises realizadas. Durante este processo, a análise separada de cada entrevista para posteriormente cruzamento foi realizada.

Para assegurar maior rigor na análise dos dados, dois procedimentos frequentemente utilizados em investigações qualitativas foram empregados na validação interpretativa. Além da checagem “intrapesquisador”, que consiste na revisão das interpretações de cada pesquisador por si mesmo, foi realizada a checagem “interpesquisadores”, cujas transcrições foram analisadas por dois pesquisadores, com longa experiência acumulada em investigações desta natureza, havendo o confronto das interpretações (GIBBS, 2009).

5.3 RESULTADOS

Na tentativa de facilitar a visualização e elucidação dos resultados da pesquisa, as principais situações, processos e conteúdos de aprendizagem que emergiram das falas dos gestores investigados foram condensadas em um mapa conceitual, indicando a relação entre o ambiente do trabalho e as aprendizagens dos gestores (figura 1).

Figura 1- Situações e conteúdos de aprendizagem no ambiente de trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa.

A necessidade de solucionar algum problema, do qual ainda não tinham se deparado, parece ser o incentivo para que se inicie uma situação de aprendizagem dos gestores investigados com seus pares. Caso contrário, durante as situações corriqueiras e habituais da federação esta situação poderia não ocorrer. Um exemplo desta situação fica evidente na fala de D2, quando argumenta que a aprendizagem ocorre nos momentos de troca com os pares para enfrentar e superar dificuldades: “A gente tem uma sinergia que a gente troca quando a gente tem alguma dificuldade. A gente conversa sobre a situação e são nesses momentos que a gente acaba tendo tempo mais próximo”.

A participação dos pares em suas situações de aprendizagem foi ressaltada por D3, que reconheceu as pessoas a sua volta como as principais fontes para auxiliar no desempenho de suas funções na respectiva federação: “Essas pessoas me cercaram e eu fui aprendendo com elas. Não através de cursos específicos, por incrível que pareça, eu não fiz curso de gestor dentro de uma faculdade, não. Eu fui aprendendo junto com as pessoas que trabalhavam como dirigente”.

Uma informação relevante sobre as situações de aprendizagem entre os gestores das federações, a qual foi destacada por D4, é que normalmente essas interações ocorrem em locais considerados informais e sem uma estrutura de organização dos conteúdos de aprendizagem, como nos encontros informais em eventos esportivos e em reuniões: “[...] nossas maiores reuniões são quando estamos indo olhar percursos das provas, que daí eu e ela vamos discutindo”. Além disso, revelam o aparente descontentamento com reuniões consideradas burocráticas. De acordo com P1, “[...] reunião é uma coisa muito sistemática. Eu vou lá, falo o que eu penso e ninguém responde ou a pessoa está na reunião porque eu convoquei e não porque ela quis”.

No que diz respeito aos conteúdos de aprendizagem que emergiram da situação “pares”, de acordo com os gestores investigados, o processo de observação dos pares tem auxiliado na aquisição de competências comportamentais, especialmente na mudança do modo de ser e agir, o que foi mencionado por P6: “[...] me espelhei muito nas competências de pessoas que eu tinha uma verdadeira admiração pelo modo enérgico de ser, de se apresentar e de falar em público. E isso eu incorporei. [...]”. O gestor P5 também comentou: “[...] observando o comportamento que os outros faziam. Então filtrava muito o que eu via que era bom e descartava o que eu achava que não era muito correto de

agir e que não servia para mim”.

A aquisição de valores a partir dos processos de relação interpessoal e solução de problemas foi o segundo conteúdo de aprendizagem identificado na interação com pares. A aquisição do valor de coletividade, visando o bem comum, foi ressaltada por P2 e P7. Enquanto que P2 comentou que a aprendizagem do gestor “[...] é ter paciência e discernimento das decisões corretas, a decisão tem que ser correta no seguinte sentido: não é aquilo que é correto para você ou para mim, é aquilo que vai fazer bem para mim e para você. É a melhor decisão”, P7 abordou a aquisição e a transmissão de valores, também no sentido de coletividade, evidenciando o quanto as pessoas inseridas nas funções de gestores exercem sobre seus integrantes.

[...] as pessoas aprendem tanto estando aqui. Aprendem se formar como pessoas, como cidadãos, como seres humanos, que eu acho que está é uma forma que a gente tem de estar perpetuando estes valores. Quando você está na direção de alguma coisa, você está pensando no global, não está pensando em A, B ou C. A gente começou a aprender, o cara cada vez aprende mais, quanto mais bagagem você vai tendo, tu vais aprendendo.

Outro conteúdo referente a situação de aprendizagem com os pares está relacionado com o desenvolvimento da própria modalidade esportiva. Para os gestores investigados, o convívio permite a troca e o acesso de informações para auxiliar no desempenho de suas funções. Além disso, a procura pelos pares irá depender da necessidade da informação, como foi mencionado por D1 e D5, que procuram pessoas específicas em determinadas ocasiões:

A federação tem um corpo funcional pequeno, e a gente acaba interagindo com todos. Claro que uns mais outros menos, mas hoje eu me interajo muito mais com o presidente. A gente discute desde o plano estratégico que a gente está fazendo, até chegar lá no projeto, da micro diretriz, em que a gente fez todos os dobramentos das ações. (D1)

A troca de ideias acontece entre a diretoria. Então, quando eu preciso de alguma parte que influencia a direção de arbitragem, eu converso com a

diretora de arbitragem. Quando é uma parte mais de gestão, uma parte financeira, uma parte administrativa, eu troco ideia com o presidente. (D5)

O segundo tema relacionado à situação de aprendizagem que emergiu das falas dos entrevistados foi denominada de “tentativa e erro”. Nessa situação, o gestor aplica suas ações, normalmente nas competições esportivas e espera receber o *feedback* das pessoas envolvidas com a modalidade. A situação de tentativa e erro pode ser exemplificada na fala de P4, quando argumenta que, apesar de possuir algumas limitações em relação a administração da federação, os erros poderão surgir e que sempre irá tentar e acertar: “[...] eu acho que ao longo deste tempo eu fui aprendendo a conviver com as minhas limitações, tentando aprimorar. Perfeitos nós não vamos ser nunca, erros vamos cometer, mas tentar dentro da administração da federação acertar o máximo possível.” Situação semelhante surgiu na fala de P7, o qual reconhece que cometeu alguns erros quando ao assumiu o cargo de presidente, mas que esses erros foram convertidos em aprendizagens para sua atuação e tomar decisões mais corretas: “[...] eu no começo tomei muito na cabeça porque é muito fácil criticar, mas quando você vai lá para cima e vê como funciona é outra história. Isso aí foi um aprendizado muito grande, porque cada um tem seu pensamento e muitos querem levar vantagem.”

O planejamento é um dos conteúdos de aprendizagem desta situação, tendo em vista que o *feedback* auxilia no planejamento de futuras intervenções. Esta situação e conteúdo ficaram explicitadas na fala de D3, especialmente quando comentou que suas aprendizagens foram adquiridas durante a preparação de tabelas para os campeonatos: “[...] nestes eventos, a gente começou a aprender como se faz uma tabela, como se organiza uma tabela. Tudo é vivência. A primeira tabela que eu fazia, nossa, quantas atrapalhadas. Aí conforme a tabela que você fazia vinha algumas reclamações, vinha algumas observações”. Não obstante, D5 reforça que suas aprendizagens foram em decorrência de planejamentos que não deram certo ao serem implementados: “A gente fez tal coisa, viu se deu certo, se não deu certo, cancela. Infelizmente a gente só descobre na prática. Ao tentar fazer um planejamento e encaixar aquilo, a gente vê o retorno por parte dos atletas. É mais na tentativa e erro.”

O processo administrativo foi identificado como outro conteúdo de aprendizagem na situação de tentativa e erro. De acordo com os gestores investigados, o que deve e o que não deve ser feito na

administração da federação é aprendido por meio da vivência dos processos administrativos. Sobre este assunto, P5 esclarece que “[...] a gente vai vivenciando, aprendendo e vendo o que é que não funciona, o que é que não se deve fazer com relação aos processos administrativos da federação”. Além de corroborar com o mesmo pensamento, P1 acrescenta que foi devido as suas experiências passadas, aos erros e acertos, que ele tem sido convidado para falar sobre a administração da federação: “Eu sei porque esse tipo de experiência deu certo, esse aqui não deu. E hoje quando sou convidado, falo sobre administração da modalidade em Santa Catarina, como ela é feita, como ela é. Porque tudo isso a gente passou [...]”.

5.4 DISCUSSÃO

As evidências encontradas revelam que as aprendizagens no ambiente de trabalho se mostram direcionadas a duas importantes situações: a relação com os pares e por tentativa e erro das ações. De acordo com a situação de aprendizagem com os pares, o primeiro conteúdo que emergiu das falas compreende as competências comportamentais de ser e agir. Além de serem consideradas as mais importantes para os gestores esportivos (JOAQUIM; BATISTA; CARVALHO, 2011), as competências desta natureza estão relacionadas com o senso com que a pessoa inclui as habilidades para solução de uma situação específica (ILLERIS, 2011).

O processo para aquisição desta competência, como relatado pelos gestores investigados, tem sido a observação de seus pares. De fato, a observação pode ser considerada o componente inicial significativo para que a aprendizagem se concretize (HOOVER; GIAMBATISTA; BELKIN, 2012) e auxilia na relação de desempenho de novas tarefas (LETMATHE; SCHWEITZER; ZIELINSKI, 2012). Um aspecto a destacar é que este processo de aprendizagem foi mencionado principalmente por presidentes das federações que possuem muitos anos de atuação no cargo, nomeadamente por P5 e P6. Assim, as evidências parecem indicar que pode haver uma associação entre a experiência acumulada na federação e este tipo de processo, o que tem lhes permitido maior sensibilidade para distinguir, por meio apenas da observação, aprendizagens que poderiam ser benéficas e para identificar aquelas pessoas que poderiam servir como exemplo.

A aquisição de valores, como a coletividade, foi outro conteúdo de aprendizagem associado aos gestores investigados. Diante das relações interpessoais estabelecidas, a interação do gestor com as

atividades de organização e planejamento tem permitido traduzir as preferências da comunidade praticante da modalidade para as tomadas de decisões (BENSON; LORENZONI; COOK, 2016). O pensamento coletivo é visto também como uma oportunidade para a reflexão individual, o que faz dele um instrumento de molde para significados particulares entre os trabalhadores da organização (FENWICK, 2008). Além disso, o bom convívio com as pessoas, por meio da coletividade, faz com que o ambiente se torne mais promissor a desenvolver novas aprendizagens (VAN VEELLEN; SLEEGERS; ENDEDIJK, 2017).

A aprendizagem desta natureza perpassa pelo entendimento de que, apesar das tomadas de decisões se concentrarem sobre um único indivíduo, ao qual foram atribuídos determinados poderes dentro da organização, suas contribuições e objetivos devem estar de acordo com os objetivos do grupo (BUNDERSON; REAGANS, 2011). Este “empoderamento” ocorre quando o gestor consegue atingir determinado nível de compreensão daquilo que os seus consumidores (clubes) anseiam e manifesta sua aprendizagem em ações, pensando na qualidade do produto que está ofertando (esporte).

A procura dos pares para solução de problemas compreende outro processo para aquisição de valores. Assim, para que o gestor possa ir ao encontro de seus pares, a fim de discutir eventuais problemas, é necessário que se sinta confortável e seguro em relação ao seu grupo de trabalho (SINGER et al., 2015). Ressalta-se que os problemas frequentemente compartilhados com os pares são de situações fora das rotinas da organização (TIPPMANN; SCOTT; MANGEMATIN, 2012) e que revelam fraquezas nas rotinas atuais, representando oportunidades para se envolver em atividades produtivas de solução (NICKERSON; YEN; MAHONEY, 2011). Para tanto, torna-se necessário compreender mais como os gestores fazem sentido aos desafios enfrentados e formulam espaços para a solução do problema. Além disso, para reforçar a aprendizagem por meio da solução de problemas é importante que o membro explique claramente o porquê da informação e a exemplifique no contexto prático sua aplicação (ARAMOVICH; LARSON, 2013).

As reuniões compreendem importantes momentos de troca de informações e discussão entre os membros da organização (ILLERIS, 2011), nas quais a motivação dos participantes é um fator preponderante para estimular a aprendizagem (ILLERIS, 2011; ARAMOVICH; LARSON, 2013; VAN VEELLEN; SLEEGERS; ENDEDIJK, 2017). No entanto, as evidências do estudo revelam as dificuldades enfrentadas para sua realização, apesar de os gestores investigados reconhecerem a sua importância para assegurar o bom andamento dos trabalhos. Um dos

argumentos mencionados pelos gestores para não realização de reuniões é a falta de motivação de seus integrantes com os objetivos e assuntos abordados. De fato, as reuniões frequentemente servem para a maioria dos membros de organizações falarem de problemas, sem a preocupação de apresentar as necessárias soluções (LEHMANN-WILLENBROCK; BECK; KAUFFELD, 2015). Além do ambiente fomentar que os envolvidos se sintam seguros em compartilhar seus assuntos (LEHMANN-WILLENBROCK; ALLEN, 2014), as reuniões poderiam ter menor duração e ser mais frequentes para facilitar o contato dos envolvidos (HUNG; KUO; DONG, 2013).

As conversas informais compreendem outra importante situação de aprendizagem relatada pelos gestores investigados, as quais têm possibilitado a troca e o acesso de informações para o desenvolvimento da modalidade esportiva. Ao fomentar a interação e o compartilhar de saberes, as conversas informais entre os membros de uma organização podem ser consideradas como uma das maneiras mais comuns de se aprender (ILLERIS, 2011). Inclusive, são nessas ocasiões que os gestores, em especial os diretores, relataram ter maior envolvimento de aprendizagem para atuação dentro da federação. O processo de ouvir ao outro torna-se imprescindível à aquisição de novas aprendizagens, assim como faz com que os integrantes da conversa estejam subordinados aos processos coletivos de busca, por meio dos quais as ideias são testadas, revisadas e tecidas de forma interativa (ALLEN, 2017). O resultado deste tipo de aprendizagem pode ser caracterizado como a conexão de cenas e assuntos que, mesmo sendo mentalmente orientada por outra pessoa, é de compreensão e aplicação facilitadas (ILLERIS, 2009). A necessidade de comunicação com todos os envolvidos e a atuação mais frequente em contextos informais, principalmente eventos/campeonatos, pode justificar este processo de aprendizagem mencionado mais pelos diretores investigados, do que pelos presidentes que geralmente tomam as decisões definitivas acerca da modalidade.

No que diz respeito à situação de tentativa e erro, que apresentou como processo de aprendizagem a tomada de decisão, constatou-se a relação dos conteúdos de planejamento com os diretores e a relação de processos administrativos com os presidentes. As funções e as atribuições assumidas nas próprias federações podem justificar as associações identificadas. Enquanto que o presidente realiza funções de cunho administrativo e deliberativo (FREITAS et al., 2015), o diretor desempenha geralmente as funções executivas.

Ao investigarem os erros na implementação de ações de gestores com seus CEOs (*Chief Executive Officer*), Carmeli, Tishler e Edmondson

(2011) alertam que a aprendizagem desta natureza está relacionada com o nível de confiança percebida de seus membros com os gestores. Caso possuam confiança em suas ações, mesmo com a ocorrência de falhas, as aprendizagens dos membros são convertidas em melhorias para o futuro a partir do diálogo e verificação do erro. Caso contrário, ocorre o declínio de suas ações futuras devido ao receio de novas críticas. No presente estudo, as críticas advêm frequentemente de pessoas externas à organização (atletas e treinadores) e os gestores investigados consideram que as críticas, mesmo as negativas, muito importante para o aprendizado futuro.

Independentemente de serem consideradas boas ou não, as críticas providenciam valores e novos conhecimentos que podem auxiliar a organização em seu crescimento (EDMONDSON, 2011). Um aspecto interessante é que os gestores que já tenham vivenciado o fracasso em suas ações estão provavelmente mais preparados para as provações e tribulações da gestão (COPE, 2011). Assim, ressalta-se a importância da criação de espaços nos quais os membros da organização possam compartilhar suas reflexões e indicar o conhecimento decorrente da situação de falha (NGUYEN; CHEN; DE CREMER, 2017). Além de proporcionarem momentos de interação, esses espaços poderiam aumentar gradualmente a aprendizagem ao longo do tempo.

Outro aspecto relevante a ser considerado é que, embora os erros mencionados pelos gestores investigados possam não afetar diretamente a organização em relação ao seu custo financeiro, porque geralmente dizem respeito aos atletas e clubes durante as competições esportivas, há o custo psicológico que pode fazer com que o gestor se sinta desestimulado em realizar novas práticas (UCBASARAN et al., 2013). Entretanto, por mais que o erro não seja internalizado em forma de aprendizagem pelo gestor que o realizou, tal erro pode ser interessante aos demais membros da organização, uma vez que, a partir de conversas informais, pode resultar em trocas de aprendizagens válidas para outro membro (BLEDOW et al., 2016). Diante do potencial desta situação de aprendizagem em fornecer informações úteis para futuras ações de intervenção, a análise do erro não pode ser limitada e cabe a cada organização analisar cuidadosamente as lições que conseguem ser aprendidas.

Apesar de os gestores investigados apontarem distintos processos nas situações de aprendizagem vivenciadas, um dos processos considerado essencial para desenvolvimento de aprendizagens em uma organização não foi mencionado. A mentoria é muito frequente em ambientes desta natureza, a qual compreende a orientação fornecida por

um membro mais experiente da organização, em momentos pré-definidos e de forma intencional, a respeito de instruções acerca da organização e de atividades envolvidas no trabalho (ILLERIS, 2011). Contudo, a maioria das interações nas federações investigadas ocorre de modo não intencional, a partir de conversas informais.

5.5 CONCLUSÃO

Com base nas evidências do presente estudo, conclui-se que as aprendizagens no ambiente de trabalho dos gestores entrevistados se concentraram em duas principais situações de aprendizagem. Na situação com os pares, os gestores frequentemente aprendem por meio de conversas informais, da observação e da relação interpessoal e solução de problemas, cujos conteúdos compreendem o desenvolvimento da modalidade, a aquisição de valores e competências (ser e agir). Na situação de tentativa e erro, o processo de aprendizagem identificado foi a tomada de decisão, o qual tem como conteúdos de aprendizagem o planejamento e os processos administrativos.

As implicações práticas do estudo apontam para o desenvolvimento de estratégias nas federações esportivas que estimulem a maior relação entre os pares, por meio de reuniões com pautas reduzidas e objetivos claramente definidos, assim como por meio de grupos de conversa que favoreçam o compartilhar conhecimentos e experiências vivenciadas acerca das ações da organização. A implementação do processo de mentoria também é recomendado, no qual novos membros poderiam ser instruídos sobre a organização, evitando que tenham que descobrir por si só o funcionamento da organização.

Por fim, apesar das contribuições da investigação para melhor compreensão da aprendizagem profissional no ambiente de trabalho do gestor esportivo, alerta-se que os dados do estudo não podem ser extrapolados a todos os gestores de federações esportivas. Além disso, recomenda-se que os estudos futuros também abordem os ambientes educacionais de aprendizagem, para verificar o que e como os gestores esportivos aprendem na preparação formal.

REFERÊNCIAS

ALLEN, Stephen. Learning from Friends: Developing appreciations for unknowing in reflexive practice. **Management Learning**, v. 48, n. 2, p. 125-139, 2017.

- ALLMENDINGER, Jutta et al. 18 Adult education and lifelong learning. **Zeitschrift für Erziehungswissenschaft**, v. 14, n. 2, p. 283-299, 2011.
- ARAMOVICH, Nicholas; LARSON, James. Strategic demonstration of problem solutions by groups: The effects of member preferences, confidence, and learning goals. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 122, n. 1, p. 36-52, 2013.
- BENSON, David; LORENZONI, Irene; COOK, Hadrian. Evaluating social learning in England flood risk management: an 'individual-community interaction' perspective. **Environmental Science & Policy**, v. 55, n. 1, p. 326-334, 2016.
- BLEDOW, Ronald et al. Learning From Others' Failures: The Effectiveness of Failure Stories for Managerial Learning. **Academy of Management Learning & Education**, v. 16, n. 1, p. 39-53, 2016.
- BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.
- BUNDERSON, Stuart; REAGANS, Ray. Power, status, and learning in organizations. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1182-1194, 2011.
- CARMELI, Abraham; TISHLER, Asher; EDMONDSON, Amy. CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. **Strategic Organization**, v. 10, n. 1, p. 31-54, 2011.
- COPE, Jason. Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 6, p. 604-623, 2011.
- DELGADO, Sixto Cubo; MARÍN, Beatriz Martín; SANCHEZ, José Ramos. **Métodos de investigación y análisis de datos em ciências sociais y de la salud**. Pirámeide, 2011.
- EDWARDS, Allan. Reflective practice in sport management. **Sport Management Review**, v. 2, n. 1, p. 67-81, 1999.

FENWICK, Tara. Understanding relations of individual collective learning in work: A review of research. **Management Learning**, v. 39, n. 3, p. 227-243, 2008.

FREITAS, Daiane Miranda et al. Liderança dos presidentes das federações olímpicas brasileiras: Análise da auto percepção das competências em função da formação acadêmica. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 15, n. 1, p. 79-98, 2015.

GIBBS, Graham. **Análise de dados Qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Jorge Luiz de Brito; SARMENTO, José Pedro; MULATINHO, Carlos Augusto. Competências, perfil e formação do gestor esportivo de academia de ginástica: uma revisão. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 4, n. 1, p. 99-112, 2014.

HOOVER, Duane; GIAMBATISTA, Robert; BELKIN, Liuba. Eyes on, hands on: Vicarious observational learning as an enhancement of direct experience. **Academy of Management Learning & Education**, v. 11, n. 4, p. 591-608, 2012.

HUNG, Chia-Liang; KUO, ShaN-Jan; DONG, Tse-Ping. The relationship between team communication, structure, and academic R&D performance: empirical evidence of the national telecommunication program in Taiwan. **R&D Management**, v. 43, n. 2, p. 121-135, 2013.

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

_____. Transfer of learning in the learning society: How can the barriers between different learning spaces be surmounted, and how can the gap between learning inside and outside schools be bridged? **International Journal of Lifelong Education**, v. 28, n. 2, p. 137-148, 2009.

_____. **The Fundamental of Workplace Learning: Understanding How People Learn in Working Place.** London: Routledge, 2011.

JOAQUIM, Bárbara Andreia ; BATISTA, Paula Maria; CARVALHO, Maria José. Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. **Movimento**, v. 17, n. 1, p. 255, 2011.

LEHMANN-WILLENBROCK, Nale; BECK, Stephenson; KAUFFELD, Simone. Emergent team roles in organizational meetings: identifying communication patterns via cluster analysis. **Communication Studies**, v. 67, n. 1, p. 37-57, 2015.

LEHMANN-WILLENBROCK, Nale; ALLEN, Joseph. How fun are your meetings? Investigating the relationship between humor patterns in team interactions and team performance. **Journal of Applied Psychology**, v. In press, 2014.

LETMATHE, Peter; SCHWEITZER, Marcus; ZIELINSKI, Marc. How to learn new tasks: Shop floor performance effects of knowledge transfer and performance feedback. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 3, p. 221-236, 2012.

MARTINS, Dilson José de Quadros ; MARCHI JÚNIOR, Wanderley. **O Espetáculo Esportivo e as Práticas Governamentais.** XXII Simpósio Nacional de História. João Pessoa 2003.

MAZZEI, Leandro Carlos; AMAYA, Katherine; BASTOS, Flávia Cunha Programas acadêmicos de graduação em gestão do esporte no Brasil. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, v. 12, n. 1, p. 219-234, 2013.

MAZZEI, Leandro Carlos et al. Centros de Treinamento Esportivo para o Esporte de Alto Rendimento no Brasil: um estudo preliminar. **Revista Mineira de Educação Física**, v. S1, p. 1575-1584, 2012.

MAZZEI, Leandro Carlos et al. High performance sport in Brazil: structure and policies comparison with the international contexto. **Gestión y Política Pública**, v. volume temático, p. 83-111, 2015.

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.

MELLO, José Aristides Carvalho; SANTOS SILVA, Sheila Aparecida Pereira. Competências do gestor de academias esportivas. **Motriz** v. 19, n. 1, p. 74-83, 2013.

MOCSÁNYI, Vinícius; BASTOS, Flávia da Cunha. Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, v. 4, n. 4, p. 55-69, 2005.

NGUYEN, Bang; CHEN, Junsong; CREMER, David. When new product development fails in China: mediating effects of voice behaviour and learning from failure. **Asia Pacific Business Review**, v. 23, n. 4, p. 559-575, 2017.

NICKERSON, Jackson; YEN, James; MAHONEY, Joseph. Exploring the problem-finding and problem-solving approach for designing organizations. **The Academy of Management Perspectives**, v. 26, n. 1, p. 52-72, 2011.

SINGER, SARA J et al. Making time for learning-oriented leadership in multidisciplinary hospital management groups. **Health care management review**, v. 40, n. 4, p. 300-312, 2015.

SPARKES, Andrew C; SMITH, Brett. **Qualitative Research Methods in Sport, Exercise and Health: from the process to product**. Abingdon: Routledge, 2014.

THOMAS, Jerry; NELSON, Jack. **Métodos de pesquisa em atividade física**. Artmed, 2002.

TIPPMANN, Esther; SCOTT, Pamela Sharkey; MANGEMATIN, Vincent. Problem solving in MNCs: How local and global solutions are (and are not) created. **Journal of International Business Studies**, v. 43, n. 8, p. 746-771, 2012.

UCBASARAN, Deniz et al. Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. **Journal of Management**, v. 39, n. 1, p. 163-202, 2013.

VAN VEELLEN, Ruth; SLEEGERS, Peter; ENDEDIJK, Maaïke.
Professional Learning Among School Leaders in Secondary Education:
The Impact of Personal and Work Context Factors. **Educational
Administration Quarterly**, v. 53, n. 3, p. 365-408, 2017.

YIN, Robert. **Qualitative Research from Star to Finish**. New York:
The Guilford Press, 2011.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando as diversas oportunidades de aprendizagens proporcionadas aos gestores esportivos, bem como a necessidade de aprofundar os conhecimentos acerca de seu desenvolvimento profissional, o objetivo desta dissertação foi analisar os processos de aprendizagem vivenciados pelos gestores de federações esportivas catarinenses nos ambientes de desenvolvimento profissional. Ressalta-se que a teoria da aprendizagem de Knud Illeris, especialmente a sua concepção acerca dos ambientes de aprendizagem, foi utilizada na investigação para sustentar o entendimento da aprendizagem profissional dos gestores esportivos nos ambientes educacional e do trabalho.

A análise das estruturas curriculares dos cursos de bacharelado em Educação Física, ofertados no Brasil por instituições públicas federais e estaduais, revelou a baixa oferta de disciplinas na área da gestão do esporte. Esta evidência é preocupante diante da importância deste segmento para assegurar a qualidade da intervenção profissional neste setor. Apesar de reconhecer a preocupação do contexto universitário em formar profissionais que dominam conhecimentos de administração e marketing bem como fomentar pensamentos crítico/reflexivos acerca da gestão de políticas públicas em saúde, esporte e lazer, as evidências apontam que este movimento nas instituições de ensino superior investigadas ainda é tímido, com presença quase nula de estágios curriculares com foco específico em gestão do esporte.

A baixa oferta de disciplinas a respeito da gestão do esporte, além de limitar as oportunidades de aprendizagens dos futuros profissionais, tem desestimulado a intervenção profissional nesta área. Além disso, a gestão do esporte no Brasil ainda se encontra amadora e mal estruturada, bem como este cenário não aparenta ser desconfortante a ponto de se efetivar novas reflexões acerca da formação dos futuros profissionais. Obviamente que toda a responsabilidade da gestão do esporte não deva se debruçar somente na Educação Física, nem que este profissional seja o único habilitado a trabalhar neste contexto. Entretanto, acredita-se que em virtude de se observar que é este profissional o mais encontrado exercendo a função de gestor esportivo, a iniciativa de melhor qualificá-lo durante o período da formação inicial poderá refletir em sua atuação e desenvolvimento deste contexto.

No que diz respeito aos contextos e aos conteúdos de aprendizagem no ambiente educacional, os gestores investigados revelaram limitadas oportunidades de aprendizagem acerca da gestão do esporte durante a formação inicial em Educação Física, destacando

apenas conhecimentos técnicos da modalidade em que estão atuando e de organização de eventos. No caso dos gestores que não eram formados em Educação Física, os conhecimentos contemplavam conteúdos de aprendizagens de relação com clientes, conceitos administrativos e gestão empresarial. Além da formação inicial, foi identificado o contexto de cursos de atualização no ambiente educacional de aprendizagem. Apesar deste contexto apresentar aprendizagens acerca das regras das modalidades e organização de competições, a oferta de cursos de gestão, principalmente direcionados às federações, apresenta-se escasso, sendo a confederação de cada modalidade elencada como a única a oferecer estes cursos. Outro contexto identificado no ambiente educacional foi a pós-graduação. Para os gestores entrevistados, a pós-graduação proporcionou conteúdos de aprendizagem de visão empresarial, habilidades gerenciais e relações interpessoais, entretanto não se evidenciou a presença de cursos de pós-graduação *stricto sensu* em nível de mestrado. Portanto, o que se verifica do ambiente educacional de aprendizagem é que, apesar de proporcionar aprendizagens relevantes para atuação do gestor, ele apresenta lacunas, principalmente, em relação a formação inicial em Educação Física e a oferta de cursos como, por exemplo, o mestrado profissional específico em gestão do esporte.

Considerando que o ambiente educacional de aprendizagem não é o único a proporcionar oportunidades de aprendizagens para atuação do gestor, o ambiente de trabalho apresenta-se como outra grande fonte de aprendizagem para atuação dos gestores. Neste sentido, quanto as situações de aprendizagem no ambiente de trabalho dos gestores esportivos investigados, foram ressaltadas as situações próximas com seus pares e por tentativa e erro de suas ações. Na situação com os pares, a aquisição dos conteúdos de desenvolvimento da modalidade, valores e competências (ser e agir) foi obtida por meio dos processos de conversas informais, solução de problemas e por observação. Já para a situação de tentativa e erro, os conteúdos de planejamento e processos administrativos foram obtidos por meio da tomada de decisão. As evidências encontradas permitem considerar que este ambiente proporciona aprendizagens que corroboram as suas atuações, bem como possibilita que o gestor preencha as lacunas deixadas pelo ambiente educacional. Portanto, diante dos dados apresentados, são sugeridas as seguintes implicações deste trabalho:

- Ampliar a oferta de oportunidades de aprendizagem em gestão do esporte no ambiente educacional – Acredita-se que a maior oferta de disciplinas de gestão do esporte na formação inicial em Educação Física poderá ocasionar maiores aprendizagens nos futuros

gestores acerca deste contexto de atuação, bem como melhor prepará-los para o mercado de trabalho. Além disso, é de se destacar que a gestão não está somente inserida nas questões competitivas do esporte, mas que ela é parte integrante de qualquer contexto de atuação do profissional de Educação Física, seja no esporte educacional, esporte como promoção da saúde e esporte competitivo. Não obstante, a implementação de estágio como componente curricular na temática da gestão poderá possibilitar a vivência e experimentação de um universo ainda pouco explorado dentro das universidades. Ressalta-se também a necessidade de oferta de cursos de pós-graduação *stricto sensu* em gestão do esporte, uma vez que estes cursos irão fornecer competências específicas ao contexto de atuação. A oferta destes cursos poderá fazer com que os gestores adquiram aprendizagens que, hoje em dia, são apenas adquiridas após a entrada no mercado de trabalho.

- Fazer com que o estudante assuma um papel mais ativo na maior parte das situações de aprendizagem no ambiente educacional, principalmente no contexto da formação inicial - Objetivando a preparação de futuros profissionais para o mercado de trabalho, neste caso a gestão do esporte, se faz necessário que o sujeito, já durante a formação inicial, assuma o papel mais ativo sobre suas aprendizagens. A mudança desta atitude poderá contribuir para que ele assuma uma posição reflexiva em relação aos conteúdos e aproximará ele do campo de atuação profissional, em que ele será o principal mediador de suas ações e tomadas de decisões, bem como aproximar de suas responsabilidades como um possível líder dentro de sua organização. Assim, o foco da aprendizagem deixará de ser apenas na aquisição do conteúdo e passará a ter como foco o processo até a aquisição deste conteúdo, bem como aplicação do mesmo em situações reais de trabalho.

- Implementar estratégias que incentivem a interação dos membros da organização – Considerando que as aprendizagens no ambiente de trabalho se iniciam principalmente pelas interações sociais, a implementação de estratégias que incentivem a interação dos membros de uma organização é vista como necessário e essencial. Além disso, os ambientes de trabalho necessitam se transformar em organizações de aprendizagem, ou seja, organizações que estão continuamente aprendendo e querendo melhorar sua própria prática. É recomendado a disponibilização de espaços de convívio comum ou até mesmo a simples disponibilização de um quadro em que as pessoas podem compartilhar suas ações, dúvidas e soluções para os problemas enfrentados. A implementação do processo de mentoria também é sugerida, na qual os sujeitos com mais experiências ou tempo de trabalho na organização

poderiam auxiliar os integrantes com menos tempo de atividade ou menos experiência de acordo com os processos e atividades da organização, o que facilitaria e estimularia as situações de aprendizagem. Além disso, é recomendado a realização de *workshops* com foco nos conteúdos de planejamento e processos administrativos, a fim de auxiliar no processo de tomada de decisão e reduzir o número de tentativas tediosas.

Apesar das limitações do estudo, acredita-se que a investigação contribuiu para o desenvolvimento de estratégias que objetivem o aprimoramento das aprendizagens dos gestores esportivos a partir de suas próprias situações e contextos, bem como contribuiu para o esclarecimento e para as discussões a respeito do desenvolvimento profissional de gestores esportivos. Assim, há necessidade que futuros estudos continuem a refletir sobre a gestão do esporte na formação inicial em Educação Física, contemplando também os cursos ofertados pela rede privada de Ensino Superior. Além de analisarem as oportunidades de aprendizagem de gestores esportivos fora do ambiente federativo, as investigações necessitam abordar com maior profundidade como as organizações podem se tornar fontes de suas próprias aprendizagens a partir das interações sociais de seus membros. Não obstante, sugere-se que futuros estudos adotem múltiplas fontes de informações, para sua triangulação e confronto, bem como considerem as aprendizagens emergidas a partir das interações sociais e suas relações “para” e “com” o desenvolvimento da organização.

APÊNDICES

Apêndice 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA CARACTERIZAÇÃO

1. Data: ___/___/_____
2. Função: () Presidente () Diretor (a) ou Gerente
3. Idade (anos): _____
4. Sexo: () Masculino () Feminino
5. Estado civil: () Solteiro (a) () Casado (a) () Outro
6. Recebe remuneração pela federação? () Não () Sim
7. Caso receba remuneração pela federação, ela é sua fonte principal de renda? () Não () Sim
8. Renda total (em salários mínimos): () até R\$1.874 () R\$1.875 a R\$3.748 () R\$3.749 a R\$9.370 () R\$9.371 a R\$18.740 () mais de R\$18.740

ANTES DE INICIAR A ENTREVISTA

1. Apresentar os objetivos do estudo
2. Ressaltar as informações contidas no TCLE a respeito da pesquisa
3. Solicitar a autorização para realizar a gravação da entrevista e a assinatura do TCLE
4. Salientar ao entrevistado(a) que ele(a) possui total autonomia da entrevista, podendo interromper o entrevistador a qualquer momento e se colocar em dúvida caso não entenda qualquer pergunta.

FINAL DA ENTREVISTA

1. Enfatizar a possibilidade de acrescentar informações relevantes ou que não tenham sido mencionadas anteriormente
2. Verificar a disponibilidade do entrevistado em realizar a validação ou eventuais alterações e sua fala, após transcritas. Caso afirmativo, combinar a forma de envio (digital ou impressa), bem como prazos de entrega e recolhimento

GUIÃO DE ENTREVISTA

I Parte – Biografia do gestor (a)

1. Qual sua história de vida relacionada a gestão/ gestão do esporte?
2. Como você ingressou na carreira de gestor(a)?

II Parte – Ambiente de aprendizagem educacional

3. Você realizou curso superior? Qual curso? Onde? Quando se formou? Realizou estágio com gestores? Existiam pontos negativos? (Se fez, realizou pós-graduação? Qual curso e quando? O curso foi importante para sua atuação como gestor? Por quê? O curso universitário corresponde com a realidade e necessidade das suas intervenções como gestor? Quais os conteúdos mais relevantes (disciplinas/matérias), em sua opinião, para a formação do gestor esportivo?
4. Realizou cursos de atualização/aperfeiçoamento de curta duração? Tente listar quais. Quando foi o último curso? (Se sim, realizou acompanhamento com gestores durante a realização? O curso foi importante para sua atuação na gestão? Por quê? Quais foram os pontos positivos e negativos? A organização incentiva a participação nesses cursos?)
5. Você já participou de cursos como palestrante? Caso sim, qual(ais) temáticas? Para quem público?

III Parte – Ambiente de aprendizagem no trabalho

6. Você já exerceu outras profissões? Quais? Elas foram importantes para sua atual função? Por que?
7. Existem colegas com quem você mais interage sobre a gerencia da organização? Com quem? O quão relevante é esta interação para sua atuação como gestor na organização? O que te motiva procurar outro colega?
8. Quais suas funções/responsabilidades na organização?
9. Além do seu cargo, você tem outro papel na organização? Caso sim, qual?
10. O quão frequente são as reuniões com outros gestores? Como são organizadas essas reuniões e do que costumam tratar?
11. A sua forma de gerir mudou ao longo do tempo? Caso sim, o que mudou? O que te motivou a mudar?
12. Para você, o que é ter sucesso como gestor? Quais competências você considera importantes para ser um gestor de sucesso?

IV Parte – Considerações finais

13. Das experiências que você descreveu, qual processo de aprendizagem achou mais importante? Por que? Quais eram as circunstâncias vivenciadas? Na sua compreensão existem outros meios para aprender além dos que você descreveu? Quais?
14. O que mais te motiva a continuar adquirindo aprendizagens?

15. Que tipo de orientação sobre aprendizagem no trabalho o (a) senhor (a) daria a um gestor inserido no seu contexto de atuação?
16. O que o (a) senhor (a) entende como sendo aprendizagem relevante para sua função?
17. Há algum outro comentário que deseje adicionar?
18. Você tem dúvidas ou comentários finais?

Apêndice 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Universidade Federal de Santa Catarina
Centro de Desportos
Programa de Pós-Graduação em Educação Física



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado (a) participante da pesquisa,

Conforme a proposta do pesquisador vinculado ao Curso de Educação Física do Centro de Desportos da Universidade Federal de Santa Catarina, temos o prazer de convidá-lo a participar da pesquisa de mestrado intitulada **“APRENDIZAGEM PROFISSIONAL DE GESTORES DE FEDERAÇÕES ESPORTIVAS CATARINENSES”**. Considerando a Resolução nº. 466 de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde e as determinações da Comissão de Ética em Pesquisas com Seres Humanos. O estudo servirá de base para a elaboração de uma dissertação de mestrado, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Física (PPGEF) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), ressaltando que o pesquisador responsável atenderá as exigências deliberadas nesta resolução.

O estudo tem como objetivo principal, analisar os processos de aprendizagem vivenciados pelos gestores de federações esportivas catarinenses nos ambientes de desenvolvimento profissional. Especificamente pretende-se: identificar a oferta de disciplinas na área da gestão do esporte nas estruturas curriculares dos cursos de bacharelado em Educação Física de universidades públicas brasileiras; verificar os contextos e os conteúdos de aprendizagem vivenciados pelos de gestores de federações esportivas catarinenses no ambiente educacional; verificar as situações, os processos e os conteúdos de aprendizagem vivenciadas por gestores de federações esportivas catarinenses no ambiente de trabalho.

Os benefícios e vantagens em participar deste estudo serão de contribuir com a produção do conhecimento sobre o desenvolvimento profissional de gestores esportivos. Para isso, você não terá nenhum gasto, nem receberá compensação financeira, e todos os materiais necessários à coleta de dados serão providenciados pelos pesquisadores.

Não haverá nenhuma forma de reembolso de dinheiro já que a sua participação na pesquisa não acarretará nenhum gasto.

Ressaltamos que a investigação apresenta riscos mínimos nos fatores psicológicos e sociais, como, por exemplo, cansaço ou aborrecimento ao responder as perguntas da entrevista e desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento durante gravações de áudio. Sua participação implicará em responder uma entrevista semiestruturada, com a utilização de um gravador para registro da fala de cada entrevistado. Após as transcrições das entrevistas, o conteúdo será reportado aos gestores individualmente, para possíveis alterações.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido está sendo apresentado em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder dos pesquisadores e a outra com o sujeito participante da pesquisa, ambas assinadas pelos pesquisadores. Ressaltamos que sua identidade, assim como suas respostas serão mantidas em sigilo, e que as informações obtidas serão utilizadas exclusivamente para fins científicos, sendo que cada sujeito será identificado por número e somente os pesquisadores terão acesso a este dado. Você poderá retirar-se do estudo a qualquer momento. Não haverá nenhum gasto com a sua participação na pesquisa, sendo que você não terá nenhuma despesa adicional. Caso, para sua participação, você dispender de algum gasto, o mesmo será reembolsado. Diante de quaisquer danos causados pela pesquisa ao participante, o mesmo será indenizado pelos pesquisadores, conforme a responsabilidade indelegável e indeclinável. Agradecemos, desde já, sua colaboração e participação, e colocamo-nos à disposição para eventuais esclarecimentos.

Nome do pesquisador responsável para contato: Juarez Vieira do Nascimento

Endereço: Rua Berlim nº 52, Jardim Germânico, Córrego Grande, Florianópolis – SC.

CEP: 88037-325

Número do telefone: (48) 99981-1105.

E-mail: juarez.nascimento@ufsc.br

Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – CEPESH/UFSC.

Prédio Reitoria II (Edifício Santa Clara), R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 901, Trindade, Florianópolis/SC.

CEP: 88.040-400.

Telefone: (48) 3721-6094.

E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE DESPORTOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO FÍSICA**

TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que fui informado, de forma clara e objetiva, sobre todos os procedimentos da pesquisa intitulada: APRENDIZAGEM PROFISSIONAL DE GESTORES DE FEDERAÇÕES ESPORTIVAS CATARINENSES. Estou ciente que todos os dados à meu respeito serão sigilosos e que posso me retirar do estudo a qualquer momento. Assinando este termo, eu concordo em participar deste estudo. Agradecemos, desde já, sua colaboração e participação, e colocamo-nos à disposição para eventuais esclarecimentos.

Nome por
extenso: _____

Assinatura: _____

Local, data: _____,
_____/_____/_____

Prof. Dr. Juez Viera do Nascimento
(Pesquisador Responsável/Orientador)

Ricardo Teixeira Quinaud
(Pesquisador Principal/Mestrando)