

Marta Mariane Ferreira Gomes de Souza
Kadydja Karla Nascimento Chagas
Sílvia Aparecida de Oliveira de Alencar Matos

FORMAÇÃO E ATUAÇÃO DE PROFISSIONAIS EM GESTÃO DESPORTIVA E DE LAZER

ideia



Marta Mariane Ferreira Gomes de Souza
Kadydja Karla Nascimento Chagas
Sílvia Aparecida de Oliveira de Alencar Matos

FORMAÇÃO E ATUAÇÃO DE PROFISSIONAIS EM GESTÃO DESPORTIVA E DE LAZER

Todos os direitos e responsabilidades sobre textos e imagens
são dos respectivos autores.

Diagramação: Magno Nicolau
Capa: Marta Mariane Ferreira Gomes de Souza
Revisão: Laianni Vitória Cosme e Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

S729f Souza, Marta Mariane Ferreira Gomes de.

Formação e atuação de profissionais em gestão desportiva e de lazer
[recurso eletrônico] / Marta Mariane Ferreira Gomes de Souza, Kadydja
Karla Nascimento Chagas, Sílvia Aparecida de Oliveira de Alencar Matos.
– Dados eletrônicos: João Pessoa: Ideia, 2023.

2.7mb - pdf

ISBN 978-65-5608-439-8

1. Gestão desportiva – formação e atuação profissional. 2. Gestão
desportiva e de lazer – formação profissional - Brasil. 3. Gestão
desportiva e de lazer – formação profissional - Brasil. 4. Esporte e lazer
- gestão. I. Chagas, Kadydja Karla Nascimento. II. Matos, Sílvia Aparecida
de Oliveira de Alencar. III Título.

CDU 796.062:379.8(81)

Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária Gilvanedja Mendes, CRB 15/810



EDITORA

contato@ideiaeditora.com.br

www.ideiaeditora.com.br

Sumário

PREFÁCIO

A FORMAÇÃO PARA O TRABALHO COMO GESTOR DE ESPORTE E LAZER
NO SÉCULO 21 / 5

Lenina Lopes Soares Silva

APRESENTAÇÃO / 10

A GESTÃO DO ESPORTE E DO LAZER NO BRASIL E SEUS HORIZONTES EM
CONSTRUÇÃO / 16

FORMAÇÃO E ATUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO DESPORTIVA E DE
LAZER / 27

CAMINHOS DA TRAJETÓRIA – ENTRE O PENSAR E O FAZER / 36

DIÁLOGOS DA ATUAÇÃO PROFISSIONAL NA GESTÃO DO ESPORTE E DO
LAZER / 57

REFLEXÕES FINAIS / 86

REFERÊNCIAS / 89

POSFÁCIO / 94

Profa. Dra. Sônia Cristina Ferreira Maia

ÍNDICE REMISSIVO / 95

PREFÁCIO

A FORMAÇÃO PARA O TRABALHO COMO GESTOR DE ESPORTE E LAZER NO SÉCULO 21

Lenina Lopes Soares Silva

Recuemos agora mil anos. Suponha que você quisesse realizar os Jogos Olímpicos Medievais no Rio, em 1016. Esqueça o fato de que então o Rio era uma pequena aldeia de índios tupis, e que asiáticos, africanos e europeus nem sequer tinham conhecimento da existência da América. Esqueça os problemas logísticos de trazer todos os melhores atletas do mundo para o Rio quando não havia aviões. Esqueça também que eram poucos os esportes praticados em todo o mundo, e, mesmo que todos os humanos fossem capazes de correr, nem todos seriam capazes de concordar com as mesmas regras para uma corrida. Apenas se pergunte como agrupar as delegações de competidores [...] (HARARI, 2018, p. 117 – 21 Lições para o século 21).

Início este prefácio recorrendo à argumentação reflexiva de Harari (2018)¹ para nos situar no século 21 de forma crítica, e social e formalmente na história em relação à temática do livro ora prefaciado, qual seja, formação e atuação de profissionais em gestão desportiva e de lazer.

Pelo pensamento de Harari (2018) é possível perceber que as necessidades e demandas dos trabalhadores avançaram ao longo do tempo e exigem dos profissionais que esses atuem de

¹ HARARI, Yuval Noah. 21 lições para o século 21. Tradução Paulo Geiger. Companhia das Letras, 2018.

acordo com o contexto real, concreto e espacial do momento histórico e cultural no qual estão situados. O questionamento ensejado pelo autor de “como agrupar as delegações de competidores” naquele momento, no Rio de Janeiro, seria uma missão impossível para gestores desportivos e de lazer. Contudo, em 2016, - não o foi, por quê?

Nesse momento histórico-cultural o avanço científico e tecnológico no século 21 já nos permite fazer agrupamentos de dados complexos por meio da inteligência artificial (IA) em computadores sofisticados capazes de organizar dados reais, no mundo virtual, para oferecer respostas à realidade e auxiliar pesquisadores e gestores em todas as áreas do conhecimento, incluindo-se os gestores desportivos e de lazer (GDL).

Diante dessa reflexão, a primeira visão que nos apetece para tratar da formação em GDL é imaginar que essa não pode prescindir de uma qualificação técnica e tecnológica que instrumentalize esse gestor a lidar com as demandas do avanço tecnológico e do mercado de trabalho que vão incidir sobre sua atuação nos mais diversos espaços de trabalho, e que se apresentam para o seu fazer dois mundos um real e um virtual que se unificam em todas as dimensões de seu trabalho. Esses vão de escolas a hospitais e até a organização de grandes eventos.

Questões socioeconômicas e culturais também se apresentam como necessárias à compreensão do trabalhador em GDL, posto que, o esporte e o lazer estão incrustados na sua formação e na vida humana em sociedade, e essas sofrem variações conforme os valores humanos de cada povo e lugar, abrangendo espaços de memórias que são caros às pessoas e aos Estados constituídos. Nesse sentido, tal formação não pode se alijar de conhecimentos históricos e políticos sobre o trabalho que envolve o esporte e o lazer de modo unificado no trabalho do GDL.

Diante de tais questões nos reportamos a uma questão pertinente ao GDL que vem sendo objeto de apreciação em vários espaços acadêmicos e de pesquisa científica no Brasil (nesse momento histórico do país, quando vemos ressurgir o Ministério do Esporte), qual seja: os esportes (eSports) digitais são esporte ou lazer? Os estudiosos em GDL poderiam contribuir para uma melhor compreensão acerca dos *eSports*.

Todavia, no país ainda são escassos os *loci* de discussão sobre o tema com a abrangência e pertinência daquilo que é necessário ao trabalhador de GDL do século 21, considerando-se que, em busca na plataforma Oasisbr (<https://oasisbr.ibict.br>), com o termo: gestão desportiva e de lazer, entre aspas duplas, encontramos apenas 23 produções acadêmicas, e destes apenas 1 tese de doutorado, 1 dissertação e 21 trabalhos de conclusão de curso (a maioria dos trabalhos (20) desenvolvidos na Universidade Federal do Paraná (OASISBR, 2023), e nenhum trata do *eSports*.

Ao buscarmos periódicos sobre gestão desportiva e de lazer, no *Google*, encontramos: Revista Intercontinental de Gestão Desportiva (Revista Intercontinental de Gestión Deportiva - RIGD), Revista Portuguesa de Ciências do Desporto – Publicação da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto – Portugal, *Journal of Imagery Research in Sport and Physical Activity*; *Journal of Quantitative Analysis in Sports*; *Sport, Ethics and Philosophy* - *Journal of the British Philosophy of Sport Association (BPSA)*; *Lecturas, Educación Física y Deportes* - Revista Digital; *Nature Publishing Group: Science Journals, Jobs, and Information*; *National Center on Physical Activity and Disability – NCPAD*; *Global Sport Management News*; Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte – CBCE e a Revista Brasileira de Estudos do Lazer (RBEL).

Isso mostra que, os estudos na área de gestão desportiva e de lazer estão sendo publicados em periódicos que tratam ou do lazer ou do esporte, e em periódicos de outras áreas, o que dificulta

a promoção de reflexões sobre tal formação, observando-se que, o trabalhador já formado em GDL está trabalhando em campos/ espaços variados que podem ser desportivos, políticos, sociais, culturais, educacionais e virtuais. Mostra, ainda, que, a formação deve albergar perspectivas variadas para a atuação desses profissionais, pois trata-se de uma formação transdisciplinar na qual devem ser possibilitados estágios e experiências complementares, posto que, as questões envolvidas nos espaços de atuação são desafiadoras, mas podem ser enfrentadas e abordadas durante a formação para que o GDL possa trabalhar encarando os avanços científico-tecnológicos do mundo atual, bem como a diversidade de áreas que compõem o seu campo de atuação.

A leitura do livro nos possibilita informar que as autoras trazem em grande medida sinalizações para o que vimos refletindo até aqui, notadamente na Apresentação e na Introdução.

No primeiro capítulo: **Gestão do Esporte e do Lazer no Brasil: Horizontes em Construção** elas discutem a estreita relação entre o esporte e o lazer e as preocupações definidoras dessa relação em um processo de concepção do que seja a gestão desportiva e do lazer no país, como um horizonte que se descortina, mas que tem muitos questionamentos em torno de concepções e práticas a serem enfrentadas para a construção desse campo de formação.

Quando tratam, no segundo capítulo, da **Formação e Atuação Profissional em Gestão Desportiva e de Lazer**, demonstram que há enormes desafios a serem considerados no processo de formação, e que o GDL poderá atuar em diferentes espaços políticos na gestão de programas e ações de esporte e lazer, mas, para isso, são necessárias: competência técnica, operacional e estratégica, e compromisso com as transformações históricas e culturais dos fenômenos com os quais vai lidar em seu trabalho. Sendo assim, podemos afirmar que as autoras conclamam por uma

formação crítica e emancipatória alicerçada em princípios éticos e estéticos, culturais e históricos.

No capítulo: **Caminhos da Trajetória: entre o pensar e o fazer**, o terceiro do livro, as autoras nos convidam para verificar uma forma de pesquisa possível em GDL por meio da metodologia do Fuxico considerando-se as adaptações necessárias à área de conhecimento. A descrição da metodologia permite ao leitor compreender como foi realizada a investigação que possibilitou a elaboração do livro em bases científicas como contribuição para a formação e atuação do GDL.

Em **Diálogos sobre a Atuação Profissional na Gestão do Esporte e do Lazer**, o quarto capítulo, nos deparamos com os resultados da pesquisa e o que mais chama a atenção do leitor são as ilustrações que denotam como poderá se desenvolver a atuação do profissional de GDL que se destina sempre ao trabalho em equipe, fazendo avançar a compreensão de demandas da formação condizentes com as dos espaços de trabalho, pela valorização do potencial dos envolvidos no processo de desenvolvimento do trabalho em GDL.

Nas **Reflexões Finais** as autoras nos surpreendem com uma chamada para novos e outros diálogos acerca da formação e atuação dos profissionais em GDL para que caminhos novos sejam identificados e novas potencialidades e possibilidades sejam trilhadas para a formação e o trabalho desses profissionais. Salientam que os caminhos já percorridos sejam transformados em ações concretas e em políticas públicas que viabilizem alternativas outras, para vencer os desafios apontados pelos autores referenciados, e para que novas fontes de pesquisa possam ser incorporadas à área de GDL.

Vale à pena a leitura!

APRESENTAÇÃO

Já é lugar comum destacar o crescimento no Brasil de um campo de pesquisas especializado no lazer. A própria existência de uma Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Estudos do Lazer, bem como de uma Revista Brasileira de Estudos do Lazer, que já é a segunda publicação temática do país, ao lado de uma série de outras iniciativas acadêmicas sobre o assunto, confirma a percepção generalizada que se tem a esse respeito Cleber Dias (2017, Editorial).

Ao propor uma discussão que permeie as tensões existentes no campo da formação e atuação de profissionais do esporte e do lazer, observa-se um conjunto de fatores que envolvem as reflexões deste tema de investigação. Esta produção, em particular, evidencia os aspectos que influenciam a trajetória de formação e atuação dos profissionais da Gestão do Esporte e do Lazer, considerando a perspectiva relacional entre os fenômenos apresentados durante a formação e a consequente profissionalização nesse campo.

Trata-se de compreender as *nuances* de gerir fenômenos que são multiculturais, multiprofissionais e multifacetados, e que, portanto, envolvem interesses de diversos segmentos da sociedade. Nesse sentido, advoga-se que existem variados modos de abordar a reflexão desta temática, que aqui interage à luz de produções desenvolvidas na área e do contexto observado no presente estudo.

A complexa tarefa de dialogar acerca das ações que se desenvolvem na área do esporte e do lazer visa compreender não só as suas estruturas, motivações e necessidades individuais e sociais, pois essas implicam em uma pertinente problematização envolvida na concepção e no entendimento do quê, e para quê e

para quem se destinam tais ações que se manifestações tanto no campo social quanto no acadêmico.

Nesse contexto, compondo o conjunto dos fenômenos mais expressivos da humanidade, o esporte evoluiu tão rapidamente quanto o capitalismo e sua expansão pelo mundo tornou-se a expressão hegemônica no âmbito da cultura corporal de movimento (BRACHT, 2005). Assim, foi se construindo um caminho permeado por transformações relativas aos diferentes contextos sociais, políticos e econômicos que o fizeram perpetuar-se e legitimar-se nas sociedades atuais.

Linhares (2021) aponta que o esporte se constitui como um sistema capaz de comportar os diferentes atores sociais que se envolvem de maneira direta ou indireta, com as diversas formas de consumo e práticas esportivas. Nessa perspectiva, pode-se afirmar que se trata de um campo multifacetado que articula iniciativas entre Estado, mercado e organizações sociais, através de uma mediação entre as demandas reivindicadas pelo seu meio para os espaços sociais formais.

O lazer, enquanto fenômeno situado historicamente, representa uma das formas variadas de fazer fruir as práticas sociais nos diferentes contextos histórico, social e cultural. Gomes (2014) concebe o lazer como uma produção cultural humana que estabelece relações dialógicas com a educação, o trabalho, a política, a economia, a linguagem, a arte, entre tantas outras dimensões da vida social. Essa linha interpretativa entende o lazer em uma escala de necessidades humanas e de dimensão da cultura, considerando os valores e interesses dos indivíduos, seus grupos sociais, espaços e contextos, e singularidades específicas de cada sociedade. Isso envolve suas práticas de divertimento e de entretenimento permeadas por aspectos vinculados especificamente à cultura.

Nesse sentido, se evidencia como o campo do esporte e o lazer há muito necessita de olhar apurado para os aspectos que demarcam as possibilidades de mobilização, construção e desenvolvimento social, acadêmico e político das suas pautas, reivindicações e compreensões.

Por entre esse debate, destacamos o cenário da profissionalização e atuação dos profissionais de esporte e lazer no Brasil, pois torna-se oportuno compreender quais as atribuições, formatos e perspectivas para esses profissionais em uma sociedade em constante mudança, na qual as tecnologias digitais se mostram como um suporte imprescindível às suas ações. No escopo desse corpo de estudos e reflexões, este livro modela-se e delinea-se no e para o campo da Gestão do Esporte e do Lazer por sua dimensão de análise, qual seja, a formação e atuação de profissionais desse campo.

Assim, considerando o evidente cenário brasileiro de demandas espontâneas e crescentes no campo esportivo e das manifestações de lazer, a esfera da profissionalização engloba a necessidade de profissionais atentos às necessidades que se apresentam, com domínio da base de conhecimentos que se espera de um profissional apto a gerir tais fenômenos no mundo atual.

A respeito do que se observa na formação específica de Gestores Desportivos e de Lazer no Brasil, em busca realizada na plataforma do sistema e-MEC, uma base de dados oficial dos cursos e Instituições de Educação Superior no Brasil, verificou-se, no ano de 2021, por meio de consulta pública, a oferta dessa formação. Assim, considerando a quantidade e o tipo de instituição vinculada foi identificado o registro do Curso Superior de Tecnologia- CST em Gestão Desportiva e de Lazer - GDL em 51 instituições, das quais, 09 encontram-se extintos, 07 em situação de extinção e 35 estão em atividade. Dos cursos em atividade, 06 ainda não foram iniciados.

Nesse panorama, 25 cursos são executados na modalidade presencial e 10 na modalidade a distância. Das instituições observadas na busca dos cursos em atividade, 03 são Institutos Federais e 14 são instituições privadas sem fins lucrativos e 18 são instituições privadas com fins lucrativos.

Estão entre as instituições que possuem o curso em andamento: Instituto Federal do Ceará; Instituto Federal do Rio Grande do Sul; Instituto Federal do Rio Grande do Norte; Universidade Cidade de São Paulo; Universidade Cruzeiro do Sul; Centro Universitário da Serra Gaúcha; Centro Universitário Unidom-Bosco; Faculdade de Tecnologia e Negócios Carlos Drummond de Andrade/SP, dentre outras.

Entende-se ser relevante o conhecimento da realidade que circunda as propostas formativas para a formação de gestores do esporte e do lazer, para que se explore as iniciativas, características e diretrizes empreendidas por tais instituições para a formação desenvolvida no campo.

A eclosão dos cursos de graduação em Gestão do Esporte-GE está diretamente relacionada com a expansão do conhecimento na área, o que Dowling (2018) sinaliza como um caminho promissor para que esta ocupação se torne uma profissão.

A realização de Megaeventos esportivos no Brasil e a expectativa por ampliação de opções de campo de trabalho para a área da Gestão do Esporte e do Lazer são fatores que compõem o fluxo de justificativas para a criação e implantação desta oferta formativa nas diferentes instituições de ensino superior brasileiras.

O valor multiplicador das ações esportivas e de lazer geram capacidade de criação e recriação de novas oportunidades para o desenvolvimento local, regional e nacional, com sustentabilidade estendida para áreas adjacentes, como o turismo e a educação, por

meio da qualificação profissional e valorização do patrimônio cultural e desenvolvimento social das regiões trabalhadas.

Dessa forma, com uma demanda profissional tornando-se cada vez mais articulada, conduzir um trabalho que atinja o campo da Gestão Desportiva e de Lazer, especificamente destinada para a produção acadêmica da área, pode-se afirmar que, o presente estudo transita entre os pilares da educação, e do ensino, da pesquisa e da extensão.

Para aprofundamento da pesquisa, será destacada a atuação proveniente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Desportiva e de Lazer, ofertado em um Instituto Federal, sob a ótica de compreender as características presentes em sua formação e de que maneira esse profissional poderá a vir atuar na sociedade.

Para o êxito da investigação que originou este livro, a questão que permeia o estudo buscou analisar a formação e diagnosticar a atuação profissional do Gestor Desportivo e de Lazer para a sua inserção no campo profissional. Questão essa, que se constituiu a partir da indagação sobre como se configura a atuação deste profissional, e de que maneira ele pode consolidar o exercício da sua prática, bem como conquistar o seu reconhecimento social?

O livro inicia contextualizando os fenômenos esporte e lazer por meio de articulações entre suas diferenciações e aproximações em sentido de referencial bibliográfico que dá suporte à compressão desses fenômenos. A dinâmica com que interagem nos mais diversos contextos sociais, perpassando pelos segmentos públicos, privados e das diversas organizações da sociedade, é delineada como propulsora para os tópicos seguintes que adentram na temática da Gestão do Esporte e do Lazer: trajetórias, estudos antecedentes e panoramas são traçados para situar o leitor no universo desta área de conhecimento.

Na segunda parte, a Formação e a Atuação Profissional são situadas de modo a adentrar no cerne que constitui os meandros

desta discussão: a profissionalização em Gestão Desportiva e de Lazer. Nessa direção, demonstra-se de maneira descritiva como as dimensões que emergem das relações entre o mundo do trabalho e as transformações sociais, sejam elas no âmbito das políticas públicas, ou na forma da iniciativa privada, influem na formação e atuação destes profissionais.

A terceira parte retoma os pontos abordados nas seções anteriores, mas propõe um diálogo fomentado no estudo aqui desenvolvido, e concentra-se em um esforço de escuta e observação deste contexto na realidade concreta. Desse modo, envolve-se na interação com as representações envolvidas na formação e atuação dos profissionais de Gestão Desportiva e de Lazer. Aqui, o estudo dirige-se às questões relacionadas às expectativas, necessidades e compreensões daqueles que compõem este cenário, incluindo, portanto, os próprios profissionais que recebem esta formação, os gestores que atuam na área, as entidades formadoras, organizações esportivas e casos de sucesso.

Para delinear o objeto de estudo e o caminho metodológico utilizado, a quarta parte apresenta a descrição e as escolhas metodológicas feitas para o desenvolvimento desta pesquisa, e a quinta parte dialoga e reflete sobre a atuação profissional da Gestão do Esporte e do Lazer no contexto no qual foi evidenciado o estudo, seguida pelas reflexões finais.

A GESTÃO DO ESPORTE E DO LAZER NO BRASIL E SEUS HORIZONTES EM CONSTRUÇÃO

A gestão do tempo de lazer através da cultura transforma-se numa questão crucial no quadro das preocupações sociais dos nossos dias. Sendo o desporto uma das vertentes mais fortes da cultura popular do nosso tempo, que representa um conjunto de valores inestimáveis que são um repositório da memória colectiva da Humanidade, não pode deixar de estar perfeitamente integrado no processo de desenvolvimento económico e social dos países (PIRES, 2007, p. 222).

O esporte e o lazer estão entre os fenômenos sociais de maior expressão social já experimentados, conforme expressa a epígrafe que inicia esse capítulo. São assim compreendidos pelo fato de manifestarem-se no mundo contemporâneo como geradores de grandes transformações sociais e econômicas. As aproximações feitas entre o esporte e lazer estão intimamente ligadas às suas características, que embora apresentem distinções, expressam similitudes quanto aos seus conteúdos e valores.

Em termos de aproximação, é necessário mencionar que o esporte é um elemento possível de ser experienciado como substância de cultura e lazer, visto que o seu potencial permeia o âmbito de uma indústria que promove a interação de atividades recreativas, festivas e de integração cultural (PITTS & STOTLAR, 2002, apud ROCHA; BASTOS, 2011, p.94).

O lazer, por sua vez, possui vínculos estreitos com o esporte, à medida que se apresenta para ele como componente de uma de suas três dimensões (rendimento, participação e educação). É no esporte de participação que o lazer possui uma expressiva

representação, a Lei nº 9.718, de novembro 1998, art.3º (Lei Pelé), o conceitua da seguinte forma:

II - desporto de participação, de modo voluntário, compreendendo as modalidades desportivas praticadas com a finalidade de contribuir para a integração dos praticantes na plenitude da vida social, na promoção da saúde e educação e na preservação do meio ambiente.

Neste sentido, é fundamental destacar o aspecto social do esporte e do lazer, em que na qualidade de direitos constitucionais assegurados pela Constituição Federal da República de 1988, são consagrados numa escala de necessidade humana que assim como as demais, exigem reconhecimento e dedicação. Essa conjuntura auxilia no entendimento de que estas manifestações são parte de uma estrutura que considera importante a multiplicidade de benefícios que o esporte e o lazer podem oferecer.

Dessa maneira, eles passam a ser considerados processos que demandam uma necessidade organizacional em diversos segmentos da sociedade, seja na educação, nas políticas públicas ou no âmbito empresarial, pois ambos apresentam ramificações quanto a sua estrutura econômica e findam por assumir um poderoso lugar na indústria ao mesmo tempo que se configuram como elemento fundamental para a vida humana.

Assim, em um contexto no qual sua oferta é gerada por uma necessidade crescente de consumo direto e indireto, o esporte e o lazer se tornam a cada dia um campo intensamente fértil (MELO; ALVES JUNIOR, 2012) apontando para a necessidade de organização dessas ações, que respondam aos anseios da sociedade e do mundo do trabalho de forma eficiente e com olhar específico para a área.

2.1 GESTÃO DO ESPORTE

A vasta atribuição de conceitos ao esporte revela a característica de uma construção socialmente edificada ao longo da história e que se desdobrou ao ponto de se subdividir em importantes dimensões. Estão entre os fatores do crescimento da sua relevância social, a adesão da intelectualidade internacional às questões do esporte, que nasce com a intenção de discutir os conflitos acentuados nas competições e gerências esportivas (TUBINO, 2001).

Em sentido ampliado, o conceito proposto por Bento (2006, p.03) compreende que:

O desporto é um constructo que se alicerça num entendimento plural, e num conceito representativo, agregador, sintetizador e unificador de dimensões biológicas, físicas, motoras, lúdicas, corporais, técnicas e táticas, culturais, mentais, espirituais, psicológicas, sociais e afetivas. O ato desportivo tem implícito tudo isso, sem o esgotar. Assim o desporto encerra um sentido abrangente e maior [...]

Essa multiplicidade do fenômeno esportivo solicita uma abordagem diferenciada para que se compreenda as suas condicionantes. Assim, circunscrevemos as reflexões aqui empreendidas sob a ótica de um fenômeno socialmente construído, e, portanto, transformado em suas intencionalidades e razões sociais.

Em que pese o avanço do campo investigativo do esporte no bojo da sua construção e legitimação social e da complexificação das práticas esportivas, contextualiza-se o surgimento de várias organizações relacionadas das mais diversas maneiras com a Gestão do Esporte. O que demonstra que a GE não nasceu de geração espontânea, mas é resultando de um longo processo evolutivo (PIRES; LOPES, 2001).

O surgimento da Gestão do Esporte- enquanto atividade acadêmica se deu a partir do final da década de 1960, nos EUA, que necessitava de uma resposta ao fenômeno do esporte profissional que estava se potencializando no país. Desta maneira surgiram os primeiros programas de “sport management” (Gestão do Esporte) influenciados pelo crescimento dos serviços relacionados ao esporte que unidos à otimização dos meios de comunicação passaram a indicar passos para um forte crescimento monetário no país (ROCHA; BASTOS, 2011).

A complexidade de intervenção que o Esporte passou a ter, gerou a necessidade por gestores específicos da área, e as universidades americanas começaram a investir nesse perfil criando cursos nas modalidades de bacharelado e mestrado em gestão do esporte, fomentando assim, o crescimento da área acadêmica, que após isso se desenvolveu com muitas outras oportunidades no país (ROCHA; BASTOS, 2011).

Hegemonicamente, o cenário da gestão esportiva internacional tem destaque na atuação da América do Norte e da Europa, em virtude da extensa produção científica da área e também da formação profissional que abrange diversos cursos de graduação e pós-graduação em gestão do esporte (ROCHA; BASTOS, 2011).

No que se refere ao Brasil, o panorama da Gestão do Esporte tem sido observado pelos segmentos motivados pela temática em grupos de pesquisa, formação acadêmica específica, organizações especializadas, periódicos, congressos e afins, ainda que em desenvolvimento.

No ano de 2005, foi realizado o primeiro Congresso Brasileiro de Gestão do Esporte, que tem se consolidado como um importante momento de congregação de pesquisadores e profissionais da área. Em 2017, o evento realizou a sua 8ª edição, e teve como temática central: “O desenvolvimento da Gestão do Esporte como área de pesquisa”, em 2022, o CBGE caminha para a sua 13ª edição

“Conhecimento e conexões”. A iniciativa tem demonstrado ao longo da sua trajetória uma preocupação legítima com a produção e disseminação da produção do conhecimento, fato que contribui para o crescimento acadêmico da área.

No ano de 2009, a Associação Brasileira de Gestão do Esporte (ABRAGESP) foi fundada, com o objetivo de incentivar e produzir o estímulo a disseminação do conhecimento na área da gestão do esporte no Brasil. Entidades como esta, são um fator primordial rumo à consolidação desse campo. Para Mazzei e Bastos (2012):

Elas representam uma possibilidade de maior intercâmbio entre profissionais e são um importante foro para a discussão de temas relevantes, através de redes sociais, sites, da realização de congressos anuais e da publicação de revistas científicas (MAZZEI E BASTOS, 2012, p. 38).

Um panorama desenvolvido sobre a produção do conhecimento em Gestão do Esporte em programas de pós-graduação de IES brasileiras foi apresentado na Revista Movimento, em 2021. Em uma revisão integrativa, os autores Moraes; Amaral; Bastos (2021) analisaram as temáticas e métodos de pesquisa utilizados na produção de teses de doutorado em Gestão do Esporte.

Foram identificadas 94 teses, a partir do ano de 1997, em programas de pós-graduação stricto sensu, verificando que as produções revelam diversidade de temáticas, com predomínio ao tema das políticas públicas, seguido das categorias de marketing, eventos, governança, economia e esporte internacional.

A predominância ao tema das políticas públicas foi justificada em associação ao contexto de dependência do esporte aos investimentos governamentais, uma característica que ilustra muito bem os traços da estrutura do desporto nacional.

O panorama apresentado revelou que as teses são desenvolvidas em programas de pós-graduação de diferentes áreas, o

que denota e reafirma o caráter multidisciplinar da GE. Do ponto de vista teórico-metodológico, os autores observaram limitações de informações relevantes como abordagem, método de pesquisa e análise e de bases teóricas que os fundamentem.

As limitações metodológicas foram atribuídas a ausência de obras que tratam da metodologia da pesquisa aplicada à GE no Brasil. Nesse sentido, com a ausência de programas de pós-graduação *stricto sensu* específicos para a área, as alternativas para o fortalecimento da produção do conhecimento na realidade brasileira residem nas opções de linhas de pesquisa em programas interdisciplinares que acolham os objetos de estudo sobre o tema, além da oferta dos cursos de graduação e pós graduação (*lato sensu*) existentes, na comunicação científica em periódicos especializados, nas organizações dedicadas à área e no interesse dos pesquisadores e profissionais em qualificar o debate.

Na década de 90, por meio da eminência da indústria do lazer, o esporte ingressa na chamada “era econômica” designada por Pires (2007) como o período de transformação de um sistema que antes era integrador de uma cadeira vertical de valores sociais, para uma cadeira vertical de valores econômicos. E nesse processo, naturalmente, o advento dos postos de trabalho passaram a requerer as especialidades de um gestor desportivo.

Pires e Lopes (2001) sistematizaram os aspectos mais significativos dessa área de conhecimento e informaram em um conjunto de seis ideias:

- a) O estado de crise do desporto moderno;
- b) A complexificação das práticas desportivas;
- c) O surgimento de várias organizações relacionadas a gestão do desporto;
- d) A existência de investigação científica na área;
- e) As oportunidades profissionais;

f) A formação inicial de nível superior no âmbito da Gestão do Desporto.

Este conjunto de indicadores aponta de maneira contextualizada e integrada para as oportunidades e as ferramentas concretas que podem atuar no desenvolvimento desta área de conhecimento. O caráter complexo que a gestão do esporte assume ao longo da sua dinâmica de afirmação social sinaliza a necessidade de amadurecer tanto a discussão no âmbito da formação quanto o fomento à produção acadêmico-teórica e empírica sobre o campo, como meios de consolidar a profissionalização e o reconhecimento social da área.

A expansão do conhecimento em gestão do esporte observa uma facilidade a partir do crescente número de cursos de formação na área, especialmente na América Central que se revelaram historicamente na formação em Educação Física, que por sua vez, permitiu a desvinculação de suas bases educacionais para que a GE se tornasse uma área de atuação (DOWNLING, 2018).

O desafio que enfrenta a Gestão do Esporte para consolidar o seu desenvolvimento encontra como eixo central o paradigma de equilibrar os conhecimentos do campo da gestão às especificidades das ciências do esporte. Do ponto de vista da formação, a herança dos cursos de Educação Física possui domínio mais associado a esta última e as competências da formação de gestores requerem profissionais aptos a lidarem com o equilíbrio dos dois mundos.

2.2 GESTÃO DO LAZER

Na condição de fenômeno moderno resultante das tensões entre capital e trabalho e materializado como tempo e espaço de vivências lúdicas, lugar de organização da cultura e projeto de formação humana (MASCARENHAS, 2005), o lazer tem se fortalecido como esfera organizada na sociedade, rompendo fronteiras

atribuídas à sua identidade e às suas diversas formas de organização.

Assim, torna-se oportuno demarcar que as reflexões sobre o conceito de lazer têm raízes na sociedade urbano industrial, mas as suas possibilidades relacionam-se com o espaço/tempo produzido socialmente, e, portanto, determinam-se mutuamente nas relações sociais de produção e da natureza, por meio da qual a sociedade, ao mesmo que produz a si mesma, transforma-se e dela se apropria (LEFEBVRE, 1991).

Focalizado como expressão promissora do século XXI, o lazer observa diversas tendências que sinalizam a expansão do fenômeno e suas possibilidades de construção e difusão.

A progressiva chamada pelas reivindicações e necessidades da vida humana em sociedade, as novas formas de organização do trabalho e do tempo livre, constatada nos esforços e nas adaptações para o ritmo daquela que veio a ser chamada de “indústria do lazer” (ROLIM, 2003), contribuem para solidificar as relações sedimentadas na mudança de comportamento entre os indivíduos que buscam o bem-estar, a satisfação e o desenvolvimento humano como eixos fundamentais da vida em sociedade.

O crescente interesse pela discussão e a temática do lazer nas esferas da sociedade civil, das iniciativas de mercado e do setor público, justificam-se pela preocupação cada vez mais evidente com a promoção da saúde e da qualidade de vida, aliada à instituição do lazer como direito social, garantido no Art. 6º da Constituição Federal de 1988 (ISAYAMA; SANTOS, 2018).

No campo da gestão do lazer, identifica-se uma escassez desproporcional em relação a produção científica na área do esporte. O lazer, possuindo um caráter multidisciplinar vem se constituindo um campo cada dia mais promissor, porém, é uma área complexa que está buscando seu espaço à medida que vem se tornando um veículo de intervenção social, que possibilita ao ser

humano experiências que podem ampliar as compreensões de prazer do indivíduo (MELO; ALVES JUNIOR, 2003).

No campo acadêmico, a gestão do lazer possui uma significativa amplitude temática, porém incide em uma restrita produção do conhecimento a nível nacional. Isso se deve, à falta de amadurecimento e profundidade para debater as questões que podem favorecer os avanços desse campo de estudos (SCHWARTZ; TEODORO; PACHECO, 2017).

Sobre o entendimento da gestão do lazer, é necessário ressaltar que, os estudos sobre a área encontram-se insuficientes, e que a bibliografia encontrada não fornece um subsídio consistente para a realização de pesquisas e aprofundamentos na área. Sobre a temática, a nível de Brasil, foi possível identificar apenas dois títulos: “Gestão do lazer e do entretenimento” que tem como organizadores: Karina Lima de Cunha Poli, Luiz Wilson Pina e Rosângela Martins de Araújo Rodrigues. “Gestão do lazer e turismo” de José Vicente de Andrade. O primeiro livro tem por objetivo esclarecer conceitos que permeiam a área da gestão do lazer, dentre eles: a liderança, estratégias e os recursos utilizados para tal, as demais bibliografias estão expressas por meio de periódicos científicos. O segundo aborda os mesmos conceitos, mas, aplicados à gestão do turismo enquanto atividade de lazer.

Assim, fica evidente esta condição de impotência que a gestão do lazer enfrenta, em um contexto que não favorece a sua atuação, pois além de não obter reconhecimento, não se alimenta com o fomento da pesquisa científica para sugerir proposições e solucionar as lacunas que este mercado possui.

Como citado anteriormente, o lazer se constitui um campo multidisciplinar, que compreende as mais diversas manifestações humanas em sua atuação. Para se aproximar do entendimento sobre o que o lazer representa, é preciso antes, dedicar-se a compreensão de diversos outros conceitos, como o da cultura, por

exemplo. A cultura se relaciona ao lazer a medida que assume funções amplas nas sociedades e para entender essa relação é necessário “encarar esse fenômeno social, percebendo que somente no campo da cultura é possível encontrar uma definição mais precisa [...] que permita trabalhar com intencionalidade e clareza” (MELO; ALVES JUNIOR, 2003, p.23)

Outra característica importante do lazer, é o seu perfil multiprofissional, que munido das diversas possibilidades de inserção, se configura uma alternativa muito proveitosa para os atuantes na área, que possuem a oportunidade de incorporar-se a conhecimentos que raramente serão percebidos em outras esferas profissionais (SANTOS; SILVA E KAPP, 2009). De modo geral, todas as pessoas vivenciam o lazer, cada um à sua maneira e em sintonia com a sua realidade, seja ela social, econômica ou geográfica. Dessa forma, as possibilidades de atuação possuem uma diversidade que permeiam espaços como: hotéis, clubes, escolas, empresas e entidades públicas, além dos âmbitos do turismo e do esporte.

Como consequência deste caráter multiprofissional, os diversos campos de atuação do lazer apontam em seus cenários, características particulares que atuam de maneira organizada em suas áreas, como é o caso do esporte, que possuindo função de lazer, amplia essas possibilidades de atuação e se insere com uma noção própria de organização, concedendo para a gestão do lazer uma estrutura que atende a uma concepção geral de gestão, mas que possui atributos individuais.

Nesta lógica, é possível identificar que a gestão do lazer não é somente um uma oportunidade de articulação no campo do lazer, mas também uma necessidade que o meio social possui para a organização desse segmento. As transformações desenvolvidas em um tempo específico, culminam em demandas diferenciadas das que eram exigidas anteriormente e o profissional do lazer é o responsável por se adaptar a essas novas realidades, enfrentando

desafios e criando soluções para responder às tendências que se apresentam.

Compreendendo que Gestão do Esporte e Gestão do Lazer são conceitos distintos, nos quais o último tende a ser reduzido aos limites do primeiro, dada a hegemonia do fenômeno esportivo, torna-se pertinente assinalar que embora distintos, são campos incorporados de afinidades, e tendem e a assumir associações quanto ao desenvolvimento das suas propostas, não devendo haver submissão de um à ótica do outro.

Tais afinidades já podem ser observadas quando observadas as propostas de formação acadêmica que surgem no cenário da educação brasileira. O Curso Superior de Tecnologia em Gestão Desportiva e de Lazer é a representação da demanda agregada do esporte e do lazer em uma perspectiva multidisciplinar que se difunde nas Instituições de Ensino Superior no Brasil.

Explorar os aspectos que subsidiam a formação e atuação desse campo profissional significa atentar para a importância de uma construção formativa que privilegia a gestão dos fenômenos esporte e lazer, dada a sua importância social, política e econômica. Significa também demarcar o lugar da Gestão do Esporte e do Lazer como área existente, expressiva e organizada para atuar com as diversas possibilidades dentro deste campo profissional.

No próximo capítulo, serão explorados os aspectos que subsidiam a formação e atuação profissional da gestão do esporte e do lazer. O diálogo entre as concepções que norteiam esse campo profissional será um dos pontos centrais da discussão, considerando o alinhamento da formação acadêmica às expectativas do mundo do trabalho.

FORMAÇÃO E ATUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO DESPORTIVA E DE LAZER

Por mais que se tenha superado a ideia do profissional nato, continua muito difundida a visão do profissional que já vem pronto, pouco tendo a aprender técnico, científica e pedagogicamente- a ordenação das etapas e dos recursos do trabalho-, que varia de acordo com o local de trabalho e muda constantemente (ISAYAMA, 2015, p.11).

As relações estabelecidas entre as políticas de formação que aqui serão consideradas, indicam para uma perspectiva na qual a Gestão Desportiva e de Lazer constitui-se uma ação incorporada aos processos educacionais observados nas escolas de educação profissional e tecnológica (SOUZA; SILVA, 2021), quem sabe?, com a percepção de que no mundo atual é necessário superarmos a visão nata da ação profissional em qualquer área do conhecimento, como postula Isayma, na epígrafe que inicia esse capítulo.

O profissional de Gestão Desportiva e de Lazer é aquele que se destina a implementar e gerenciar políticas, programas e ações de esporte e lazer com competência técnica, operacional e estratégica, comprometido com as transformações destes fenômenos na perspectiva de aliar formação e trabalho.

A ênfase da atuação deste profissional, e a principal característica que o distingue de áreas similares, reside na especificidade da área da gestão, considerando que sua formação viabiliza os conteúdos necessários para a formação de gestores do esporte e do lazer alinhados aos mecanismos, teorias e processos de gestão.

Existem diversas capacidades que o profissional dessa área pode desenvolver, dentre elas: conhecer e compreender as diversas manifestações culturais e sociais, especialmente aquelas rela-

cionadas às experiências esportivas e de lazer, para que desse modo, possa prestar serviços que atendam às necessidades de cada nicho em particular.

O estímulo e a articulação de ações que subsidiem as políticas de esporte e lazer no campo da cultura e da educação, por exemplo, são aspectos que cabem a atuação deste profissional, que uma vez dominando as estratégias de mobilização para tal, inclina-se a desenvolver propostas de alto nível de intervenção e transformação social.

Gerir e empreender negócios em sua área de formação, é um importante atributo inserido nessa formação, a atividade empreendedora movimenta grande parte da economia brasileira e está entre as mais procuradas pela população. De acordo com Bispo et al: “[...] O Brasil é citado como um dos países mais criativos do mundo e onde mais se desenvolvem empreendedores” (BISPO et al., 2015, p.1). O que reafirma o impulso de criar propostas para a área que sejam rentáveis do ponto de vista do profissional que se encoraja a oferecer.

Dessa maneira, o Gestor Desportivo e de Lazer tem a responsabilidade de articular em diversas modalidades, o esporte e o lazer, que são predominantemente distintos, especialmente em virtude das suas nuances conceituais e atitudinais, mas que possuem uma demanda fortemente integrada que necessita de meios para a sua articulação.

As compreensões que envolvem a atuação do profissional de GDL estão envolvidas em raízes históricas no entendimento de campos conceituais necessários para as reflexões que surgem nas realidades sociais, existências e econômicas encontradas na sua atuação prática. A atuação aqui analisada, parte da gestão de dois fenômenos sociais historicamente carregados de significados e transformações, quais sejam: o esporte e o lazer.

A investigação dos aspectos que permeiam a atuação de um profissional envolvido com a gestão do esporte e do lazer, necessita ancorar-se em um embasamento que situe as dimensões do mundo e do mercado de trabalho, notadamente fazendo relações com as transformações da sociedade em suas frentes diversas de socialização, que necessitam tanto de esporte quanto de lazer.

Neste sentido, tendo como referência os fundamentos sobre a relevância do lazer e do esporte, do mundo do trabalho e da formação profissional, que se torna relevante promover reflexões e discussões sobre a atuação do profissional de GDL, compreendendo principalmente as suas influências frente aos desafios de sua prática em diferentes espaços de trabalho.

A consolidada percepção acerca da relevância do esporte e do lazer para a vida das pessoas tem sido reiterada no que se refere às relações estabelecidas entre lazer e saúde, lazer e educação, lazer e qualidade de vida (AZEVEDO, 2017), cada vez mais evidentes por meio da conscientização proveniente das políticas públicas e dos benefícios comprovadamente associados à prática de atividades físicas.

Estabelecer estratégias de gestão adequadas ao cenário destas práticas sociais, deve ser decisão fundamental para as instituições e organizações que trabalham com esporte e lazer. Com isso, a seleção de profissionais para atuar nestes espaços deve considerar atores preparados para elaborar e sustentar as ações propostas, devem ser pessoas que com competência profissional, possam dialogar com a dinâmica da sociedade em sentido amplo, compreendo as transformações do meio urbano e as suas motivações.

Entretanto, a conjuntura do desenvolvimento da formação profissional e social da realidade brasileira, tem demonstrado uma profunda dependência dos processos econômicos vigentes, conforme Mourão (2020, p.9) destaca que:

[...] há concretamente um repensar sobre os processos de formação, que, cada vez mais, vão se afastando da proposta de formação integral, somando forças para privatizar a educação e permitindo que os princípios e concepções mercadológicos adentrem neste espaço.

Percebe-se o encaminhamento de uma profissionalização que dita os seus processos educacionais pautados nos interesses do capital, fato este que torna ainda mais desafiador a formação profissional no âmbito do ensino superior, especialmente na esfera pública.

Trata-se de incorporar profissionais ao mercado de trabalho competitivo, tecnicista e que demanda frequentemente novas habilidades dos seus empregados. Estão entre os caminhos que se abrem a essas transformações no campo do esporte, as mudanças provocadas pela chamada “Competência Híbrida” (TOLEDO; FILHO, 2020) que refere-se à concepção virtual e real associadas à transformação cultural, ou seja, a necessidade já em andamento de viver em mundos distintos, o real e o virtual.

A adaptação necessária ao campo profissional esportivo no cenário da conectividade, transita pela interação indivíduo-tecnologia, viabilizando novas perspectivas de consumo, novas demandas e oportunidades profissionais, que estarão alinhadas a profissionais tecnicamente capacitados para uma atuação multidisciplinar no âmbito da variedade imposta pelos impactos da indústria 4.0, na qual o esporte também demonstra adequação, já apoiando-se no conceito de ESPORTE 4.0 (TOLEDO; FILHO, 2020).

A lógica do cidadão produtivo e condicionado às exigências mercantis (FRIGOTTO e CIAVATTA, 2006), impõe cada vez mais diretrizes às tendências do trabalho individualista, centrado em posturas que priorizam os processos em detrimento dos produtos, quando na verdade deveriam exigir o equilíbrio e propósito entre as qualidades dos trabalhadores.

Esta lógica produtivista claramente assume a missão de produzir profissionais que se adequem ao que é imposto como postura ideal, competências desejáveis e que tem a competição como o motor desta engrenagem:

Nas políticas de inserção dos trabalhadores, apaga-se a perspectiva do coletivo e realça-se a competição individual. Assim é que a perspectiva do direito ao emprego, regulado por um contrato social e tendo como base a organização coletiva dos trabalhadores, diluiu-se na noção de empregabilidade, cujo escopo é que cada indivíduo responde por si próprio por seu sucesso ou insucesso (FRIGOTTO, 2008, p.525).

No contexto das demandas de esporte e lazer, esta perspectiva que tende a apontar um caráter reducionista os percursos formativos, pode ocasionar prejuízos ao resultado dos processos. Schon (2000) apud Isayama e Santos (2018), contribui com o debate, criticando a “racionalidade técnica” em que os processos formativos priorizam a instrumentalização e valorização de estratégias técnicas para o profissional.

Neste sentido, o autor verifica que a racionalidade técnica não sustenta a complexidade encontrada nas situações reais da atuação de um profissional, que exigem mais do que o conhecimento técnico pode oferecer.

Observa-se, assim, a importância de uma profissionalização que dinamize os eixos da teoria e prática profissional (ISAYAMA e SANTOS, 2018), afim de formar profissionais aptos a pensarem na sua atuação de maneira dinâmica, coletiva e comprometida com a prática humana e cidadã.

As relações estabelecidas entre as políticas de formação que aqui serão consideradas, indicam para uma perspectiva na qual a Gestão Desportiva e de Lazer constitui-se uma ação incorporada

aos processos educacionais observados nas escolas de educação profissional e tecnológica (SOUZA; SILVA, 2021).

Nesta direção, se a ideia de garantir uma formação ampla, que contemple as competências e os desafios que podem ser encontrados no dinâmico mundo do trabalho for pensada e trabalhada como uma responsabilidade pelas instituições educativas, torna-se possível visualizar cenários de amadurecimento das reflexões e práticas no campo da formação profissional em esporte e lazer, que requerem amplo domínio da fundamentação e dos conhecimentos pertinentes aos estudos no campo do esporte e do lazer como prática profissional.

Um desafio expoente do campo de trabalho na gestão do esporte e do lazer, traduz-se no confronto direto que os profissionais enfrentam com o não reconhecimento social da profissão. A escassez de informações sobre os benefícios e os impactos desse profissional no desenvolvimento do esporte e do lazer não coadunam com as diversas oportunidades e caminhos a serem vislumbrados.

Entretanto, Souza e Silva (2021) já sinalizam que esse profissional possui orientação demarcada para uma atuação que incorpora os conhecimentos advindos das ciências da administração alinhadas à ciência do esporte e aos estudos do lazer, o que orienta a necessidade de definição clara quanto a essa identidade profissional para a sociedade.

Considerando que o lazer possui um aspecto educativo que se destringe em duas vertentes, sendo elas: educação *para* o lazer e educação *pelo* lazer. É válido ressaltar que existe uma necessidade de considerar o duplo sentido dessa intervenção pedagógica (MELO; ALVES JUNIOR, 2003, p 53). Portanto, abre-se uma perspectiva pouco explorada na atuação do Gestor Desportivo e de Lazer: a do ambiente escolar, que uma vez reconhecendo o potencial de se ter um profissional que possa articular diversas

ações utilizando o esporte e o lazer como veículos para o trabalho de diversos valores no contexto escolar, passarão a fixar este profissional como uma necessidade institucional.

O contexto escolar constitui-se um ambiente propício esta atuação, tendo em vista que o calendário escolar é composto uma vasta programação orientada por planejamento e organização próprios. As datas comemorativas, os eventos esportivos e as atividades extra-curriculares são marcos do cotidiano escolar aos quais a equipe pedagógica por si só não possui designação de tempo e expertise dedicadas especificamente, tendo em vista as demais atribuições do chão da escola.

Assim, esta inserção pode, além de fornecer uma organização de qualidade nos eventos do calendário escolar, articular com eficiência ações necessárias ao que tange à programação esportiva e às vivências de lazer, desafogando das demandas que se encontram impostas aos professores, pedagogos, assistentes educacionais, que poderão destinar maior empenho às suas demandas de ordem específica.

Outro campo favorável à atuação do profissional de Gestão Desportiva e de Lazer é o cenário da iniciativa privada. A dimensão da qualidade de vida, do entretenimento, da renovação das experiências de lazer e da inovação são requisitos básicos para a prestação dos serviços relacionados à recreação, animação sociocultural, realização de eventos, vivências festivas e atividades lúdicas em geral.

Assim, o encontro com um profissional especializado nas experiências de lazer constitui-se uma boa opção para potencializar a eficácia dos serviços, melhorar a experiência das vivências, capacitar grandes equipes de lazer com tom de voz ativo e atento ao perfil e estilo de cada público, bem como das suas principais dores, necessidades e potencialidades.

Os hospitais são espaços que dentro da dimensão do lazer, também podem ser campos de trabalho para este profissional. Este ramo tem sofrido uma série de transformações na sua concepção de atendimento ao cliente. Além de tratar pacientes, os hospitais têm buscado pela satisfação deles, e para isso estão apostando em aspectos que proporcionem um estado de alegria e bem-estar aos pacientes, uma tentativa desfazer a imagem de sofrimento que o espaço possui a tendência de passar (COLLARES, 2016).

Estes aspectos podem ser evidenciados em diversas ações que dentro de um hospital podem ser desempenhadas, tais como: gerenciamento de espaços e/ou equipamentos de lazer internos (brinquedotecas, salas de descanso, espaços de convivência) e gerenciamento de equipes de profissionais do lazer aptos para atuar com públicos específicos (crianças, idosos, deficientes).

Ambientes espontâneos (praia, praças e ambientes verdes) também possuem forte potencial para uma ocupação deste profissional. Com o crescimento da adesão por áreas de condomínios fechados, as pessoas que buscam sair da rotina, procuram cada vez mais espaços abertos para seus momentos de lazer. A atividade de repensar a forma de usar estes ambientes, pode ser uma ação afirmativa no processo de reconhecimento desse profissional para a sociedade, além de ser uma oportunidade de criar propostas rentáveis para a sua atuação.

Pimentel (2003) apud Santos; Silva e Kapp, 2012, apresentam um conjunto lugares que se apresentam como espaços já ocupados pelo profissional da área de GDL, tais como: “academias, *shopping’s*, hotéis, associações, clubes, hospitais, asilos, SESC, SESI, escolas, presídios, navios (cruzeiros), fábricas, parques temáticos, condomínios, lojas de brinquedos, parques de diversão” (SANTOS, SILVA e KAPP, 2012, p.135).

A adesão e o crescimento do campo do esporte e do lazer perpassam por boas experiências de gestão. A dimensão da

experiência permanece imperativa à construção de boas propostas, incentivadas pelo estímulo à criatividade, pela construção do conhecimento e pelas tendências observadas no escopo desses fenômenos dinâmicos e necessários à construção social e coletiva.

Traçar caminhos para esse fazer profissional requer posicionamento e atitudes condizentes com a complexidade e dinamicidade dos fenômenos esporte e lazer. É preciso atenção ao fato de que as oportunidades desse campo profissional necessitam ser buscadas, assim como portas que precisam ser abertas.

No próximo capítulo, por meio das escolhas metodológicas, aqui utilizadas, será possível observar como esta produção buscou compreender a atuação desse profissional, que vozes foram ouvidas e como foram sistematizadas as interpretações da investigação.

CAMINHOS DA TRAJETÓRIA – ENTRE O PENSAR E O FAZER

Um espaço a ser conquistado e ocupado está aberto, não obstante, entendemos que para conquistá-lo é necessário à aquisição de referenciais teóricos de análise consistentes que permitam o desenvolvimento de metodologias de pesquisa superadoras dos entraves ou das limitações impostas aos estudos dos fenômenos sociais, dentre eles o esporte e o lazer (MARCHI JÚNIOR, 2006, p. 37).

O presente trabalho se utiliza do método da pesquisa descritiva – qualitativa de campo, por estar tratando com categorias heterogêneas que necessitam de um meio para atender as necessidades que surgirão ao longo da pesquisa. Trabalhar com a pesquisa qualitativa nesse cenário de organização do esporte e do lazer, exprime a intenção deste método que se direciona a analisar, segundo Demo, 2013: “Fenômenos que primam pela qualidade do contexto social, [...] cidadania, felicidade, compromisso ético, e assim por diante” (DEMO, 2013, p.152). No sentido, expresso por Demo também podem vincular o sentido dado por Marchi Jr (2006, p. 37), exposto na epígrafe como “[...] um espaço a ser conquistado e ocupado.”

A pesquisa da qual se origina esse e-book objetivou contribuir com proposições para a profissão do Gestor Desportivo e de Lazer, e a metodologia escolhida tem características que estão em profunda sintonia com o conjunto deste trabalho:

Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado.

O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações. (DESLAURIERS, apud, GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p.32).

Dessa forma, gerar novos saberes sobre determinado assunto, propicia ao investigador, ao mesmo tempo, um processo de desenvolvimento e descoberta; ao passo em que se torna possível um aprofundamento do objeto, sobre suas características e particularidades tendo como finalidade o avanço ou transformação de determinada questão.

Como caminho metodológico, utilizou-se o modelo experimental Fuxico, um protótipo criado originalmente para orientar o desenvolvimento de identidades visuais organizado em seis etapas: empatizar, conceituar, idear, modelar, avaliar e realizar, que serão detalhadas posteriormente e possibilitam o envolvimento de cinco partes envolvidas no processo criativo: clientes, usuários, similares, designers e marca atual (MATOS, 2017).

O modelo experimental Fuxico foi desenvolvido pela professora autora deste trabalho, Silvia Matos, em projetos de Pesquisa do IFRN, vinculados aos editais de pesquisa e inovação 08/2015 e 06/2016, do Campus Natal- Cidade Alta.

O experimento foi testado, no período de 2014 a 2017, como apoio ao desenvolvimento de identidades visuais, inclusive como objeto de estudo do Trabalho de Conclusão de Curso- TCC da estudante do curso de Bacharelado em *Design* da UFRN, Vanylla Dantas.

No ano de 2017, sob a ótica de outro estudante, Igor Ferreira do curso técnico integrado de Multimídia, houve a oportunidade de avaliar as fases do modelo, atualizado após a publicação do TCC de graduação citado acima, a fim de revelar novas lacunas em relação à sua aplicabilidade em um contexto um pouco diferente, para a criação de sua identidade visual pessoal. Dentre as observações

deste trabalho, destacou-se a questão da utilização do modelo em outros contextos que não somente os de identidades visuais.

O nome do modelo experimental criado pela coordenadora do projeto de pesquisa, Silvia Matos tem relação direta com o formato gráfico do protótipo e surgiu da seguinte forma:

[...] de maneira natural e empírica, com o desenvolvimento do método, na fase de desenho, percebeu-se que suas fases foram resumidas em um esquema gráfico, ganhando a forma de uma flor, com seis pétalas. Percebeu-se também que essa flor assemelhava-se a um *Fuxico*, que é uma técnica do artesanato brasileiro, onde uma flor é composta com várias trouxinhas de retalho de tecido entretecidas. A expressão *Fuxico*, que deu nome à essa técnica do artesanato, veio da própria cultura popular nordestina, onde as mulheres se juntavam para confeccionar e, enquanto isso, conversavam, contavam casos, mas também falavam da vida de outras pessoas, ou seja, fuxicavam (MATOS, 2015, p. 14).

Para o presente trabalho, o *Fuxico* teve o objetivo de pela primeira vez, trabalhar com a projeção do *design de serviços*, um campo de estudo que se encontra em evolução e ainda não possui uma definição comum, mas que estabelece diversos pontos de vista que estão contribuindo para o entendimento desta área.

Para Stickdorn e Schneider (2014, p.35): “O design de serviços é a aplicação de habilidades e processos estabelecidos no campo do design aplicado ao desenvolvimento de serviços. Trata-se de um modo criativo e prático de melhorar serviços existentes e inovar em novas propostas de serviços.”

Pelos mesmos autores:

O design de serviços é uma área emergente, focada na criação de experiências cuidadosamente planejadas, por meio do uso de uma combinação de mídias tangíveis e intangíveis. Isso oferece inúmeros benefícios à experiência final do usuário, quando aplicado a setores como varejo, bancos, transportes e saúde. O

design de serviços, enquanto prática, geralmente resulta no design de sistemas e processos que têm como objetivo oferecer ao usuário um serviço holístico (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014, p. 32).

Para este trabalho, o serviço em questão constitui-se a atuação do profissional de Gestão Desportiva e de Lazer, que foi inserida em um contexto de projeção adaptado ao design de serviços, buscando esse desenvolvimento da atuação por meio de uma combinação de fatores pensados e planejados especificamente para tal.

O Fuxico é um modelo experimental de projeção que segue uma estrutura conhecida em vários outros caminhos metodológicos. Ele percorre as fases de coleta de dados, análise, geração de ideias e avaliação. Porém, ele possui um avanço percebido em sua experimentação em relação a outros métodos verificados: este modelo investiga vários aspectos envolvidos no processo de criação (clientes, usuários, similares, designers e marca atual) proporcionando assim, uma inspiração para conceber as fases seguintes e um envolvimento mais próximo do produto final (serviço) com o usuário.

Antes de chegar na estrutura citada acima, o modelo Fuxico observou alguns processos que contribuíram para a própria elaboração do método. Sua primeira inspiração foi a partir do método demonstrado por Peón (2011) apud Matos (2017), criado com a finalidade específica de criação de identidades visuais a partir de um briefing com o cliente.

Como segunda inspiração, o Fuxico se norteou no “Design Centrado no Ser Humano (DCH), que é uma metodologia embasada em técnicas que permitem que desejos, necessidades e experiências das pessoas sejam o ponto de partida para a projeção” (MATOS, 2017, p.3) Dessa forma, Matos (2017), afirma que “o DCH valoriza a maneira como as pessoas percebem, interpretam e experienciam os artefatos”, no nosso caso, serviços.

O método de Peón (2009) e a metodologia projetual de Stanford University Institute of Design, Bootcampbootleg, apud Matos (2017) baseada no DCH, serviram de base para a percepção da necessidade de integrar o desenvolvimento das identidades visuais à um modelo de projeção que envolvesse os variados atores (usuários ou pessoas) no processo. Dessa forma colaborativa com outros pensamentos e autores, nasceu o modelo experimental Fuxico.

Ao analisar as produções acadêmicas sobre o contexto do Gestor Desportivo e de Lazer, foi possível identificar trabalhos que dialogam com a formação e/ou atuação deste profissional. Um exemplo próximo é a monografia de conclusão de curso da aluna Karolinne Stefanny (2015) do curso de Gestão Desportiva e de Lazer do IFRN, *Campus Natal- Cidade Alta*, que faz uma análise sobre as competências e habilidades do profissional em questão, a partir da visão dos estudantes do curso.

Esta análise buscou verificar se os estudantes estão finalizando sua formação na instituição apropriados do conhecimento proposto pelo projeto político pedagógico do curso. A pesquisa demonstrou uma percepção reduzida dos conhecimentos, competências e habilidades que deveriam ser desenvolvidos no decorrer da sua formação (SOUZA, 2015).

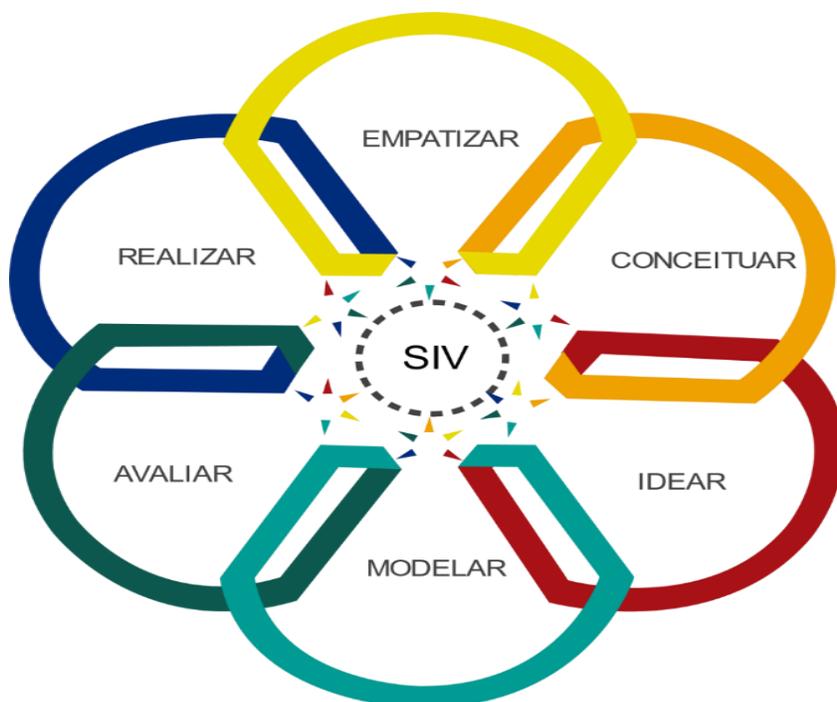
Logo, não foi possível identificar uma produção que trouxesse a visão dos diversos atores envolvidos no processo de formação e atuação deste profissional. A partir disto, surgiu a intenção de dialogar com estes sujeitos simultaneamente e decisão de adequar o método Fuxico para este trabalho.

A adequação do modelo experimental surge a partir de duas finalidades: A primeira, por uma necessidade da pesquisa de encontrar um modelo que proporcionasse um meio de analisar a atuação do profissional em pauta e idealizar proposições para a sua inserção no mercado de trabalho a partir de diversos pontos de

vista. E a segunda, por meio de uma observação de que o modelo experimental Fuxico pretende ser avaliado em outros contextos de projeção que não somente o de criação de identidades visuais, tendo em vista que o seu conceito envolve uma estrutura que pode interessar a diversas áreas de atuação (MATOS; SOUZA, 2017).

Conforme a realização das fases, obedecendo à sequência proposta pelo método, cria-se uma relação de estímulo para as fases seguintes a partir dos resultados obtidos. Esta estrutura cíclica foi aplicada na pesquisa, e forneceu subsídio para a construção das proposições do trabalho. Na Figura 1, encontra-se a representação gráfica do *Fuxico*:

Figura 1: Desenho do *Fuxico* em junho de 2017



Fonte: MATOS (2017)

Originalmente, o modelo foi desenvolvido em 6 fases projetuais, descritas da seguinte forma:

Na fase **Empatizar**, faz-se uma imersão com os atores envolvidos no processo de criação (cliente, pessoas, similares, designer e marca atual, no caso do redesign). Na fase **Conceituar**, cria-se alternativas de conceitos que representem a interpretação dessa identidade. Na fase **Idear**, desenvolve-se alternativas de logotipo. Na fase **Modelar**, essas alternativas são aplicadas em modelos, para serem posteriormente avaliadas por clientes e pessoas na fase **Avaliar**. E, finalmente, na fase **Realizar**, a alternativa escolhida é aplicada em meios impressos e digitais (MATOS; SOUZA, 2017, p.3).

De forma sucinta, apresenta-se o Quadro 2 que sintetiza as fases do modelo experimental, demonstrando os objetivos de cada uma, as técnicas que podem ser utilizadas para a realização das fases e os resultados que serão obtidos a partir de sua aplicação.

Quadro 2: Síntese das fases projetuais do modelo experimental

FuxicoQuadro 2: Síntese das fases projetuais do método *Fuxico*

FASE	OBJETIVOS	TÉCNICAS/FERRAMENTAS (* Vistas em Pazmino (2015) (**) Técnica própria	RESULTADOS
Empatizar	<ul style="list-style-type: none"> • Ouvir os atores envolvidos no processo de criação 	<ul style="list-style-type: none"> • Briefing (*) • Pannel Semântico (*) • Questionários (*) • Entrevistas (*) • Convergências e Divergências (Brown, 2010) • Avaliação Profissional (**) 	<ul style="list-style-type: none"> • Textos e palavras chave • Pannel do cliente • Pannel das pessoas

	<p>(cliente, pessoas (antes de serem usuários), similares, IV atual (no caso de redesign) e designer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisar as respostas advindas da empatização. • Proporcionar a geração de conceitos e estalos criativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação Emocional (**) • Blue Print de Serviços (*) • Costura (**) 	<ul style="list-style-type: none"> • Painel do similar • Painel da IV Atual • Painel do Designer • Painel da Empatia
Conceituar	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretar conceitos simbólicos, a partir do painel de empatia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Blue Print de Serviços (*) • Costura (**) • Brainstorming (*) • Painel Semântico (*) 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceitos para o projeto
Idear	<ul style="list-style-type: none"> • Exaurir alternativas a mão • Vetorizar opções • Criar e aplicar letreiramento 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenho manual • Programas de vetorização • Métricas para grid de construção • Corposição (construção de paletas de cor) (**) 	<ul style="list-style-type: none"> • Alternativas de logotipo – 1 para cada conceito.

	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar grid de construção • Criar e aplicar paleta de cor • Definir alternativas 		
Modelar	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar as alternativas de logotipo em modelos (<i>mockups</i>) para facilitar a posterior avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação em <i>Mockups</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Alternativas aplicadas em modelos
Avaliar	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar avaliação profissional pelos projetistas e avaliação emocional com clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação Profissional (**) • Avaliação Emocional (**) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de sugestões para redesign ou aceite das propostas
Realizar	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar a IV nas peças gráficas definidas pelo cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Arquivos prontos para reprodução

Fonte: MATOS; SOUZA (2017)

Para a realização desta pesquisa e cumprimento das fases do *Fuxico*, foram utilizadas e adaptadas ao contexto do design de serviços as seguintes ferramentas do quadro: *Briefing*, Questionários, Painel Semântico, Entrevistas, Convergências e Divergências e Costura.

As ferramentas de Avaliação Profissional e Avaliação Emocional foram sugeridas à equipe de coordenação do curso de GDL. As mesmas consistem em mecanismos de avaliação com o público sobre o que foi projetado a partir das etapas anteriores.

O **Briefing** (PEÓN, 2011) objetivou por meio de entrevistas semiabertas e questionários, reunir informações para a construção do painel semântico.

Os **questionários** (GIL, 2012) foram as ferramentas sugeridas para compor os instrumentos de coleta de dados da pesquisa, juntamente com as entrevistas.

O **Painel Semântico** (PAZMINO, 2015) configurou-se como uma forma de apresentação da tabulação das respostas adquiridas por critérios de ocorrência e/ou importância.

Os dados gerados pelo painel semântico do similar (curso de Educação Física) foram analisados quanto as suas convergências e divergências (PAZMINO, 2015) uma análise dos atributos que se repetem (convergem) e daqueles que se colocam em oposição (divergem). A **Costura**, utilizada na fase conceituar, também desenvolvida pela professora Silvia Matos (2017), foi aplicada para lidar com as informações derivadas da coleta de dados. Sua efetuação ocorreu com a construção de sínteses e categorizações (textos e conceitos), a partir das informações obtidas dos questionários e entrevistas aplicados.

Houve necessidade de adaptação das fases do *Fuxico*, tendo em vista que os atores do presente trabalho são diferentes dos utilizados na construção das identidades visuais. Quanto às ferramentas, também foi necessário selecionar as que atenderam as necessidades projetuais do presente trabalho. As adaptações foram resumidas no quadro 3 e foram permitidas pela autora do método, quando ela afirma que:

[...] não se pode dizer que há um método que pode resolver todos as situações projetuais. Muitas vezes é preciso adaptar técnicas e rever o caminho metodológico a cada projeto de design. E diante de todas as considerações, acredita-se que o *Fuxico* teve um novo avanço para o seu aprimoramento, necessitando, no entanto, ser avaliado em outros contextos de projeção (MATOS, 2017, p.24).

Quadro 3: Síntese das fases do *Fuxico* adaptado à pesquisa

FASES ADAPTADAS	OBJETIVOS ADAPTADOS	TÉCNICAS/ FERRAMENTAS UTILIZADAS	RESULTADOS ESPERADOS
Empatizar	<ul style="list-style-type: none"> • Ouvir os atores envolvidos no processo de criação: (Gestores, egressos, estudantes, professores, conselho de ADM e autora do trabalho) • Proporcionar a geração de conceitos e estalos criativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Briefing • Painel Semântico • Questionários • Entrevistas • Convergências e Divergências • Costura 	<ul style="list-style-type: none"> • Textos e palavras chave • Painel dos gestores • Painel dos egressos • Painel do estudantes, professores e conselho de ADM • Painel do case de sucesso • Painel da designer • Painel da empatia
Conceituar	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretar conceitos simbólicos, a partir do painel de empatia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costura 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceitos

Idear	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver alternativas, discutir os resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Passo a passo 	<ul style="list-style-type: none"> • Alternativas de proposição
Modelar	<ul style="list-style-type: none"> • Representação dos resultados da pesquisa de forma visual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação em <i>Microsoft Power Point</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação visual das alternativas de proposição
Avaliar	<ul style="list-style-type: none"> • Repassar os resultados obtidos para a coordenação do curso de GDL que promoverá a avaliação. 	<ul style="list-style-type: none"> • A ser definida pela coordenação do curso de GDL 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado da avaliação do ponto de vista dos gestores, egressos, estudantes, professores e conselho de ADM
Realizar	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação dos resultados pela coordenação do curso de GDL. 	<ul style="list-style-type: none"> • A ser definida pela coordenação do curso de GDL 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta de adaptação do curso (PPC, práticas profissionais, relações de comunicação) para atender às alternativas de proposição

Fonte: Elaboração própria, a partir de Matos (2017)

Dessa maneira, o processo de adequação do *Fuxico* ao trabalho ocorreu por meio de uma identificação prévia de que o mesmo se encaixaria no caminho metodológico proposto, por possuir a necessidade de relacionar as opiniões dos envolvidos na atuação do profissional de Gestão Desportiva e de Lazer, entendendo que para propor uma atuação satisfatória, seria necessário dialogar com todos aqueles que produzem, usufruem e se relacionam com a mesma. Dessa forma, foram adotados os

seguintes atores: Os **gestores** (Profissionais que atuam na prática como gestores em Esporte e Lazer, mas não são formados no curso), os **egressos** do curso de Gestão Desportiva e de Lazer, os **estudantes** do curso, os **professores** do curso, o **Conselho Regional de Administração**, o **curso de Educação Física**, e a **autora** deste trabalho.

Com esta adaptação, foi possível observar uma possibilidade de ouvir os vários sujeitos envolvidos na atuação do profissional em questão, somado ao fato de que o método apresenta ferramentas para analisar os resultados obtidos a partir de opiniões tão distintas.

A coleta de dados foi orientada pela primeira fase do *Fuxico*: empatizar, sendo que a mesma consiste em observar as 5 partes envolvidas no processo (clientes, usuários, marca atual, similares e designer) e buscar dali inspiração para as fases seguintes. A empatia foi uma maneira de levantar as necessidades da atuação do profissional de Gestão Desportiva e de Lazer, a partir de diferentes pontos de vista.

A adaptação da amostra se configurou da seguinte forma: para cada categoria de atores do *Fuxico*, foram elencados sujeitos que possuem relação com o percurso do profissional de Gestão Desportiva e de Lazer, da sua formação até a atuação, assim representados:

- a) Para CLIENTES: **GESTORES**;
- b) Para USUÁRIOS: **EGRESSOS** do curso (atuantes e não atuantes);
- c) Para MARCA ATUAL: **ESTUDANTES e PROFESSORES** do curso de GDL, **CONSELHO REGIONAL de ADM**;
- d) Para SIMILARES: **Caso de Sucesso** da área (**curso de Educação Física**);
- e) Para *DESIGNER*: **AUTORA** do trabalho;

Explicando melhor, o *Fuxico* neste trabalho está tratando os **clientes** como aqueles que atuam na área de gestão e podem atuar nos resultados dessa pesquisa, os **usuários** são os egressos do curso, não necessariamente atuantes, mas que já conhecem os resultados do curso. A **marca atual** representa a imagem do curso (estado atual: refletida nos estudantes e professores que fazem o curso, bem como o conselho de ADM). O **similar** equivale à atuação “parecida” com a da área referida/ um exemplo na área referida que pode ser considerado bem-sucedido. Neste trabalho utilizou-se apenas uma entidade similar, o curso de Educação Física. O **designer** equivale à autora deste trabalho, ou seja, quem apresenta concepções a partir do todo e sugere alternativas de proposição.

A pesquisa foi realizada concedendo voz aos vários atores envolvidos no processo de formação e atuação do Gestor Desportivo e de Lazer, assim como sugere o *Fuxico*. Os escolhidos para compor a amostra da pesquisa foram estão assim representados:

Gestores de entidades que trabalham com esporte e lazer no estado do Rio Grande do Norte, acreditando que a suas experiências transmitiriam ao trabalho uma visão ampla e real desta atuação. Sendo eles: 1 presidente de clube de esporte e lazer; 1 presidente de Federação esportiva e 1 Secretário (a) de Esporte e Lazer.

Os alunos **egressos** do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Desportiva e de Lazer do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte- IFRN, *Campus Natal Cidade Alta*, também foram consultados sobre a sua atuação após a conclusão do curso e sobre como o mercado de trabalho apresentou-se para eles, participaram da pesquisa 28 egressos.

Os **estudantes** do curso foram consultados, tendo em vista que estão prestes a se qualificar para atuar, e opinaram sobre as

suas perspectivas pessoais e visão sobre a futura atuação e sobre o curso, a pesquisa contou com a participação de 23 estudantes.

Os **professores** do curso também foram indagados, e puderam fornecer uma visão do ponto de vista de quem forma este profissional, os critérios para a seleção da amostra dos professores atenderam as condições de que: fossem efetivos na instituição e atuantes no curso, para um ponto de vista aprofundado. Ao todo participaram 6 professores do curso.

No Rio Grande do Norte, o órgão que assegura a legalidade da atuação do profissional de Gestão Desportiva e de Lazer é o **Conselho Regional de Administração- CRA**, que foi consultado, considerando a sua importância para a atuação deste profissional, bem como por sua credibilidade em tratar de assuntos relacionados a área da Gestão.

A coordenação do **curso de Educação Física** de uma universidade privada da cidade de Natal, forneceu informações sob a ótica de uma atuação considerada bem-sucedida no mercado de trabalho e que possui uma proximidade com a área de Gestão Desportiva e de Lazer.

A **autora do trabalho** respondeu à um questionário que representa uma análise dos outros painéis semânticos, estas questões objetivaram selecionar as concepções essenciais para a formatação do seu painel semântico.

Para todos os instrumentos construídos, o foco da coleta esteve sempre na atuação profissional. Neste momento, foi realizado o planejamento para as etapas da empatia, que envolveu:

As duas ferramentas citadas para o procedimento da coleta de dados, foram escolhidas de forma que se adequassem melhor para cada público em questão.

A pesquisa obteve 4 modelos de questionários, e 4 modelos de entrevistas semiestruturadas.

Os questionários foram dirigidos ao público que possui quantidade mais expressiva na pesquisa (egressos atuantes e não atuantes, estudantes do curso) e autora do trabalho. Os modelos de entrevistas semiestruturadas para todo o resto dos sujeitos (gestores, professores do curso, conselho de ADM e curso de Educação Física) aos quais foram aplicadas perguntas de caráter aberto.

Os instrumentos utilizados foram construídos e adaptados conforme o perfil do público a ser indagado.

Os questionários dos **egressos atuantes e não atuantes** obtiveram questões sobre o perfil dos entrevistados (Idade, gênero, renda, profissão) e pontos referentes à atuação do profissional de Gestão Desportiva e de Lazer, considerando aspectos positivos e negativos, e também sobre como se encontra atuação dos mesmos, tendo em vista que o trabalho se propõe a fazer um mapeamento dessa atuação.

Para o questionário dos **estudantes do curso**, foram elencadas questões sobre o seu perfil (Idade, gênero, renda, profissão), e sobre como enxergam a atuação do profissional de Gestão Desportiva e de Lazer sob diversas perspectivas.

As entrevistas semiestruturadas foram adaptadas de acordo com o contexto de cada entidade a ser entrevistada, (Clube, Federação, Conselho Regional de ADM, secretaria de esporte e lazer, curso de Educação Física).

As entrevistas dos **gestores** (Clube, Federação, Secretaria), (Conforme apêndice “B”), trouxeram questões sobre as experiências práticas dos mesmos, sobre as dificuldades e oportunidades encontradas para gerir as ações da instituição/empresa e sobre a sua visão sobre as competências deste profissional para atuar na área do esporte e do lazer.

A entrevista ao **Conselho de ADM**, objetivou questionar à coordenação do Departamento de formação profissional, sobre

como se encontra a relação do órgão com o profissional de Gestão Desportiva e de Lazer, bem como contrair informações sobre que caminhos a profissão deve trilhar para obter o seu reconhecimento social.

A pessoa responsável pela coordenação do **curso de Educação Física** da universidade privada escolhida, foi entrevistada na condição de partilhar sobre que trajeto a área percorreu para a conquista do reconhecimento social da sua profissão e sobre como enxerga o processo de gerenciamento das ações.

Para que a aplicação dos instrumentos ocorresse, foi necessária uma mobilização prévia junto aos sujeitos da pesquisa. (Gestores, egressos, estudantes, professores, conselho de ADM, curso de Educação Física), que ocorreu da seguinte forma para cada um:

No processo de contato com os **egressos** do curso, foi solicitado junto à secretaria acadêmica do IFRN *Campus* Natal-Cidade Alta, uma relação com nomes e telefones dos alunos formados a partir do ano de 2010 (Ano em que o curso, a partir de uma imposição do MEC, passou a ter a condição da Gestão em sua proposta pedagógica) para que posteriormente pudessem ser convidados a participar da pesquisa. A listagem solicitada gerou um quantitativo de 96 egressos, o contato com todos ocorreu via ligações telefônicas, das quais 48 foram exitosas, e responderam se teriam interesse de participar da pesquisa; se estavam atuando na área ou não; e também para que informassem seu endereço de e-mail para envio do questionário que se encaixava no seu perfil (atuante ou não atuante). Dos 48 egressos contatados, 28 responderam aos questionários, sendo 6 atuantes e 22 não atuantes.

Com os **estudantes**, também foi feita uma solicitação na secretaria acadêmica da instituição, com os nomes e e-mails dos estudantes matriculados no curso. Posteriormente, foi feito contato com os líderes de turma para verificação dos estudantes que

possuíam regularidade nas aulas, e a partir disto foi feito o envio dos questionários on-line via e-mail. Os questionários *on-line* foram enviados via *e-mail*, e disponibilizados por meio da plataforma virtual *Google Forms*. 23 estudantes das três turmas do curso responderam aos questionários.

Quanto aos **gestores**, foram enviados *ofícios* solicitando entrevistas com o responsável geral de cada instituição/empresa. A partir do retorno, as entrevistas aconteceram obedecendo aos roteiros elaborados. (Constantes dos anexos “A” ao “E”).

Os **professores** do curso foram convidados pessoalmente. O critério de seleção dos mesmos residiu em que fossem professores do curso de Gestão Desportiva e de Lazer efetivos e atuantes na instituição de ensino referida (IFRN) na data da pesquisa. Esta escolha foi motivada para que ficasse garantida a fase de realizar modificações a respeito da atuação e formação do profissional. Ao todo foram entrevistados 6 professores, de acordo com a disponibilidade apresentada.

Ao **Conselho Regional de Administração - CRA**, foi solicitada uma entrevista com a coordenação do departamento de formação profissional, afim de obter respostas relativas à relação do profissional com o órgão referido.

Para todas as instituições/ entidades participantes da pesquisa, foram enviados *ofícios* do IFRN, solicitando a permissão da entrevista para a coleta de dados. A intenção deste estágio da coleta foi obter uma amostra de cada categoria envolvida, sem critérios quantitativos.

- **Fase Conceituar**

Depois da coleta de dados, partiu-se para analisar todas as respostas advindas dos Gestores, egressos, estudantes, professores, conselho de ADM e autora do trabalho.

A complexidade destas respostas obtidas na coleta de dados, colhidas com atores distintos e com formatos de dados também diferentes, levou o presente trabalho a optar pela técnica costura, que possibilitou organizar e classificar tais respostas em um formato parecido. Isso permitiu simplificar a complexidade dos dados originais, possibilitando a construção de conceitos que norteassem as alternativas de proposição, como parte dos resultados deste trabalho.

A fase conceituar também obedeceu a um planejamento para a sua realização, organizado da seguinte forma: 1º Escolha da técnica para gerar os conceitos (costura); 2º Seleção dos dados (resultados da fase empatizar) 3º Análise dos dados coletados (tabulação das palavras-chave, reunindo-as em um grupo por afinidades, categorização dos dados em palavras; costura, criando conceitos; pesquisa de imagens que representam os dados coletados); 4º Resultado (Painel de conceitos: um divergente e um convergente da fala dos atores. Esta solução foi observada durante o processo de criação deste trabalho, na tentativa de recuperar não só as posições concordantes entre os entrevistados, mas também naquilo que divergem de suas opiniões).

- **Fase Idear e Modelar**

As fases idear e modelar configuraram o processo de elaboração das propostas surgidas a partir da realização das fases anteriores do *Fuxico*.

Na fase idear, o método sugere que sejam criadas alternativas para os conceitos estabelecidos pela pesquisa. No presente trabalho, foram concebidos dois conceitos a partir da fala dos sujeitos da pesquisa. As alternativas criadas para cada conceito, representaram possibilidades de intervir positivamente na atuação

do profissional de Gestão Desportiva e de Lazer. Este constituiu-se um momento de geração de ideias.

A fase modelar consistiu na apresentação das alternativas de forma esquematizada. Foi um momento de desenvolver as ideias obtidas na fase idear a apresentá-las no formato de uma representação gráfica.

- **Fase avaliar**

Esta fase proposta pelo *Fuxico*, é destinada à exposição das alternativas para avaliação dos atores envolvidos na projeção, configura-se um momento de aprovação e retorno por parte dos sujeitos da pesquisa. Neste trabalho, a fase avaliar será apresentada para que a coordenação do curso de Gestão Desportiva e de Lazer escolha a melhor maneira de executá-la, não tendo a pesquisadora o poder de realizar esta etapa.

- **Fase realizar**

A fase realizar objetiva colocar em prática as alternativas finais sugeridas pela pesquisa. Do mesmo modo que a fase anterior, esta também será apresentada para a sua efetivação através da coordenação do curso de Gestão Desportiva e de Lazer.

O esforço aqui empreendido, subsidiou os caminhos metodológico utilizados para o alcance dos objetivos deste estudo. O detalhamento apresentado, se fez necessário tendo em vista as adaptações do modelo de projeção aqui utilizadas para o contexto do estudo.

A seguir, serão apresentados os diálogos e as reflexões empreendidas sob orientação de proposição deste modelo de investigação aliado aos objetivos da pesquisa.

DIALÓGOS DA ATUAÇÃO PROFISSIONAL NA GESTÃO DO ESPORTE E DO LAZER

A nós, pesquisadores do esporte e lazer, resta continuar construindo as condições objetivas para a concretização de nossas utopias (CASTELLANI FILHO, 2013, p.7).

Situada no contexto dos desafios observados pelas na formação e atuação dos profissionais da Gestão do Esporte e do Lazer, esta seção dialoga conjuntamente com os atores envolvidos neste contexto, a partir de uma visão ousada, incorporada ao contexto do esporte e do lazer.

A costura dos dados coletados com cada grupo de participantes entrevistados, gerou uma síntese de conceitos sobre a atuação do profissional de Gestão Desportiva e de Lazer (foco da coleta de dados), mercado de trabalho e o curso de GDL, que serão apresentados a seguir.

Para a realização da síntese dos resultados obtidos a partir dos questionários e entrevistas aplicados, foram destacadas palavras-chave para a construção de um painel semântico para cada grupo de participantes.

Para Pazmino (2015, p.108), o painel é “Uma ferramenta para construção de imagens e textos que identifiquem o público entrevistado.” e aplica-se de maneira satisfatória à pesquisa, pois produz ilustrações e infográficos capazes de facilitar o entendimento da mensagem.

A coleta de dados também inferiu uma relação entre sonhos e necessidades a partir da ótica dos atores que compõem e/ou já passaram pelo curso de GDL, gerando um painel semântico para a demonstração desses resultados.

- **Mapeando a atuação do profissional**

O mapeamento da atuação deste profissional, será apresentado afim de gerar o conhecimento sobre o panorama desta atividade no período referente à data da realização desta pesquisa.

Da amostra de 28 respostas obtidas, (6 egressos atuantes e 22 não atuantes) identificou-se que a maior parte dos egressos não estão atuando na área, dirigindo-se para o caminho mais recorrente: uma segunda graduação. Dos atuantes, 16 relataram que não estão inseridos no mercado de trabalho por falta de oportunidades, e 6 apresentaram motivos pessoais para a não inserção. Dos 6 egressos atuantes que participaram da pesquisa, 2 atuam coordenando atividades esportivas e de lazer, 2 na área de organização de eventos e 2 elaborando programas e projetos de esporte e lazer.

No mapeamento, a partir da amostra da pesquisa, foi possível identificar uma quantia reduzida (21,5%) de profissionais atuando no mercado com o gerenciamento do esporte e do lazer. Os que não estão atuando (78,5%), expressaram entre os principais motivos para a não inserção, a *falta de oportunidades* e a abertura do mercado de trabalho para *subfunções* deste profissional, geralmente expressas nas práticas de *recreação*.

- **Gestores**

Os gestores responderam às perguntas abertas relativas às suas experiências enquanto profissionais atuantes, sobre como se organiza o gerenciamento das ações de sua instituição/empresa, forneceram sua opinião sobre as perspectivas que o Gestor Desportivo e de Lazer pode encontrar no mercado de trabalho e

sobre que elementos são necessários para a atuação deste profissional.

O gestor 1, destacou a necessidade do profissional de Gestão Desportiva e de Lazer saber articular decisões e enfrentar desafios. Para isso, foram citadas algumas competências essenciais para a sua prática como: Resiliência, empatia e liderança positiva.

O gestor 2, se dirigiu a salientar que uma apropriação de habilidades específicas como o domínio da área da legislação do esporte por exemplo e a gestão de finanças é necessária a este profissional, que irá se deparar com um mercado de trabalho desvalorizado e para o seu avanço, necessita de bons resultados.

O gestor 3, enfatizou o contexto do mercado de trabalho e da atuação profissional, destacando que o cenário oferecido é pequeno, mas compatível com o número de profissionais disponíveis. Também foram apontados os quesitos profissionalização e persistência durante este processo.

Na Figura 2 encontra-se o painel semântico construído a partir da fala dos gestores entrevistados na pesquisa:

Figura 2: Painel Semântico dos Gestores



Fonte: Elaboração própria (2018)

Os gestores apontaram para características importantes que suas experiências práticas puderam observar. Quando questionados sobre o que é necessário à um profissional que trabalha com esporte e lazer, foi possível traçar um perfil de que para ser este profissional é preciso ser resiliente para saber lidar com as dificuldades transformando-as em oportunidades, ser empático e a partir do exercício de se colocar no lugar do outro, ter uma liderança positiva, de acreditar e defender aquilo que ele representa.

Foi citado que o mercado oferece um espaço pequeno, por ser uma área ainda desvalorizada, mas que é compatível com a demanda de profissionais ofertada no RN e para que esta atuação seja reconhecida e requisitada, é necessária uma profissionalização da gestão dos ambientes de esporte e lazer e do profissional, é preciso que ele chegue à sociedade com as habilidades necessárias para desempenhar seu papel, só assim um caminho de reconhecimento positivo pode ser traçado.

Considerando as falas dos entrevistados, percebe-se aspectos da necessidade de uma linha de ação que gira em torno da liderança, compreendendo os fatores que contribuem para o seu resultado construtivo: a liderança positiva.

A liderança positiva é um novo modelo e forma de implementar a liderança. É composta por um conjunto de práticas e estratégias que pode ajudar os líderes a fazer com que as equipes alcancem resultados espetaculares [...] A liderança positiva surgiu como resposta às demandas das empresas modernas diante dos desafios desses novos tempos. [...] Em resumo, a liderança positiva enfatiza aquilo que valoriza os indivíduos e organizações, o que dá certo e cria bem estar, além das boas experiências, realizações extraordinárias e inspiradoras (GUIMARÃES, 2012, p. 46).

Dessa maneira, identifica-se como um elemento propulsor para a atuação do profissional de Gestão Desportiva e de Lazer, apoiar-se em um contexto que o dê possibilidades de agregar todas as habilidades necessárias para o desenvolvimento da sua profissão e as habilidades de empatia, resiliência, persistência e capacidade de superar desafios estão inseridas na estrutura da liderança positiva.

A profissionalização é outra vertente fundamental neste contexto. Aqui ela é entendida como um objeto determinante para o progresso da atuação do profissional em questão.

- **Egressos Do Curso (Adaptado de Usuários)**

Os egressos do curso tiveram seus questionários divididos em duas categorias de participantes: atuantes e não atuantes. Os primeiros foram questionados sobre como estão atuando no mercado e trabalho e os segundos sobre que por que motivos não estão inseridos, e se já atuaram (como?). Ambos foram perguntados à respeito da sua percepção sobre os fatores que contribuem e dificultam o avanço da área de GDL, bem como sobre como percebem o mercado de trabalho para a referida área.

Abaixo encontra-se o painel semântico construído a partir da fala dos egressos entrevistados na pesquisa:

Figura 3: Painel Semântico dos egressos



Fonte: Elaboração própria (2018)

Foi possível identificar, na estrutura acima, uma série de concepções dos egressos do curso de Gestão Desportiva e de Lazer do IFRN, em que os mesmos, identificaram de várias formas e opiniões, que a atuação do profissional em questão tem sofrido uma **apropriação de outras profissões**, que estão ocupando estes espaços propícios para a sua prática. Observou-se fragilidades na atuação, que resultam em um cenário **desorganizado, desconhecido e confuso**. O profissional não possui uma **representatividade na sociedade**, ou seja, as pessoas e o mercado não o conhecem, e com isso interpretam à sua maneira o objetivo dos seus serviços, causando assim, concepções **simplificadas** do processo de gerenciamento das ações que a profissão propõe.

Além disso, os egressos sugeriram que o curso seja **apresentado à sociedade**, por meio de uma **articulação** que envolva **parcerias** com os setores que trabalham com esporte e lazer e que possuem canal direto com o segmento em questão.

Estes apontamentos sugerem o surgimento de uma realidade primordial no contexto do gestor desportivo e de lazer: a de uma noção clara da atuação profissional. Esta noção surge como resultado de um conjunto de ações articuladas no entendimento de que “A gestão desse fenômeno passa pela qualificação profissional, em uma perspectiva capaz de atender as demandas advindas com as transformações sociais no mundo contemporâneo.” (SANTOS; SILVA e KAPP, 2017, p.128).

Ou seja, para que uma atuação se concretize, torna-se necessário vislumbrar perspectivas de avanço, seja por meio do investimento em formação continuada, em comunicação ou em formação prática. O que o profissional necessita é de mecanismos que o impulsionem a atuar.

- **Estudantes, Professores e CRA RN (Adaptados de Marca atual)**

Para os estudantes, o questionário aplicado apresentou perguntas sobre o que o curso representa para eles, quais as suas percepções sobre a atuação do profissional de GDL e sua visão sobre o que não pode faltar no curso em que eles estão se formando.

Os professores entrevistados forneceram informações sobre como enxergam o processo de formação do profissional, sobre os pontos fortes e fracos do curso e como este profissional tem atuado no mercado.

O CRA- Conselho Regional de Administração, foi questionado sobre os caminhos necessários para que a profissão do Gestor Desportivo e de Lazer alcance o seu reconhecimento social e como seria a participação do órgão neste processo. Também respondeu a questões de ordem burocrática, a fim de esclarecer os processos que permeiam a legitimação da atuação deste profissional.

Abaixo encontra-se o painel semântico construído a partir da fala dos estudantes, professores e CRA:

Figura 4: Painel Semântico dos estudantes, professores e conselho de ADM



Fonte: Elaboração própria (2018)

Os sujeitos que integram a estrutura de formação do curso de GDL, evidenciaram questões de suma importância para os desdobramentos desta pesquisa, tendo em vista que as pessoas consultadas constituem o atual momento do cenário em questão.

O curso é visto pelos alunos como uma oportunidade profissional ainda não consolidada no mercado, para outros se apresenta como uma formação complementar, ou apenas a obtenção de um título de graduação, mas que produz naqueles que se integram a ela, um processo de crescimento pessoal amplo. Assim como identificado no painel anterior, também se verificou a questão da ocupação do campo de trabalho por outros profissionais, como é o caso do profissional de Educação Física, que em maior escala, tem gerido as ações de esporte e lazer, por ser um

profissional que lida diretamente com a questão prática destes segmentos.

Neste sentido, como sugestão à esta realidade de apropriação, um mecanismo de resolução foi apresentado: a delimitação da atuação do profissional. Esta resolução é sugerida afim de corrigir o desarranjo encontrado no mercado de trabalho e pode ser articulada juntamente com o conselho regional de administração, buscando medidas de determinação e/ou fiscalização para a atuação do profissional.

O mercado de trabalho foi visto como deficiente no Rio Grande do Norte, devido à desvalorização da área, porém, está em expansão devido ao novo estilo de vida que a sociedade moderna tem adotado para a manutenção da sua qualidade de vida.

- **Curso de Educação Física (Adaptado de Similar):**

A atuação similar, escolhida para compartilhar suas experiências neste trabalho, apresentou conhecimentos abrangentes sobre profissionalização e caminhos a serem traçados para uma atuação significativa na sociedade, a partir das experiências da mesma.

Quando perguntado sobre os caminhos que a Educação Física trilhou para o seu reconhecimento social, foi respondido que o caminho percorrido iniciou-se dificultoso, e que a profissão começou a se legitimar a partir do momento em que os profissionais começaram a ousar e apresentar projetos e pesquisas bem embasados para a sociedade. Quando o curso começou a estudar sobre a suas potencialidades, a partir de um processo bem fundamentado e de preparação profissional, a sociedade legitimou a sua atuação.

Abaixo encontra-se o painel semântico construído a partir da fala do representante do curso de Educação Física:

Figura 5: Painel Semântico do curso de Educação Física



Fonte: Elaboração própria (2018)

Observa-se que para responder à demanda existente na sociedade (que existe e está crescendo) é necessário que o profissional assuma um papel de responsabilidade frente à prestação dos seus serviços, que ele seja responsável para se manter em um processo de aprendizagem e formação contínua, para que ele seja um diferencial na sociedade. As responsabilidades do profissional ao se inserir no mercado giram em torno também do fato de que ele não atua totalmente de forma individual, mas representa consigo a sua categoria, e para isso se faz necessário uma atuação alicerçada na sensatez e no compromisso profissional.

A criatividade e a ousadia estão entre as principais características necessárias para que uma profissão possa ser reconhecida, é fundamental que o profissional se revele ao seu mercado, se apresente como um agente inovador em seu campo de atuação e assim consiga obter o seu reconhecimento e traçar seus caminhos de sucesso.

Diante do exposto, é possível trilhar um comparativo entre os contextos da atuação acima com a do profissional de Gestão Desportiva e de Lazer. Verificou-se, por exemplo, a partir dos representantes do painel constante a figura 4 (professores, estudantes e conselho de ADM), que o profissional de Gestão Desportiva e de Lazer necessita de reforços em seu processo formativo, de forma a encarar este, como um elemento contínuo e necessário a sua atuação, fato esse, representado no painel do curso de Educação Física como uma condição essencial ao sucesso do desenvolvimento desse campo profissional.

Em resumo, o ponto forte deste diálogo recai sobre a necessidade de responsabilidade profissional como um fator importante. Malschitzky, 2004, aponta que

[...] os indivíduos precisam mais do que nunca além de dedicar-se ao aprendizado contínuo, também estar pronto a se remodelar para acompanhar o ritmo das mudanças; que tomam para si a responsabilidade pela condução de suas carreiras. Eles devem estar conscientes de suas habilidades (considerando seus pontos fortes e pontos fracos) e ter um plano para aumentar seu desempenho e sua empregabilidade a longo prazo (MALSCHITZKY, 2004, p.5).

Ou seja, além da responsabilidade, o profissional precisa estar aberto à um processo de reciclagem contínua, que podem se utilizar das já citadas ferramentas de criatividade, ousadia e pesquisa.

- **Autoria (Adaptado de *designer*):**

Para fornecer sua visão nesta pesquisa, a autoria do estudo respondeu aos questionamentos sobre sua compreensão quanto à atuação do profissional de Gestão Desportiva e de Lazer; fatores que contribuem e não contribuem para o desenvolvimento desta

atuação e sobre sua a percepção do curso. Tudo a partir da visão dos demais atores tratados na pesquisa.

Figura 6: Painei Semântico da autora



Fonte: Elaboração própria (2018)

Foi possível compreender que o curso representa em grande escala, uma oportunidade de promover a garantia de direitos, a medida em que se destina a ofertar de maneira articulada nos mais diversos âmbitos, a vivência do esporte e do lazer. O curso também é percebido pela maioria dos seus estudantes como uma porta de oportunidades tendo em vista a abrangência da sua área de atuação. Atuação esta, que é percebida por todos os atores, como deficiente e incompreendida.

Para os sujeitos, verifica-se um estado de inércia sobre a atuação deste profissional, que causa o seu desconhecimento perante a sociedade e o mercado de trabalho. Falta clareza na prática profissional, pois o mercado encontra-se amplo e não compreende ainda a necessidade deste profissional em suas ações. Esta situação ocasiona conflitos, refletidos e motivados muitas vezes na desvalorização da atuação, na evasão discente no referido

curso, e na sobrecarga docente que impede o avanço das ações afirmativas para o profissional que está sendo formado.

Além disso, observam-se falhas de comunicação entre os envolvidos no processo, que apenas esperam por mudanças ou apenas não se manifestam sobre o assunto, provocando uma fragmentação que não motiva e não se posiciona frente aos desafios encontrados.

As concepções apresentadas, podem estar diretamente ligadas à uma demanda que inclui a variedade de questões surgidas. A necessidade do trabalho em equipe. Este, que, dentre várias características:

[...] possibilita aproveitar os melhores talentos de cada um dos seus elementos para obter um resultado muito superior ao que seria conquistado individualmente. É a vantagem competitiva fundamental para o mundo corporativo, pois aumenta as possibilidades de se destacar no mercado e superar seus adversários, justamente por aproveitar as melhores competências de cada um, potencializando os resultados (KALLEDER, 2012).

Se os envolvidos na atuação do profissional de Gestão Desportiva e de Lazer se destinarem ao trabalho em equipe para o avanço de seu contexto, terão maiores chances de sucesso e poderão alcançar resultados que condizem com as suas demandas de forma eficiente, valorizando o potencial dos envolvidos à seu favor no processo de desenvolvimento.

- **Relação Sonho – Necessidade**

Este tópico apresenta as aspirações ideais do profissional de Gestão Desportiva e de Lazer e em que contextos de atuação este profissional se enxergaria realizado. Para isso, foram incluídos neste tópico: egressos e estudantes do curso de GDL. *Os estudantes,*

serão futuros profissionais da área; os *egressos* dado que já se qualificaram para atuar e os professores, na perspectiva de quem está formando esses profissionais, que fizeram o exercício de se colocar no lugar do gestor desportivo e de lazer. Todos responderam à seguinte pergunta, inclusa em seus respectivos instrumentos de coleta: “Qual o “trabalho dos sonhos” de um Gestor Desportivo e de Lazer?”

Dos 50 envolvidos nesta pergunta (estudantes e egressos do curso de GDL) apenas 17 expressaram sonhos em suas respostas. 33 pessoas expressaram como sonhos, condições inerentes a qualquer profissional: trabalhar com o objeto de sua formação. As respostas à essa pergunta geraram o seguinte painel semântico:

Figura 7: Painel Semântico Relação Sonho – Necessidade



Fonte: Elaboração própria (2018)

As aspirações revelaram, de forma predominante, as necessidades ocupando o lugar dos sonhos e/ou sendo confundidas na compreensão dos atores. Percebe-se que há um sentimento que decresce ao que deveria ser idealizado com pretensões que fujam

do que é fundamental para uma atuação profissional, em especial a do Gestor Desportivo e de Lazer.

Considerando que as necessidades têm ocupado o lugar dos sonhos no cenário do profissional de GDL, surgem reflexões a serem incorporadas nesse contexto. A primeira delas reside na ausência da capacidade em idealizar sonhos que não estejam em um patamar básico de aspirações, pois esta configura-se uma situação de conformismo. A segunda, nos motivos que levaram à esta situação. E a terceira, nas consequências que isto implica.

É fato que sonhar é uma atividade pessoal e própria de cada indivíduo, que possui para cada pessoa, razões e motivações variadas. Mas quando identificar que alguém está perdendo a capacidade de idealizar? Essa pergunta pode ser respondida com um exemplo muito simples; se uma pessoa que vive em extrema condição de pobreza / fome, for perguntada sobre os seus sonhos, fatalmente ela irá discorrer sobre o sonho de se alimentar, de ter o que comer. Isto é o que ela idealiza como sonho, porém, o direito à alimentação é um pressuposto básico para a sua existência e não deveria estar escalado como um sonho para o ser humano. Isto acontece em decorrência da privação do seu direito alimentar. Dessa forma, a alimentação que é um elemento essencial, apresenta-se como um sonho, algo a ser conquistado.

De acordo com o exemplo acima, fazemos uma analogia com o que pode estar acontecendo com a realidade do profissional de Gestão Desportiva e de Lazer, a efetivação da atuação (questo básico) encontra-se em estado de privação, ou seja, já que o profissional não atua satisfatoriamente, o seu sonho é que isso se concretize.

Esta privação, que se apresenta como motivo condutor à situação em questão, implica em sérias consequências para o profissional de GDL, a principal delas é que se a capacidade de idealizar está sendo perdida, conseqüentemente não se tem espaço

para o esforço, o empenho e a dedicação para conquistar novos rumos e o profissional pode entrar em um processo de anulação de si mesmo, não encontrando possibilidades de avanço, pois o mesmo não está propício a criar e inovar, e com isso não vislumbra a realização de projetos em sua carreira. Para Machado (2004, p.12): “Projeto é lançar-se para o futuro, com orientação. É a busca pelo que se pretende ser e conhecer. É a procura por respostas para uma interrogação que provoca interesse e incomoda.”

Diante desses aspectos, reflete-se sobre a importância que o processo de idealizar pode representar no contexto profissional. Este recurso, pode se apresentar como uma ferramenta de projeto de vida, como motivação para futuros saltos e projeções, sonhar pode ser parte de um projeto.

- **Costura**

A partir da análise dos painéis da empatia, foi realizada a *costura*, que tabulou as palavras advindas de cada painel e posteriormente as reuniu em grupos de afinidade semântica. O Quadro 4 representa as palavras organizadas de acordo com as suas origens.

Quadro 4: Palavras-chave advindas de cada painel de empatia

GESTORES	EGRESSOS	ESTUDANTES PROF'S CONSELHO	CURSO EDF	AUTORA
Resiliência Empatia Persistência a Liderança Positiva	Apropriação de outras profissões Cenário desconhecido	Ocupado por outros profissionais Profissionalização Diploma	Ousadia Criatividade Formação Pesquisa Aprendizagem Projetos	Oportunidades des Incompreensão Comunicação

<p>Desafios Habilidades Desvalorizado Compatível Assessoria Delimitar a atuação</p>	<p>Simplificado Pequeno Articulação Direcionamento Apresentação à sociedade Prática Desorganizado Crescimento Profissional Salário Justo Coordenar Atividades Liberdade de ação Gerir um clube Exercer a gestão</p>	<p>Complemento Desvalorizado Espaços Amplio Promissor Oportunidade profissional Ser reconhecido como gestor Atuar na área Aplicar os conhecimentos do curso Concurso público Liderar equipes Empreender Sucesso Profissional</p>	<p>Empreendedorismo Responsabilidade de Demanda Ambientais</p>	<p>Clareza Inércia Garantia de Direitos</p>
---	---	--	--	---

Fonte: Elaboração própria (2018)

Em seguida, foram criadas categorias para essas palavras, afim de subsidiar a geração dos conceitos da próxima fase do método. Abaixo, encontra-se o Quadro 5 que apresenta as categorias elencadas.

Quadro 5: costura e categorização das palavras

COSTURA				
<p>Apropriação de outras profissões Ocupado por outros profissionais Incompreensão Cenário desconhecido Simplificado Pequeno Deficiente</p> <p>↓</p> <p>PRIVAÇÃO</p>	<p>Resiliência Empatia Liderança Positiva Persistência Ousadia Criatividade de Desafios Habilidades</p> <p>↓</p> <p>MISSÃO</p>	<p>Formação Pesquisa Profissionalização Aprendizagem Projetos Empreendedorismo Responsabilidade Articulação Direcionamento Delimitar a atuação Comunicação Clareza Apresentação à sociedade Prática Ser reconhecido como gestor Atuar na área Aplicar os conhecimentos do curso Salário Justo Coordenar Atividades Liberdade de ação</p>	<p>Diploma Complemento Inércia Desorganizado Desvalorizado</p> <p>↓</p> <p>EMBARAÇO</p>	<p>Demanda Espaços Ambientes Amplio Promissor Expansão Crescimento Profissional Compatível Assessoria Oportunidade profissional Garantia de direitos Sucesso Profissional Concurso público Gerir um clube</p> <p>↓</p> <p>OPORTUNIDADE</p>



Fonte: Elaboração própria (2018)

- **Conceituando**

A etapa conceituar, consistiu em retirar conceitos a partir dos painéis de empatia (fase anterior) por meio da técnica *costura*, que criou relações entre as palavras, criando categorias e reunindo-as em grupos semânticos. Posteriormente as categorias foram costuradas na forma de dois conceitos (um convergente e um divergente nas opiniões dos atores), que serão apresentadas em painéis semânticos para que expressem os conteúdos extraídos. Estes conceitos equivalem a uma descrição condensada dos elementos que compõem a atuação do profissional em pauta, servindo de inspiração para a geração de alternativas da fase posterior.

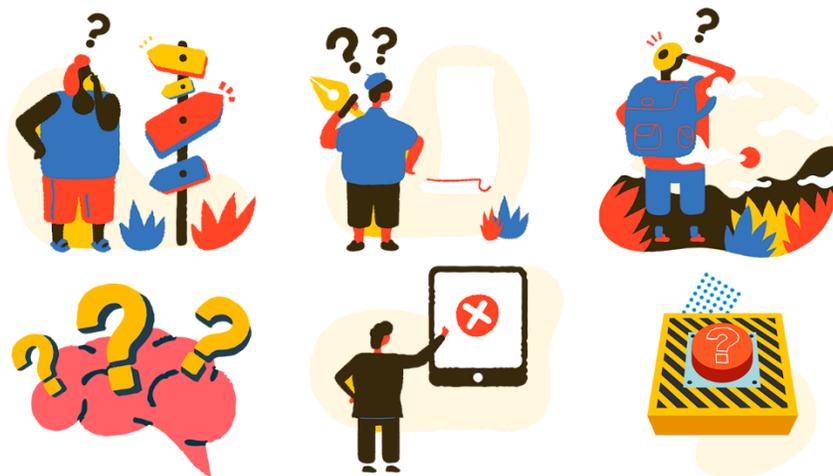
- **Conceito Bloqueio**

O primeiro conceito a surgir a partir da análise empática, foi denominado com a palavra “Bloqueio” por representar elementos que impossibilitam o avanço da atuação do profissional de Gestão Desportiva e de Lazer. Este conceito foi tratado como **convergente**, tendo em vista que suas características apresentaram correlação nas falas dos participantes da pesquisa.

O conceito bloqueio foi concebido a partir da combinação de duas categorias advindas da costura: **privação e embaraço**. As

palavras foram selecionadas por afinidade de significação e refletem o conceito a seguir.

Figura 8: Conceito bloqueio



Fonte: Compilação das autoras (2020)²

O painel reflete o sentimento de **incerteza e dúvida** da sociedade e do mercado de trabalho acerca da atuação deste profissional, bem como a realidade de **desorganização** que o cenário para esta atuação se encontra. Estes elementos trazem consigo variadas circunstâncias que dificultam o desenvolvimento desse quadro, a exemplo da própria **conduta dos envolvidos** na promoção destes serviços, que foi identificada como *estagnada* frente às necessidades de intervenção que este campo necessita.

Esta postura de imobilidade, é traduzida por diferentes motivos, apresentados nas falas dos sujeitos da pesquisa. Muitos apresentam desmotivação frente à realidade interna do seu curso

² Colagem a partir de ilustrações coletadas no site Icons8.com.br.

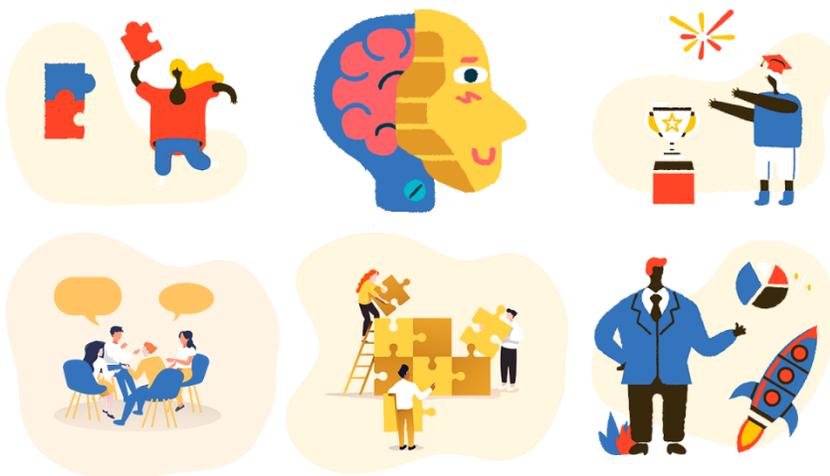
(escassez de práticas, evasão de professores, evasão discente e), outros, desinteresse pela área de ensino, estando em busca somente do diploma, e também a falta de incorporação de parte do corpo docente sobre a área de ensino. Questões essas, que inferem reflexões sobre o perfil do estudante que se forma no curso, e sobre como se encontra o interesse na formação deste profissional. Uma outra observação do conceito se direciona a identificar a apropriação de outras profissões aos ambientes pertinentes ao Gestor Desportivo e de Lazer como um fator agravante para o seu desenvolvimento.

- **Conceito Responsabilidade**

O segundo conceito, foi denominado como “Responsabilidade”, representa tudo o que pode contribuir para o avanço do profissional, a partir da fala dos sujeitos desta pesquisa e foi considerado o conceito **divergente**, em que os sujeitos mais apresentaram diferenças quanto ao que consideram necessário para a inserção do profissional de GDL.

Para a construção do conceito responsabilidade, a combinação foi realizada a partir das categorias: **necessidade - missão-oportunidade**. As palavras foram selecionadas a partir de uma conexão de significados e representam o conceito de responsabilidade na Figura 9.

Figura 9: Conceito Responsabilidade



Fonte: Compilação das autoras (2020)³

A combinação de imagens acima retrata questões levantadas na análise dos painéis empáticos, nas quais, para que o profissional de Gestão Desportiva e de Lazer obtenha a sua inserção e reconhecimento no mercado de trabalho e na sociedade, se faz necessário um **trabalho em conjunto**, entre instituição ensino, órgão de legalidade profissional (CRA RN), coordenação de curso, alunos e profissionais formados, em que seja investido no crescimento do profissional, neste processo os envolvidos, em especial os profissionais e futuros profissionais, devem estar dispostos a **enfrentar os desafios existentes com persistência e confiança**. Assumindo a postura e construindo a imagem de um profissional responsável e seguro de suas ações.

³ Colagem a partir de ilustrações coletadas nos sites Icons8.com.

- **Ideando**

Para o conceito bloqueio, as alternativas geradas respondem às suas causas geradoras, neste caso: escassez de práticas, evasão de professores, evasão discente, apropriação de outras profissões, falta de incorporação do corpo docente.

Alternativas:

- a) Para escassez de práticas: (Articulação)
- b) Para evasão discente: (Motivação)
- c) Para apropriação de outras profissões: (Delimitação)
- d) Para falta de incorporação do corpo docente/ evasão de professores: (Corporificar)

Para o conceito responsabilidade, as alternativas respondem às seguintes questões: comunicação, legitimação social, formação, incorporação.

Alternativas:

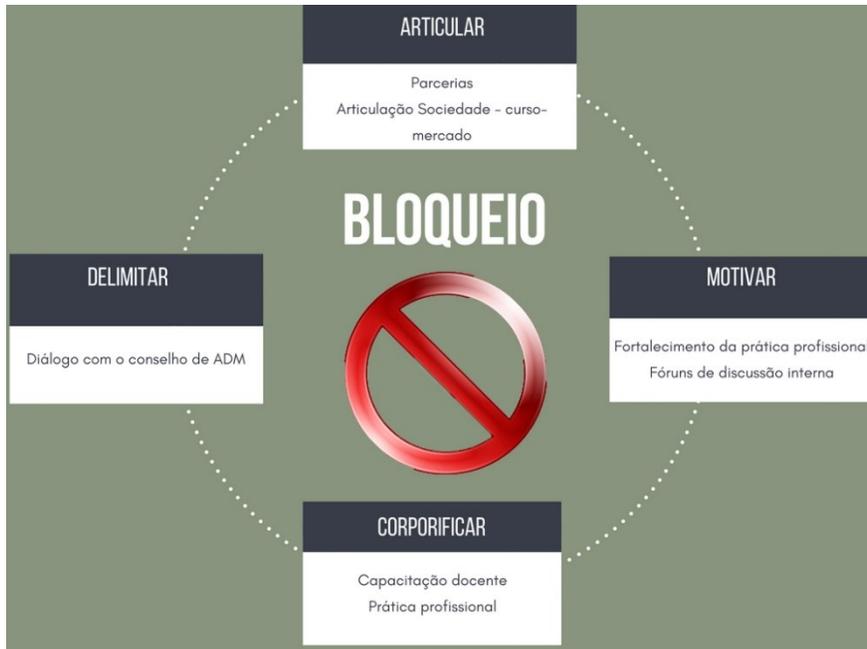
- a) Para comunicação: (Fortalecimento da tríade ensino-pesquisa- extensão)
- b) Para legitimação social: (Comportamento responsável e comprometido com a profissão e sua classe)
- c) Para formação: (Aprofundamento dos instrumentos da profissão)
- d) Para incorporação: (Prática)

- **Modelando**

Nesta fase, as alternativas geradas na fase Idear são apresentadas de forma gráfica, proporcionando uma esquematização das proposições. Serão apresentados dois esquemas, um para cada conceito construído.

- Esquema 1:

Figura 10: Alternativas para o conceito bloqueio



Fonte: Elaboração própria (2018)

- Esquema 2:

Figura 11: Alternativas para o conceito responsabilidade



Fonte: Elaboração própria (2018)

- **Avaliando**

Para a fase avaliar, os conceitos e as alternativas encontrados pela pesquisa serão repassados para a coordenação do curso de Gestão Desportiva e de Lazer do IFRN *Campus* Natal Cidade- Alta, afim de que seja promovida a avaliação das proposições elencadas com o objetivo de definir que ações serão escolhidas para serem colocadas em prática pela instituição.

Esta resolução foi estabelecida dessa maneira por questões claras de limitação da pesquisadora para realização das ações,

cabendo a instituição optar por realizar as proposições, bem como escolher de que forma isto acontecerá.

O modelo experimental **Fuxico** sugere em sua estrutura, duas formas de avaliação para esta fase: emocional e profissional. No Quadro 6 é apresentada uma síntese das técnicas de avaliação do Fuxico.

Quadro 6: Síntese das técnicas de avaliação do **Fuxico**

TÉCNICA	AVALIAÇÃO PROFISSIONAL
Descrição	Avaliação a partir de uma lista de atributos desejáveis em um logotipo
A partir de	Orientações técnicas advindas de Peón (2009) e Wheller (2012)
Objetivo	Avaliar as alternativas de logotipo, a partir da lista sugerida na avaliação profissional
Aplicação	Deve ser realizada com os projetistas
Apresentação	<ol style="list-style-type: none"> 1. O logotipo é fácil de ser aprendido e identificado 2. Ele tem legibilidade e leituraabilidade 3. Funciona para aplicações verticais e horizontais (2 versões) 4. Funciona para policromia, monocromia positiva, negativa e tons de cinza 5. As ampliações e reduções são possíveis 6. Para o alfabeto, há composição com letreiramento 7. Possui paleta de cor para o logotipo e aplicações 8. Foi equilibrado baseada em proporções matemáticas 9. O signo pode ser usado separadamente do letreiramento 10. É coerente com o conceito para o qual foi criado 11. Ele oferece dicas para o que comunica

	<p>12. Tem alguma originalidade com relação ao mercado no qual se insere</p> <p>13. O logotipo possui impacto visual</p> <p>14. Não se observa conotações negativas na gestalt gerada no logotipo</p> <p>15. O ícone (símbolo) mantém o impacto para o menor tamanho definido para o logotipo</p> <p>16. O logotipo funciona em diversas mídias</p> <p>17. Pode ser aplicado em diversos tipos de material</p>
TÉCNICA	AVALIAÇÃO EMOCIONAL
Descrição	Avaliação a partir da reação das pessoas em relação às alternativas de logotipos
A partir de	Técnica de Diferencial Semântico - Osgood, Suci, e Tannenbaum (1957)
Objetivo	Avaliar as alternativas de logotipo a partir da reação advinda da experiência das pessoas
Aplicação	Deve ser aplicada com os clientes ou pessoas envolvidas com o projeto
Apresentação	 <p>Amei, é esse! Gostei, mas sugiro alterações. Gostei... Mas não é esse. Não gostei Esse não!</p>

Fonte: MATOS; SOUZA (2017)

Apenas como sugestão, será apresentado no Quadro 7 as fases de avaliação do método adaptadas para a projeção da avaliação neste trabalho.

Quadro 7: Síntese das técnicas de avaliação do *Fuxico* adaptadas

TÉCNICA ADAPTADA	AVALIAÇÃO PROFISSIONAL ADAPTADA
Descrição	Avaliação das alternativas de proposição aplicadas
A partir de	PPC do curso, propostas pedagógicas
Objetivo	Avaliar as alternativas competências e habilidades a serem dialogadas
Aplicação	Deve ser realizada com os professores, conselho de ADM, e estudantes.
Apresentação	Resultados da remodelação do curso a partir dos resultados da pesquisa.
TÉCNICA	AVALIAÇÃO EMOCIONAL
Descrição	Avaliação a partir da reação das pessoas em relação às alternativas de proposição
A partir de	Técnica de Diferencial Semântico - Osgood, Suci, e Tannenbaum (1957)
Objetivo	Avaliar as alternativas de proposição a partir da reação advinda da experiência dos atores
Aplicação	Deve ser aplicada com os gestores e egressos
Apresentação	 <p>Amei, é essa! Gostei, mas sugiro alterações. Gostei... Mas não é essa. Não gostei Esse não!</p>

Fonte: Elaboração própria, a partir de Matos (2017)

REALIZANDO

Do mesmo modo que a fase anterior, a fase realizar será apresentada para a coordenação do curso de Gestão Desportiva e de Lazer do IFRN *Campus* Natal Cidade- Alta, com o intuito da realização de práticas que conduzam o profissional de GDL, à sua inserção no mundo do trabalho, por meio das alternativas e avaliações realizadas a partir desta pesquisa.

A última etapa do *Fuxico*, constitui, dessa forma, a implantação das alternativas idealizadas para o Gestor Desportivo e de Lazer.

A seguir, são apresentadas as reflexões finais, que destacam as implicações práticas das reflexões e dos resultados evidenciados ao longo dessa produção.

REFLEXÕES FINAIS

O esporte e lazer, apesar de gozarem de lógicas próprias, não estão isolados, mas sim integrados às demais esferas da vida social, e são influenciados por leis inerentes aos campos da política, educação, administração pública, direito, entre outras (STAREPRAVO, 2011, p. 28).

A necessidade de dialogar sobre o contexto do profissional de Gestão Desportiva e de Lazer, em especial da sua atuação, proporcionou para esta pesquisa, um olhar imerso em circunstâncias reais dos aspectos que compõe este cenário, considerando que seu desenvolvimento contou com a contribuição dos envolvidos neste processo. Reflexão essa já expressa por outros autores como o que consta na epígrafe.

A pesquisa identificou uma fragmentação no processo de formação e atuação do profissional em pauta, causada por deficiências observadas no curso e na instituição, destacadas aqui como: 1º falta de comunicação efetiva entre os seus integrantes; 2º necessidade de incorporação da área por discentes e docentes; 3º falta de articulação institucional.

Esta situação, apresentou-se como um estímulo para consequências futuras que não edificam no processo de formação e atuação do profissional. Notou-se uma relação de antagonismo, na qual, o curso nutre expectativas em relação aos alunos e os mesmos esperam iniciativas do curso, acreditando que o único mediador entre a sua prática e o mercado é a sua instituição de ensino, provocando uma duradoura relação de espera.

Condição esta, que permitiu a interpretação de que o profissional não tem se preocupado com a sua formação individual como deveria, não buscando conhecer os instrumentos que compõe

o seu ramo de atuação, em outras palavras, o profissional desconhece as suas especificidades. O curso, de maneira especial, não tem buscado formas de articular o seu estudante à prática, sendo ele a estrutura mais competente para encabeçar esta conexão do profissional com o mercado de trabalho.

No mapeamento da atuação profissional, observou-se a partir da amostra verificada, o reduzido quantitativo de atuantes na profissão, gerado pela escassez de oportunidades e submissão do profissional à subfunções. Este cenário tem sido resultado das consequências de fragmentação acima citadas e necessita de meios para buscar soluções.

Os desdobramentos do presente trabalho, permitiram a geração de alternativas que podem mover-se a contribuir de forma efetiva na inserção do profissional em suas diversas potencialidades de atuação.

Potencialidades estas, que foram apresentadas na pesquisa com um panorama final estabelecido de um mercado amplo, porém vazio dessa atuação. As instituições reconheceram o profissional como um componente necessário à uma instituição do ramo e discorreram sobre o desconhecimento da busca desse profissional para compor o quadro de uma empresa/instituição, justamente pelo fato dele não ter sido apresentado ao mercado.

Esta pesquisa permitiu refletir que para que um segmento obtenha seu desenvolvimento, em especial o da Gestão Desportiva e de Lazer, faz-se necessário dialogar com aqueles que compõe o cenário estabelecido. Os resultados apresentados aqui, foram fruto da percepção de um grupo que compreende de formas distintas o profissional de Gestão Desportiva e de Lazer e a partir dessas compreensões contribuíram com proposições que podem efetivamente trazer mudanças sólidas para este contexto, a depender da disposição dos envolvidos.

Quanto ao caminho metodológico utilizado para este estudo, na condição de protótipo, o modelo Fuxico encontra-se em fase de experimentação e adaptações são necessárias à medida em que está sendo aplicado. Dessa forma, apresentam-se aqui as considerações observadas após a aplicabilidade do modelo na pesquisa.

O Fuxico atendeu às necessidades da pesquisa referentes ao fornecimento de uma estrutura pensada e adaptada à investigação em GDL que se adequou à proposta, aos instrumentos de coleta, análise e discussão dos dados e alternativas de proposição.

Dessa forma, o estudo apresentou-se como um componente da produção acadêmica sobre o profissional de Gestão Desportiva e de Lazer, espera-se que a partir das discussões aqui estabelecidas, possam surgir novos diálogos acerca da atuação e dos processos formativos deste profissional, indicando novos caminhos e identificando potencialidades, bem como a realização de ações que possam sanar as dificuldades encontradas, seja por meio das alternativas apontadas ou de novas fontes que possam ser incorporadas.

REFERÊNCIAS

BENTO, Jorge Olímpio. "Do desporto". In: TANI, GO; BENTO, Jorge Olímpio; PETERSEN, Ricardo Demétrio de Souza. (Orgs). **Pedagogia do desporto**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2006.

BRACHT, Valter. **Sociologia crítica do esporte: uma introdução**. Centro de Educação Física e Desportos da Ufes, 1997.

DIAS, Cleber. Aspectos históricos do esporte e do lazer (Editorial). **Revista Brasileira de Estudos do Lazer**. Belo Horizonte, v. 4, n.3, p.1-4, set./dez. 2017

BRASIL, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE GESTÃO DO ESPORTE < www.abragesp.org.br/atual-diretoria/> Acesso em 28 fev 2018.

BRASIL, COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO < <https://www.cob.org.br/pt/cob/comite-olimpico-do-brasil/conselho-executivo>> Acesso em 28 fev 2018.

BRASIL, CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL<<https://www.cbf.com.br/cbf-tv/empty/marco-polo-del-nero-e-o-novo-presidente-da-cbf?page=4#.WpbY9Grwbcc>> Acesso em 28 fev 2018.

BRASIL, FLUMINENSE FOOTBALL CLUB < www.fluminense.com.br> Acesso em 28 fev 2018.

BRASIL, SECRETARIA NACIONAL DE ESPORTE < <http://www.esporte.gov.br>> Acesso em 28 fev 2018.

COLLARES, Juliana. 2016. **Hotelaria hospitalar**: tudo que você precisa saber. <<https://www.cmtecnologia.com.br/hotelaria-hospitalar/>> Acesso em 25 fev 2018.

DANTAS, Vanylla Rebouças. **Fuxico no Japa em Casa**: testando o protótipo do método de criação de Identidades Visuais. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Design). Universidade Federal Do Rio Grande Do Norte. Natal, 2015.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. 1. ed.- São Paulo: Atlas, 2013.

DOWLING, Mathew. Exploring Sport Management as an Academic Profession: A Critical Review of Occupational Theory. *Journal of Global Sport Management*. v.3, n.4, p.321-338, 2018.

DOWLING, Mathew. Exploring sport management as an academic profession: a critical review of occupational theory. **Journal of Global Sport Management**, v. 3, n. 4, p. 321-338, 2018.

FRIGOTTO, Gaudêncio. Educação profissional e capitalismo dependente: o enigma da falta e sobra de profissionais qualificados. **Rev. Trab. Educ. Saúde**, v. 5 n. 3, p. 521-536, nov.2007/fev.2008.

FROIS, Rafael; COUTO, Ana Claudia Porfírio. MEGAEVENTOS, LAZER E TURISMO: CIDADE DO CABO E BELO HORIZONTE, PÓS-COPA DO MUNDO. **Revista Turismo & Cidades**, v. 2, n. 3, p. 47-66, 2020.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa / [organizado por] e**; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009

GUSTAVO PIRES. **Agôn- Gestão do Desporto**. Porto: Porto Editora, 2007.

HARARI, Yuval Noah. **21 lições para o século 21**. Tradução Paulo Geiger. Companhia das Letras, 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE. **Folder institucional do curso de Tecnologia em Gestão Desportiva e de Lazer**. IFRN: Natal, 2015.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE. **Plano Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Desportiva e de Lazer**. IFRN: Natal, 2012.

ISAYAMA, Hélder Ferreira. **Lazer em estudo: currículo e formação profissional**. Papirus Editora, 2015.

ISAYAMA, Hélder Ferreira; SANTOS, Carla Auguta Nogueira Lima. Reflexões sobre a formação profissional em lazer no Brasil. In: SILVA, J. V. P.; MOREIRA, W. W. (Orgs.). **Lazer e esporte no século XXI: novidades no horizonte?**. Curitiba: InterSaberes, 2018. p. 161-177.

KALLEDER, HAROLDO. **A importância do trabalho em equipe no ambiente cooperativo.** *FABE* em Revista, Bertioiga, V3, n3, ago. out/. 2012.

LEFEBVRE, Henri. **A vida cotidiana no mundo moderno.** Ática, 1991.

LINHARES--MARCELLINO, Nelson Carvalho (Ed.). **Lazer e esporte: políticas públicas.** Autores Associados, 2021.

MACHADO, Nilson José. **Projeto de vida.** Entrevista concedida ao Diário na Escola-Santo André, em 2004. Disponível em: Acesso em: < http://www.virtual.ufc.br/cursouca/modulo_4_projetos/conteudo/unidade_1/eixo1.pdf> 25 fev. 2017.

MALSCHITZKY, Nancy. **A importância da orientação de carreira na empregabilidade.** Disciplinas IFSP. Organizações. 2004.

MARIN, Elizara Carolina. **Currículo e formação do Profissional do lazer.** In: Mesa-redonda do XII Enarel, 2000. Rev. Bras. Cienc. Esporte, v. 23, n. 1. set. 2001.

MASCARENHAS, Fernando. Entre o ócio e o negócio: teses acerca da anatomia do lazer.- Tese [doutorado]- Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas- UNICAMP, 2005.

MATOS, Silvia; SOUZA, Igor. **Fuxicando no I.GO:** testando o protótipo do método de criação de identidades visuais – *FUXICO*. In: CIDI-CONGIC Congresso Internacional de Design de Informação. Natal, 2017. Anais do CIDI-CONGIG. Natal: 2017.

MAZZEI, Leandro Carlos; BASTOS, Flávia da Cunha. **Gestão do Esporte no Brasil.** Desafios e perspectivas. Ed. ICONE. 2012.

MELO, Victor Andrade; ALVES JUNIOR, DRUMMOUND, Edmundo. **Introdução ao Lazer.** Barueri, SP: Manole, 2003.

MINISTÉRIO DO ESPORTE, < <http://www.esporte.gov.br/>> Acesso em 28 fev 2018.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo.** *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOURÃO, Arminda Rachel Botelho. EDUCAÇÃO E MUNDO DO TRABALHO: ALGUMAS CONTRIBUIÇÕES PARA O DEBATE. **Educação Profissional e Tecnológica em Revista**, v. 4, n. Especial, p. 6-18, 2020.

PAZMINO, Ana Veronica. **Como se cria**: 40 métodos para design de produtos. Ana Veronica Pazmino. – São Paulo: Blucher, 2015.

PIRES, Gustavo Manuel Vaz da Silva; LOPES, José Pedro Sarmiento de Rebocho. Conceito de Gestão do Desporto. Novos Desafios, diferentes soluções. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 1, p. 88-103, 2001.

RIBEIRO, Alexandre Lima de Araújo; AZEVÊDO, Paulo Henrique. **Capacitação e qualificação de gestores do ambiente esportivo no Distrito Federal**: o perfil do participante do Ciclo de Palestras GESPORTE. Brasília, 2012.

ROCHA, Cláudio Miranda; BASTOS, Flávia da Cunha. **Gestão do Esporte**: definindo a área. Rev. bras. Educ. Fís. Esporte, São Paulo, v.25, p.91-103, dez. 2011.

SANTOS, Matheus Oliveira; SILVA, Robson Amaral; KAPP, Marcos Rogério. **Gestão do Lazer**: Formação e campo de atuação do profissional da área. Anais de Eventos da Sociedade de Pesquisa Qualitativa em Motricidade Humana, IV Colóquio de Pesquisa Qualitativa em Motricidade Humana. São Paulo, 2012.

SEVERO, Ricardo Gonçalves. Gaudêncio Frigotto: um diálogo sobre contexto político e educacional brasileiro. **CONJECTURA: filosofia e educação**, v. 24, p. 019021, 2019.

SILVA, Renan Antônio da. EDUCAÇÃO 4.0 PARA A INDÚSTRIA 4.0: PROTAGONISMO DO AVANÇO SOCIAL NO CENÁRIO INTRODUZIDO PELA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO. **Boletim Piaui- PUC**, SP, 2020.

SOUZA, Karolinne Stefanny. **O perfil profissional do Gestor Desportivo e de Lazer**: uma análise do projeto político pedagógico a partir dos discentes. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação Tecnológica em Gestão Desportiva e de Lazer) – Instituto Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2015.

SOUZA; Marta Mariane Ferreira Gomes; SILVA, Lenina Lopes Soares. Políticas de educação profissional para a gestão desportiva e de lazer: Avaliação a partir do Instituto Federal Do Rio Grande Do Norte (IFRN). **Anais eletrônicos**. In: Anais do 11º Congresso Brasileiro de Gestão do Esporte, 2021, Juiz de Fora, MG

STAREPRAVO, Fernando Augusto. Políticas Públicas de Esporte e Lazer No Brasil: Aproximações, Intersecções, Rupturas e Distanciamentos entre os Subcampos Político/Burocrático e Científico/Acadêmico. 422f. Tese (Doutorado em Educação Física). Universidade Federal do Paraná. 2011.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. **Isto é Design Thinking de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

TAVARES, Giselle Helena et al. **Gestão do lazer**: os grupos de pesquisa em foco. Motriz- revista de Educação Física. Rio Claro: Univ Estadual Paulista-unesp, InstBiociencias, v. 15, n. 3, p. 470-480, 2009. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/20814>>. Acesso em 22 ago. 2017.

TUBINO, Manoel José Gomes. **Estudos brasileiros sobre o esporte**: ênfase no esporte educação. Maringá : Eduem, 2010.

TUBINO, Manoel José Gomes. **O que é esporte**. São Paulo: Brasiliense, 1999.

POSFÁCIO

O livro “Formação e Atuação de Profissionais em Gestão Desportiva e de Lazer” como uma produção acadêmica provoca uma reflexão sobre a formação e atuação do profissional formado por instituições acadêmicas que precisam encontrar seu território de atuação no mundo do trabalho, para que possa dialogar com as demandas da sociedade brasileira no que diz respeito à formação humana por toda a vida, pela via do esporte e do lazer.

O diálogo acadêmico sobre a gestão do esporte e do lazer é salutar para uma sociedade que pensa as vivências corporais como forma de qualidade de vida e assegurada constitucionalmente.

É também, pensar políticas públicas que se confraternizem com a cultura e compreendam o esporte e o lazer enquanto necessidades humana para o cidadão e a cidadã viverem bem em sua formação e assim consigam ver horizontes no seu pensar e agir no mundo.

Profa. Dra. Sônia Cristina Ferreira Maia

Índice Remissivo

MODELO 1

Atuação Profissional, 5, 6, 11
 Avaliar, 32, 33, 35, 61, 62
 Conceito, 56, 57, 58, 67
 Conceituar, 32, 33, 34, 40
 Constituição Federal, 13, 18
 Desenvolvimento, 66
 Educação, 9, 17, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 48, 49, 65, 66, 67, 68
 Educação Física, 17, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 48, 49, 65, 67, 68
 Educação profissional, 66
 Empatizar, 32, 34
 Ensino Superior, 20
 Esporte, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 17, 20, 35, 36, 42, 67, 68
 Fenômenos, 28
 Formação, 5, 11, 54, 55, 67, 69
 Fuxico, 6, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 41, 60, 61, 62, 64, 65
 Gestão, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 24, 26, 29, 30, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 45, 46, 49, 50, 51, 52, 53, 56, 58, 60, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 69
 Gestão Desportiva e de Lazer, 5, 10, 11, 12, 20, 21, 24, 26, 29, 30, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 45, 46, 49, 50, 51, 52, 53, 56, 58, 60, 62, 63, 64, 66, 68, 69
 Gestão do Esporte, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 17, 20, 42, 67, 68
 Gestão do Lazer, 20, 67
 Gestores, 9, 34, 36, 39, 40, 43, 44
 Idear, 32, 33, 35, 41, 59
 Lazer, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 56, 57, 58, 60, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69
 Modelar, 32, 33, 35, 41
 Profissionais, 35, 69
 Realizar, 32, 33, 35
 Trabalho, 28, 65, 68
 Trajetória, 6

Sobre as autoras

Marta Mariane Ferreira Gomes de Souza



Mestre em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (PPGEP-IFRN) seguindo a linha: Políticas e Práxis em Educação Profissional. Especialista em Gestão de Programas e Projetos de Esporte e de Lazer na Escola pelo IFRN. Licenciada em Educação Física pelo Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN), graduada em Gestão Desportiva e de Lazer pelo IFRN.

Kadydja Karla Nascimento Chagas



Doutora e Mestre em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) Especialista em Fisiologia do Exercício pela Universidade Veiga de Almeida/RJ e Licenciada em Educação Física pela UFRN. Cursou estágio Pós-Doutoral em Ciências Sociais, pela Universidade do Minho/Portugal e em Educação Profissional pelo Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional (PPGEP-IFRN). Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN.

Silvia Aparecida de Oliveira de Alencar Matos



Doutora em Design pela UFPE - Universidade Federal de Pernambuco. Mestre em Design pela UFRN -Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Especialista em Design Gráfico e Editorial pelo Instituto de Educação Superior de Brasília, em convênio com o Instituto Europeo di Design - IED (2010). Professora Titular de Design do IFRN - Instituto Federal do Rio Grande do Norte.

Pelo pensamento de Harari (2018) é possível perceber que as necessidades e demandas dos trabalhadores avançaram ao longo do tempo e exigem dos profissionais que esses atuem de acordo com o contexto real, concreto e espacial do momento histórico e cultural no qual estão situados. O questionamento ensejado pelo autor de “como agrupar as delegações de competidores” naquele momento, no Rio de Janeiro, seria uma missão impossível para gestores desportivos e de lazer. Contudo, em 2016, -não o foi, por quê?

Nesse momento histórico-cultural o avanço científico e tecnológico no século 21 já nos permite fazer agrupamentos de dados complexos por meio da inteligência artificial (IA) em computadores sofisticados capazes de organizar dados reais, no mundo virtual, para oferecer respostas à realidade e auxiliar pesquisadores e gestores em todas as áreas do conhecimento, incluindo-se os gestores desportivos e de lazer.

Lenina Lopes Soares Silva