



**FACULDADE UNIÃO DE GOYAZES
CURSO DE EDUCAÇÃO FÍSICA**

ADMINISTRAÇÃO APLICADA AO ESPORTE

**Aparecida Santos Alvarenga
Maria Aparecida Pereira Barbosa
Viviane Alves Macedo**

Orientadora: Prof. Esp. Aneci Neves da Silva Delfino.

Trindade - GO
2016

FACULDADE UNIÃO DE GOYAZES
CURSO DE EDUCAÇÃO FÍSICA

ADMINISTRAÇÃO APLICADA AO ESPORTE

Aparecida Santos Alvarenga
Maria Aparecida Pereira Barbosa
Viviane Alves Macedo

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade União de Goyazes como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Educação Física.

Orientadora: Prof. Esp. Aneci Neves da Silva Delfino.

Trindade - GO
2016

Aparecida Santos Alvarenga
Maria Aparecida Pereira Barbosa
Viviane Alves Macedo

ADMINISTRAÇÃO APLICADA AO ESPORTE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade União de Goyazes como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Educação Física, aprovada pela seguinte banca examinadora:

Prof. Orientador: Prof. Esp. Aneci Neves da Silva Delfino.
Faculdade União de Goyazes

(Fernanda)

(Reginaldo)

Trindade - GO
____/____/2016

Dedicamos este trabalho a nossa família, em especial aos nossos pais, pelo amor, carinho e compreensão e que nos momentos mais difíceis sempre nos deram apoio e motivação para seguir em frente.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradecemos a Deus, que nos concedeu, a cada dia, uma página de vida no livro do tempo e nos deu a oportunidade e o privilégio de compartilhar tamanha experiência, podendo, assim, concretizar nossos sonhos.

A professora e orientadora Aneci Neves da Silva Delfino, por seu apoio e inspiração no amadurecimento dos nossos conhecimentos e conceitos, que nos levou a execução e conclusão deste trabalho.

A todos os professores da Faculdade União de Goyazes que ao decorrer desses anos contribuíram decisivamente para a nossa formação acadêmica, profissional e pessoal.

Aos colegas de classe, pela espontaneidade e alegria na troca de informações e materiais, numa demonstração de amizade e solidariedade.

ADMINISTRAÇÃO APLICADA AO ESPORTE

Aparecida Santos Alvarenga¹
Maria Aparecida Pereira Barbosa¹
Viviane Alves Macedo¹
Aneci Neves da Silva Delfino²

RESUMO

O objetivo geral deste estudo é o de compreender a importância da administração aplicada ao esporte, mostrando a importância de uma boa administração como uma atividade imprescindível na melhoria das organizações esportivas. Atualmente, a gestão do esporte tem sido considerada nos currículos dos cursos de Educação Física e Esporte durante muitos anos com diferentes nomes. Apensar de existir a muito tempo, é considerada uma área de investigação acadêmica recente. Assim, por meio da ampliação na complexidade na intervenção profissional de gestores do esporte, foi motivado o desenvolvimento da gestão do esporte enquanto área acadêmica. Os estudos realizados neste trabalho estão direcionados a analisar a administração aplicada ao esporte, isso porque esta é uma área ainda pouco debatida, com poucas publicações a respeito e uma pobre bibliografia específica, necessitando de mais estudos que apontem para um perfil determinado de gestor esportivo brasileiro e que auxiliem novas pesquisas na direção de um aprimoramento dos conteúdos.

Palavras-chaves: Administração. Esporte. Gestor. Educação Física.

MANAGEMENT APPLIED TO SPORT

ABSTRACT

The general objective of this study is to understand the importance of administration applied to sport, showing the importance of good administration as an essential activity in the improvement of sports organizations. Currently, sport management has been considered in the curricula of Physical Education and Sports courses for many years with different names. Believing to exist for a long time, is considered an area of recent academic research. Thus, through the increase in complexity in the professional intervention of managers of the sport, it was motivated the development of the management of the sport as academic area. The studies carried out in this study are aimed at analyzing the administration applied to sports, because this is an area that is still little debated, with few publications about it and a poor specific bibliography, needing more studies that point to a determined profile of Brazilian sports manager And to assist in further research towards improving content.

Key-words: Administration. Sport. Manager. educationphysical.

¹ Acadêmicas do Curso de Educação Física da Faculdade União de Goyazes.

² Orientadora, Prof.^a Esp. Gestão de Pessoas. Estratégias Financeiras. Docência. Curso de Educação Física da Faculdade União de Goyazes.

INTRODUÇÃO

Toda organização necessita de administradores preparados, com habilidades e conhecimentos que possam ser diretamente aplicadas para alcançar sua missão na direção de seus objetivos. Os autores Sonoo e Krebs (1991, p. 19) comentam que "inicialmente", as funções gerenciais na indústria esportiva requeriam conhecimentos na área de promoção. Atualmente, a abrangência é de maior complexidade.

As organizações precisam de administradores que estejam preparados a ajudar seus proprietários e/ou dirigentes e sua equipe a formular e alcançar metas e objetivos. E não apenas de pessoas influentes dentro do clube que por gostar de esportes se considera hábil a representar os sócios fazendo-se de diretoria que devido a falta de conhecimento da área administrativa voltada ao esporte não conseguem encaminhar a instituição no rumo a gestão do esporte, tendo atitudes que comprometem a imagem de profissionais envolvidos com o clube (CHIAVENATO, 2003).

Os estudos realizados neste trabalho estão direcionados a analisar a administração aplicada ao esporte, isso porque esta é uma área ainda pouco debatida, com poucas publicações a respeito e uma pobre bibliografia específica, necessitando de mais estudos que apontem para um perfil determinado de gestor esportivo brasileiro e que auxiliem novas pesquisas na direção de um aprimoramento dos conteúdos.

Ao final deste estudo pretende-se alcançar a resposta para duas perguntas: Quais são os conhecimentos administrativos necessários para atuar como gestor desportista? E: o conhecimento adquirido é suficiente para atuação na área administrativa?

O objetivo geral deste estudo é o de compreender a importância da administração aplicada ao esporte, mostrando a importância de uma boa administração como uma atividade imprescindível na melhoria das organizações esportivas.

METODOLOGIA

O estudo foi desenvolvido através da análise e interpretação de dados obtidos em pesquisa do tipo bibliográfica. Segundo Marconi e Lakatos (2008), a pesquisa bibliográfica tem como finalidade "colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito[. . .] sobre determinado assunto" (p. 57-58). Desta forma, a base desta pesquisa foi construída através de estudo em livros, artigos especializados, documentos, dissertações e teses, o que possibilitou o acesso e manipulação de informações para a reflexão introdutória acerca da administração aplicada ao esporte. O levantamento bibliográfico foi realizado em bases de dados disponíveis via internet de artigos científicos em PDF. Não restringimos o período de levantamento bibliográfico dos livros, das dissertações, das teses e dos artigos em periódicos encontrados na Biblioteca da Fug. Acervo pesquisado estendeu-se bibliotecas tais como: UFG, UCG, Faculdades Aphoniano, dentre outras.

O QUE É ADMINISTRAÇÃO

Conforme CHIAVENATO (2003), a palavra Administração, vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sob comando de outrem, isto é, aquele que presta serviço a outro. No entanto, a palavra administração sofreu uma radical transformação em seu significado original.

A tarefa administrar passou a ser a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização. A fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação e garantir a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexo.

Para CHIAVENATO (2003, P. 15) "Administração é antes de tudo alcançar resultados com os meios que se dispõe." Para ele os objetivos das empresas devem ser alcançados com eficiência e eficácia através do planejamento, organização, direção e controle dos recursos físicos, materiais, humanos e financeiros e competências da empresa, conforme será visto no tópico seguinte deste estudo. Esses recursos e competências devem ser colocados em prática para o alcance de resultados esperados.

CHIAVENATO (2003) descreve também que a administração é a responsável pelas amplas conquistas da humanidade e a disponibilização das invenções a população, pois é ela quem profere todas as intervenções para o alcance de resultados respeitáveis, na qual o administrador em algum papel que opere dentro das empresas se tornou efetivo, onde abranger a história das organizações e a teoria geral da administração é categórico a fim de procurar melhores resultados no presente e futuro.

FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

É evidente que a tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos pela empresa transformando-os em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle. Sendo, assim definidos.

Planejamento → Segundo Chiavenato (2011, p. 164): “O planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes de a ação de ser necessária (...)” consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos. Sendo assim, pode-se dizer que planejamento é decidir com antecipação o que necessita ser feito para que seja alcançado verificado objetivo ou meta.

Organização → A vida das pessoas constitui uma infinidade de interações com outras pessoas e organizações. O ser humano vive em sociedade, e por isso, convive e se relaciona com outras pessoas. Ele é eminentemente social e interativo, não vive sozinho, vive sempre se relacionando com os seus semelhantes. As organizações existem para que as pessoas satisfaçam suas necessidades de produtos ou serviços, que sozinhas não podem alcançar, e é formado por duas ou mais pessoas, e a cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Segundo Chiavenato (2009, p.22):

A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Uma organização somente existe quando: 1. Há pessoas capazes de se comunicarem e que; 2. Estão dispostas a contribuir com a ação de conjunto; e 3. A fim de alcançarem um objetivo comum.

As pessoas formam grupos e trabalham juntas a procura de um objetivo.

Assim fazem as organizações, que não importam o tamanho, sempre contam com o trabalho de duas ou mais pessoas. Estão espalhadas por todo lado, desde a igreja até as lojas. Dentro de uma organização há a divisão do trabalho, onde cada um exerce uma função, na área administrativa ou no processo produtivo, que termina com um produto ou serviço. Os participantes de uma organização são capazes de se comunicarem entre si dentro das organizações, por símbolos, por gestos, movimentos, assim elas entendem e sabem o que cada integrante quer falar. Elas contribuem com a ação de cada participante da organização, para que não haja conflito. Elas estão ali com o intuito de alcançarem um objetivo comum.

As organizações existem com o propósito principal de alcançarem um objetivo comum. Em uma organização, não se deve ter interesses individuais, o que realmente vale é o interesse coletivo, independente da função ou cargo que exerce na organização.

Segundo Silva (2012, p.44) “uma organização é definida como duas ou mais pessoas trabalhando juntas cooperativamente dentro de limites identificáveis, para alcançar um objetivo ou meta comum”.

A Organização pode ser definida como um grupo de pessoas que possuem habilidades e conhecimento, em que todos chegam juntos. Nesse grupo de pessoas, não existem ganhadores ou perdedores. São vários indivíduos que pensam, analisam, atuam no mesmo sentido. Os objetivos são comuns a todos. Dentro de uma organização, os colaboradores podem alcançar objetivos específicos que, se fossem realizados isoladamente, jamais conseguiriam fazer. Existem várias funções na organização, cada qual procurando satisfazer o objetivo principal, ou seja, a Meta planejada. Para ser chamada de organização, todos os empregados e superiores devem estar focados no mesmo sentido. O Interesse é igual para todos.

De acordo com Silva (2012, p. 45) existem quatro aspectos implícitos sobre a organização: Primeiro que as organizações são feitas de pessoas. Segundo, que precisa-se dividir o trabalho entre estas e precisa-se procurar pessoas com habilidades ou conhecimento. Terceiro, as organizações devem ter limites e delimitações, proporcionado ênfase nas pessoas e nas atividades. Quarto, as organizações têm o propósito de atingir objetivos, perseguindo metas permanentes. Segundo Chiavenato (2009, p.8):

As organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidade dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas. No fundo, as organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos

isoladamente não podem alcançar em face das suas limitações.

As organizações existem para que as pessoas satisfaçam suas indigências; as mais variadas possíveis, necessidades emocionais, econômicas, comerciais, religiosas. As necessidades surgem primeiramente dos clientes internos que são os funcionários, e depois dos clientes externos que são os consumidores. Elas existem com outro desígnio também, que o indivíduo cumpra o objetivo que, sozinho, não alcançaria. Por isso em uma organização eles conseguem porque trabalham em grupos, sempre ajudando o outro.

A disposição de cada indivíduo em participar e contribuir na organização varia e flutua, porque cada um tem o seu modo de ser, pensar e agir. Com o tempo, ele percebe como tem que se comportar dentro da organização, que o modo como agia e pensava não era o suficiente para que ele faça parte daquela organização.

Segundo Oliveira (2012, p. 63), a organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos. Portanto, cabe ressaltar que as funções dos administradores é a de organizar toda a empresa para o seu completo funcionamento, além disso, três outras funções básicas fazem parte da sua vida. São elas: planejamento da empresa – objetivos esperados; direção da empresa – orientação, coordenação, motivação, liderança das atividades; controle da empresa – acompanhamento, controle, avaliação dos resultados e organização – ordem nas coisas. Segundo Oliveira (2012, p. 65-67) toda empresa possui dois tipos de estrutura:

Formal: Deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns aspectos pelo seu organograma. Suas principais características são: Ênfase a posições em termos de autoridades e responsabilidades. É estável. Está sujeita a controle. Está na estrutura. Líder formal.

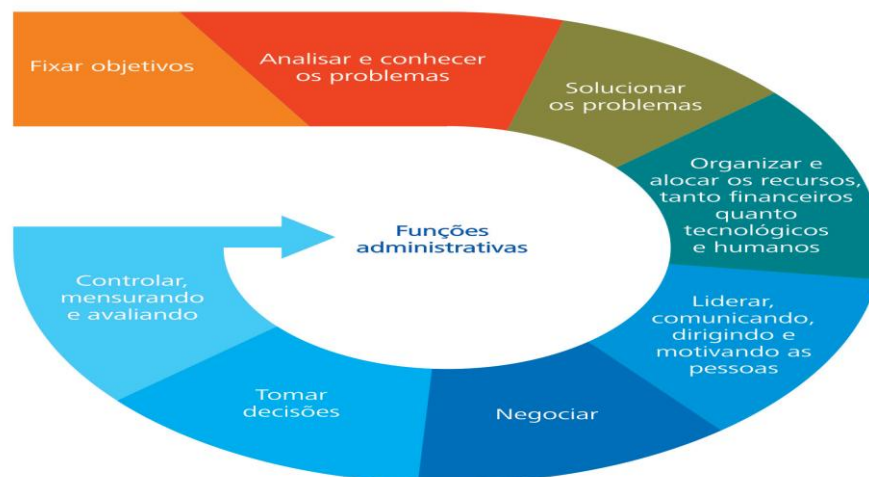
Informal: Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem. Representa relações que usualmente não aparecem no organograma. São relacionamentos não-documentados e não-reconhecidos oficialmente entre os membros de uma organização que surgem inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados. Características: Está nas pessoas. Sempre existirão. A autoridade flui na maioria das vezes na horizontal. É instável. Não está sujeita a controle. Está sujeita aos sentimentos. Líder informal. Desenvolve sistemas e canais de comunicação.

Conforme visto toda empresa possui dois tipos de estrutura, sendo a formal e informal, ambas possuem características próprias.

Direção→Conforme CHIAVENATO (2011) o significado de direção é o de influenciar, liderar e motivar as pessoas a realizarem tarefas efetivas o alcance dos resultados. Ao contrário de planejar e organizar, conduzir é uma atividade sólida, uma vez que envolve trabalhar com pessoas. Sua principal função é a de criação de uma atmosfera apropriada para o exercício de todas as funções.

Controle→O controle é compreendido como sendo a função administrativa que incide em adequar e ajustar a atuação de colaboradores para afiançar que os objetivos da empresa e os planos apresentados para alcançá-los sejam concretizados. É, pois, o desempenho conforme a qual cada administrador, do presidente ao supervisor, assegura se de que aquilo que é feito encontra-se de acordo com o que se projetava fazer (CHIAVENATO, 2011). Através do controle pode constatar e verificar a efetivação das atividades e finalidades conforme constituído. Afinal, controlar visa adequar o desempenho das pessoas com relação aos objetivos prognosticados para manter a empresa no caminho certo.A administração apresentavárias características, entre elas; um circuito de atividades conectadas, conforme apresentação na figura 1 a seguir.

Figura 1: Circuito de atividades da administração



Fonte: Elaboração Própria 2016

Conforme exposto na figura 1, na administração devem ser analisados e ter conhecimento dos problemas existentes na empresa, posteriormente dar solução aos problemas. Em seguida toda empresa deve se organizar por meio da alocação de recursos seja ele financeiro ou tecnológico e humano. É importante que o administrador seja um líder o qual deve ter uma boa comunicação, dirigindo e

motivando seus colaboradores. Para PITTS,

Uma área de estudo é composta por um corpo de conhecimento de literatura relativa a teoria e a prática; pelos profissionais que formam profissionais, por aqueles que desenvolvem pesquisa e os que atuam na prática; por organizações profissionais dedicadas ao avanço da área; pela formação profissional e pela credibilidade que ela conquista perante a sociedade (PITTS, 2001, pg 23).

A área de Administração Esportiva envolve a aplicação dos conceitos e teorias gerais da Administração ao Esporte e aos diferentes papéis que ele desempenha na sociedade pela abrangência que o esporte tem no contexto social na atualidade, a demanda de atuação do profissional de administração esportiva é bastante diversificada. A formação de administradores esportivos tem sido realizada, principalmente no Brasil como fruto da exigência dos mercados de atuação e da própria demanda social.

PERFIL DO ADMINISTRADOR

O Perfil profissional capacitado na área tem se convertido em uma necessidade em toda organização que queira administrar, gerar e ofertar corretamente seus recursos. Mas, pouco se estuda e conhece sobre o perfil deste administrador esportivo, sua formação e campos de atuação. A própria caracterização da área se dá de diferentes maneiras. Internacionalmente, temos exemplos de caracterização da área que se dão através de um conceito amplo de esporte que engloba todos os segmentos da chamada Indústria do Esporte.

Verifica-se a tendência de realização de estudos que procuram caracterizar o administrador esportivo e demonstrar a importância da formação e da aquisição de conhecimentos em administração esportiva para o docente de cursos de Educação Física, para profissionais gerenciadores de clubes, ligas e órgãos públicos de administração do esporte. Outra necessidade refere-se ao aprimoramento da formação do profissional para atuar na área, que acreditamos deva se dar cada vez mais com ênfase nos conhecimentos multidisciplinares.

Para exercer sua atividade profissional, o Administrador ocupa diversas posições estratégicas nas organizações e desenvolve papéis fundamentais para a sustentabilidade e crescimento esportivo. Para desempenhar suas funções e sustentar sua posição, o Administrador deve desenvolver várias habilidades e algumas características são apontadas como fundamentais ao Perfil de um bom Administrador. Todo administrador precisa das três em proporções diferentes,

dependendo do nível hierárquico:

● **Habilidade Técnica:** é a capacidade de usar procedimentos, técnicas e conhecimentos de um campo de especialização.

● **Habilidade Humana:** é a capacidade de trabalhar com outras pessoas, de entendê-las e motivá-las.

● **Habilidade Conceitual:** é a capacidade de coordenar e integrar todos os interesses e atividade de um organização. Implica ver a organização como um todo, compreendendo como suas partes dependem umas das outras e prevendo como uma mudança em qualquer das partes afetara o todo (visão sistêmica). Para um administrador esportivo obter sucesso, além de disciplina e habilidades, deve possuir as três competências consideradas como duráveis:

● **Conhecimento :** O acesso a informação, viver experiências, ler sempre, reciclar e ter uma rede de relacionamento significável são preceitos básicos, é importante também o acervo de informações, conceitos, idéias, experiências, aprendizagens que o gestor de um clube ou time possui a respeito de sua especialidade. O conhecimento se transforma a cada instante em função da mudança e da inovação que ocorre com uma intensidade cada vez maior. O ideal é que o conhecimento seja socializado e esteja disponível para toda a organização. O conhecimento é necessário e fundamental, mas não é suficiente para o sucesso profissional. Ele precisa ser adicionado a duas outras competências: a perspectiva e a atitude.

● **Perspectiva** - É basicamente transformar a teoria em prática, é visualizar as oportunidades que nem sempre são percebidas pelas pessoas comuns e transformá-las em novos produtos, serviços ou ações pessoais, é inovar, criar, colocar o conhecimento em ação. A perspectiva é a condição pessoal que torna o administrador capaz de diagnosticar situações e propor soluções criativas e inovadoras. É a perspectiva que dá autonomia e independência ao administrador. Contudo, o conhecimento e a perspectiva são fundamentais, mas carecem de uma terceira competência: a atitude.

● **Atitude** - Ter um estilo pessoal, fazer as coisas acontecerem, empreender e possuir impulso e determinação. É o comportamento pessoal do administrador frente às situações com que se depara no seu trabalho. Representa o estilo pessoal de fazer as coisas acontecerem, a maneira de liderar, de motivar, de comunicar e de levar as coisas para a frente. Envolve o impulso e a determinação de inovar e a convicção de melhorar continuamente, o espírito empreendedor, o inconformismo

com a situação atual e, sobretudo, a facilidade de trabalhar com outras pessoas. É essa competência durável que transforma o administrador em um agente de mudança nas empresas e organizações e não simplesmente um agente de conservação. Essas três competências duráveis constituem a santíssima trindade que conduz o administrador esportivo ao sucesso nas suas atividades.

Define CHIAVENATO (2012, p. 80) que “a motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras, funciona como desejo e receio, o indivíduo deseja poder, deseja *status*, receia o ostracismo social, receia as ameaças à sua auto-estima”.

Para BERGAMINI (2009), é um grande desafio fazer com que a empresa e o que ela tem a oferecer para os que nela trabalham, seja atrativo o bastante para que os mesmos gostem do que fazem, se empenhem ao máximo e não tenham interesse em buscar outras oportunidades, pois afinal, não são os benefícios e o salário os únicos estímulos essenciais para uma boa vivência profissional. Ainda de acordo com a figura 1, a empresa deve saber negociar, tomar decisões e controlar bem suas atividades.

No mundo moderno a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana e em vários níveis hierárquicos da estrutura organizacional, desde a atual direção até as camadas inferiores. Para Davi (2010), “Liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo a identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos”. (DAVI, 2010, p, 151)

Para o autor, a liderança pode promover estabilidade, ordem, solução de problemas, visão criativa e algumas mudanças na estrutura organizacional da empresa. A liderança é um fator de suma importância dentro de uma organização, sem um líder capacitado a organização seria apenas um emaranhado de pessoas, idéias e conflitos.

EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

O surgimento da educação física é datada desde o tempo do homem primitivo por volta de 1550, o quais necessitavam desenvolver capacidades corporais com a intenção de ganhar seus desafios, sendo questão de vida ou morte (FARIAS, 2014).

Historiadores desvendaram que no Oriente os humanos logo começaram a

se tornar mais civilizados devido aos exercícios que tinham um sentido moral preparatório para a vida. Na Índia, a atividade física estava completamente unida com o ensino e a religião daquela sociedade. Algumas práticas na China conferiam a guerra de forma a aprimorar as qualidades físicas e motoras dos guerreiros (SOARES, 2004).

O berço dos esportes, remota à sociedade grega antiga, em um momento onde a atividade física era muito importante e estava ligada a intelectualidade e a espiritualidade em forma de mitologia e de filosofia de vida, onde o corpo bem definido possuía bons olhares, tais como vitalidade, destreza, saúde e é claro, força. Foi nesta época em que os próprios gregos criaram os Jogos Olímpicos, onde os mesmos faziam homenagens aos seus deuses com a prática de competições (FARIAS, 2014).

A educação física no Brasil teve origem graças a uma grande miscigenação cultural, desde os índios que aqui já habitavam até os imigrantes que acrescentaram inúmeras fontes para que a atividade física fosse aprimorada de acordo com as necessidades de seu tempo (FARIAS, 2014).

A educação física como disciplina apresenta a sua origem por volta da metade do século XIX, correspondente ao período do Brasil Império, onde tinham leis que compreendiam a ginástica na grade de ensino dos estudantes. Contudo, somente na década de 1990 que a atividade física passa a ser conhecida até se tornar o que é de conhecimento de todos na atualidade (SOARES, 2004). Conforme exposto, a educação física remota a tempos do homem primitivo que necessitava desenvolver capacidades corporais com a intenção de ganhar seus desafios, onde eram utilizadas as forças humanas (FARIAS, 2014).

Quanto ao curso de Educação Física, a regulamentação profissional no Brasil desencadeou-se a partir dos anos 30, por força da legislação trabalhista. Inicialmente, esse processo orientou-se para promover adaptações às ocupações liberais já constituídas no sistema de ensino e no mercado de trabalho. A disputa do espaço ocupacional é uma consequência dessa era tecnológica, quando revela o mercado de trabalho como uma luta de poder.

Desde o final do século XX, as práticas corporais no Brasil realizadas por meio escolar vêm sendo aproximadas com a expectativa da promoção de saúde e da aquisição da qualidade de vida tendo muita manifestação das práticas nas academias de ginásticas, clubes e espaços de lazer (NOZAKI, 2004).

Ainda destaca NOZAKI (2004) que a mudança de foco no debate da educação física, do meio escolar para a prática corporal e do meio não escolar, não aconteceu de forma arbitrária mas, escoltadas pela demanda do mundo de trabalho que visa cada vez mais à obtenção de lucros trazida pela revolução tecnológica. Nesse contexto, a graduação em Educação Física também passa por uma assimilação do meio de atuação, cada vez mais voltado para obtenção de resultado, seja por equipes ou individualmente.

A Lei nº 9696/1998, foi a responsável pela regulamentação da profissão de Educação Física, o proporcionou a criação do sistema CONFEF/CREF's (Conselho Federal de Educação Física/Conselhos Regionais de Educação Física), cujo principal objetivo é o de acompanhamento e fiscalização da qualidade dos serviços desempenhados à sociedade nessa área. O profissional de Educação Física, durante sua formação, evolui constantemente à procura de aperfeiçoar-se e qualificar-se para a vida profissional (ANTUNES, 2007).

ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA

A partir da década de 1960, a gestão do esporte passou a ser conhecida como uma área de investigação acadêmica, com formação específica. Assim, o campo de atuação do gestor de esporte, se deu a partir da intervenção e atuação profissional dentro das organizações privadas ou públicas, com ou sem fins lucrativos (ROCHA; BASTOS, 2011). Ainda de acordo com Rocha e Bastos (2011): Em termos de intervenção profissional, o crescimento na demanda do mercado por gestores de esporte é diretamente proporcional ao desenvolvimento do esporte e da atividade física enquanto um negócio.

A gestão do esporte tem sido considerada nos currículos dos cursos de Educação Física e Esporte durante muitos anos com diferentes nomes. Apesar de existir a muito tempo, é considerada uma área de investigação acadêmica recente. Assim, por meio da ampliação na complexidade na intervenção profissional de gestores do esporte, foi motivado o desenvolvimento da gestão do esporte enquanto área acadêmica. Quanto a definição de gestão de esportes, ROCHA E BASTOS (2011), a define como sendo a aplicação dos princípios de gestão a organizações esportivas. Pode ser entendida também como sendo o processo de trabalhar com pessoas e recursos materiais para realizar objetivos de organizações esportivas, de maneira eficaz. Quanto a área de Administração Esportiva abrange o

aproveitamento dos conceitos e teorias gerais da Administração ao Esporte e aos distintos papéis que ele exerce na sociedade contemporânea.

CAMPOS DE ATUAÇÃO E ÁREAS DA ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA

Atualmente é bastante diversificada a demanda de atuação do profissional de administração esportiva, caracterizando-se conforme a organização, cultura, e as políticas de cada região ou país. Conforme BASTOS (2003), no Brasil, nas últimas décadas o mercado de trabalho vem exigindo a formação de administradores esportivos. O profissional habilitado na área apresenta se transformado em uma precisão em toda organização que queira administrar, determinar e oferecer corretamente seus recursos. Conforme destacam PITTS (2001) E MILLER; STOLDT; COMFORT IN HOFFMAN; HARRIS (2002)

A área de Administração Esportiva envolve a aplicação dos conceitos e teorias gerais da Administração ao Esporte e aos diferentes papéis que ele desempenha na sociedade contemporânea. Pela abrangência que o esporte tem no contexto social dos dias de hoje, estão também envolvidos, de maneira geral, além dos conceitos e teorias da Administração, conhecimentos relativos a Economia, Marketing, Legislação e Política.

No Brasil, REZENDE (2000) apresenta, sob a ótica da organização como unidade social, dois grandes grupos: aquelas organizações que existem em função da atividade física, esportiva e de lazer – centros de treinamento e escolinhas; academias; clubes e associações exclusivamente esportivas; consultorias e assessorias; ligas, federações e confederações; fundações, instituições e comitês, entre outros – e aquelas que possuem setores voltados para a atividade física, desportiva e de lazer – prefeituras, governos estaduais, governo federal, clubes sociais, entidades representativas (SESC, SESI, sindicatos), hotéis, academias, *shoppings*, etc. Rezende (2000) sugere ainda que:

o profissional que atua em organização e administração no esporte deve dominar, de maneira geral, os assuntos administração e marketing, e, especificamente, temas de contabilidade, promoção de eventos, legislação esportiva e trabalhista, relações públicas, medicina do esporte, psicologia do esporte, turismo e lazer.

Considerando BASTOS (2003) que define as áreas de administração esportiva relacionando-as com as organizações de atuação do profissional: gerenciamento de clubes, gerenciamento esportivo geral (entidades públicas; privadas; escolas e universidades; federações, confederações e ligas; SESC,

SENAC, SESI, ACM e área comunitária), supervisão de equipes, chefia de delegações e supervisor de projetos. Tem-se que os setores de atuação profissional, o norteamento dado pela Constituição do país reforçou uma das principais visões que o desporto já assumia na sociedade – o desporto educacional – que se destaca nas ações das políticas públicas e o desporto profissional. Outra ação reforçada pelas novas diretrizes, já presente nas políticas públicas, era o apoio ao desporto de alto nível ou de rendimento (BASTOS, 2003).

DISCUSSÕES ACERCA DA ADMINISTRAÇÃO DO ESPORTE

Muitas organizações esportivas ainda estão alheias às “novas tendências” da Administração e da própria administração Esportiva. Em estudo recente de BASTOS et al. (2004) aponta a existência de administradores esportivos profissionais, com especialização na área, atuando na gerência esportiva. A nova realidade é que as empresas são constituídas por pessoas, que infelizmente nunca foram adequadamente utilizadas e motivadas (CHIAVENATO, 1996).

Atualmente, é importante que os administradores descubram que por trás dos produtos e serviços oferecidos, encontra-se o ativo mais importante, sendo as pessoas (PAULA, 1999). As organizações esportivas, na atualidade é um alvo considerado importante, pois é aquele composto por professores e técnicos. É possível observar as aproximações dos conceitos realizados por MELLO NETO (1998) e CHIAVENATO (2003), no que diz respeito ao papel da administração no segmento empresarial, sendo neste estudo aplicado ao contexto esportivo. Nota-se que os processos são os mesmos seguidos por todos os autores quando tratados como uma empresa. Já NOLASCO et al (2004, p 760) conceitua a administração do esporte como:

[...] à organização e direção racional e sistemática de atividades esportivas e físicas em geral e/ ou de entidades e grupos que fazem acontecer estas atividades quer orientadas para competições de alto nível ou participação popular ocasional ou regular, e práticas de lazer e de saúde.

Muito embora, existam diferenças conceituais sobre o que seria a gestão, todos os autores demonstram a mesma opinião quanto ao papel exercido pelo gestor, que, nesse caso, é abrangido como o responsável pela administração do clube. De acordo com CELMA (2004, p. 32) o papel do gestor consiste por:

1. Liderar responsabilmente sua organização conduzindo a melhora, dirigindo seu

pessoal com inovação.

2. Negociar com os distintos agentes econômicos, sociais, etc. Realizar pactos defendendo seu patrimônio e seus interesses atuais no futuro.
3. Zelar pelos interesses internos e externos da propriedade e de empregador, a gestão e administração de seus recursos com a viabilidade de seis projetos e objetivos, etc.
4. Comunicar as informações em todos os sentidos, transmitindo as instruções, conhecimento e visões de organização, reconhecendo as sugestões e cuidados.
5. Representar a sua organização frente aos clientes, a instituições com competência. Cabe ao gestor, nessa perspectiva, executar as tarefas da empresa oportunizando mais eficiência e eficácia ao processo administrativo, que são geridos por meio de métodos, regras e regulamento dos procedimentos a serem seguidos pelas empresas.

RESULTADOS ACERCA DO ESTUDO

Conforme o exposto é importante que a administração na área de esporte seja administrada de maneira correta, pois por meio de uma má administração poderá ocasionar perdas e prejuízos os clubes. A formação de administradores esportivos tem sido realizada, nas últimas décadas, principalmente no Brasil, como fruto da exigência dos mercados de atuação e das demandas sociais. Diante da identificação dessas necessidades discutir-se-á as qualificações pessoais necessárias aos profissionais desta área na tabela abaixo inspirada por LE BOTERF EXPOSTO POR FLEURY (2002).

Saber agir	Saber o que e por que faz Saber julgar, escolher, decidir
Saber mobilizar recursos Saber comunicar	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos
Saber aprender Saber se engajar e se comprometer	Trabalhar o conhecimento e a experiência; rever modelos mentais; saber se desenvolver. Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se
Saber assumir responsabilidades Ter visão estratégica	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, sendo por isso reconhecido Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: FLEURY, (2002, p. 56)

Apud VIEIRA, 2007

Verificou-se nos últimos anos que “quase da noite para o dia, profissionais da área de educação física que tiveram de assumir a gestão, e a maioria tinha recebido

formação escassa” sobre o tema. Assim, percebe-se que não basta ao profissional ter um conhecimento acadêmico, diversas experiências profissionais, habilidades ou capacidades específicas. Estes fatores são de extrema importância, juntamente com as características pessoais para o indivíduo e a organização em que irão atuar. Ou seja, a forma que o indivíduo interage com a organização é de suma importância para uma definição de competência. Porém, considera-se que o administrador esportivo se caracteriza por ter conhecimento funcional de estratégias, tais como: planejamento, organização, direção, controle e avaliação, bem como por apresentar habilidades e conhecer técnicas de comunicação na tomada de decisão.

Pode-se concluir com este estudo que as organizações clubísticas procuram desenvolver tanto a prática de atividade física como de esportes competitivos, sob a orientação de o profissional da administração esportiva com qualificação e que tenha presença marcante. A qualificação voltada para de gestor de atividades esportivas de clubes principalmente com formação principalmentena área de Educação Física.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi o de compreender a importância da administração aplicada ao esporte, mostrando a importância de uma boa administração como uma atividade imprescindível na melhoria das organizações esportivas. Portanto, para que se tenha sucesso numa administração esportiva, é importante que o gestor esportivo planeje suas atividades, tome decisões admissíveis para cada momento específico. É importante que o mesmo desempenhe as funções administrativas com ética e profissionalismo e também tenham uma boa comunicação, para que as pessoas tenham conhecimento de, informações que não percorrem só nos departamentos da empresa, mais também nos bastidores, que é o público, neste caso, vão saber se a empresa presta um serviço de qualidade, se tem um bom atendimento, se apresenta um bom produto. Que no caso da administração, seria a boa organização dos eventos esportivos.

A transparência e a coerência também é um fator importante, deve ser prioridade, esses quesitos são responsáveis pela ética, pelos valores e imagem da empresa, sendo capaz de gerar confiança junto ao público de interesse. Deve realizar suas atividades de forma mais clara e aberta o quanto possível e tendo o cuidado com a reputação da empresa, porque manchada uma vez não terá mais a

confiança do seu público.

Para se tornar um gestor esportivo, se faz necessário que o professor de educação física se prepare e se qualifique na área administrativa de forma a desenvolver as competências que são necessárias para atender a uma demanda que vem crescendo muito na área do esporte. Assim, a figura profissional de Educação Física que almeja desenvolver habilidades e competências voltadas para gestão do esporte deve primeiramente estar preparando-se para relacionar-se não somente com seu público, mas também, com toda equipe esportiva que vai contribuir em muito para o desenvolvimento das atividades na área de administração. Saber administrar um clube de esporte, por exemplo, é fundamental para alcance do objetivos onde todos ganham.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

1. BASTOS, Flávia C. CAMPOS DE ATUAÇÃO DO ADMINISTRADOR ESPORTIVO – PROPOSTA DE UM MODELO PARA O BRASIL. Grupo de Estudos e Pesquisa em Administração Esportiva-GEPAE Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil. 2003.
2. BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
3. _____. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. Interesses e Motivações Pessoais. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
4. CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: o capital das organizações. 9. ed – Rio de Janeiro: Campus, 2009.
5. _____. Introdução à Teria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
6. _____. Introdução à teoria geral da administração: 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
7. _____. Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
8. _____. Gerenciando Pessoas: Como Transformar Gerentes em Gestores de Pessoas, 4. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2012.
9. DESSLER, Gary. Administração de Recursos Humanos. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.
10. GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.
11. MOCSÁNYI, Vinícius; BASTOS, Flávia da Cunha. Gestão de Pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte – 2005, 4(4):55-69. Disponível em: Acesso em: 05 de out. 2016.
12. MILLER, L. K.; STOLDT, G. C.; COMFORT, G. Profissões relacionadas à administração esportiva. In: HOFFMAN, S. I. ; HARRIS, J. C. (Org.) *Cinesiologia: o estudo da atividade física*. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.
13. OLIVEIRA, Djalma P. R. Sistemas, organizações e métodos. São Paulo: Atlas, 2012.
14. PITTS, B. G. Sport Management at the Millennium: A Defining Moment. Journal of Sport Management, 15, p. 1-9, 2001.
15. REZENDE, J.R. Organização e administração no esporte. Rio de Janeiro, Sprint, 2000.
16. ROCHA, Cláudio Miranda da; BASTOS, Flávia da Cunha. Gestão do Esporte: definindo a área. Rev. bras. Educ. Fís. Esporte, São Paulo, v.25, p.91-103, dez. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbefe/v25nspe/10.pdf>>. Acesso em: 05 de out. 2016.
17. SILVA, Reinaldo Oliveira da. Teoria da Administração. São Paulo: Pioneira, 2012.