

A PERCEPÇÃO DE GESTORES ESPORTIVOS SOBRE A FORMAÇÃO NECESSÁRIA PARA ATUAR NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS

Alfredo Ribeiro Cárdenas¹

Simone Ghisi Feuerschütte²

RESUMO: A gestão de organizações esportivas é uma área de intervenção multidisciplinar, e, ao mesmo tempo em que ela tem ganhado repercussão devido à realização dos megaeventos esportivos que estão sendo organizados no país, a literatura sobre a gestão do esporte tem convergido para o entendimento de que existe a necessidade de melhoria da qualificação de gestores esportivos brasileiros. Acreditando que a qualificação do profissional esteja vinculada diretamente à sua formação e que gestores esportivos, com base em suas experiências, possam contribuir com a formação de futuros profissionais dessa área, este artigo teve como objetivo analisar a percepção de gestores esportivos sobre a formação necessária para atuar na gestão de organizações esportivas. Sob uma abordagem qualitativa, foram pesquisados dez gestores de organizações esportivas de diferentes tipos, localizadas na região da Grande Florianópolis, Santa Catarina. Os resultados demonstram que para os entrevistados não existe uma única forma para se tornar gestor esportivo; a formação universitária é importante, mas não imprescindível; e as experiências práticas são elementos fundamentais para a formação de gestores esportivos. Concluiu-se que a formação para atuar na gestão de organizações esportivas deve estar fundamentada no desenvolvimento de conhecimentos e habilidades relacionadas às áreas administrativa e esportiva.

Palavras-chave: Formação; Gestores esportivos; Percepção; Gestão do esporte.

1 INTRODUÇÃO

A gestão do esporte tem recebido grande repercussão acadêmica e social devido à realização dos megaeventos esportivos que o Brasil sediará nesta década. No auge do debate quanto aos impactos, ganhos, legados e aos custos de tais eventos para o país – compartilhados por toda a sociedade – é notória a realidade de desafios e oportunidades, especificamente do ponto de vista de estudos e pesquisas sobre tais temas, considerando as controvérsias existentes no campo.

¹ Graduado em Educação Física; Mestre em Administração – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).

² Mestre em Administração; Doutora em Engenharia de Produção – Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração ESAG/UDESC.

A gestão relacionada aos esportes e às organizações esportivas – ou simplesmente gestão do esporte – pode ser perspectivada à luz de distintos olhares. É compreendida como uma área de atuação profissional, um campo de conhecimento, um objeto de estudos e pesquisas, uma área de formação. Além da relação que estabelece entre a área da Administração e o contexto esportivo, a gestão do esporte reúne outros distintos saberes e ciências, o que a faz ser compreendida como um campo de conhecimento e intervenção inter/multidisciplinar.^{3,4,5}

Em termos conceituais, converge-se no entendimento de que a gestão do esporte é a aplicação dos princípios de gestão às organizações esportivas⁶. Porém, há que se destacar que os termos esporte/esportiva – das expressões gestão do esporte, gestão esportiva e similares – devem ser compreendidos em um sentido mais amplo e não restrito às práticas esportivas, pois contemplam também atividades e exercícios físicos, *fitness*, lazer e recreação.^{7,8}

Conforme explicam Bastos e Mazzei⁹, ao contrário do que ocorre em outros países, no contexto brasileiro o próprio enquadramento conceitual da área não está ainda bem estabelecido, existindo divergências entre os estudiosos que consideram a gestão do esporte como um campo dependente de outras áreas – como a ciência dos esportes e a Administração. Em contrapartida, conforme explicam os mesmos autores, existem estudiosos que compreendem a gestão esportiva como uma área de estudos independente, que possuiria literatura, teorias e práticas próprias. Em países da Europa, Ásia e nos Estados Unidos, a gestão esportiva tem sido considerada uma área de formação específica, inclusive com cursos de graduação e pós-graduação (mestrados e doutorados) desenvolvidos exclusivamente para a formação de profissionais que desejam atuar com a gestão do esporte¹⁰.

Já na realidade brasileira, esse campo de conhecimento tem sido explorado, basicamente, em cursos de formação em Educação Física/Esportes que oferecem

³ PIRES, G. M. V. S.; SARMENTO, J. P. Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, Porto, n.1, v. 1, p 88-103, 2001.

⁴ BASTOS, F. C. Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. *Motrivivência*, São Cristóvão, v.15, n.20/21, p.295-306, 2003.

⁵ BASTOS, F. C.; MAZZEI, L. C. Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas. In: MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. C. (Orgs.). *Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas*. São Paulo: Ícone, 2012.

⁶ ROCHA, C. M.; BASTOS, F. C. Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, v.25, p.91-103, dez. 2011.

⁷ PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. *Fundamentos de marketing esportivo*. São Paulo: Phorte, 2002.

⁸ ROCHA; BASTOS, op. cit.

⁹ BASTOS; MAZZEI, op. cit.

¹⁰ BASTOS; MAZZEI, op. cit.

algumas disciplinas ligadas à gestão esportiva (gestão esportiva e marketing esportivo, por exemplo); e também em cursos de Administração, cujo enfoque não costuma predominar a realidade das organizações esportivas. Cursos de especialização *lato sensu* na área da gestão do esporte também ocorrem no Brasil, tanto na modalidade presencial quanto à distância.

Seja nos cursos de formação em gestão do esporte ou em disciplinas de cursos de graduação em Educação Física ou Administração, percebe-se que a formação de gestores esportivos brasileiros, de modo geral, é empreendida de maneira heterogênea e diversificada.^{11, 12, 13} Acredita-se que esse quadro possa refletir, entre outros fatores, a falta de conhecimentos sobre a área e sobre o que é realmente necessário e importante ao desempenho profissional de gestores esportivos.¹⁴

Além da diversidade relacionada à formação em gestão do esporte, a própria atuação de profissionais na gestão das organizações esportivas tem sido bastante questionada e considerada, por especialistas da área, como amadora e ineficiente.^{15, 16} São raras as organizações esportivas, no contexto nacional, que desempenham uma administração considerada eficiente e exemplar.¹⁷

Tal realidade de ineficiência e amadorismo, portanto, parece estar associada à qualificação dos gestores atuantes nas organizações esportivas brasileiras e, paralelamente, à formação desses profissionais que, por vezes, é inexistente. Em face desse cenário, a constatação de que é preciso aprimorar a formação e a qualificação profissional do atual gestor esportivo brasileiro é um ponto convergente entre estudiosos e especialistas sobre o tema.^{18, 19, 20, 21}

¹¹ BARHUM *apud* MAZZEI, L. C.; AMAYA, K.; BASTOS, F. C. Programas acadêmicos de graduação em gestão do esporte no Brasil. II *CIFPEF*. Florianópolis, 2012.

¹² MONTAGNER, P. C.; SCAGLIA, A. J.; AMAYA, K. G. Desafios da formação em esporte para intervenção profissional no contexto da gestão: investigações iniciais. In: NASCIMENTO, J. V.; FARIAS, G. O. (Org.). *Construção da identidade profissional em Educação Física: da formação à intervenção*. Florianópolis: Ed. da UDESC, 2012.

¹³ MAZZEI; AMAYA; BASTOS, *op. cit.*

¹⁴ ROCHA; BASTOS, *op. cit.*

¹⁵ AZEVÊDO, P. H.; BARROS, J. F. A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002. *Lecturas, Educación Física y Deportes, Revista Digital*, Buenos Aires, v.10, n.74, 2004.

¹⁶ BASTOS, F. C.; BARHUM, R.; ALVES, M.; BASTOS, E.; MATTAR, M.; REZENDE, M.; MARDEGAN, M.; BELLANGER, D. Perfil do administrador esportivo de clubes de São Paulo/Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, São Paulo, v.5, n.1, p.13-22, 2006.

¹⁷ BASTOS; MAZZEI, *op. cit.*

¹⁸ CAPINUSSÚ, J. M. *Administração desportiva moderna*. São Paulo: Ibrasa, 2002.

¹⁹ BASTOS, *op. cit.*

²⁰ COSTA, F. L.; MARINHO, E. Fome de bola: o futebol no Brasil e os desafios da gestão esportiva. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Lisboa, v. 4, n. 1, p.15, 2005.

Acredita-se, ante o panorama apresentado, que gestores esportivos – baseados em suas experiências, necessidades, dificuldades e percepções – possam indicar maneiras ou caminhos apropriados para a formação de futuros profissionais da área. Neste sentido, este artigo tem como objetivo analisar a percepção de gestores sobre a formação necessária para atuar na gestão de organizações esportivas.

Um estudo nessa dimensão poderá oferecer subsídios para melhor entender o contexto e as especificidades de atuação deste profissional, possibilitando ainda compreender e avaliar caminhos a serem implementados para aprimorar a formação de gestores do esporte. Adicionalmente, a análise de tal realidade poderá auxiliar na discussão sobre as práticas curriculares e as competências desejáveis a serem desenvolvidas em cursos de formação dos referidos profissionais.

Diante do objetivo proposto, o artigo está estruturado, além desta introdução, da seguinte forma: a segunda seção apresenta a fundamentação teórica que suporta a construção da investigação; a terceira seção expõe os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa empírica; a seção quatro apresenta e discute os resultados da pesquisa e; por fim são apresentadas as considerações finais sobre o estudo realizado e as referências utilizadas.

2 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE A FORMAÇÃO

Os debates acadêmicos e sociais sobre formação profissional têm crescido ao longo dos anos, nas mais diversas áreas do conhecimento. Os questionamentos, as críticas e transformações têm feito parte da realidade que contextualiza a formação dos indivíduos, na medida em que se identificam as deficiências no processo e as dificuldades, das instituições formadoras, em atender às demandas da sociedade moderna.²²

Baseando-se nas definições de diferentes autores^{23, 24, 25}, a formação profissional – ou simplesmente a formação – pode ser compreendida como o processo de aquisição

²¹ AZEVEDO, P. H. O esporte como negócio: Uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. *Revista Estudos*, Goiânia, v. 36, n. 9/10, p. 929-939, set./out. 2009.

²² LAMPERT, E. A universidade e o currículo: possibilidades de redimensionar o fazer-pedagógico. *Revista Linhas: Revista do Programa de Mestrado e Cultura*, Florianópolis, v.10, n.2, p. 144-155, 2009.

²³ SOARES, M. B.; CHEDIAK, A. J. *Dicionário de legislação do ensino*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1981.

²⁴ CHADWICK, C; ROJAS, A. M. *Glossário de tecnologia educacional*. Rio de Janeiro: OEA, Projeto Multinacional de Tecnologia Educativa, 1982.

de saberes/conhecimentos e desenvolvimento de habilidades e competências que o indivíduo vivencia e que o moldam para o exercício profissional em um determinado campo de atuação.

A formação, comumente, é produto da aprendizagem obtida em cursos e instituições formais de ensino, mas também pode ser resultado de uma aprendizagem não formal, contraída pelo indivíduo fora do ambiente escolar/universitário²⁶. O processo de formação, dito formal, está inserido em um contexto mais amplo de constituição do sujeito, pois a aprendizagem realizada na instituição de ensino não acontece como um processo dissociado de outras experiências para compreender a realidade.

Segundo estudiosos sobre o tema, a formação está relacionada a diversos aspectos²⁷. Tem íntima relação com questões do currículo dos programas de formação; relaciona-se às características de professores, alunos, de métodos, instalações e materiais de ensino; está ainda articulada às diferentes formas de avaliação da aprendizagem e às condições da instituição de ensino. Por fim, as condições e as características do ambiente também são reconhecidas como influenciadoras de todo o processo de formação.

Compreende-se, neste sentido, que não são as variáveis isoladas que irão determinar as características e as condições da formação, mas o seu conjunto constituído por todos os elementos envolvidos no processo.

Por estar relacionada a um processo educacional de aquisição de conhecimentos e competências, entende-se que a formação deva estar alicerçada e construída sobre propósitos e metas bem definidos. Em decorrência disso, toda atividade relacionada aos processos formativos precisa estar alinhada à consecução de objetivos – geral e específicos – previamente estabelecidos²⁸.

A formação precisa posicionar-se sempre a serviço da sociedade e do bem-estar coletivo. As instituições de ensino/ universidades – e a formação por elas proporcionada

²⁵ FILIPPIS, A. *Formação profissional em lazer, nos cursos de Educação Física, no estado de São Paulo*. 2012. Dissertação de mestrado (Educação Física) - Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2012.

²⁶ Ibid.

²⁷ BORDENAVE, J. D; PEREIRA, A. M. *Estratégias de ensino-aprendizagem*. Petrópolis: Vozes, 1985.

²⁸ HAYDT, R. C. C. *Curso de didática geral*. 8. ed. São Paulo: Ática, 2006.

– necessitam estar atentas às demandas das comunidades e do ambiente com o qual se relacionam, oferecendo e preservando uma formação humanizada do indivíduo²⁹.

3 GESTÃO DO ESPORTE E GESTORES ESPORTIVOS

Como já mencionado na introdução deste trabalho, a gestão do esporte pode ser compreendida, fundamentalmente, como a aplicação dos princípios de gestão a organizações esportivas.³⁰

Em frente dessa perspectiva, o profissional que desempenha as suas funções neste contexto de intervenção – o gestor esportivo ou o gestor do esporte – atua basicamente em qualquer organização/estrutura administrativa que exista em função da atividade física, esportiva, de lazer e que tenha como objetivo o desenvolvimento ou a manutenção dessas atividades.^{31, 32} Algumas possibilidades de posto de atuação desse profissional são clubes, academias de ginástica, ligas, federações, confederações, instituições de administração pública e empresas privadas, com ou sem fins lucrativos. Dentro dessas instituições tais profissionais podem assumir diferentes cargos, como diretores, gerentes, gestores de eventos, de produto, de recursos humanos, da área de marketing, consultores e até investigadores.^{33, 34, 35}

Considera-se gestor esportivo o indivíduo que desenvolve atividades administrativas em organizações esportivas, independentemente de estar situado no vértice estratégico (presidência) ou no nível intermediário de administração de uma organização (gerência, supervisão, direção, etc.).³⁶ Também não importa se o indivíduo é remunerado, ou não, pela atividade que desenvolve³⁷. Gestor esportivo é aquele que administra/gere organizações esportivas.

As atividades desenvolvidas por gestores esportivos variam de acordo com o contexto esportivo no qual está inserido e, também, quanto à posição hierárquica que ocupam dentro das organizações. Muitas vezes, apresentam aspectos semelhantes ao

²⁹ LAMPERT, op. cit.

³⁰ ROCHA; BASTOS, op. cit.

³¹ BASTOS, op. cit.

³² VIEIRA, T. P.; STUCCHI, S. Relações preliminares entre a gestão esportiva e o profissional de Educação Física. *Revista Conexões*, Campinas, v. 5, n. 2, p113-128. 2007.

³³ PIRES; SARMENTO, op. cit.

³⁴ VIEIRA; STUCCHI, op. cit.

³⁵ ROCHA; BASTOS, op. cit.

³⁶ BASTOS; MAZZEI, op. cit.

³⁷ HATZIDAKIS, G. S. Prefácio. In: MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. C. (Orgs.). *Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas*. São Paulo: Ícone, 2012.

administrador de empresas convencionais/nãoesportivas, atuando com a gestão financeira, de recursos humanos, de marketing e com planejamento estratégico das organizações, por exemplo. Outras vezes – dentro da peculiaridade do contexto esportivo – atuam no desenvolvimento de atividades relacionadas à gestão de eventos e competições esportivas, instalações e programas para a prática de esportes e captação de patrocínios^{38, 39}.

Pesquisas sobre o perfil do gestor esportivo brasileiro têm encontrado profissionais com variadas formações. Embora possam ser identificados profissionais sem formação superior alguma, os estudos apontam uma predominância de profissionais com formação nas áreas da Educação Física/Esportes – majoritariamente – e de Administração.^{40, 41, 42, 43}

Embora a formação e o próprio debate sobre esse processo tenham ganhado mais notoriedade nos últimos anos – principalmente após a confirmação do país como sede dos megaeventos esportivos –, não existem diretrizes estabelecidas e modelos únicos para a formação nessa área dentro do contexto brasileiro. Assim, a formação em gestão do esporte no Brasil é, em diversos aspectos, empreendida de maneira heterogênea.⁴⁴

Não obstante o apresentado até aqui, pode-se entender que a gestão do esporte, como área de intervenção profissional, possui particularidades que a diferem da administração/gestão de outros tipos organizacionais – como um hospital, um comércio ou uma indústria tradicional.⁴⁵ Neste sentido, pode-se acreditar que a formação necessária para atuar na gestão de organizações esportivas possa acontecer de maneira diferenciada da formação de um administrador tradicional.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

³⁸ HORCH, H. D; SCHÜTTE, N. Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing Leisure*, London, n. 8, p. 70-84, abr. 2003.

³⁹ BASTOS; MAZZEI, op. cit.

⁴⁰ AZEVÊDO; BARROS, op. cit.

⁴¹ BASTOS et al., op. cit.

⁴² MACIEL, M. G. Perfil do gestor de lazer nas empresas. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, Campinas, v. 31, n. 1, p. 57-73, 2009.

⁴³ MARONI, F. C.; MENDES, D. R.; BASTOS F. C. Gestão do voleibol no Brasil: o caso das equipes participantes da Superliga 2007-2008. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, São Paulo, v. 24, n. 2, p.239-48, 2010.

⁴⁴ MAZZEI; AMAYA; BASTOS, op. cit.

⁴⁵ BASTOS; MAZZEI, op. cit.

A investigação que deu origem a este trabalho caracterizou-se como um estudo descritivo⁴⁶, o qual buscou, à luz da abordagem qualitativa, verificar a percepção de gestores esportivos acerca da formação/preparação necessária para atuar na gestão de organizações esportivas.

Para tanto, utilizou-se como estratégia de pesquisa a realização de entrevistas em profundidade, com gestores esportivos – dos níveis estratégico e tático – de variados contextos esportivos. Considerando-se a importância de contemplar diferentes realidades da gestão do esporte, estabeleceu-se que 10 indivíduos – adiante descritos – integrariam o grupo de participantes da investigação. Utilizando-se, ainda, de critérios como acessibilidade aos sujeitos e conveniência do pesquisador, delimitou-se que a investigação seria realizada com indivíduos atuantes em organizações esportivas da região da Grande Florianópolis, Santa Catarina, Sul do Brasil.

Após contatos, por e-mails, entre os pesquisadores e os sujeitos selecionados, as entrevistas foram agendadas e realizadas em locais escolhidos pelos entrevistados e convenientes a suas agendas de compromissos. As entrevistas foram conduzidas por um dos autores deste estudo – que possuía experiência na direção de investigações científicas. Utilizou-se de um roteiro semiestruturado de perguntas composto por 8 indagações as quais buscaram captar, fundamentalmente, a percepção individuais dos sujeitos entrevistados sobre os assuntos/temas investigados.

As entrevistas tiveram duração média de trinta e cinco minutos. Com o consentimento dos entrevistados, essas foram gravadas em áudio e, posteriormente, transcritas. O resultado das transcrições foi submetido à análise de conteúdo, segundo as recomendações de Bardin,⁴⁷ nomeadamente a organização da análise, a codificação e a categorização. As categorias identificadas nos discursos dos entrevistados compuseram a estrutura de temas apresentados, a seguir, na seção resultados.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS GESTORES ESPORTIVOS PESQUISADOS

⁴⁶ RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

⁴⁷ BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Editora 70, 2004.

Na intenção de melhor compreender as percepções dos participantes da pesquisa, foram levantadas características acerca do seu perfil e do contexto organizacional no qual desempenham suas funções. Assim, descrevem-se no Quadro 1 dados referentes a idade, formação acadêmica e ao cargo ocupado pelo gestor na organização esportiva.

Quadro 1 – Caracterização dos entrevistados e do contexto organizacional

Gestor	Idade	Organização Esportiva	Cargo	Formação Acadêmica
(GE1)	47	Federação Esportiva 1	Gerente	Educação Física
(GE2)	32	Federação Esportiva 2	Gerente	Educação Física
(GE3)	63	Federação Esportiva 3	Presidente	Educação Física
(GE4)	32	Departamento de Esportes	Promotor	Educação Física
(GE6)	27	ONG	Presidente	Educação Física
(GE5)	53	Clube de futebol	Gestor Pleno	Superior incompleto
(GE7)	27	Empresa de gestão e marketing esportivo	Diretor Executivo	Administração
(GE8)	31	Academia	Proprietária	Administração
(GE9)	44	Órgão Público de fomento ao esporte	Presidente	Direito
(GE10)	57	Órgão Público de fomento ao esporte	Analista técnico	Educação Física

Fonte: dados da pesquisa.

Embora as características apresentadas no Quadro 1 não sejam, especificamente, o objeto principal desta investigação, contribuem para uma melhor compreensão das percepções dos gestores investigados – principal objeto do estudo –, que são repercutidas a seguir.

5.2 A FORMAÇÃO NECESSÁRIA PARA ATUAR NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS, SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS GESTORES

A percepção dos gestores esportivos acerca da formação necessária para atuar à frente das organizações foi sistematizada, com base nos dados da pesquisa, em categorias temáticas reconhecidas nos depoimentos dos entrevistados. Apresenta-se, inicialmente, a percepção dos entrevistados sobre a necessidade de gestores esportivos possuírem uma formação específica; em seguida, sobre o modo ou a maneira como

deveria acontecer a formação de futuros gestores esportivos; e, por fim, sobre que elementos (conhecimentos, habilidades e outros aspectos) deveriam ser contemplados no processo formativo de um gestor esportivo.

Destaca-se que a formação aqui referida e inquirida aos entrevistados não diz respeito somente à formação acadêmica, tradicionalmente obtida em um curso universitário, mas à formação em um sentido – mais amplo – de preparação ou capacitação profissional.

5.2.1 A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO ESPECÍFICA E AS POSSIBILIDADES DA FORMAÇÃO DO GESTOR ESPORTIVO

De acordo com os dados analisados, verificou-se que a maioria dos gestores considera a tradicional formação universitária – formação acadêmica em uma determinada área de conhecimento – como algo importante, mas não vital ou imprescindível à atuação na gestão de organizações esportivas.

Os respondentes fundamentaram suas opiniões alegando a existência de gestores que, mesmo não sendo formados em cursos universitários, realizam trabalhos de excelência na gestão de uma organização esportiva. Outros entrevistados argumentaram que os conhecimentos necessários à função de gestor esportivo poderiam ser obtidos por meios distintos da formação tradicional em determinada área do conhecimento, como ilustram os depoimentos a seguir.

Acho que é importante ter uma formação, pra ter uma bagagem, um conhecimento. A formação universitária te dá algo nesse sentido. Embora tenha pessoas que podem ter o dom e conseguir gerenciar uma instituição mesmo não tendo uma formação tradicional (GE4.)

[...] muito importante. A formação acadêmica, dentro de uma universidade, é muito importante. Mas não é vital. Se não eu não estaria aqui hoje [o gestor não concluiu a formação universitária]. [...] Acho que o conhecimento em si é necessário. Ele pode ser obtido em uma universidade, mas não só lá (GE6).

Mesmo existindo, de maneira geral, uma convergência nas percepções dos gestores sobre a importância – mas não obrigatoriedade – da formação específica, os entrevistados apresentaram opiniões diversificadas sobre qual seria, então, a maneira mais apropriada de formar/preparar um gestor esportivo. Neste sentido, embora, como já dito, a formação universitária não tenha sido considerada um elemento imprescindível, muitos gestores apontaram a formação acadêmica em alguma área do conhecimento como um caminho possível de ser adotado.

Alguns entrevistados referenciaram suas próprias formações como sendo uma opção para a preparação de gestores esportivos, enquanto outros questionaram a adequação de suas áreas de formação, entendendo que elas não contribuíram, de maneira efetiva, para suprir suas necessidades profissionais. A Administração, a Educação Física e os Esportes foram áreas mencionadas, por muitos entrevistados, como áreas apropriadas à formação de gestores esportivos. Um dos entrevistados afirma:

Eu acho que a formação de um gestor esportivo, pelo que eu passei, me remeteria a diferentes áreas. Tem necessidade de ter noção de Administração, de RH, finanças. Tem que ter a maior parte da noção dentro da Educação Física e do desporto. Não sei qual seria a solução, porque dificilmente uma pessoa conseguiria ter todas essas áreas de formação dentro de um só curso, mas é importante ter conhecimentos em todas essas áreas (GE4).

Ao refletir sobre a dificuldade de obtenção, em um único curso, dos diversos conhecimentos necessários à atuação na gestão esportiva, o mesmo gestor prossegue comentando sobre sua própria área de formação:

A Educação Física te traz muita noção de modalidades esportivas e de como elas funcionam, mas não te dá nenhuma noção de administração, de RH, contabilidade, economia, finanças (GE4).

Este descompasso existente entre a formação oferecida em cursos de Educação Física e as necessidades inerentes à atuação na gestão de organizações esportivas é também percebida por outros gestores entrevistados – formados e não formados nessa área de conhecimento. Um dos gestores alega, inclusive, que

[...] talvez, seja aí uma das grandes deficiências dos cursos de hoje [cursos de graduação em Educação Física]. Exatamente essa parte de gestão. No curso de licenciatura você sai preparado pra dar aula, você não tem noção de administração. E olha que na escola você vai precisar administrar algumas coisas. [...] Na parte de bacharelado, me parece, que se houver [o oferecimento de disciplinas/conhecimentos de gestão], em alguns cursos, é mínimo o que se oferece. Você, na maioria dos casos, sai formado pra trabalhar em academia, em treinamento. Tinha que ter pelo menos alguma coisa, alguma noção básica disso [de administração] (GE10).

Juntamente com a Educação Física, a Administração também foi pontuada como possibilidade para a formação de gestores esportivos. Assim, tanto a formação universitária em Administração quanto, mais especificamente, os conhecimentos administrativos inerentes à formação acadêmica nessa área do conhecimento foram citados por diversos entrevistados como necessários à formação de gestores esportivos.

Os dois conhecimentos, administrativo e esportivo, são necessários. De algum jeito, a formação do futuro gestor tem que abranger esses dois conhecimentos. Eu faria o mesmo caminho, mas teria feito junto com o curso de Educação Física, ou logo depois, um curso de Administração. [...] Mas se alguém já sabe que quer ser gestor esportivo, poderia fazer um curso de Administração e procurar paralelamente os conhecimentos específicos do esporte. Vai ler, vai visitar uma instituição esportiva, procurar entender aquele meio específico, aquele mercado, aquele público (GE2).

Na opinião de um dos entrevistados, a formação de gestores esportivos deveria estar essencialmente fundamentada na área da Administração; e uma formação desconectada à área administrativa não contribuiria para a atuação de gestores no contexto esportivo.

[...] um historiador, por exemplo, não se daria muito bem na gestão esportiva. [...] Eu diria que se você estiver formado na área de Administração, em um dos pilares que compõem uma empresa no lado administrativo - planejamento, finanças, contabilidade, recursos humanos, marketing - Acho que você tá indo bem. Assim que começa a fugir desses campos... [balança a cabeça negativamente] (GE7).

Não obstante os caminhos e as possibilidades de formação de gestores apresentados até aqui, alguns entrevistados sugeriram que conhecimentos de uma formação tradicional em Administração poderiam ser obtidos por meios diferentes da tradicional formação universitária. No entanto, é possível considerar que tal possibilidade não esteja restrita aos conhecimentos da Administração, mas também da área da Educação Física, dos esportes e de outras diversas áreas.

[...] tu achas que tendo uma formação acadêmica tu vai aprender a ser um dono de negócio? Eu acho que não. Nem fazendo administração. Às vezes, com um curso técnico tu podes ter o mesmo sucesso, ou um curso do SEBRAE. [...] Tem que ter o conhecimento em Administração, mas não necessariamente num curso de graduação. (GE8)

[...] não sei se precisava ter a formação em Administração, mas se ele [o gestor esportivo] não tiver, em algum momento ele vai precisar ir atrás desse conhecimento [administrativo]. [...] Vai chegar um momento que ele não vai saber o que fazer e aí ele vai ter, ou que perguntar pra alguém o que fazer, ou vai ter que ir atrás do conhecimento. Talvez não precise ser formado, mas o conhecimento tem que ter. (GE2)

Além da formação em cursos de Administração e Educação Física, a possibilidade de fazer cursos específicos voltados à gestão esportiva – tanto no nível de graduação, quanto de especialização – também foi levantada entre os entrevistados. Entretanto, pelo desconhecimento sobre o que é explorado em cursos desse tipo e também pela provável ignorância da existência deles – principalmente os de graduação – essa alternativa não foi muito explorada pelos entrevistados.

Um dos entrevistados entende que possuir formação em um curso específico de gestão esportiva traria vantagens ao gestor esportivo, porém outros entrevistados concordam que não possuir essa formação específica não impediria alguém de se tornar um gestor.

É claro que num período inicial, a pessoa que fez uma faculdade de gestão esportiva tem vantagens sobre qualquer um de outras áreas. [...] Mas não ter a formação não obsta alguém de se tornar um gestor esportivo. Seria interessante, por exemplo, que se eu permanecer nessa área, eu faça um curso de gestão esportiva para aprimorar, pra me dar mais tranquilidade, mais poder de decisão (GE9).

Ainda sobre cursos específicos de gestão esportiva, em nível de graduação e especialização, um dos gestores declara:

Eu acho que não tem necessidade de ter um curso de graduação específico de gestão esportiva. Mas se existe esse cargo, essa possibilidade do profissional atuar, acho que poderia ter um curso de gestão esportiva como um curso de especialização. Acho que é como tem hoje, mas não conheço o que de fato é abordado nesses cursos. (GE4)

Os depoimentos dos gestores entrevistados apontaram para as várias possibilidades que entendem ser aderentes à formação de um gestor esportivo. Neste sentido, foi possível perceber, subjacente a muitos discursos, a preferência pelo domínio

de determinados conhecimentos em detrimento da forma como esses saberes seriam apreendidos: se em uma formação universitária ou por outros meios de capacitação.

Deste modo, procurou-se identificar quais seriam os conhecimentos, as habilidades ou outros possíveis elementos, considerados relevantes pelos entrevistados, que mereceriam ser contemplados na formação de futuros gestores do esporte.

5.2.2 CONHECIMENTOS E/OU HABILIDADES IMPORTANTES À FORMAÇÃO DO GESTOR ESPORTIVO

Muitos elementos destacados pelos gestores poderiam confundir-se conceitualmente entre conhecimentos e habilidades – o conhecimento em negociação ou comunicação, por exemplo, e a habilidade de negociar ou de comunicar-se eficazmente. No entanto, busca-se destacar, neste tópico, os elementos considerados fundamentais pelos entrevistados (sejam conhecimentos e/ou habilidades) para a formação de gestores esportivos. Esses elementos poderiam ser compreendidos, talvez, como conteúdos/habilidades a serem desenvolvidos durante o processo formativo ou de capacitação de um gestor.

Assim, após análise dos depoimentos referentes a essa questão, foi possível classificar os elementos evidenciados pelos entrevistados em duas categorias principais, quais sejam: os saberes administrativos e os saberes esportivos.

Os saberes administrativos seriam aqueles que contribuem para a realização das rotinas administrativas e para a administração de organizações esportivas como um todo. Entre esses saberes, os que receberam mais evidência foram: a gestão de recursos humanos e de materiais; a gestão financeira e contábil; a gestão de processos; marketing e comunicação; elaboração de projetos; vendas e negociação; gerenciamento do tempo; planejamento e estratégia organizacionais.

Em relação aos conhecimentos esportivos, ou seja, aqueles relacionados às generalidades do contexto esportivo e às peculiaridades dos diversos esportes, os entrevistados percebem que a formação de futuros gestores esportivos deveria contemplar, principalmente, saberes relacionados à organização de eventos esportivos; à política e governança no contexto esportivo; à legislação esportiva; ao comportamento do consumidor do esporte; bem como ao mercado, à indústria esportiva e às especificidades das diversas modalidades esportivas – ou da modalidade em que o gestor busca atuar.

Além dos conhecimentos administrativos e esportivos, os respondentes destacaram certos conhecimentos gerais, também relevantes à formação de gestores esportivos. Neste escopo, a governança e as políticas públicas, a psicologia, a informática e a legislação de maneira geral (principalmente a empresarial e trabalhista), foram saberes citados como relevantes à atuação de gestores do esporte. A questão de lidar, gerir e motivar pessoas foi, também, um conhecimento/habilidade destacado por muitos entrevistados como necessário à formação do gestor.

5.2.3 A RELEVÂNCIA DAS EXPERIÊNCIAS PRÁTICAS PARA A FORMAÇÃO DO GESTOR ESPORTIVO

O elemento de maior convergência identificado nas percepções dos entrevistados foi a importância da experiência prática durante a formação de gestores esportivos. Os gestores afirmam, em uníssono, a necessidade de, ao longo do processo de formação, o futuro gestor esportivo vivenciar experiências relacionadas aos contextos esportivo e administrativo.

Essas vivências poderiam acontecer de diversas maneiras. Para os entrevistados, a realização de um estágio supervisionado – na área de gestão – em uma organização esportiva, o acompanhamento de gestores esportivos em sua atuação profissional, a participação na organização e na execução de eventos esportivos, a prestação de serviços voluntários em instituições esportivas seriam algumas das possibilidades de inserir experiências práticas na formação de gestores do esporte.

As atividades práticas poderiam ser desenvolvidas independentemente de estarem ligadas diretamente à gestão de uma organização esportiva. O importante, na percepção dos entrevistados, seria que os gestores em formação pudessem vivenciar uma variedade de experiências – esportivas, administrativas, ou ambas – que contribuíssem direta ou indiretamente para a sua futura atuação profissional.

Independente do que tu vai fazer na instituição, mas tens que estar lá dentro, tem que estar de olho como funciona. É isso que me ajudou muito pra eu ser gestor aqui. Como eu trabalhava no departamento técnico [departamento envolvido em várias atividades da organização esportiva], eu tinha experiência no dia a dia da federação. Eu sabia, tirando a parte financeira, eu

sabia quase tudo. [...] na parte prática eu acho que teria que tentar passar por o máximo de departamentos possível na instituição (GE2).

Para os entrevistados, um gestor em formação poderia desenvolver atividades em um ou em vários contextos esportivos, buscando identificar as necessidades particulares das diferentes modalidades, atividades e eventos esportivos. Poderia, até mesmo, desenvolver atividades em organizações não esportivas, buscando aprender conhecimentos e desenvolver habilidades relacionadas à administração geral – o que ofereceria experiências no âmbito do mundo do trabalho, subsidiando a sua futura atuação como gestor.

[...] o importante é vivenciar experiências que façam o indivíduo perceber as necessidades de gestão. [...] participando de um evento, por exemplo, ele vai perceber que pra ter jogo tem que ter uma tabela de jogos, pra ter inscritos tem que divulgar, pra divulgar precisa pensar na melhor forma de fazer isso, vai ter que planejar. E que material eu vou usar pra chamar a atenção? Então, a partir do momento que tu participa na prática das atividades e da organização delas, tu começa a aprender quais são as verdadeiras necessidades envolvidas. (GE4)

Eu acho essencial a prática. Talvez não precise ser uma prática como gestor, pode ser a prática num outro segmento, quem sabe. Eu trabalhei em balcão de atendimento, por exemplo, e é um jeito de tu aprender muito. Também trabalhei com sistema de gestão da qualidade [...], aprendi muito sobre serviço. Eu acho que a experiência de trabalho em qualquer coisa, em qualquer área é fundamental. Não necessariamente na gestão. (GE8)

A prática é um momento determinante e decisivo de aprendizagem, sendo o momento em que as teorias são postas em ação, aproximando conceitos à realidade e

fomentando a reflexão do futuro profissional. É nessa interação dialética entre as duas dimensões, teoria e prática, que, acredita-se, irá acontecer o real aprendizado. Muitos entrevistados consideram que foi através da vivência prática, no dia a dia das organizações esportivas, que aprenderam ou se tornaram, efetivamente, gestores esportivos.

Não adianta. Na faculdade você não aprende, ou aprende parcialmente. Na faculdade você vai receber uma teoria, mas tem que ter prática. Por que existe uma distância entre a teoria e a prática, e só vivendo a situação real pra entender como funciona de verdade. [...] Se você só ler um manual de como se faz uma competição e depois for fazer, vai ser uma encrenca atrás da outra. Tem que viver a prática pra aprender de verdade como as coisas funcionam. Foi assim que eu aprendi.
(GE1)

Tendo por base o levantamento e a análise da percepção dos gestores esportivos acerca dos requisitos necessários à formação desse profissional, apresenta-se no Quadro 2 a síntese dos principais resultados alcançados no presente estudo.

Quadro 2 – A percepção dos gestores sobre a formação necessária à atuação na gestão esportiva

Síntese dos resultados
<ul style="list-style-type: none">- Não existe uma única forma para se tornar gestor esportivo;- A formação universitária é importante, mas não vital ou imprescindível;- A formação/preparação do gestor deve estar fundamentada no oferecimento e desenvolvimentos de conhecimentos e habilidades relacionados, principalmente, às áreas administrativa e esportiva;- A experiência prática é um elemento importante para a formação de gestores esportivos, podendo acontecer de diferentes maneiras que contemplem vivências administrativas e esportivas.

Fonte: entrevistas realizadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do estudo realizado com os gestores esportivos a fim de verificar a sua percepção sobre a formação/preparação necessária para atuar na gestão de organizações esportivas, foi possível chegar a algumas considerações e conclusões.

Inicialmente, considera-se que não exista uma regra ou um único caminho a ser seguido para tornar-se um gestor de organizações esportivas. Desde os cursos nas modalidades de tecnólogo, graduação e pós-graduação até os cursos livres e a própria prática do gestor, todas essas são possibilidades consideradas condizentes, na percepção dos entrevistados, a satisfazer as necessidades de conhecimentos e competências para a intervenção profissional no campo da gestão de organizações esportivas.

Embora a formação acadêmica/universitária não seja considerada imprescindível, os dados mostraram ser esse um caminho normalmente seguido por muitos gestores e considerado adequado para se buscar os conhecimentos necessários à atuação profissional nessa área. Nesta perspectiva, a formação universitária em cursos de Administração, Educação Física e/ou Gestão Esportiva podem contribuir para a formação de gestores esportivos, pois oferecem subsídios teóricos concernentes ao campo em questão, diferentemente de outras formações.

Independente do meio ou da modalidade em que ocorre a formação, o foco deste processo que possibilitará a atuação do profissional na gestão esportiva é o desenvolvimento de certas habilidades e o domínio de conhecimentos ligados à área. Sob essa perspectiva, os saberes administrativos e esportivos, conjugados às experiências práticas – que possibilitem a efetiva aplicação dos conhecimentos e das informações apreendidas – parecem ser a combinação mais apropriada à formação de futuros profissionais gestores de organizações esportivas.

O entendimento sobre os diversos elementos discutidos neste estudo permite a compreensão mais ampla das necessidades da formação/preparação no campo da gestão do esporte, e, por conseguinte, apontam-se algumas das necessidades de cursos que formam gestores esportivos (como os de Educação Física e de Administração). Nesse sentido, os resultados obtidos podem subsidiar agências e instituições de formação profissional objetivando reverem suas estruturas curriculares e modalidades de capacitação para que se tornem mais eficazes à atuação dos profissionais das organizações esportivas, especificamente no campo da gestão.

Por fim, sugere-se que investigações semelhantes a esta sejam conduzidas verificando-se a percepção de outros sujeitos relevantes ao processo formativo de

gestores esportivos – especialistas e/ou docentes da área; gestores esportivos com pouca/média/grande experiência profissional; e, também, estudantes de cursos de formação da área da gestão do esporte.

Considerando-se, ainda, que especificidades da intervenção de gestores do esporte e as próprias necessidades da gestão de organizações esportivas possam estar relacionadas a particularidades de certas regiões, é interessante repetir a metodologia empregada em distintos contextos regionais, confirmando, ampliando ou mesmo contradizendo os achados da presente pesquisa.

A profunda compreensão dessas e de outras questões poderá contribuir para a clamada melhoria da formação e qualificação profissional no campo da gestão do esporte no contexto brasileiro.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, P. H. O esporte como negócio: Uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. *Revista Estudos*, Goiânia, v. 36, n. 9/10, p. 929-939, set./out. 2009.
- AZEVÊDO, P. H.; BARROS, J. F. A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002. *Lecturas, Educación Física y Deportes, Revista Digital*, Buenos Aires, v.10, n.74, 2004.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Editora 70, 2004.
- BASTOS, F. C. Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. *Motrivivência*, São Cristóvão, v.15, n.20/21, p.295-306, 2003.
- BASTOS, F. C.; BARHUM, R.; ALVES, M.; BASTOS, E; MATTAR, M.; REZENDE, M.; MARDEGAN, M.; BELLANGERO, D. Perfil do administrador esportivo de clubes de São Paulo/Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, São Paulo, v.5, n.1, p.13-22, 2006.
- BASTOS, F. C.; MAZZEI, L. C. Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas. In: MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. C. (Orgs.). *Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas*. São Paulo: Ícone, 2012.
- BORDENAVE, J. D; PEREIRA, A. M. *Estratégias de ensino-aprendizagem*. Petrópolis: Vozes, 1985.
- CAPINUSSÚ, J. M. *Administração desportiva moderna*. São Paulo: Ibrasa, 2002.
- CHADWICK, C; ROJAS, A. M. *Glossário de tecnologia educacional*. Rio de Janeiro: OEA, Projeto Multinacional de Tecnologia Educativa, 1982.
- COSTA, F. L.; MARINHO, E. Fome de bola: o futebol no Brasil e os desafios da gestão esportiva. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Lisboa, v. 4, n. 1, p.15, 2005.

- FILIPPIS, A. *Formação profissional em lazer, nos cursos de Educação Física, no estado de São Paulo*. 2012. Dissertação de mestrado (Educação Física) - Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2012.
- HATZIDAKIS, G. S. Prefácio. In: MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. C. (Orgs.). *Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas*. São Paulo: Ícone, 2012.
- HAYDT, R. C. C. *Curso de didática geral*. 8. ed. São Paulo: Ática, 2006.
- HORCH, H. D; SCHÜTTE, N. Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing Leisure*, London, n. 8, p. 70-84, abr. 2003.
- LAMPERT, E. A universidade e o currículo: possibilidades de redimensionar o fazer-pedagógico. *Revista Linhas: Revista do Programa de Mestrado e Cultura*, Florianópolis, v.10, n.2, p. 144-155, 2009.
- MACIEL, M. G. Perfil do gestor de lazer nas empresas. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, Campinas, v. 31, n. 1, p. 57-73, 2009.
- MARONI, F. C.; MENDES, D. R.; BASTOS, F. C. Gestão do voleibol no Brasil: o caso das equipes participantes da Superliga 2007-2008. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, São Paulo, v. 24, n. 2, p.239-48, 2010.
- MAZZEI, L. C.; AMAYA, K.; BASTOS, F. C. Programas acadêmicos de graduação em gestão do esporte no Brasil. *II CIFPEF*. Florianópolis, 2012.
- MONTAGNER, P. C.; SCAGLIA, A. J; AMAYA, K. G. Desafios da formação em esporte para intervenção profissional no contexto da gestão: investigações iniciais. In: NASCIMENTO, J. V.; FARIAS, G. O. (Org.). *Construção da identidade profissional em Educação Física: da formação à intervenção*. Florianópolis: Ed. da UDESC, 2012.
- PIRES, G. M. V. S.; SARMENTO, J. P. Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, Porto, n.1, v. 1, p 88-103, 2001.
- PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. *Fundamentos de marketing esportivo*. São Paulo: Phorte, 2002.
- RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, L. M. PERES, M. H. M. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ROCHA, C. M.; BASTOS, F. C. Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, v.25, p.91-103, dez. 2011.
- SOARES, M. B.; CHEDIAK, A. J. *Dicionário de legislação do ensino*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1981.
- VIEIRA, T. P.; STUCCHI, S. Relações preliminares entre a gestão esportiva e o profissional de Educação Física. *Revista Conexões*, Campinas, v. 5, n. 2, p113-128. 2007.