

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO FÍSICA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO FÍSICA
MESTRADO EM EDUCAÇÃO FÍSICA

AS AÇÕES GERENCIAIS E OS RESULTADOS ESPORTIVOS DAS
ESCOLAS PÚBLICAS PARTICIPANTES DOS JOGOS ESCOLARES DO
DISTRITO FEDERAL

AUTOR:

LEONARDO PEIXOTO ARÉAS DA SILVA

ORIENTADOR: **PROF. DR. PAULO HENRIQUE AZEVÊDO**

Brasília, 25 de julho de 2014



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO FÍSICA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO FÍSICA
MESTRADO EM EDUCAÇÃO FÍSICA

AS AÇÕES GERENCIAIS E OS RESULTADOS ESPORTIVOS DAS
ESCOLAS PÚBLICAS PARTICIPANTES DOS JOGOS ESCOLARES DO
DISTRITO FEDERAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade em Educação Física da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Educação Física – Área de Concentração: Gestão e Marketing Esportivo.

Orientador: Prof. Dr. **Paulo Henrique Azevêdo**

Brasília (DF), 2014

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de Brasília. Acervo 1016999.

Silva, Leonardo Peixoto Arêas da.
S586a As ações gerenciais e os resultados esportivos das escolas públicas participantes dos Jogos Escolares do Distrito Federal / Leonardo Peixoto Arêas da Silva. -- 2014. 222 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Brasília, Faculdade de Educação Física, Programa de Pós-Graduação em Educação Física, 2014.

Inclui bibliografia.

Orientação: Paulo Henrique Azevêdo.

1. Jogos Escolares do Distrito Federal. 2. Esportes - Administração. 3. Esportes e Estado. 4. Esportes escolares. 5. Treinadores de atletas. I. Azevêdo, Paulo Henrique. II. Título.

CDU 796: 37

Leonardo Peixoto Arêas da Silva

**AS AÇÕES GERENCIAIS E OS RESULTADOS ESPORTIVOS DAS ESCOLAS
PÚBLICAS PARTICIPANTES DOS JOGOS ESCOLARES DO DISTRITO FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Física da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Física – com especialização em Gestão e Marketing Esportivo –, sob orientação do Professor Doutor Paulo Henrique Azevêdo.

Membros da Banca de Avaliação

Presidente: **Professor Doutor Paulo Henrique Azevêdo**

Faculdade de Educação Física
Universidade de Brasília

Membro Interno: **Professor Doutor Aldo Antônio Azevedo**

Faculdade de Educação Física
Universidade de Brasília

Membro Externo: **Professora Doutora Flávia da Cunha Bastos**

Faculdade de Educação Física
Universidade de São Paulo

Membro Suplente: **Professor Doutor Alexandre Jackson Chan-Vianna**

Faculdade de Educação Física
Universidade de Brasília

Brasília, 25 de julho de 2014

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus eternos companheiros de jornada, minha grande e presente família. Em especial minhas amadas, Maria Salvani (esposa) e Luna (filha), cujo apoio incondicional me deu segurança para encarar este desafio. À minha mãe, Mariene e ao meu pai (*in memoriam*), José Geraldo, meus primeiros e principais educadores que me ensinaram (e ainda ensinam) a buscar os mais sublimes valores humanos como meio para viver uma vida plena.

Este estudo é dedicado, também, a todos os agentes educacionais e esportivos que, consciente ou inconscientemente, querem, devem, podem e realizam bons trabalhos visando ao bem comum por meio do desenvolvimento pleno da beleza (em sentido *latu*) do “movimento humano intencional” como prefere chamar o professor Doutor Manuel Sérgio a expressão que utilizamos no Brasil, Educação Física.

AGRADECIMENTOS

Ninguém é melhor que todos! Portanto, um trabalho como este não é fruto apenas do esforço de uma pessoa. Muitos merecem meus agradecimentos e as pessoas nomeadas aqui representam todas aquelas demais que direta ou indiretamente colaboraram na realização deste projeto.

Aos meus tios Regina Peixoto e Azauri Berezowski, agradeço pela minha inserção no mundo dos esportes e pela inspiração em me tornar um educador do movimento humano intencional. À minha madrinha Gilde Peixoto (Didida), prima prof^a. Dr^a. Maria Auxiliadora Cunha (Dodora) e tio prof. Dr. Luciano Peixoto pelas contribuições na coleta de dados e na revisão final do texto. Aos meus irmãos Cristiano, Renata, Roberta e Mariana pela colaboração na metodologia e coleta de dados. E aos meus cunhados prof. Esp. Yuri Menezes, prof. Ms. Josué Vicente, prof. Dr. Leandro Duarte pelas dicas de pesquisa, dados e textos. À minha cunhada Neide da Silva e seu marido Jessé Carvalho pelo apoio logístico. À minha prima prof^a. Esp. Alessandra Tavares pelas contribuições no instrumento de coleta de dados.

Muitos amigos merecem minha gratidão neste projeto dentre eles a prof^a. Esp. Natália Liggeri pela elaboração do pré-projeto e parceria nos estudos. Roberto e Felipe Bretas pela confecção dos slides e treinamento da apresentação. Ms. Mayarê Baldini, prof^a. Ms. Amanda Vasconcelos, prof. Ms Antônio Marcos na elaboração do instrumento de coleta de dados e na revisão dos textos.

A decisão por realizar o mestrado foi tomada no período da graduação em 1998 inspirada, especialmente, em três professores aos quais agradeço. A prof^a. Dr^a Maria Zélia Borba, que pela sua competência como docente na graduação e dedicação à profissão me inspirou a buscar a minha qualificação como cientista na área social. A prof^a. Dr^a Maria Luiza Angelim por me apresentar o INEP e Fritjof Capra e por me ensinar a leitura acadêmica e, ainda, a gostar disso! E ao Prof. Dr. Antônio Carlos Bramante pelas suas aulas no curso de especialização em Recreação e Lazer – UnB e pela fundamental dica de buscar na realidade a base para realizar pesquisas.

Vários educadores e cientistas colaboraram com minha base intelectual e com o desenvolvimento da metodologia. Agradeço em especial ao Prof. Dr. Paulo Henrique Azevêdo que me orientou não apenas no mestrado, mas a ser um líder na

área (o que trabalharei para corresponder adequadamente) e os membros das bancas examinadoras de qualificação e defesa, prof. Ms Amércio Pierangeli, prof. Dr. André Reis, prof^a. Dr^a Flávia Bastos, prof. Dr. Aldo Azevedo e prof. Dr. Alexandre Jackson. E ao prof. Dr. Alexandre Rezende pelas contribuições na estatística e na análise dos dados.

Aos professores das disciplinas que cursei neste mestrado agradeço pela competência e por me instigarem a aprofundar meus conhecimentos. São eles: o prof. Dr. Paulo Calmon (Modelo de análise de políticas públicas – PPGA), o prof. Ms. Alessandro Aveni (Empreendedorismo e inovação – CDT/Empreend), a prof^a. Dr^a. Ingrid Dittrich (Teorias da Educação e da Educação Física – PPGEF), o prof. Dr. Fernando Mascarenhas (Os megaeventos esportivos na agenda pública brasileira – PPGEF). E, também, à prof^a. Dr^a. Cristina Castro-Lucas (CDT-UnB), ao prof. Dr. Marcelo de Brito (FEF/UnB) e ao prof. Ms. João Eduardo Batista (PUC-GO) pelas contribuições extra-curriculares.

Aos meus colegas dos vários programas de pós-graduação da Universidade de Brasília, especialmente aqueles do PPGA, do PPGEF, e do laboratório GESPORTE, nomeadamente, aos professores mestres Gisele Ocampo, Rubens Spessoto, Alexsander Gomes, Guilherme Nunes, Alexandre Santos, Carlos Eugênio e Olga Parente; e aos professores Vinícius Cyrillo, Roberto Correia; além dos estudantes Pedro Mortoza, Danilo Figueredo e Antônio Capelo. E ao Rafael Mitsuo pela colaboração na análise estatística.

Agradeço também a colaboração dos colegas de trabalho na coleta de dados desde a elaboração do instrumento até a tabulação, sobretudo, aos professores mestres Ronaldo Pacheco, Odiel Aranha, Emílio de Paula; aos professores especialistas, Fabrícia Cypriano, Paula Miranda, Elisa Pinheiro; aos professores Marília de Abreu e Carlos Ney; além do prof. Geraldo Pereira e do prof. Ms. Juarez Sampaio pela colaboração no acesso aos dados e informações da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal.

"Numa democracia, nenhuma obra supera a de educação. Haverá, talvez, outras aparentemente mais urgentes ou imediatas, mas estas mesmas pressupõem, se estivermos numa democracia, a educação. Todas as demais funções do estado democrático pressupõem a educação. Somente esta não é consequência da democracia, mas a sua base, o seu fundamento, a condição mesmo para a sua existência."

Anísio Teixeira

"Tolice é fazer as coisas sempre do mesmo jeito e esperar resultados diferentes."

Albert Einstein

"Saber e não fazer, ainda não é saber."

Provérbio Zen Budista

RESUMO

Este estudo analisou a atuação dos Técnicos Esportivos das escolas públicas do Distrito Federal enquanto gestores do Esporte Escolar e os Resultados Esportivos conquistados por essas organizações à luz da Teoria Geral da Administração e de abordagens complementares. Para uma melhor compreensão desse fenômeno o estudo, também, identificou o perfil profissiográfico a partir das características das tarefas que são realizadas estabelecendo a correspondência dessas com a qualificação profissional e das condições de trabalho disponíveis para a realização das ações gerenciais necessárias ao desenvolvimento do Projeto Esportivo. Foi realizado um levantamento por meio de uma pesquisa de campo aplicando-se questionário semi-aberto a 107 Técnicos Esportivos. Uma pesquisa documental complementou a coleta e análise dos dados. Em relação à caracterização sócio-demográfica a população desta pesquisa é composta em sua maioria de homens, média de 40 anos, casados. A metade tem naturalidade brasileira. Todos praticam ou praticaram atividade física. Mais da metade trabalha há mais de 10 anos na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal – SEDF e participam dos Jogos Escolares do Distrito Federal – JEDF no máximo há 5 anos. São servidores públicos efetivos da SEDF, trabalham 40 horas semanais e são professores regentes. Possuem formação em Educação Física há mais de 16 anos, são pós-graduados ao nível de especialização e possuem formação específica em Gestão do Esporte. Realizaram ações gerenciais de planejamento e controle e algumas das ações de organização e de direção analisadas. Consideram-se Coordenadores Esportivos da escola e tem o apoio da Direção, mas não tem apoio de colegas de outras disciplinas. Estão satisfeitos profissionalmente. Conquistaram as três primeiras posições por modalidades/categorias nas duas etapas dos JEDF 24 escolas públicas e 27 escolas particulares, contudo, poucas escolas particulares obtiveram muitas conquistas e muitas escolas públicas obtiveram poucas conquistas em modalidades/categorias. Quase a metade das escolas públicas analisadas teve alunos-atletas conquistando medalhas – ouro, prata e bronze. Quando a decisão dependeu do Técnico Esportivo houve ações gerenciais implementadas. O Projeto Esportivo não é institucionalizado e não houve o envolvimento da Comunidade Escolar. Há espaço para crescimento em relação na quantidade de escolas que participam desse evento e na qualidade dessa participação das escolas públicas.

Palavras-chave: Gestão do Esporte. Políticas de esporte. Esporte Escolar. Jogos Escolares. Técnicos Esportivos.

ABSTRACT

This study analyzed the performance of the coaches in the Federal District public schools while managers of the School Sport and Sporting Results achieved by these organizations in the light of the general theory of administration and of complementary approaches. For a better understanding of this phenomenon, the study also identified professional profile from the characteristics of the tasks that are performed by the correspondence of those with professional qualifications and working conditions available to carry out the management actions necessary for the development of the Sports Project. A survey was carried out by means of a field research applying semi-open questionnaire to 107 coaches. A documentary research complemented the collection and analysis of data. With regard to socio-demographic characterization the population of this research consists mostly of men, an average of 40 years old, married. The half was born in Brasília. All practice or have practiced physical activity. More than half has been working for more than 10 years in the Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal-SEDF and participate in the Jogos Escolares do Distrito Federal – JEDF maximum 5 years far. Are long-time civil servants SEDF, work 40 hours a week and are teachers regents. Have training in Physical Education for over 16 years, are postgraduates at the level of expertise and have specific training in Sports Management. Performed managerial planning and control actions and some of the actions of the Organization and of direction analysed. Consider themselves Sports Coordinators from school and has the support of the Direction, but has no support from colleagues from other subjects. Are satisfied professionally. Won the first three positions for modalities/categories in two stages of 24 JEDF public schools and private schools 27, however, a few private schools have obtained lots of achievements and many public schools have few achievements in modalities/categories. Nearly half of public schools analysed had student-athletes winning medals – gold, silver and bronze. When the decision depended on the coach managerial actions were implemented. The Sports Project is not institutionalized, and there was no involvement of the school community. There's room for growth in relation to the amount of schools that participate in this event and in the quality of participation of public schools.

Keywords: *Sport Management. Sport policies. School Sport. School Games. Coaches.*

LISTA DE FIGURAS

- Figura 01** – Organograma da estrutura da administração central da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal..... 96
- Figura 02** – Organograma da estrutura da Coordenação de Educação Física e Desporto Escolar. .. 97
- Figura 03** – Organograma da estrutura básica das escolas públicas do Distrito Federal. 165

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) de faixa etária.	120
Gráfico 02 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) de gênero.	124
Gráfico 03 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) de Estado Civil.	128
Gráfico 04 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) da relação residência-trabalho.	131
Gráfico 05 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) de vínculo com a SEDF.	134
Gráfico 06 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) de carga de trabalho.	135
Gráfico 07 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) da função exercida.	136
Gráfico 08 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) da relação com a prática esportiva.	142
Gráfico 09 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) de nível de escolaridade.	143

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) das regiões e unidades da federação de origem dos Técnicos Esportivos das escolas públicas participantes dos 53ª JEDF.	129
Tabela 02 – Distribuição das frequências absoluta (N) e relativa (%) das regiões/locais de origem da população do Distrito Federal.	130
Tabela 03 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) dos locais de residência e de trabalho dos Técnicos Esportivos das escolas públicas participantes dos 53º JEDF.....	132
Tabela 04 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) do tempo de trabalho na SEDF e de participação nos JEDF.	137
Tabela 05 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) do tempo de formação (graduação) em Educação Física.....	139
Tabela 06 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) dos motivos que determinaram a escolha pela profissão encontrado por Mendes (2010).	142
Tabela 07 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) da formação em Gestão do Esporte dos Técnicos Esportivos participantes dos 53º JEDF.	146
Tabela 08 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) das ações de planejamento dos Gestores do Esporte das escolas públicas participantes dos 53º JEDF.	152
Tabela 09 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) das avaliações realizadas pelos Gestores do Esporte das escolas públicas participantes dos 53º JEDF.	156
Tabela 10 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) dos horários de treinamento e dos recursos humanos para formação de Comissão Técnica das escolas públicas participantes dos 53º JEDF.	161
Tabela 11 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) da utilização dos recursos financeiros na preparação e participação das escolas públicas nos 53º JEDF.	167
Tabela 12 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) da disponibilidade de instalações, recursos materiais e manutenção das escolas públicas participantes dos 53º JEDF.	169
Tabela 13 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) da atuação dos Técnicos Esportivos como Coordenadores Esportivos das escolas públicas participantes dos 53º JEDF.	175
Tabela 14 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) da rede de cooperação interna de que dispõem as escolas públicas participantes dos 53º JEDF.	177
Tabela 15 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) das percepções de responsabilidade e de satisfação profissional dos Técnicos Esportivos das escolas públicas participantes dos 53º JEDF. .	180
Tabela 16 – Linha do tempo da participação de escolas públicas (Epub) e escolas particulares (Epar) nos JEDF entre 2008 e 2013.	183
Tabela 17 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) de alunos-atletas das escolas públicas e particulares participantes dos 53º JEDF.	184
Tabela 18 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) das participações por modalidades de escolas públicas (Epub) e particulares (Epar) nos 53º JEDF.	186
Tabela 19 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) dos Resultados Esportivos obtidos pelos Técnicos Esportivos das escolas públicas participantes dos 53º JEDF.....	193

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Descrição dos componentes do Sistema Nacional de Educação.	31
Quadro 02 – Descrição dos agentes políticos que assinaram o Projeto de Lei nº 8.035/10.....	33
Quadro 03 – Distribuição das frequências dos tipos de UEx encontradas por Parente e Lück (1999) nas escolas públicas brasileiras.	37
Quadro 04 – Descrição das manifestações esportivas definidas na Lei nº 9.615/98.....	42
Quadro 05 – Relação dos programas e projetos divulgados no sítio eletrônico do Ministério do Esporte em 2014.	44
Quadro 06 – Linha do tempo dos Jogos Escolares Brasileiros entre 1969 e 2014.....	49
Quadro 07 – Relação das modalidades esportivas e categorias disputadas nos 53º JEDF.....	54
Quadro 08 – Descrição dos pilares da educação preconizados pela UNESCO (1997).....	62
Quadro 09 – Descrição dos princípios da Administração.	77
Quadro 10 – Descrição dos níveis hierárquicos de uma organização.	78
Quadro 11 – Descrição das funções da Administração.....	79
Quadro 12 – Descrição das áreas e recursos organizacionais.	80
Quadro 13 – Descrição das habilidades básicas do gestor.....	81
Quadro 14 – Lista das associações continentais da Gestão do Esporte.	87
Quadro 15 – Descrição dos principais legados de megaventos esportivos apresentado por Rodrigues <i>et al</i> (2008).	89
Quadro 16 – Descrição dos agentes educacionais e os fatores que impactam na gestão da sala de aula segundo Lück (2014).....	94
Quadro 17 – Descrição dos objetivos da Coordenação de Educação Física e Desporto Escolar expressos no PPP Professor Carlos Mota.....	98
Quadro 18 – Descrição dos sujeitos habilitados a votar no processo de eleição para Direção Escolar segundo a Lei de Gestão Democrática das escolas públicas do Distrito Federal.....	99
Quadro 19 – Descrição das possibilidades de carga horária de trabalho na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal.....	100
Quadro 20 – Descrição dos itens investigados para identificar o “Perfil Profissiográfico” dos sujeitos da pesquisa.....	108
Quadro 21 – Descrição dos itens investigados para identificar o nível de “Qualificação Profissional” dos sujeitos da pesquisa.....	109
Quadro 22 – Descrição dos Itens investigados para identificar as “Ações Gerenciais” realizadas pelos Gestores do Esporte das escolas públicas participantes da pesquisa.	110
Quadro 23 – Descrição dos itens investigados para identificar os “Resultados Esportivos” obtidos pelas escolas públicas participantes da pesquisa.	110
Quadro 24 – Distribuição das escolas públicas que participaram dos 53º JEDF por Gerência Regional de Ensino.	111
Quadro 25 – Síntese de dados sobre a participação feminina como Gestoras do Esporte realizada por Ferreira <i>et al</i> 2013.....	125

Quadro 26 – Síntese de dados sobre a participação feminina como Técnicas Esportivas realizada por Ferreira <i>et al</i> 2013.....	126
Quadro 27 – Descrição de 3 especificidades de intervenção dos profissionais de Educação Física.	147
Quadro 28 – Descrição das áreas de competências empreendedoras segundo Man e Lau (2000, p.237).	149
Quadro 29 – Descrição dos programas e projetos disponibilizados pelo Ministério da Educação para aquisição de recursos necessários ao desenvolvimento de Projetos Esportivos nas escolas públicas.	171
Quadro 30 – Descrição dos programas e projetos disponibilizados pelo Ministério do Esporte para aquisição de recursos necessários ao desenvolvimento de Projetos Esportivos.	172
Quadro 31 – Descrição das ações que podem ser realizadas pelas escolas públicas para a aquisição de recursos necessários ao desenvolvimento de Projetos Esportivos.....	173
Quadro 32 – Descrição dos tipos de escolas públicas do Distrito Federal que atendem estudantes com idade para participar dos JEDF.....	178
Quadro 33 – Classificação geral das escolas públicas (Epub) e particulares (Epar) na etapa I dos 53º JEDF.	188
Quadro 34 – Classificação geral das escolas públicas (Epub) e particulares (Epar) na etapa II dos 53º JEDF.	188
Quadro 35 – Classificação por modalidade/categoria das escolas públicas (Epub) e particulares (Epar) nos 53º JEDF.	189
Quadro 36 – Distribuição das medalhas conquistadas por modalidade/categoria pelas escolas particulares (Epar) que participaram nos 53º JEDF.	191
Quadro 37 – Distribuição das medalhas conquistadas por modalidade/categoria pelas escolas públicas (Epub) que participaram nos 53º JEDF.....	192

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AASM	<i>Asian Association for Sport Management</i>
ABRAGESP	Associação Brasileira de Gestão do Esporte
ALGEDE	<i>Latin American Association for Sport Management</i>
APM	Associação de Pais e Mestres
ASMA	<i>African Sport Management Association</i>
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoa de Nível Superior
CBC	Confederação Brasileira de Clubes
CBCE	Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte
CBDU	Confederação Brasileira de Desportos Universitários
CEC	Comissão de Educação da Câmara dos Deputados
CEDES	Centro de Desenvolvimento do Esporte Recreativo e do Lazer
CEEs	Conselhos Estaduais de Educação
CEFDESC	Coordenação de Educação Física e Desporto Escolar
CENESP	Centro de Desenvolvimento do Esporte de Alto Rendimento
CES	Comissão de Educação, Cultura e Esporte do Senado
CID	Centro de Iniciação Desportiva
CIEF	Centro Integrado de Educação Física
CIGEsp	Congresso Internacional sobre Gestão do Esporte
CMEs	Conselhos Municipais de Educação
CNC	Confederação Nacional do Comércio
CND	Conselho Nacional de Desportos
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COB	Comitê Olímpico Brasileiro
Codeplan	Companhia de Planejamento do Distrito Federal
COI	Comitê Olímpico Internacional
CONFED	Conselho Federal de Educação Física
CPB	Comitê Paraolímpico Brasileiro
EAPE	Escola de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação
EASM	<i>European Association for Sport Management</i>
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
GECOLF	Gerência de Colônia de Férias
GEDESC	Gerência do Desporto Escolar
GEEFES	Gerência da Educação Física Escolar
GEJOESC	Gerência dos Jogos Escolares

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
JEBs	Jogos Escolares Brasileiros
Jeb's	Jogos Estudantis Brasileiros
JEDF	Jogos Escolares do Distrito Federal
JENDF	Jogos Escolares Noturnos do Distrito Federal
LDB	Lei de Diretrizes e Bases Nacionais da Educação
ME	Ministério do Esporte
MEC	Ministério da Educação
NASSM	<i>North America Society for Sport Management</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
PDAD	Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílio
PDAF	Programa de Descentralização Administrativa e Financeira
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PELC	Projeto Esporte e Lazer da Cidade
PIB	Produto Interno Bruto
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PNCs	Parâmetros Curriculares Nacionais
PND	Plano Nacional de Desportos
PNE	Plano Nacional de Educação
RAs	Regiões Administrativas
SBPC	Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência
SEDF	Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal
Sesu/MEC	Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação
SMAANZ	<i>Sport Management Association of Australia & New Zealand</i>
SND	Sistema Desportivo Nacional
SNEL	Sistema Nacional de Esporte e Lazer
SUBEB	Subsecretaria de Educação Básica
TGA	Teoria Geral da Administração
UAG	Unidade de Administração Geral
UEx	Unidades Executoras
UnB	Universidade de Brasília
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
WASM	<i>World Association for Sport Management</i>

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Parecer do Comitê de Ética da Faculdade de Medicina da Universidade de Brasília...214	
ANEXO B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.217	
ANEXO C – Instrumento de Coleta de Dados218	
ANEXO D – Ficha de Inscrição dos 53º JEDF.222	

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	20
1.1.	CENÁRIO	25
1.2.	ORGANIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL.....	30
1.2.1.	<i>Políticas de descentralização da Educação Brasileira.....</i>	<i>34</i>
1.3.	ORGANIZAÇÃO DO ESPORTE NO BRASIL	37
1.3.1.	<i>Políticas de Esporte no Brasil.....</i>	<i>44</i>
1.4.	POLÍTICAS DO ESPORTE ESCOLAR NO BRASIL.....	47
1.4.1.	<i>Jogos Escolares Brasileiros – JEBS.....</i>	<i>48</i>
1.4.2.	<i>Jogos Escolares do Distrito Federal – JEDF.....</i>	<i>52</i>
1.5.	OBJETIVO GERAL	55
1.6.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	55
1.7.	JUSTIFICATIVA	55
1.8.	RELEVÂNCIA.....	57
2.	REVISÃO DE LITERATURA.....	60
2.1.	CONCEITO DE EDUCAÇÃO	61
2.2.	EDUCAÇÃO FÍSICA ESCOLAR.....	63
2.3.	CONCEITO DE ESPORTE	65
2.4.	ESPORTE ESCOLAR E OS RESULTADOS ESPORTIVOS	66
2.5.	ESPORTE EDUCACIONAL – MEIO E FIM EDUCACIONAIS.....	71
2.6.	GESTÃO/ADMINISTRAÇÃO E SEUS CONCEITOS.....	74
2.7.	POLÍTICAS PÚBLICAS	83
2.8.	GESTÃO DO ESPORTE.....	85
2.9.	GESTÃO DA EDUCAÇÃO FÍSICA ESCOLAR E DO ESPORTE ESCOLAR	92
2.10.	GESTÃO DA EDUCAÇÃO FÍSICA ESCOLAR E DO ESPORTE ESCOLAR NO DISTRITO FEDERAL	95
3.	MATERIAIS E MÉTODOS.....	102
3.1.	DELINEAMENTO DA PESQUISA	102
3.2.	TIPO DE PESQUISA.....	103
3.3.	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	105
3.4.	VARIÁVEIS ESTUDADAS	107
3.5.	POPULAÇÃO E AMOSTRA	111
3.5.1.	<i>População</i>	<i>111</i>
3.5.2.	<i>Seleção dos sujeitos</i>	<i>112</i>
3.5.2.1.	<i>Critérios de inclusão</i>	<i>112</i>
3.5.2.2.	<i>Critérios de exclusão</i>	<i>112</i>
3.5.3.	<i>Amostra.....</i>	<i>113</i>
3.6.	INSTRUMENTOS E COLETA DE DADOS.....	113
3.7.	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	115
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	119
4.1.	CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO	119
4.2.	ATUAÇÃO PROFISSIONAL	133
4.3.	QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL.....	138
4.4.	PERFIL DA POPULAÇÃO	151
4.5.	AÇÕES DE PLANEJAMENTO.....	152
4.6.	AÇÕES DE CONTROLE.....	155
4.7.	AÇÕES DE ORGANIZAÇÃO.....	161
4.8.	AÇÕES DE DIREÇÃO.....	174
4.9.	RESULTADOS ESPORTIVOS.....	182
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	195
6.	SUGESTÕES.....	201

1. INTRODUÇÃO

O Esporte é um fenômeno humano complexo e com extraordinário alcance social, econômico e político. Eis porque é vastamente analisado e discutido por agentes e organizações representativas desses segmentos, sejam concernentes ao governo, à iniciativa privada, ao terceiro setor ou, sobretudo, à comunidade acadêmica; ora focalizando os aspectos técnicos e metodológicos, ora os funcionais, os impactos socioeconômicos e todas as demais variantes que lhe são inerentes. No que diz respeito à Academia, várias são as áreas e inúmeros, os pesquisadores que se detêm no estudo do Esporte, em suas mais variadas expressões, ao redor do mundo. Neste trabalho, o Esporte será tratado de modo plural como preconiza Gaya (2000), ou seja, “como elemento de propulsão de desenvolvimento humano” (SILVA, 2012, p.45). Entretanto, a abordagem se propõe a contemplar, prioritariamente, seus aspectos gerenciais, pressupondo a eficácia como ponto de partida para que seus objetivos e finalidades sociais e econômicas possam ser alcançados¹. A análise será realizada à luz da Gestão do Esporte.

Para Bueno (2008, p.50) “o Esporte é expressão sociocultural que incorpora e se correlaciona profundamente com as características estruturais da sociedade moderna”. Ele o identifica no advento do lançamento de satélites ao espaço, na década de 1960, como a ferramenta que possibilitou a democratização rápida da área, pelo globo. Lushche (1990, p.59 *apud* BUENO, 2008, p.49) afirma que “nenhuma outra atividade humana combina, de forma tão paradoxal, a seriedade com a frivolidade, o divertimento com a competitividade e o ideológico com o estrutural”.

Segundo Pires (1996, p.11) 2,5% do comércio mundial tem relação – em menor ou maior escala – com atividades econômicas correlatas ao Esporte. Em estudo realizado em 25 países da Europa, ele constatou que o consumo esportivo privado foi de, aproximadamente, 35 bilhões de dólares, significando entre “1,1% a 3,6% do consumo privado nos estados membros da Comunidade Europeia”; e o mercado relacionado empregou cerca de dois milhões de pessoas à época.

¹ Conforme preconiza a Resolução nº5 do Conselho Nacional de Esporte de 14 de junho de 2005.

DaCosta (2006, p.21.4), por sua vez, confirma que a participação do Esporte no Produto Interno Bruto² (PIB), em países desenvolvidos, oscila entre 2% e 2,5%.

Analisando os dados brasileiros, Azevêdo (2009) afirma que, em 2005, os serviços relacionados ao esporte, no Brasil, movimentaram cerca de 15,6 bilhões de dólares, o que equivale a 1,95% do PIB daquele ano, cuja cifra total foi de 798 bilhões de dólares. Desse percentual, a iniciativa privada foi responsável por 1,75%, cabendo ao setor público uma participação de 0,20%. Nesse mesmo estudo, o autor demonstra que o 'PIB' do Esporte teve um crescimento de 10,85%, enquanto que o PIB brasileiro cresceu 3,2%, no período de 1995 a 2005.

Esses dados corroboram os encontrados pela Fundação Getúlio Vargas que, analisando os anos de 1996 e 2000 verificou que o Esporte cresceu 12% a.a. enquanto o PIB nacional apenas 2,25% a.a, movimentando mais de 25 bilhões de reais por ano empregando mais de 300 mil pessoas (BRASIL, 2006).

Dados mais atualizados demonstram uma tendência de aumento na participação do Esporte nas economias, em geral. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria do Esporte (ABRIESP, 2011) a indústria esportiva movimenta um trilhão de dólares, no mundo. Apenas nos Estados Unidos da América, são investidos, no Esporte, 613 bilhões; o que corresponde a 6,7% do PIB daquela Nação. Existem 3,4 mil empresas do setor e a quantidade de canais de televisão com programação esportiva chega a 130, neste início de século. Na Europa os direitos de transmissão totalizam 7,5 bilhões de dólares, sendo que, somente no Reino Unido, foram investidos dois bilhões entre 2000 e 2004 (ABRIESP, 2011).

Nos últimos anos a indústria do Esporte nacional cresceu 10% sendo que 50% dos investimentos no setor esportivo são relacionados à prestação de serviços e a outra metade a artigos esportivos (ABRIESP, 2011).

Avançando ao tempo mais recente, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) concluiu que, em 2013, o PIB brasileiro teve um acréscimo de 2,3% em relação ao ano anterior e totalizou 4,8 trilhões de reais (BRASIL, 2013a). Estabelecendo como parâmetro os dados e análises acima, que dão conta de que 2% é uma média razoável de contribuição do Esporte na formação da riqueza de um

² Produto Interno Bruto é a soma de todas as riquezas de um país.

país, podemos inferir que as atividades ligadas ao Esporte no Brasil, em 2013, teriam contribuído com cerca de 96 bilhões de reais na formação da riqueza do país.

DaCosta (2011) apresenta dados detalhados sobre a atividade física e esportiva no Brasil. Segundo ele, pouco mais de 74 milhões de pessoas praticam, ocasionalmente, atividades esportivas no país: mais de 10,8 milhões, regularmente; e quase 750 mil, de forma muito ativa; um contingente aproximado de 85,6 milhões de pessoas. Outro dado significativo é que o setor esportivo foi responsável, até 2004, por quase 1,6 milhões de empregos, dos quais 879 mil são diretos. O teórico observa que a base para tais estimativas é a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD). Esta, ao usar o critério de ramos de atividades (serviços de diversão, organizações culturais, serviços de comunicação, etc.), incluindo “organizações esportivas”, subestima o impacto do Esporte na economia, sobretudo na área da saúde, como também bloqueia o conhecimento da participação esportiva diversificada com suas ramificações e geração de emprego.

A PNAD 2013 aponta que o desemprego no Brasil baixou à taxa de 7,1% sendo o menor índice em toda a história (BRASIL, 2013b). Os estudos apontam que, em razão dos megaeventos que estão sendo realizados no Brasil nos últimos anos, desde os Jogos Pan-Americanos (2007), o país tem investindo, sobremaneira, no setor esportivo e em setores que nele impactam, tais como: construção civil, indústria de bens e consumo e no turismo. Todo esse movimento impacta, vigorosamente na redução dos níveis de desemprego, no país. A Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) realizou uma pesquisa em que constatou que durante a realização dos Jogos Pan-Americanos do Rio de Janeiro em 2007, foram gerados 178,9 mil empregos diretos e indiretos e um movimento de 10 bilhões de reais durante o evento (ABRIESP, 2011). Isso quer dizer que o Esporte tem contribuído, fortemente, para a manutenção e criação de empregos, nos últimos anos; sendo um dos principais responsáveis por essa marca histórica no mercado de trabalho nacional.

Pelos dados apresentados, percebe-se que está em curso, no Brasil, uma oportunidade de crescimento da cultura de prática esportiva e de atividades físicas e que os ganhos advindos desse empreendimento confere à área, relevância estratégica para o desenvolvimento socioeconômico do país, tal como tem ocorrido em vários outros países, ao longo da história.

Esses são, portanto, alguns dos motivos que levam um país a aspirar a sediar aqueles que são considerados os eventos mais rentáveis do mundo, os chamados ‘megaeventos esportivos’. Segundo Gustavo Pires (1996, p.164-165) em termos globais:

...o desenvolvimento é um conceito de ordem qualitativa, de grande complexidade, no qual está integrado o desporto e suas práticas, como componentes fundamentais, na construção da qualidade de vida das populações bem como o seu direito à educação, à saúde, à cultura, ao lazer e à felicidade. O direito à prática desportiva é, por isso, uma questão inalienável quando se trata de considerar as condições de desenvolvimento do País.

Potencialmente, um país que sedia megaeventos esportivos, passa a deter bons prognósticos para alavancar seu desenvolvimento na respectiva área, podendo, inclusive, estendê-lo a outros setores. A isso se convencionou chamar, ‘legados dos megaeventos esportivos’.

Assim é que, cumprindo esse papel, o Brasil se credencia, a partir desta década, a se inserir no mercado globalizado da indústria esportiva, podendo amplificar a importância estratégica do Esporte na promoção do desenvolvimento socioeconômico interno.

No entanto, os resultados dessa atuação só podem ser cotejados ao longo do tempo, vez que os reflexos de qualquer procedimento são graduais e progressivos. Rodrigues *et al* (2008, p. 68-69) alertam que legados podem ser positivos ou negativos e, em geral, dependem, sobretudo, da capacidade de organização e administração do país para aproveitar ou não as oportunidades que surgem.

Em relação a outros países inseridos no circuito dos megaeventos esportivos, o Brasil tem uma oportunidade ímpar de aproveitar os benefícios desses eventos, uma vez que, nesta década – de 2010 a 2020 –, o país já sediou os Jogos Mundiais Militares, as *Gymniasíade*³ e a Copa das Confederações de futebol; tem, em curso, a Copa do Mundo de Futebol, além dos Jogos Olímpicos e a *Universíade*⁴, que estão por vir, nos próximos anos.

Há, entretanto, muita especulação a respeito da capacidade de um país em desenvolvimento organizar eventos dessa magnitude. Dentre outros, os aspectos mais enfatizados são: as fragilidades econômicas e as distorções sociais que lhes

³ São os jogos estudantis em nível mundial. Em 2013 esses jogos ocorreram em Brasília.

⁴ São os jogos universitários em nível mundial. Em 2019 esses jogos ocorrerão em Brasília.

são inerentes. No Brasil, a crítica ainda paira sobre a incapacidade ou ineficiência da gestão das políticas públicas, seja pela problemática da corrupção ou da incompetência gerencial.

A esse respeito Pires (1996, p.165) analisando a realidade portuguesa alerta para a necessidade da organização do Esporte, que passa pela gestão de políticas públicas como as ilustradas no trecho abaixo:

Para nós fica-nos a certeza de que o desenvolvimento tem de proporcionar às pessoas. Tanto os grandes centros como das periferias, o direito ao acesso aos equipamentos que lhes fornecem os bens e os serviços quer eles sejam de desporto ou outros. Por isso, o desenvolvimento deve garantir, a todos, as oportunidades para satisfação das suas necessidades, de lazer e de desporto. Já aqui referimos a necessidade de ser criado um Ministério do Tempo Livre que através de um Secretário de Estado do Desporto equacione e organize o futuro. Dê um objectivo e uma direcção ao desporto nacional.

Essa importância do Esporte, como área de desenvolvimento político, econômico e social, e a necessidade de melhorar a qualidade da Gestão do Esporte já são percebidas pela sociedade brasileira; o que fica demonstrado pelo documento final da III Conferência Nacional do Esporte, chamado 'Carta de Brasília'.

...qualificar a gestão do esporte e do lazer; e aproveitar o potencial econômico-social dos grandes eventos, porque eles contribuem com o projeto de desenvolvimento nacional gerando milhões de empregos, aumentando a renda do trabalhador e propiciando o renascimento de áreas urbanas, a melhoria da qualidade de vida, a oferta de perspectivas à juventude e o fortalecimento do respeito do mundo por nossa pátria. (BRASIL, 2010, p.13).

A proposta deste estudo é analisar a Gestão do Esporte na formação de base da cultura esportiva em âmbito escolar. No Brasil a Educação é um "direito de todos e dever do Estado e da família" (BRASIL, 1988). O Plano Nacional de Educação estabelece como a diretriz II que deverá universalizar o atendimento escolar e define na Meta 1 que até 2016 toda a população brasileira de 4 e 5 anos deverá ser atendida pelas escolas e até 2020, 50% das crianças de 3 anos (BRASIL, 2014a). Para cumprir este dever o Estado brasileiro estabelece que "É obrigatória a matrícula na Educação Infantil de crianças que completam 4 ou 5 anos até o dia 31 de março do ano em que ocorrer a matrícula" (BRASIL, 2009). Sendo o movimento um dos eixos norteadores do currículo da Educação Infantil⁵ que continua na Educação Básica mediante a oferta da disciplina Educação Física que compõe a

⁵ Artigo 9º da Resolução nº 5 de 17 de dezembro de 2009.

base comum do currículo nesse nível educacional⁶, é na escola, portanto, que, em tese, há os primeiros contatos com o Esporte, seja nas aulas de Educação Física ou nos projetos que incentivam a prática do Esporte Escolar.

Dentre as políticas públicas de incentivo e fomento à prática do Esporte Escolar, optou-se por analisar os Jogos Escolares que ocorrem na Capital Federal, uma vez que o sistema educacional, na região, é considerado referência nacional⁷. (EXAME.COM, 2014).

Inicialmente, serão apresentados, nesta dissertação, alguns aspectos políticos, econômicos e sociais – mundiais e brasileiros –, relacionando-os ao Esporte e a Educação, com vistas a contextualizar esta pesquisa no momento histórico presente. Após essa introdução será traçado um cenário do Esporte e da Educação no Brasil, apresentando uma breve resenha, acerca dos aspectos gerais relevantes neste início de milênio, que têm ocasionado muita euforia, ao mesmo tempo, buscas por respostas. Em seguida serão apresentados os objetivos do estudo, a delimitação da pesquisa bem como a justificativa e sua importância para a área da Gestão do Esporte no Brasil.

Posteriormente, será apresentada a revisão de literatura que fundamenta as argumentações e expõe os conceitos e definições pertinentes ao estudo. No tópico seguinte, serão descritos os materiais e métodos utilizados (população, amostra, os procedimentos de coleta de dados). Para finalizar, serão exibidos os dados tabulados e respectivas análises, discussões sobre os resultados encontrados e as considerações finais. Há anexos com informações complementares.

1.1. Cenário

O mundo contemporâneo está passando por mudanças profundas, tanto naturais quanto culturais. Fenômenos climáticos como o efeito estufa e o degelo das áreas glaciais do globo terrestre, e fenômenos sociais como a globalização e o extraordinário desenvolvimento tecnológico consolidado no pós-segunda guerra

⁶ Artigo 26 da Lei 9.394/96. Lei de Diretrizes e Bases Nacionais.

⁷ A Revista Exame criou um *ranking* da performance da educação nas unidades da federação que compõem o Brasil e o Distrito Federal ocupou o 2º lugar geral ficando atrás apenas do estado do Espírito Santo. Este *ranking* tem como base os dados da OCDE.

mundial, são exemplos daquilo que caracteriza a vida na terra neste início de milênio, ou seja, mudança (LASTRES *et al*, 2002).

No âmbito cultural, essas mudanças são resultantes do que ficou conhecido como a “Revolução da Informação”, que tem seu início por volta dos anos 1960. Em entrevista ao portal Exame, Peter Drucker (2001, p.1) assim analisou a situação da referida revolução:

A Revolução da Informação se encontra no ponto em que a Revolução Industrial estava no início da década de 1820, cerca de 40 anos depois de a máquina a vapor aperfeiçoada por James Watt (montada pela primeira vez em 1776) ter sido aplicada a uma operação industrial - a fiação de algodão. E a máquina a vapor foi para a primeira Revolução Industrial aquilo que o computador vem sendo para a Revolução da Informação: seu gatilho, mas também e, sobretudo, seu símbolo.

Para o autor, os verdadeiros impactos políticos, econômicos e sociais ainda seriam sentidos nos anos seguintes. À época afirmou que havia a oportunidade para o surgimento de novas indústrias e que o comércio eletrônico seria uma porta para a renovação do desenvolvimento (DRUCKER, 2000). Consolidando a previsão desse autor, é notável, que a quebra de barreiras espaciais, temporais e culturais, fez surgir um novo tipo de relacionamento que impacta diretamente no desenvolvimento socioeconômico (LASTRES *et al*, 2002).

A comunicação atualmente ocorre em tempo real por meio de uma linguagem universalizada fruto, principalmente, da aplicação dos conhecimentos acerca da nanotecnologia que culmina na convergência das várias linguagens tecnológicas para dispositivos móveis, como por exemplo, o celular e o *tablet* que estão gradativamente tornando o computador obsoleto.

Essa velocidade na troca de informação e conhecimento gera um clima de incerteza alterando as relações entre os indivíduos e as nações que reagem pelo menos de duas maneiras: ou sentem-se ameaçados, ou consideram uma oportunidade. A ameaça advém do fato de que todo o sistema de crenças em que pautava a estrutura de vida já não responde às necessidades atuais e isso gera reações instintivas e, por vezes, irracionais. Por outro lado, é uma oportunidade para abandonar velhos paradigmas e reconstruir a sociedade contribuindo, assim, para própria evolução humana minimizando as mazelas e enfatizando as qualidades.

É nessa perspectiva que, por exemplo, surgem os tigres asiáticos no terço final do século XX alterando as relações do comércio exterior e as relações sociais internas. Taiwan, Hong Kong, Cingapura, e Coréia do Sul, aproveitaram a oportunidade gerada pela globalização e pelo avanço tecnológico para diminuir o *gap* econômico e social em relação aos países desenvolvidos. O ícone dessa mudança de paradigma do sudeste asiático é a Coréia do Sul que conseguiu sair de da condição de país emergente figurando entre os 10 países com economia avançada no mundo e a segunda maior economia na região da Ásia/Oceania (IMF, 2014). Internamente, o país se destaca, sobretudo, na Educação liderando os diversos *rankings* que medem essa atividade em nível mundial.

Atualmente quatro países despontam como um novo bloco de países emergentes sendo responsáveis por 50% do PIB mundial em Paridade do Poder de Compra⁸ (ALMEIDA, 2011, p.168). O BRIC⁹ composto por Brasil, Rússia, Índia, China têm o desafio de suprir as novas necessidades mundiais e a oportunidade de elevarem suas sociedades ao patamar de nações desenvolvidas.

O modo de produção baseado em produtos tangíveis (bens) foi superado pela produção cada vez maior de produtos intangíveis (serviços). O trabalho que era “muscular” foi sendo substituído gradativamente pelo trabalho “intelectual” (DRUCKER, 1980; CHIAVENATO, 2009). O conhecimento é, portanto, a *commodity* que tem o maior valor agregado e, por isso é a mais cara do mercado da chamada “Economia do Conhecimento” (LASTRES *et al*, 2002). Assim, o setor de serviços torna-se o protagonista na economia, sobretudo, dos países já desenvolvidos.

Assim, o desafio desses países emergentes é duplo: de um lado tem que investir em infraestrutura para garantir a adequação às exigências mínimas de desenvolvimento econômico e social, que é conhecida como modernização; de outro, há que se investir no futuro, no estímulo à inovação, e à proteção do conhecimento (LASTRES *et al*, 2002).

⁸ A Paridade do Poder de Compra, também denominada dólar internacional – I\$ é uma metodologia para calcular o poder de compra de dois países em que o poder de compra no mercado internacional é aferido pela relação entre o poder aquisitivo com o custo de vida em moeda local – MJ\$ (KILSZTAJN, 2000).

⁹ Recentemente a África do Sul foi incorporada ao bloco. Portanto, hoje o bloco contém 5 países e denomina-se BRICS.

Neste cenário, a Educação, como uma das áreas principais do setor de serviços, se apresenta como área estratégica para se buscar o desenvolvimento sustentável. Para tanto, faz-se necessário orientá-la para a cultura do empreendedorismo e da inovação, pois, além do suporte ao sistema produtivo, a Educação é a base para o desenvolvimento científico e tecnológico no mundo. Assim, um novo movimento no sentido de buscar a educação do ser integral como defende Lück (2014), ou seja, interação, integração e integralização do ser humano consigo (sociabilização) e com a natureza (ecologia) gerando bem-estar para que as pessoas possam, então, sentir-se seguras possibilitando, portanto, o crescimento e o desenvolvimento pessoal, é o desafio dessas nações.

No que concerne ao Esporte, outra área do setor de serviços, a educação tanto beneficia como é beneficiada quando há um desenvolvimento adequado dessa área. Segundo Pires (1996) o Esporte é um produto e um serviço que gera Educação, Cultura, Lazer e Economia para nações. Quando o Esporte está inserido no meio educacional como é o caso do Esporte Escolar, é possível desenvolver uma cultura esportiva que acompanhe a vida dos indivíduos melhorando a saúde coletiva e oferecendo recursos humanos para a formação de grandes equipes esportivas profissionais e amadoras que participarão de grandes eventos gerando riquezas e promovendo bem estar. Pires (1996) corrobora essa ideia e defende que o Esporte não é mais de ordem estritamente pedagógica passando a ter um valor econômico, social e político e, por isso, deve ser visto como estratégico para o desenvolvimento de nações.

O professor de Educação Física quando atua no ambiente escolar é um profissional que de maneira geral é capacitado para atuar no campo pedagógico, ou seja, além de preparar seu programa para o desenvolvimento de competências e habilidades técnicas do “movimento humano intencional¹⁰”, este desenvolvimento deve estar integrado ao PPP da unidade escolar visando à preparação do cidadão para a vida em sociedade (LÜCK, 2014). Entretanto, quando decide trabalhar com o Esporte Escolar assume a tarefa de preparar técnica e taticamente equipes para participarem de competições esportivas.

¹⁰ Expressão utilizada por Manoel Sérgio (1986) em substituição ao termo Educação Física.

Nas duas situações há ações gerenciais que devem ser adotadas para viabilizar a obtenção de resultados satisfatórios seja em termos pedagógicos ou esportivos. Neste caso, o treinamento e a participação nos eventos esportivos. Porém, na escola não há, em geral, estrutura administrativa definida para o adequado desenvolvimento esportivo. Em outras palavras, é necessária uma coordenação técnica na área da Educação Física e do Esporte, uma espécie de Coordenador do Esporte capaz de viabilizar as operações necessárias. Portanto, o que se percebe é que cabe ao professor adotar ações gerenciais que viabilizam, por exemplo, a participação nos Jogos Escolares, tornando-o, assim, um gestor do esporte na escola.

Atender às necessidades da sociedade brasileira atual é uma tarefa para profissionais bem preparados e versáteis. O fenômeno da globalização, o amadurecimento das bases democráticas da sociedade brasileira e o aumento das exigências por resultados qualitativos nas demandas relativas às questões da Educação Física como área em evidência no século XXI, promovem uma reflexão sobre a atuação dos profissionais desta área no mercado de trabalho.

Neste sentido, dialogar com outras áreas é uma exigência. Portanto, a inter-relação do trinômio Administração-Educação-Educação-Física constitui condição *sine qua non* para o sucesso de um projeto de educação que vise acompanhar a evolução dos tempos e promover a emancipação humana. Pires (1996) alerta para a necessidade do professor de Educação Física ser preparado com competências para o sucesso de seu trabalho e, como tem ocorrido em diversas atividades humanas, a Gestão do Esporte tem se especializado obrigando uma qualificação apropriada para atuar como um gestor do esporte.

Na definição das políticas setoriais do Esporte o Conselho Nacional de Esporte afirma que há o Brasil “vem implementando mudanças importantes para fazer valer definitivamente, processos de gestão e controle social que disciplinarão, doravante, os processos desta modalidade” (BRASIL, 2006).

Sendo assim, para compreender como estão ocorrendo essas mudanças é preciso entender a realidade de maneira aprofundada, científica. É finalidade última deste estudo ora apresentado, contribuir na compreensão de uma parte dessa

realidade. Para tanto, será apresentado em seguida um cenário da organização da Educação e do Esporte no Brasil, pois como afirmam Azevêdo e Barros (2004) como “todas as organizações, o Governo Federal possui uma história que possibilita uma análise administrativa e que conduz a uma visão estratégica de futuro.”.

1.2. Organização da Educação no Brasil

Há cerca de 80 anos o Brasil o país retira das mãos da igreja a responsabilidade pela Educação e passa o Estado a assumir essa função (BRASIL, 1934). De um lado o governo cria o Ministério da Educação e Saúde em 1931. No campo acadêmico-científico, um grupo de intelectuais e gestores que compunham a elite intelectual e econômica da época da Educação brasileira elabora um documento que norteará a organização e influenciará a área até os dias atuais, o chamado “Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova” (AZEVEDO, 1932)

Apesar das divergências ideológicas, esse grupo se uniu para romper com o velho paradigma da educação e buscar algo novo, segundo relata Lousano (2012). Dentre vinte e três homens e três mulheres que assinam o documento, destacam-se: Cecília Meireles, Roquete Pinto, Sampaio Dória, Lourenço Filho, Fernando Azevêdo e Anísio Teixeira. Estes últimos três ficaram conhecidos como os “Cardeais da Educação Nova” (LOUSANO, 2012).

A ideia central era que o desenvolvimento econômico deveria ser acompanhado do social e para tanto, apontaram no referido manifesto a necessidade de inovar a Educação, sobretudo, no que tange à universalização do acesso à Educação e à qualidade do ensino o que deveria ser feito por meio de um plano educacional (AZEVEDO, 1932). Influenciado pelo documento o Estado formaliza um marco na Educação brasileira ao definir pela primeira vez na história brasileira na Constituição de 1934 que a Educação deve ser promovida pelos poderes públicos e pela família destacando-se a obrigatoriedade do ensino laico e obrigatório desde o primário para todos os brasileiros bem como a gratuidade das escolas públicas (BRASIL, 1934).

Porém, apesar desse esforço inicial, o país vivenciou duas ditaduras que interromperam o progresso dessas idéias que à época eram revolucionárias, visto que o Brasil caminhava em direção ao preceito da “Educação para Todos” conforme os países desenvolvidos naqueles tempos (LOUSANO, 2012). Assim, é no contexto da nova redemocratização do Estado brasileiro com a promulgação da Constituição Federal de 1988, conhecida como “Constituição Cidadã”, que a democratização da educação volta à agenda pública conforme se verifica no artigo 211 da Carta Magna transcrito abaixo:

Art. 211 – A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino.

§ 1º A União organizará o sistema federal de ensino e o dos Territórios, financiará as instituições de ensino públicas federais e exercerá, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade do ensino mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios;

§ 2º Os Municípios atuarão prioritariamente no ensino fundamental e na educação infantil.

§ 3º Os Estados e o Distrito Federal atuarão prioritariamente no ensino fundamental e médio.

§ 4º Na organização de seus sistemas de ensino, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios definirão formas de colaboração, de modo a assegurar a universalização do ensino obrigatório.

§ 5º A educação básica pública atenderá prioritariamente ao ensino regular. (BRASIL, 1988).

Portanto, a Educação brasileira se organiza no Sistema Nacional de Educação que dispõe de estruturas democráticas assim divididas entre os três níveis de governo como demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 01 – Descrição dos componentes do Sistema Nacional de Educação.

Nível	Componentes
Federal	Ministério da Educação, Conselho Nacional de Educação, Fórum Nacional de Educação e Conferência Nacional de Educação.
Estadual	Secretaria Estadual de Educação, Conselho Estadual de Educação, Fórum Estadual de Educação e Conferência Estadual de Educação.
Municipal	Secretaria Municipal de Educação, Conselho Municipal de Educação, Fórum Municipal de Educação e Conferência Municipal de Educação.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Como o Brasil é uma república federativa não há uma relação de hierarquia direta entre os entes federados. Há, no caso da Educação, uma divisão de responsabilidades bem como a prerrogativa de colaboração entre os entes federados (BRASIL, 1988).

Estes preceitos constitucionais são reforçados na Lei de Diretrizes e Bases¹¹ quando no inciso IX do artigo 24 preconiza que “compete à União, aos Estados e ao Distrito Federal legislar concorrentemente” as matérias referentes “ a Educação, a Cultura, o Ensino e o Desporto” e especifica a responsabilidade municipal no inciso VI do artigo 30 em que expressa ser competência dos Municípios manterem programas de Educação Infantil e de Ensino Fundamental com a cooperação técnica e financeira da União e dos Estados (BRASIL, 1996).

Assim, apesar de cada ente federado ter o dever de implementar e gerir seus respectivos sistemas de ensino em regime de colaboração a elaboração do Plano Nacional de Educação é prerrogativa da União o que se constitui em uma espécie de um plano estratégico, seja em termos de tempo de duração, que no caso é decenal, seja como nível hierárquico uma vez que é este documento que vai balizar os demais planos na área da Educação conforme expresso na Constituição Federal no trecho transcrito abaixo:

Art. 214 – A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas que conduzam a:

I - erradicação do analfabetismo;

II - universalização do atendimento escolar;

III - melhoria da qualidade do ensino;

IV - formação para o trabalho;

V - promoção humanística, científica e tecnológica do País.

VI - estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto. (BRASIL, 1988).

O primeiro Plano Nacional de Educação (PNE) elaborado após a redemocratização do país deveria vigorar entre 1993 e 2003. Porém, foi substituído por outro que vigorou entre 2001 e 2010. Agora em 2014 foi aprovado o terceiro que durará até 2024 (BRASIL, 2014c).

Atrasado quatro anos, o atual Plano Nacional de Educação foi aprovado após um longo processo democrático com ampla participação da sociedade brasileira que mesmo após três conferências nacionais e várias estaduais e

¹¹ Lei nº 9.394/96.

municipais o texto base recebeu quase três mil emendas e foi novamente amplamente discutido no Congresso Nacional (BECSKEHÁZY, 2011).

Essa participação fica evidente pelos agentes políticos que assinam o texto base do Projeto de Lei nº 8.035/2010 oriundos dos diversos e significativos setores ligados à Educação brasileira, desde o movimento estudantil passando por entidades de classe, organizações científicas, organizações não governamentais, organismos internacionais, representantes do comércio e da indústria, órgãos do poder legislativo federal, órgãos ligados ao SNE (BRASIL, 2014c).

Quadro 02 – Descrição dos agentes políticos que assinaram o Projeto de Lei nº 8.035/10.

Categoria	Descrição	Siglas
Movimento estudantil	União Nacional dos Estudantes	UNE
Entidades de classe	Sindicato dos Professores	SINPRO
	Sindicato dos Professores de Escolas Particulares	SINPROERP
	Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Educação Superior	ANDES
Organizações científicas	Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência	SBPC
Organizações não governamentais	Todos Pela Educação	
Organismos internacionais	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura	UNESCO
Representantes do Comércio e da Indústria	Confederação Nacional da Indústria	CNI
	Confederação Nacional do Comércio	CNC
Poder Legislativo Federal	Comissão de Educação da Câmara	CEC
	Comissão de Educação, Cultura e Esporte do Senado	CE
Sistema Nacional de Educação	Conselho Nacional de Educação	CNE
	Conselhos Estaduais de Educação	CEE
	Conselhos Municipais de Educação	CME
	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação	UNDIME

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Projeto de Lei nº 8.035/10 (BRASIL, 2010).

Segundo Becskeházy (2011) há relevantes avanços do PNE 2011-2020 em relação ao PNE (2001-2010) que, entre outras falhas, não continha previsão de financiamento e propunha um excesso de metas (296 no total), com o agravante de

não contemplar indicadores intermediários. Becskeházy (2011) atribui a esses e outros fatores o fracasso do plano, que sequer foi conhecido e, menos ainda, adotado pela maioria dos gestores e educadores brasileiros, em todos os níveis da educação.

O novo PNE é ambicioso, e contém 20 (vinte) metas que visam resolver dois grandes desafios da educação brasileira: 1) universalizar o atendimento dos 04 aos 17 anos e 2) elevar a qualidade da educação.

A busca pela solução do primeiro desafio está contemplada nas três primeiras metas que considera 98% como marca de universalização. Segundo as notas técnicas que acompanham o texto que foram discutidas no parlamento brasileiro as metas estipuladas para a Educação Infantil prevêm 98% de atendimento até 2016 para os alunos de 04 e 05 anos e 50% até 2020 para as crianças até 03 anos. A universalização do Ensino Fundamental que, em 2009, já se encontrava em 97,6%. E para o Ensino Médio a meta é universalização até 2016 (BRASIL, 2014c).

1.2.1. Políticas de descentralização da Educação Brasileira

Em 1996 foi criado o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério¹² (FUNDEF) que conseguiu atingir um de seus objetivos quantitativos uma vez cerca de 98% das crianças do Ensino fundamental já estão na escola (BRASIL, 2014c). Atualmente, essa ação foi ampliada para toda a Educação Básica por meio do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB). O desafio atual é de colocar e manter na escola os estudantes de 0 a 6 anos e aqueles do Ensino Médio (BRASIL, 2014a).

Já em relação ao segundo desafio, a adoção do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica¹³ (IDEB) como indicador intermediário, a indexação dos

¹² Emenda Constitucional nº 14, setembro de 1996. Regulamentado pela Lei nº 9.424/96 e pelo Decreto nº 2.264/97. Implementado em 1998.

¹³ Este índice é utilizado para medir o desempenho das escolas em nível nacional e em conjunto com o PISA *Programme for International Student Assessment* são os principais

investimentos em Educação em 10% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, a erradicação do analfabetismo, adoção da escola em tempo integral, melhoria da qualificação profissional, a valorização do magistério e a adoção de plano de carreira para todos os profissionais da educação apontam no sentido a melhoria da qualidade da educação (BRASIL, 2014c).

Atualmente, os recursos financeiros investidos pelos governos brasileiros na educação se aproximam dos investimentos dos países membros da OCDE¹⁴. Essas nações tem investimentos em torno de 6,3% e o Brasil na década entre 2000 e 2010 aumentou de 3,5% para 5,6% (OCDE, 2013, p.02). Isso corresponde a cerca de 280 bilhões para um PIB de 4,8 trilhões em 2013. Isto quer dizer que há muitos recursos financeiros investidos na educação. Possivelmente é a administração desses recursos a chave para o sucesso na obtenção de resultados positivos.

Fazendo uma análise da estrutura da Educação brasileira com base nos princípios da Teoria Geral da Administração (TGA) apresentada por Chiavenato (2009), o Plano Nacional de Educação deve fixar os objetivos estratégicos que deverão ser traduzido em objetivos táticos pelos órgãos executores intermediários que devem elaborar e executar políticas públicas que façam a ligação entre os objetivos definidos no PNE, ou seja, objetivos estratégicos e as necessidades do nível operacional. Neste serão definidos objetivos operacionais nas unidades operacionais, ou seja, nas Unidades Escolares dos sistemas Federal, Estaduais e Municipais. O sucesso do PNE depende da sinergia entre os vários níveis dessa organização do sistema educacional brasileiro, principalmente pelo processo de descentralização administrativo-financeiro que ocorre no país.

Lançado em 2007 o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) visa à descentralização e a aceleração do processo de autonomia das Unidades Escolares (BRASIL, 2007). Desde então, políticas que geram autonomia de gestão e financeira estão sendo implementadas. O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) é uma

indicadores utilizados pelo governo brasileiro para a tomada de decisões acerca das políticas macro da educação.

¹⁴ O Brasil não é membro da OCDE, contudo, o país é acompanhado de perto sendo analisado nas pesquisas realizadas por essa organização.

política de transferência direta dos recursos do FNDE (nível federal) para as Unidades Escolares (DISTRITO FEDERAL, 2005).

Semelhante a essa iniciativa, os Estados, os Municípios e o Distrito Federal, promoveram políticas de descentralização da gestão financeira. O Governo do Distrito Federal, por exemplo, implementou o Programa de Descentralização Administrativa e Financeira (PDAF) em que as unidades escolares da capital do país recebem parte de seus recursos financeiros para serem administrados na própria escola (DISTRITO FEDERAL, 2007).

Assim, esse processo de *empowerment*¹⁵ diminuiu a distância entre o nível estratégico e o nível operacional da educação brasileira o que gerou duas conseqüências: aumento da liberdade e na mesma proporção da responsabilidade do gestor público da base do sistema para com aqueles diretamente beneficiados com os serviços educacionais, o estudante.

A Comunidade Escolar que, além do gestor público, é composta de estudantes, responsáveis legais pelos estudantes, professores e demais servidores da escola, participam desse processo de *empowerment* mediante a possibilidade de participação nas Unidades Executoras (UEX). Segundo Parente e Lück (1999) uma UEX é uma sociedade civil com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos criada para receber e administrar os recursos destinados às escolas sendo instituída oficialmente pelas secretarias de educação, estadual ou municipal ou pela própria escola.

As UEX podem assumir várias formas inclusive podendo coexistir várias delas na mesma unidade escolar dependendo do tamanho e do contingente de estudantes atendidos (PARENTE e LÜCK, 1999). Estas autoras realizaram um *mapeamento da descentralização da educação brasileira nas redes estaduais do ensino fundamental* em 26 Unidades da Federação e identificaram a existência de 13 tipos diferentes de gestão colegiada. No quadro a seguir, estão listadas as mais freqüentes.

¹⁵ Em uma tradução livre quer dizer “empoderamento”.

Quadro 03 – Distribuição das frequências dos tipos de UEx encontradas por Parente e Lück (1999) nas escolas públicas brasileiras.

Tipo de Unidade Executora	Frequência nas Unidades da Federação	Frequência nas Unidades de Ensino
Conselho Escolar	13	37,28%
Associação de Pais e Mestres	13	32,69%
Colegiado Escolar	04	24,59%
Caixa Escolar	09	18,22%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Parente e Lück (1999).

Dentre as várias vantagens dessa descentralização destaca-se que houve um ganho em termos de economia de tempo e dinheiro, pois ao gerirem os próprios recursos as escolas evitam o desperdício e compram materiais adequados à sua realidade com mais qualidade podendo realizar a compra direta sem a necessidade de licitação, por exemplo (DISTRITO FEDERAL, 2007). Por outro lado exigiu novas competências na gestão das Unidades Escolares tanto dos gestores de ofício quanto dos demais membros da Comunidade Escolar, incluindo e, sobretudo, os professores, principalmente porque estão em uma área em que foram investidos apenas em 2013 cerca de 280 bilhões de reais.

Neste cenário de aumento de investimento, descentralização de recursos financeiros e autonomia administrativo-didático-pedagógica urge analisar se a gestão intermediária e a operacional das políticas educacionais estão sendo eficazes e se os gestores que atuam nesses níveis estão fazendo o uso eficiente dos recursos no sentido de alcançar resultados esperados e definidos nos objetivos estratégicos avaliando, assim, se a educação está sendo (ou pelo menos considerado) um setor estratégico para o desenvolvimento do país.

1.3. Organização do Esporte no Brasil

O Esporte brasileiro, assim como no caso da Educação, começa a se organizar na década de 1930. Manhães (2002, p.25) destaca que essa área foi objeto de preocupação estatal desde a primeira gestão do Presidente Getúlio Vargas (1930-1945) que envidou esforços para organizar o Esporte a partir de uma perspectiva corporativista o que, segundo o autor, se manteve até o início do

milênio. O autor ilustra seu pensamento na obra intitulada “Políticas de Esportes no Brasil” que pode ser resumido no seguinte trecho:

Ocorre que todas as medidas definidoras de política, conceito e prioridades, no campo do esporte, foram originadas do período chamado Estado Novo, permanecendo inalteradas até hoje, com modificações apenas periféricas ou formais.

Como é sabido, caracterizava o período um projeto de sociedade corporativo, no qual o espaço de intervenção dos segmentos sociais na direção dos setores, pela via de entidades civis, é desprezível.

Em 1941 é promulgada a primeira Lei Orgânica¹⁶ que normatiza o Esporte no Brasil e cria o Conselho Nacional de Desportos (CND). Este órgão foi encarregado em organizar o Esporte no Brasil até meados da década de 1970, quando da ditadura militar. Foi um órgão centralizador e três outras leis complementaram o arcabouço legal da área no período¹⁷ (MANHÃES, 2002, p.29).

O CND foi vinculado ao Ministério da Educação e Saúde¹⁸. Apesar dessa ligação formal com este órgão, na prática, as decisões eram subordinadas diretamente ao presidente da república (MANHÃES, 2002). Essa assertiva se confirma no artigo 2º quando textualmente a nomeação dos membros do CND eram escolhidos pelo Presidente da República.

Art. 2º - O Conselho Nacional de Desportos compor-se-á de sete membros, a serem nomeados pelo Presidente da República, dentre pessoas de elevada expressão cívica, e que representam, em seus vários aspectos, o movimento desportivo nacional.

Parágrafo Único – A nomeação, de que trata este artigo, será feita por um ano, não sendo vedada a recondução. (BRASIL, 1941).

Percebe-se, portanto, que há uma intervenção e controle direto do Estado na organização esportiva brasileira como está expressamente estabelecido nos três artigos que compõem o Capítulo II da referida lei:

Art. 9º - A administração de cada ramo desportivo, ou de cada grupo de ramos desportivos reunidos por conveniência de ordem técnica ou financeira, far-se-á sob a **alta superintendência** do Conselho Nacional de Desportos, nos termos do presente decreto-lei, pelas confederações, federações, ligas e associações desportivas.

Art. 10 – Os desportos que, por sua natureza especial ou pelo número ainda incipiente das associações que os pratiquem, não possam organizar-se nos termos do artigo anterior, terão, de modo permanente ou transitório, um sistema de administração peculiar, ficando as respectivas entidades

¹⁶ Trata-se do Decreto-Lei nº 3.199 de abril de 1941.

¹⁷ Decreto-Lei nº 9.267/42; Decreto-Lei nº 5.392/43; e Decreto-Lei nº 7.674/45.

¹⁸ Atualmente Ministério da Educação (MEC).

máximas ou associações autônomas **vinculadas** ao Conselho Nacional de Desportos, com ou sem reconhecimento internacional.

Art. 11 – Terão organização à parte, **relacionados**, entretanto, com o Conselho Nacional de Desportos, com as confederações e com as entidades especiais de que trata o artigo anterior, os desportos universitários e os da Juventude Brasileira, bem como os da Marinha, do Exército e das forças policiais. (BRASIL, 1941).

Ressalta-se que a Lei deixa claras as responsabilidades e níveis de atuação de cada organização. Assim, as confederações eram as entidades máximas de direção dos esportes nacionais. As federações, filiadas às confederações, eram responsáveis em dirigir os esportes em cada uma das Unidades da Federação¹⁹ e, por fim, as ligas eram entidades básicas, constituídas de centros de ensino e práticas esportivas e tinham abrangência municipal (BRASIL, 1941).

Em 1975 foi criada a Lei nº 6.251 que é auxiliada pelo Decreto nº 80.228 de 1977 e substitui a Lei anterior. Segundo Manhães (2002, p. 99), essa mudança não altera a “organização das instituições desportivas no Brasil”, tratando as mudanças ocorridas como “reparos apenas formais ou periféricos” (MANHÃES, 2002, p. 99).

Assim, continua o estudo e tal como na lei anterior, o CND está vinculado à Educação²⁰. Porém, deixa de ser uma atribuição de primeiro grau – ligado diretamente à presidência e se torna uma atribuição de segundo grau – ligado aos ministérios.

Esta Lei inova em relação à anterior uma vez que prevê a definição de uma Política Nacional de Educação Física e Desportos²¹ e, pela primeira vez, a elaboração de um Plano Nacional de Educação Física e Desportos (PNED) conforme transcrito abaixo:

Art.6º - Caberá ao Ministério da Educação e Cultura elaborar o Plano Nacional de Educação Física e Desportos (PNED), observadas as diretrizes da Política Nacional de Educação Física e Desportos.

Parágrafo Único – O PNED atribuirá prioridade a programas de estímulo à educação física e desporto estudantil, à prática desportiva de massa e ao desporto de alto nível.

A lei ainda avança definindo no artigo 7º a destinação de recursos par ao financiamento do esporte e nos artigo 9º e 10 define assim o Sistema Desportivo Nacional:

¹⁹ Estados, municípios e o Distrito Federal.

²⁰ Nesta ocasião o Ministério da Educação e da Cultura.

²¹ Artigo 5º.

Art. 9º - O Sistema Desportivo Nacional é integrado por órgãos públicos e entidades privadas que dirigem, orientam, supervisionam, coordenam, controlam ou proporcionam a prática do desporto no país.

Art. 10 – Para efeito de definição do Sistema Desportivo Nacional são reconhecidas as seguintes formas de organização dos desportos:

I – comunitária;

II – estudantil;

III – militar; e

IV – classista. (BRASIL, 1977).

A Lei estabelece ineditamente, também, o “desporto estudantil” e o divide em universitário e escolar. Este praticado nas “áreas de ensino de 1º e 2º graus” ficou sob a tutela do Ministério da Educação e Cultura. Já os esportes universitários ficaram vinculados à Confederação Brasileira de Desportos Universitários (CBDU) que integrou o Sistema Desportivo Nacional (SDN) sendo vinculado ao Conselho Nacional de Desportos (BRASIL, 1977).

É reconhecido nesta lei o Comitê Olímpico Brasileiro (COB) como uma associação civil com independência e autonomia, que assim como o Esporte Escolar não está vinculado ao CND e sim ao Comitê Olímpico Internacional (COI), apesar de fazer parte do Sistema Desportivo Nacional (SDN). Suas atribuições estavam restritas ao desenvolvimento do “ideal olímpico” no país e a organização de torneios vinculados ao COI e a preparação da participação brasileira nos Jogos Olímpicos, Pan-americanos, dentre outros, com colaboração das confederações desportivas nacionais dirigentes do esporte amador (BRASIL, 1977).

A consolidação da queda do regime totalitário no Brasil que culminou na elaboração da Constituição Federal de 1988 elevou o *status* do Esporte de uma questão de governo para um dever de Estado ao incluir o Esporte e o Lazer como direitos dos cidadãos brasileiros expressos no artigo 217 conforme transcrito abaixo:

Art. 217 – É dever do Estado fomentar práticas desportivas formais e não-formais, como direito de cada um, observados:

I - a autonomia das entidades desportivas dirigentes e associações, quanto a sua organização e funcionamento;

II - a destinação de recursos públicos para a promoção prioritária do desporto educacional e, em casos específicos, para a do desporto de alto rendimento;

III - o tratamento diferenciado para o desporto profissional e o não-profissional;

IV - a proteção e o incentivo às manifestações desportivas de criação nacional.

§ 1º - O Poder Judiciário só admitirá ações relativas à disciplina e às competições desportivas após esgotarem-se as instâncias da justiça desportiva, regulada em lei.

§ 2º - A justiça desportiva terá o prazo máximo de sessenta dias, contados da instauração do processo, para proferir decisão final.

§ 3º - O Poder Público incentivará o lazer, como forma de promoção social. (BRASIL, 1988).

Em 1993 foi elaborada a “Lei Zico²²”. Porém, durou pouco e não houve efeitos práticos, apesar de deixar importantes contribuições, tal como a definição das manifestações do Esporte utilizada até hoje (TUBINO, 2010). Segundo Azevêdo e Barros (2004) o principal legado dessa lei se constitui na tentativa de ampliar a visão do Esporte que era anteriormente visto apenas na perspectiva amadora para uma visão que busca atrair “investimentos para o esporte, como ocorre em qualquer outro negócio e de criar, portanto, uma nova dimensão para o esporte - o esporte como negócio e, para os clubes, o clube-empresa.”.

A “Lei Pelé²³” promulgada em 1998 aprimorou a Lei Zico (BRASIL, 1998a). O novo dispositivo buscando melhorar o Esporte brasileiro retira das mãos do Estado a administração e a organização do Esporte desagradando muitos clubes. (AZEVEDO e BARROS, 2004). Apesar das resistências esta é a atual Lei máxima do Esporte no Brasil que originalmente foi dividida em dez capítulos e após quinze anos foram realizadas atualizações e editadas mais outras seis leis que alteraram bastante o texto original²⁴.

Nos artigos iniciais a Lei Pelé reafirma a direção democrática²⁵ que deverá seguir o Esporte nacional. Destaca-se a noção que o Esporte poderá ser praticado de maneira formal e não-formal. Este é balizado pela “liberdade lúdica” e aquele por normas nacionais e internacionais. Garante-se o princípio constitucional da soberania na organização do Esporte e reafirma o art. 217 da Constituição Federal expressando o Esporte como um direito social (BRASIL, 1998a).

O princípio da autonomia e o da liberdade faculta às pessoas e organizações a associarem-se segundo interesses e capacidades. Já os princípios da diferenciação, da qualidade, da descentralização, da eficiência, resumem as

²² Lei nº 8.672/93.

²³ Lei 9.615/98.

²⁴ Lei nº 9.981/00; Lei nº10.264/01; Lei nº 10.672/03; Lei nº 11.118/05; Lei nº 12.346/10; e Lei nº 12.395/11.

²⁵ Com base na Constituição Federal de 1988 e na Lei Zico.

bases/objetivos da organização do Esporte no Brasil e ainda considera três manifestações esportivas apresentadas no quadro abaixo:

Quadro 04 – Descrição das manifestações esportivas definidas na Lei nº 9.615/98²⁶.

Manifestação esportiva	Detalhamento
Desporto educacional	praticado nos sistemas de ensino de forma sistemática ou assistemática.
Desporto de participação	praticado de forma voluntária com finalidades de sociabilização –, promoção da saúde, da educação e da preservação do meio ambiente.
Desporto de rendimento	praticado segundo normas gerais desta lei e de regras de prática desportiva, nacionais e internacionais, com a finalidade de obter resultados e integrar pessoas e comunidades do País e estas com as de outras nações.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na Lei 9.615/98 (BRASIL, 1998a).

A Lei Pelé estabelece a organização do Esporte pelo Sistema Brasileiro do Desporto (SBD) que compreende o Ministério do Esporte (ME), o Conselho Nacional de Esporte (CNE) e o Sistema Nacional do Desporto²⁷ (SND). Este é composto de pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos que coordenem, administrem, normatizem, apoiem e promovam a prática de esporte, especialmente, o Comitê Olímpico Brasileiro, Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB), entidades nacionais de administração desportiva²⁸, entidades regionais de administração desportiva²⁹, ligas regionais e nacionais, entidades de prática desportiva³⁰ e aquelas entidades filiadas ou não às anteriores, e a Confederação Brasileira de Clubes³¹ (CBC).

Fica definido que COB, CPB e as ENAD desportiva são subsistemas³² do SND e que este tem por finalidade o desenvolvimento do Esporte de rendimento. Além disso, especifica a destinação direta de recursos³³ para as EPD e para o COB e o CPB definindo a fiscalização³⁴ como atribuição do ME (BRASIL, 1998a).

²⁶ Estas manifestações já estavam expressas na Lei Zico e foram mantidas na Lei Pelé.

²⁷ Artigos 11 e 12.

²⁸ Neste estudo será utilizada a sigla ENAD para se referir à essas organizações.

²⁹ Neste estudo será utilizada a sigla ERAD para se referir a essas organizações.

³⁰ Neste estudo será utilizada a sigla EPD para se referir a essas organizações.

³¹ Inserida em 2013.

³² Artigos 14 e 15.

³³ Artigo 9º.

³⁴ Artigo 10.

Em relação às funções e responsabilidades³⁵ fica estabelecido que dirigentes, unidades ou órgãos de entidades de administração desportiva, não exercem função delegada pelo poder público nem são consideradas autoridades públicas. Ainda dispõem que entidades internacionais com sede permanente ou temporária no país recebem tratamentos iguais às ENAD. Ademais, atletas servidores públicos (civil ou militar), profissionais especializados e dirigentes serão considerados como em efetivo exercício quando da convocação pelas ENAD, COB e CPB. E, por fim, os sistemas de ensino da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, e ainda, Instituições de Ensino Superior, definirão normas específicas de verificação de rendimentos e de controle de frequência de alunos que integrarem representação desportiva nacional harmonizando atividade esportiva e aproveitamento e promoção escolar (BRASIL, 1998a).

Foram estabelecidas ainda as diretrizes que possibilitaram a criação do Ministério do Esporte (ME) em 2003 cuja missão e responsabilidade precípua constituem-se em construir uma Política Nacional de Esporte que garanta o acesso gratuito ao Esporte em todas as suas manifestações. Este órgão é financiado, principalmente, por recursos provenientes das loterias gerenciadas pela Caixa Econômica Federal (BRASIL, 1998a; 2014).

Assim, o Brasil se posiciona na mesma direção da “Carta Internacional de Educação Física e Esporte” que preconiza a ideia do “Esporte para Todos” (UNESCO, 1978). Segundo Bueno (2008, p.63), essa ideia gerou um “movimento pela democratização do Esporte, responsável por um vertiginoso aumento da participação popular nas atividades esportivas nos países desenvolvidos”. Portanto, parece que o Esporte segue na direção da democratização de sua prática e de sua administração.

Cabe ao Ministério do Esporte, portanto, liderar esse processo uma vez que a tarefa precípua desse órgão é fomentar políticas públicas para o Esporte e o Lazer mediante a elaboração do Plano Nacional de Desportos (PND) operacionalizando, assim os preceitos legais constituídos na Lei Pelé (BRASIL, 1998a).

³⁵ Artigos 82, 83, 84, e 85.

1.3.1. Políticas de Esporte no Brasil

Reformulado em 2013, o ME, além da Secretaria executiva está dividido em três outras. Uma relacionada aos assuntos do Futebol e duas que tratam das questões dos demais esportes cujos programas e projetos seguem listados a seguir:

Quadro 05 – Relação dos programas e projetos divulgados no sítio eletrônico do Ministério do Esporte em 2014.

Programas do Ministério do Esporte	
Secretaria Nacional de Esporte Educação, Lazer e Inclusão Social – SNE LIS	Secretaria Nacional de Esporte de Alto Rendimento – SNEAR
Segundo Tempo	Centro de Iniciação ao Esporte - CIE
Esporte da Escola	Plano Brasil Medalhas
Recreio nas Férias	Rede Nacional de Treinamento
Esporte e Lazer da Cidade	Bolsa Atleta
Competições e Eventos de Esporte e Lazer	Calendário Esportivo Nacional
Jogos Indígenas	Jogos Escolares Brasileiros
Rede Cedes	Rede CENESP
Prêmio Brasil de Esporte e Lazer de Inclusão Social	Jogos Militares
Pintando a Cidadania	Rio 2016
Pintando a Liberdade	Pan 2011

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações disponíveis no site do Ministério do Esporte (BRASIL, 2014c).

Em um processo democrático o Brasil elaborou o seu Plano Nacional do Desporto que contou com ampla participação dos governos (dos três níveis), sociedade civil organizada, da comunidade acadêmica e do setor econômico. (BRASIL, 2010)

Em 2010 o Brasil consolidou o PND, que contém dez metas a serem atingidas em dez anos. Como no caso da Educação, este plano foi concebido por meio de uma ampla e democrática discussão que se concretizou após três Conferências Nacionais de Esporte e outras tantas conferências estaduais e municipais com a participação de diferentes agentes ligados ao setor esportivo, assim como foi feito na Educação (BRASIL, 2010).

A I Conferência Nacional de Esporte ocorreu no ano de 2004 com o tema: Esporte, Lazer e Desenvolvimento e teve no documento final uma referência para a elaboração da Política Nacional do Esporte que foi aprovada pelo Conselho Nacional do Esporte em junho de 2005 com foco na inclusão social (SILVA, 2012, p.46).

Como resultado prático o ME elaborou as seguintes políticas públicas: Programa Segundo Tempo em 2003, Rede CEDES – Centro de Desenvolvimento do Esporte Recreativo e do Lazer em 2003 e o Projeto Esporte e Lazer da Cidade (PELC), além de incorporar em uma de suas ações o Programa Pintando a Liberdade em 1997 e a Rede CENESP – Centro de Desenvolvimento do Esporte de Alto Rendimento em 1997 (SILVA, 2012, p.46).

Em 2005 é criado o programa Bolsa-atleta e, em uma parceria entre o ME, o COB e uma rede de mídia televisiva a principal competição nacional com foco no Esporte Educacional é reestruturada no sentido de resgatar o alto nível técnico e passa a se chamar Olimpíadas Escolares (ARANTES, 2012). No ano seguinte, 2006, é criada a Lei de Incentivo ao Esporte (LIE) que visa fomentar o Esporte em todas as suas manifestações por meio de renúncia fiscal de até 1% para pessoa jurídica e 6% para pessoa física relativo ao imposto de renda devido. (BRASIL, 2006).

É neste cenário de reorientação das políticas públicas com foco no desenvolvimento do Esporte de alto rendimento e com base no documento final anterior que é realizada a II Conferência Nacional do Esporte, em 2006, cujo tema foi a criação do Sistema Nacional de Esporte e Lazer (SNEL). Na ocasião, as discussões foram concentradas em quatro eixos listados abaixo:

- (i) estrutura (organização, agentes e competências);
- (ii) recursos humanos e formação,
- (iii) gestão e controle social e
- (iv) financiamento. (BRASIL, 2010).

Com a participação de cerca de 1,7 mil representantes do setor esportivo, esta conferência foi fruto de 180 conferências municipais, 140 regionais, 26 estaduais e uma distrital com a participação de 2,2 mil municípios. (JORNAL PEQUENO, 2006). Esses dados reforçam o caráter descentralizador e democrático

da elaboração do PND (SILVA, 2012, p.46) que, novamente, segue na mesma linha das políticas educacionais conforme detalhado anteriormente neste texto.

A III Conferência Nacional de Esporte (2010) consolida, enfim, a criação do SNEEL com a elaboração de um Projeto de Lei³⁶ bem como a do Plano Nacional do Desporto em um documento chamado: Por um time chamado Brasil e pela elaboração da Carta de Brasília (BRASIL, 2010).

Ressalta-se o caráter democrático com ampla participação de setores do Esporte afirmando este como direito de toda a sociedade brasileira, materializado pela geração de novas políticas públicas como o controle social (SILVA, 2012, p.47).

Com base no exposto, esse documento serve de referência para as políticas públicas intermediárias que serão elaboradas e implementadas pelos órgãos intermediários, a saber: sistemas de Educação e de Esporte de Estados e Municípios com seus respectivos conselhos e secretarias a fim de preparar o terreno para que na “ponta”, ou seja, no nível operacional, as unidades operativas (escolas, clubes, academias, federações, dentre outros) possam executar e seguir no sentido de atingir os objetivos e metas estratégicas definidas para esta década.

Pari passu às questões políticas e econômicas há questões técnicas relativas à gestão de políticas públicas que precisam ser compreendidas para que se possa qualificar o Esporte brasileiro. A ideia é que se faz necessário entender a realidade para que se possa então, a partir de um ciclo virtuoso em que ao desenvolver-se internamente o Esporte brasileiro pode ser cada vez mais uma área estratégica permanente para o desenvolvimento sustentável da nação.

Este trabalho visa contribuir na compreensão de parte dessa realidade. O objeto de estudo são as ações gerenciais dos Técnicos Esportivos que atuam no Esporte Escolar uma vez que para que haja eficácia das políticas públicas propostas no PND é imprescindível um processo administrativo eficiente e equivalente às pretensões do Brasil de se modernizar, num primeiro momento, e, caso consiga atingir os patamares mínimos, se tornar “competitivo” internacionalmente formando atletas de ponta e cidadãos preparados para enfrentarem a vida no mundo globalizado, com saúde, ética e autonomia.

³⁶ Lei nº 12.395/11 que preconiza que caberá ao Ministério do Esporte ouvido o Conselho Nacional de Esporte propor o Plano Decenal.

1.4. Políticas do Esporte Escolar no Brasil

A II Conferência Nacional de Esporte que ocorreu em 2006 definiu as diretrizes para a formulação de políticas setoriais para o Esporte brasileiro. As políticas setoriais se referem às três manifestações do Esporte. Portanto, foram elaboradas diretrizes para o Esporte Participação, Esporte de Alto Rendimento e Esporte Educacional. Esta última manifestação tem suas diretrizes fundamentadas nas ideias que estão resumidas no trecho abaixo:

Reconhecer a relação entre democracia e desenvolvimento sustentável, e observar a transparência e responsabilidade pública dos órgãos condutores dos programas e projetos sociais assegura o êxito de uma gestão governamental eficaz e de qualidade. Faz-se indispensável ampliar o período de utilização do espaço físico pelos alunos e a comunidade, bem como o ingresso e permanência de crianças e adolescentes na escola, especialmente, implementando programas que façam parte do projeto político-pedagógico e sejam realizados no contra turno escolar. Para realização dessas tarefas, é necessária a ampliação de quadros qualificados através de ações articuladas com entidades responsáveis pelo processo de formação, em especial as de Ensino Superior, em busca da valorização profissional. (BRASIL, 2006).

Analisando os objetivos definidos em cada política setorial, cinco pontos são comuns: 1) capacitação dos recursos humanos; 2) fomento da produção científica; 3) modernização da infraestrutura esportiva; 4) intercâmbio dos setores envolvidos com esporte; 5) sustentabilidade financeira dos projetos e programas de esporte. Especificamente em relação ao Esporte Educacional, destacam-se, para fins deste estudo, os seguintes objetivos:

Implementar programas esportivos que visem à inclusão social dos escolares e a universalização do esporte;
 Democratizar o acesso dos alunos da Educação Básica e Superior ao esporte garantindo a infraestrutura.
 Garantir a gestão participativa e o controle social dos programas de esporte educacional.
 Estimular a formação inicial e continuada de recursos humanos que atuam nos programas e Projetos Esportivos educacionais.
 Consolidar parcerias para realização de eventos esportivos e jogos escolares e universitários, nacionais e internacionais, assegurando a participação das instituições públicas.
 Adequar o aparato normativo às mudanças de concepção, de prática e de funcionamento do esporte educacional atual. (BRASIL, 2006).

Segundo Arantes, Martins e Lopes (2012) a principal política do Esporte Educacional no Brasil sendo o “ponto culminante do desenvolvimento do Esporte

Escolar”, são os Jogos Estudantis³⁷ – Jeb’s. Por ocasião da II Conferência Nacional do Esporte os JEBs foram definidos como políticas de incentivo ao desenvolvimento de base do Esporte.

Contudo, essa política está ligada, também, ao desenvolvimento do Esporte de Alto Rendimento o que fica evidente quando o documento define a importância da “mobilização dos jovens atletas, proporcionada por eventos de dimensão nacional, configura-se importante para a sedimentação do processo de renovação do esporte” (BRASIL, 2006).

Portanto, essa política de esporte além de atender aos objetivos supracitados, deve atender aos objetivos das políticas setoriais do Esporte de Alto Rendimento que estão elencados abaixo:

Fomentar o esporte de base visando a prática do esporte de alto rendimento;

Criar mecanismos que possibilitem, aos atletas e paraatletas, o pleno desenvolvimento de suas potencialidades atléticas; Modernizar a infraestrutura esportiva nacional; Gestionar para instituição de fonte permanente de recursos financeiros aos atletas e paraatletas, com a finalidade de proporcionar-lhes tranquilidade financeira; Fomentar a capacitação de recursos humanos nas áreas afins, por meio de cursos de formação e atualização;

Apoiar a produção científica e tecnológica e a sua difusão, por meio de publicações, inclusive técnicas, e a realização de eventos técnicos e científicos de abrangência regional, nacional e internacional; Estabelecer condições para a melhoria dos resultados das equipes brasileiras em eventos internacionais de alto rendimento; Proporcionar aos atletas e paraatletas, ao longo de suas carreiras esportivas, a possibilidade de capacitarem-se intelectual e profissionalmente. (BRASIL, 2006).

Pelo exposto, faz-se necessário conhecer melhor essa política de esporte o que será realizado na próxima subseção.

1.4.1. Jogos Escolares Brasileiros³⁸ – JEBs

Os Jogos Escolares Brasileiros foram criados em 1969 pela, então, Divisão de Educação Física do Ministério da Educação e Cultura (DEF/MEC) com o nome de Jogos Estudantis Brasileiros³⁹ (Jeb’s). Antes, porém, já existiam competições em

³⁷ Esta denominação se refere tanto aos Jogos Escolares que ocorrem na Educação Básica quanto aos Jogos Universitários realizados na Educação Superior.

³⁸ Este termo será utilizado neste estudo em sentido *latu* se referindo às competições esportivas de frequência anual em que participam estudantes das escolas brasileiras.

³⁹ Esta sigla será utilizada para se referir aos Jogos Estudantis Brasileiros enquanto JEBs será utilizado para referir aos Jogos Escolares Brasileiros em sentido *latu*, ou seja, competições esportivas em que participam alunos-atletas das escolas brasileiras com

estados e municípios desde a década de 1930. Estes jogos são realizados até hoje como é o caso dos Jogos Estudantis Paraenses, os Jogos da Primavera no Estado do Rio de Janeiro e o Campeonato Colegial em São Paulo e no Rio Grande do Sul, além dos Jogos Abertos do Interior (FERREIRA *et al*, 2006).

Ao longo do tempo, os JEBs, bem como o órgão responsável em fomentá-lo foi mudando sua denominação conforme apresentado no quadro abaixo:

Quadro 06 – Linha do tempo dos Jogos Escolares Brasileiros entre 1969 e 2014.

Ano	Órgão Organizador	Política de Esporte
1969	Divisão de Educação Física do Ministério da Educação e Cultura (DEF/MEC)	Jogos Estudantis Brasileiros (JEBs)
1970		
1971 a 1975		Jogos Escolares Brasileiros (JEBs) e Campeonatos Escolares Brasileiros (CEBs)
1976 e 1977	Departamento de Educação Física e Desportos do Ministério da Educação e Cultura (DED/MEC)	
1978 a 1989	Secretaria de Educação Física e Desporto do Ministério da Educação (SEED/MEC)	Jogos Escolares Brasileiros (JEBs) e Campeonatos Escolares Brasileiros (CEBs)
1990 a 1992	Secretaria de Desportos da Presidência da República (SEDES/PR)	
1992 a 1994	Secretaria de Desportos do Ministério da Educação (SEDES/MEC)	
1995 a 1997	Secretaria de Desportos do Ministério da Educação (SEDES/MEC) prestando apoio técnico ao Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto do Ministério de Estado	
1998	Extraordinário do Esporte	
1999	Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto do Ministério do Esporte e Turismo (INDESP/ME)	Jogos da Juventude (JJ)
2000	Secretaria Nacional de Esporte do Ministério do Esporte e Turismo (SNE/MET)	Jogos da Juventude (JJ) e Olimpíada Colegial Esperança (OCE)
2001 e 2002	Secretaria Nacional de Esporte do Ministério do Esporte e Turismo (SNE/MET) e Comitê Olímpico Brasileiro (COB)	
2003 e 2004	Secretaria Nacional de Esporte de Alto Rendimento do Ministério do Esporte (SNEAR/ME), Comitê Olímpico Brasileiro (COB), Comitê Paraolímpico Brasileiro (CPB) e Secretarias de Esportes municipais	Jogos da Juventude (JJ) e Jogos Escolares Brasileiros (JEBs)
2005 a 2012	Ministério do Esporte (ME), Comitê Olímpico Brasileiro (COB), Comitê Paraolímpico Brasileiro (CPB) e Secretarias de Esportes municipais	Olimpíadas Escolares (OE)
2013		Jogos Escolares da Juventude (JEJ)
2014		

Fontes: Elaborado pelo autor com base em Ferreira *et al* (2006), Arantes, Martins e Lopes, 2012 e nas informações disponíveis no sítio eletrônico do Ministério do Esporte (BRASIL, 2014c).

frequência anual. Atualmente ocorre em duas etapas. Etapa I participando alunos-atletas entre 12 e 14 anos e Etapa II participando alunos-atletas entre 15 e 17 anos.

Em 2013 foram disputadas 13 modalidades. Foram elas: Atletismo, Badminton (apenas na etapa I), Basquetebol, Ciclismo, Futsal, Ginástica Rítmica, Handebol, Judô, Luta Olímpica, Natação, Tênis de mesa, Voleibol e Xadrez. A etapa I (12 a 14 anos) ocorreu em Natal, RN em setembro durando 11 dias. A etapa II (15 a 17 anos) foi em Belém, PA, em novembro. Participaram os 26 Estados da federação e o Distrito Federal com mais de 1250 escolas públicas e privadas e cerca de nove mil alunos-atletas⁴⁰ (COB, 2013).

Segundo Ferreira *et al* (2006, p.20.3), os JEBs são competições peculiares uma vez que assumem “proporções de mega-eventos ao estilo de competições internacionais” e representam municípios e cidades, tornando-se assim uma forma de intercâmbio e interiorização do Esporte. A integração nacional e o desenvolvimento de talentos esportivos são os principais fundamentos dessa política de esporte (ARANTES, MARTINS e LOPES, 2012; FERREIRA *et al*, 2006).

Quanto à “integração nacional”, Ferreira *et al* (2006, p.20.3) afirmam que a implementação dos Jogos Escolares foi considerada “uma renovação do esporte brasileiro”. A argumentação é que essa política desestimulou as disputas regionais e passaram a utilizar o evento como uma oportunidade de avaliar o trabalho realizado por cada um em suas próprias regiões (FERREIRA *et al*, 2006):

Outro aspecto redefinido por estes Jogos foi a integração da juventude por meio do esporte. Em termos de desenrolar histórico, o envolvimento sempre crescente do número de atletas-estudantes, a melhoria técnica dos esportes olímpicos, o aparecimento de uma mentalidade entre a classe estudantil com relação à atividade física, a reciclagem de professores e técnicos, foram pontos principais propostos pelos Jogos Estudantis Brasileiros, promovidos pelo Departamento de Educação Física e Desportos do Ministério da Educação e Cultura e entidades a ele sucessoras. (FERREIRA *et al*, 2006, p.20.3).

Os JEBs foram o embrião das competições de alto nível, desempenhando um papel preponderante no quadro do desenvolvimento “sócio-esportivo brasileiro”, desenvolvendo atletas, técnicos, dirigentes e árbitros. Os autores afirmam, ainda, que esses jogos criaram uma “espécie de escola de pensamento e unidade de ação de técnicos e dirigentes, com repercussões até hoje presentes” (FERREIRA *et al*,

⁴⁰ Esta denominação é utilizada pelo COB e pela GEJOESC para se referirem aos estudantes participantes dos Jogos Escolares. Em 2013 foram os estudantes nascidos entre 1996 e 2001.

2006, p.20.4). No trecho abaixo, os autores ressaltam os aspectos positivos dessa política de esporte:

...os JEBs promoveram a melhoria crescente nos esportes individuais; aperfeiçoamento técnico das equipes coletivas; influência dos novos competidores, ampliando o campo dos recursos humanos, tendo como conseqüências importantes
melhor seleção qualitativa e elevação do nível técnico das competições nacionais. (FERREIRA *et al*, 2006, p.20.3).

Em relação à “descoberta de talentos esportivos” o Sistema Nacional de Esporte e Lazer tem como um de seus objetivos “detectar e desenvolver talentos esportivos em potencial e aprimorar o desempenho de atletas e paraatletas de rendimento” reforçando os objetivos traçados nas políticas setoriais em 2006 (BRASIL, 2006; 2011c).

Para Gaya (2000, p.XI), a busca por talento esportivo é “possível e desejável, desde que haja condições, que seja incrementado nas escolas os clubes esportivos. Neste caso, tais clubes reuniriam os alunos que tivessem interesse em participar do esporte de rendimento”. Em que pese o autor se referir a criação de clubes esportivos em escolas, o trecho final de seu texto, aponta na mesma direção do que o então Ministro do Esporte, Orlando Silva⁴¹ ressaltou na III Conferência Nacional do Esporte que é a necessidade de ampliar o acesso das crianças e jovens ao Esporte e ao Lazer e a importância da formação esportiva e o desenvolvimento da carreira de atletas para a melhoria dos Resultados Esportivos (BRASIL, 2010).

No texto introdutório dessa mesma conferência é sinalizado que a “oferta dos programas desenvolvidos pelo poder público, combinada às ações de parceiros que atuam no campo do Esporte e do Lazer, devem ser potencializadas e atender os interesses e demandas sociais” (BRASIL, 2010, p.9). Esta afirmação corrobora, portanto, a ideia de que os Jogos Escolares constituem-se em uma política pública que viabiliza o acesso ao Esporte Educacional a muitos jovens e, assim, cumpre seu objetivo precípua que é preconizado pelo art. 217 da Constituição Federal de 1988 que dispõe ser “dever do Estado fomentar práticas desportivas formais e não formais, como direito de cada um” (BRASIL, 1988).

⁴¹ Expresso na seção “Esporte, Lazer e desenvolvimento humano”, do caderno 1, da III Conferência Nacional do Esporte.

Pelo exposto, nota-se que efetivamente, os Jogos Escolares são uma importante política de esporte no Brasil seja em nível nacional, regional ou local.

1.4.2. Jogos Escolares do Distrito Federal – JEDF

Brasília está localizada no Centro Oeste brasileiro e é circundada por outras cidades formando o Distrito Federal. Está dividida em 32 Regiões Administrativas (RAs) e totaliza 5.787,784Km² de extensão territorial. Desses, 112,25Km² são tombados pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) sendo o único bem contemporâneo mundial que detém o título de Patrimônio Cultural da Humanidade (BRASIL, 2014a).

A cidade tem a oportunidade de projetar-se internacionalmente participando ativamente da “década dos megaeventos esportivos no Brasil” uma vez que sediará a *Universíade* em 2019, será uma das sedes do torneio de futebol dos Jogos Olímpicos de 2016 além de ter sediado a *Gymniasíade* e a abertura da Copa das Confederações em 2013 e sete jogos da Copa do mundo FIFA de futebol em 2014.

A cidade tem *know how* na organização de grandes eventos esportivos sendo a Unidade da Federação que mais sediou os Jogos Estudantis Brasileiros, sejam universitários (JUBs) ou escolares (JEBs). Destes a cidade foi sede 16 vezes. Seguida de Poços de Caldas, Minas Gerais, que sediou 06 vezes e João Pessoa, Paraíba, onde foram realizadas 05 versões. A Capital Federal tem o dever de ser protagonista nas questões que envolvem o desenvolvimento e integração nacional (BRASIL, 2014a; 2014c). Neste sentido, o Esporte Educacional se mostra como um caminho promissor.

Em nível local, os Jogos Escolares do Distrito Federal (JEDF) é o evento esportivo mais antigo. A terminologia JEDF tem duplo sentido. Em sentido *latu* quer dizer todas as competições esportivas que estão elencadas no Plano Plurianual (PPA 2012-2015) contemplando os Jogos Escolares Noturnos do Distrito Federal⁴² (JENDF), os Jogos Regionalizados⁴³ que são aqueles que ocorrem em cada uma

⁴² Conhecido como “Corujão”.

⁴³ Exemplo: Jogos da Primavera, na Ceilândia; Olimpama, no Gama e A Barca, em Sobradinho.

das 14 Coordenações Regionais de Ensino (CRE), dentre outros eventos. Em sentido *strictu*, refere-se à competição intitulada JEDF (DISTRITO FEDERAL, 2012e). Este é o foco desta pesquisa.

Em 2013 foi realizada sua 53ª versão que ocorre ininterruptamente desde 1960. Assim, o evento é um ano mais velho que a própria cidade de Brasília que completou 52 anos de idade em 21 de abril de 2013. Atualmente, os JEDF ocorrem em duas etapas (I e II) seguindo a proposta dos Jogos Escolares em nível nacional uma vez que serve como evento classificatório para participação nesse evento (DISTRITO FEDERAL, 2013a).

O Regulamento Geral dos 53º JEDF define os critérios para a participação em modalidades coletivas⁴⁴ nos Jogos Escolares da Juventude⁴⁵ deste ano que ficaram assim definidas:

Art. 34 - Nas modalidades coletivas, as equipes que representarão o Distrito Federal nas Etapas Nacionais dos Jogos Escolares da Juventude 2013 (12 a 14 anos – Natal-RN e 15 a 17 anos – Belém-PA) serão aquelas classificadas em 1º lugar e que tenham cumprido os requisitos estabelecidos na ficha de inscrição e termo de adesão. Caso alguma equipe não possa ir aos Jogos Escolares da Juventude - Etapa Nacional, será indicada a segunda e assim sucessivamente (JOGOS ESCOLARES DO DISTRITO FEDERAL, 2013i).

Em relação às modalidades individuais⁴⁶ foram estabelecidos os critérios nos Regulamentos Técnicos Específicos de cada modalidade (JOGOS ESCOLARES DO DISTRITO FEDERAL, 2013i).

Assim, além da competição inerente à prática esportiva há uma motivação a mais nos alunos-atletas em participarem dos JEDF que é a possibilidade da participação em uma competição em nível nacional.

A etapa I ocorre no primeiro semestre e competem os alunos-atletas que, em geral, estão no Ensino Fundamental. A etapa II por sua vez ocorre no segundo semestre e conta com a participação dos alunos-atletas do Ensino Médio, das

⁴⁴ Artigo 34.

⁴⁵ Atual denominação dos JEBs.

⁴⁶ Artigo 35.

classes de Distorção Idade-série⁴⁷ (CDIS) e das turmas de Educação de Jovens e Adultos⁴⁸ (EJA).

As modalidades e categorias disputadas nesta versão dos JEDF estão elencadas no quadro a seguir:

Quadro 07 – Relação das modalidades esportivas e categorias disputadas nos 53º JEDF.

Modalidade	Categorias da etapa I	Categorias da etapa II
Atletismo	Masculino - Feminino	Masculino - Feminino
Badminton	Masculino - Feminino	Não houve nessa categoria
Basquetebol	Masculino - Feminino	Masculino - Feminino
Ciclismo	Masculino - Feminino	Masculino - Feminino
Futebol	Não houve nessa categoria	Masculino - Feminino
Futsal	Masculino - Feminino	Masculino - Feminino
Ginástica Rítmica	Feminino	Feminino
Handebol	Masculino - Feminino	Masculino - Feminino
Judô	Masculino - Feminino	Masculino - Feminino
Luta Olímpica	Masculino - Feminino	Masculino - Feminino
Natação	Masculino - Feminino	Masculino - Feminino
Taekwondo	Não houve nessa categoria	Masculino - Feminino
Tênis de Mesa	Masculino - Feminino	Masculino - Feminino
Voleibol	Masculino - Feminino	Masculino - Feminino
Voleibol de Praia	Masculino - Feminino	Masculino - Feminino
Xadrez	Masculino - Feminino	Masculino - Feminino

Fonte: Elaborado pelo auto com base no Relatório dos Jogos Escolares 2013 e comparativos de participação (JOGOS ESCOLARES DO DISTRITO FEDERAL, 2013j).

Este estudo se propõem a analisar como está ocorrendo atualmente a gestão, em nível operacional, dessa política do esporte escolar no planalto central⁴⁹.

⁴⁷ Trata-se de um modelo de “aceleração” de estudos de estudantes que tenham reprovados duas vezes ou mais a mesma série (DISTRITO FEDERAL, 2014a).

⁴⁸ Esta modalidade é destinada a estudantes acima de 15 anos de idade que estejam cursando os níveis Ensino Fundamental e Ensino Médio fora da faixa etária prevista pela LDB para cada etapa desses níveis (BRASIL, 1996).

⁴⁹ Expressão utilizada para se referir à região do Distrito Federal.

1.5. Objetivo geral

Analisar as ações gerenciais adotadas pelos professores de Educação Física que atuam como Técnicos Esportivos de escolas públicas e os Resultados Esportivos obtidos nos Jogos Escolares do Distrito Federal.

1.6. Objetivos específicos

- * Identificar e analisar o perfil profissiográfico⁵⁰ dos gestores de esporte das escolas públicas participantes dos 53º JEDF.
- * Analisar a atuação do professor de Educação Física como gestor de esporte nos 53º JEDF.
- * Analisar o nível de qualificação dos gestores de esporte das escolas públicas participantes dos 53º JEDF 2013.

1.7. Justificativa

Essa pesquisa se justifica, pelo menos por três fatores: 1) há uma incipiente produção acadêmica em Gestão do Esporte com dados da realidade brasileira; 2) há poucos estudos de campo nesta área na região do Distrito Federal; 3) há pouca literatura científica sobre as políticas de Esporte Escolar no Brasil, em especial dos Jogos Escolares.

A Gestão do Esporte no Brasil é uma área relativamente nova e há muito pouca pesquisa apesar de ser a tônica de muitos debates acadêmicos e técnicos do Esporte e áreas afins catalisada pelo advento dos megaeventos esportivos neste momento. Segundo Mazzei e Bastos (2012, p.25) há um processo de conscientização da “importância da Gestão em todas as manifestações do Esporte (educacional, de participação e de rendimento)”.

⁵⁰ Trata-se da análise das características e necessidades de um determinado cargo e deve incluir as tarefas executadas, os requisitos necessários e as condições de trabalho que podem facilitar ou dificultar a sua realização.

Por outro lado, outros consideram que esta área está relacionada exclusivamente à gerência de clubes, academias e à “indústria do futebol”. Azevêdo (2007) e Azevêdo e Spessoto (2009, p.111) tem demonstrado pelos seus estudos que o Esporte no Brasil ainda é tratado de maneira amadora, em que pese a importância sócio-econômica do Esporte como gerador de serviços diretos - atividades desenvolvidas por atletas, profissionais da área, dirigentes, publicitários e outros - e serviços indiretos - aqueles que auxiliam os primeiros ligados à alimentação, transporte, hospedagem, dentre outros - além dos bens esportivos - equipamentos e materiais esportivos (AZEVEDO, 2009, p.93).

Os estudos de campo se concentram nos grandes centros esportivos do país localizados, em sua maioria, nas regiões sul e sudeste. Para Demo (1981, p.07) a universidade deve conhecer a comunidade em que está inserida para que possa ter um poder de influência sobre a realidade aproximando, assim, a teoria da prática.

Além disso, especificamente no caso da Gestão do Esporte, Menezes (2011, p. 91-92) destaca a importância da pesquisa em âmbito local para a área afirmando que “a capacidade de gerir o desporto na esfera local carece de maior produção em especial na relação interdisciplinar com as Ciências Sociais e Ciências Humanas”.

O Esporte pode ser considerado um dos caminhos para a promoção social. Nesta perspectiva o Esporte Escolar pode ser o início de uma carreira promissora para muitos jovens alunos-atletas. Por outro ângulo, o Esporte pode promover saúde, caso seja bem orientado e se torne um hábito de vida (CONFED, 2002). Os Jogos Escolares se apresentam como a principal política de fomento ao Esporte Escolar no país (ARANTES, MARTINS e LOPES, 2012) que contribui no desenvolvimento de uma cultura de prática esportiva que o indivíduo pode levar para toda vida. Segundo Pires (1996) é importante conhecer a eficiência da intervenção do Estado na gestão de políticas públicas para que se possa assegurar a satisfação das necessidades sociais, sobretudo, numa sociedade com grandes e diversas disparidades sociais.

Faz-se necessário, portanto, conhecer a realidade sobre a Gestão do Esporte escolar em nível local, pois, apesar da tradição dos Jogos Escolares do Distrito Federal os Resultados Esportivos em termos nacionais são irrisórios se

comparados a outros Estados, principalmente, aqueles das regiões Sudeste e Sul do país⁵¹. Essa falta de Resultados Esportivos acaba por desestimular alunos-atletas e Técnicos Esportivos e pode ser uma barreira para o cumprimento de um dos objetivos dessa política: “Aumentar a participação dos estudantes da rede pública de ensino nos Jogos Escolares do Distrito Federal e nas Olimpíadas Escolares Nacionais” (DISTRITO FEDERAL, 2012d, p.59). Sendo a gestão/administração a área responsável por utilizar os recursos de maneira adequada para atingir os objetivos (CHIAVENATO, 2009), identificar como ocorrem as ações realizadas pelos principais agentes do Esporte Escolar, o técnico esportivo, pode dar indícios do que pode ser aperfeiçoado.

Espera-se com essa pesquisa contribuir para aumentar a base de dados e a quantidade de informações a respeito dessa área que possa servir para a tomada de decisões por parte dos agentes públicos que atuam na área.

1.8. Relevância

A pesquisa social se propõe a fornecer respostas não apenas no âmbito científico como também para que auxilie nas questões práticas que envolvem o problema (GIL, 2012). Em tempos em que o Esporte e a Educação Física se reorganizam e o debate acerca dos legados dos megaeventos esportivos emergem no Brasil, essa pesquisa ao focar a gestão do Esporte Escolar no Distrito Federal, se mostra relevante sob esses dois aspectos: 1) na ciência pode contribuir para subsidiar novas pesquisas fortalecendo as linhas de pesquisa e fomentando o debate acadêmico na área como preconizam Azevêdo e Barros (2004) e Rocha e Bastos (2011); 2) na prática os dados e conhecimentos resultantes podem colaborar para o processo de tomada de decisão dos gestores e demais agentes envolvidos no Esporte Escolar, sobretudo, aqueles que atuam na esfera pública em uma área que receberá nos próximos anos o correspondente a 10% do PIB de uma economia que ultrapassa a casa dos 4 trilhões de reais (BRASIL, 2013a).

⁵¹ Como se pode verificar no Relatório Anual de atividades 2013 do COB (2013).

Quanto à primeira, há muitas lacunas a serem preenchidas no campo da Gestão do Esporte (incluindo-se o Esporte Escolar) no Brasil, sobretudo, no âmbito do serviço público (AZEVEDO e BARROS, 2004). Se por um lado, a vasta literatura internacional dá cabo à compreensão teórica, são as pesquisas de campo que enriquecem o entendimento das especificidades de cada realidade, pois, geram dados e informações que podem suscitar outras pesquisas sobre o tema enriquecendo o conhecimento sobre essa área, inclusive reformulando teorias.

Quanto à prática, as pesquisas na área da psicologia comportamental identificaram que as pessoas tomam suas decisões a partir de dois processos mentais: o sistema 1 e o sistema 2. Este aloca atenção às atividades mentais laboriosas que o requisitam, incluindo cálculos complexos. As atividades desse sistema são muitas vezes associadas com a experiência subjetiva de atividade, escolha e concentração. Já o Sistema 1 opera automática e rapidamente, com pouco ou nenhum esforço e nenhuma percepção de controle voluntário (KAHNEMAN, 2012). Este autor, prêmio Nobel em economia, identificou em suas pesquisas, que o ser humano se utiliza mais o sistema 1 que o sistema 2 para suas decisões por mais importantes que sejam. Portanto, em individualmente nossas decisões são embasadas por escolhas que podem ser inteligentes, mas muitas vezes não são tão racionais como se acredita.

No entanto, Simon (1979) preconiza que o processo de tomada de decisões administrativas deve ocorrer mediante métodos e processos que assegurem uma “ação positiva”, ou seja, em direção aos objetivos da organização mediante uma ação concatenada pelo grupo de indivíduos à frente da ação. Neste sentido, as decisões, em nível organizacional, devem se aproximar da maior racionalidade possível. Para tanto, lembra o estudioso que um dos fatores primordiais na tomada de decisão é ter acesso à maior quantidade de informações disponíveis pertinentes à decisão a ser tomada.

A autonomia conquistada pelas escolas públicas brasileiras por meio do processo de descentralização administrativo-financeira gera duas conseqüências imediatas e interligadas: 1) cria novas atribuições para toda a Comunidade Escolar, sobretudo para os servidores públicos que tem que participar ativamente no

processo de tomada de decisão sobre a gestão dos recursos públicos; 2) exige uma qualificação desses servidores para que possam gerir os recursos públicos com mais eficiência.

Sendo a Educação Física uma disciplina escolar que necessita de material em grande quantidade e de boa qualidade, além de instalações adequadas para que possa ser eficaz em seus propósitos educacionais, tais como: o desenvolvimento de competências e habilidades esportivas e a experiência da participação em competições como os Jogos Escolares, há que se agir para alocação desses recursos.

Todavia, os cursos de graduação em Educação Física no Brasil, ainda não contam com disciplinas que possibilitem uma formação inicial em Gestão do Esporte que capacite os profissionais da área a utilizarem técnicas e metodologias de gestão distanciando a área da realidade do mercado (RUZICKI, 2010). No que tange à formação continuada, também, não há cursos especializados nessa formação inicial em Gestão do Esporte (MAZZEI e BASTOS, 2012). Assim, a solução está na busca por outras fontes de conhecimento disponíveis no mercado ou baseada na metodologia da “tentativa e erro” o que gera ineficiência ou mesmo ineficácia, ou seja, não satisfazendo essas necessidades educacionais e esportivas.

Ao esclarecer parte do cenário dessa complexa realidade e ao fornecer dados e informações sobre a gestão do Esporte Educacional, este trabalho se torna relevante na sua contribuição para ampliação da teoria sobre Gestão do Esporte no Brasil e sobre a realidade do Esporte Escolar no Distrito Federal. E possibilita com isso que haja uma aplicação prática mediante a divulgação dos resultados obtidos subsidiando, assim, o processo de tomada de decisões dos professores de Educação Física e demais gestores públicos envolvidos em projetos de desenvolvimento do Esporte Escolar.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura a ser apresentada abaixo é fruto de uma revisão sistemática em publicações científicas, técnicas e legais constantes em várias bases de dados e bibliotecas.

Os livros, em sua maioria, foram adquiridos pelo autor ou de acervos pessoais de colegas e especialistas na área, além de empréstimos realizados da biblioteca do Laboratório sobre Gestão e Marketing do Esporte (GESPORTE) e da Biblioteca Central da Universidade de Brasília.

Os artigos científicos foram obtidos nas seguintes bases de dados: portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), *Google acadêmico*, *Scielo*, *Proquest* e *Ebrary*. Além desses foram visitadas, principalmente, os sítios eletrônicos de 10 periódicos nacionais e internacionais especializados em Educação Física e 2 na área da administração sendo elas: *Revista Movimento*, *Revista Motrivivência*, *Revista Brasileira de Ciências do Esporte* (RBCE), *Revista Motriz*, *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte* (RBEFE), *Revista Brasileira de Ciências do Movimento* (RBCM), *Revista de Educação Física da Universidade Estadual de Maringá*, *Revista Pensar a Prática*, *Revista de Administração Pública* (RAP), *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva* (RIGD).

Os documentos legais e informações técnicas foram adquiridas, em sua maioria, nos sítios eletrônicos das organizações privadas e públicas, sendo estas dos três níveis de poder em âmbito local e nacional.

Além dessas fontes, a participação em congressos, palestras e outros eventos da área proporcionaram algumas informações e dados de maneira informal que proporcionaram um entendimento melhor acerca de alguns pontos do trabalho.

O ponto chave desse estudo é a interação de três áreas: Educação, Esporte e Gestão do Esporte. Segundo o Conselho Nacional de Esporte deve haver uma “articulação entre o sistema educacional e o sistema esportivo” para que se possa

“assegurar a ampliação da participação de escolares, de todos os níveis de ensino, em atividades e eventos esportivos, inclusive competições nacionais e internacionais” (BRASIL, 2006). Partindo dessa ideia serão desenvolvidos nas próximas subseções os conceitos, definições e as discussões que permeiam essas áreas e que fundamentam teoricamente este estudo.

2.1. Conceito de Educação

A palavra Educação é muito abrangente e, portanto, há vários termos que precisam ser definidos para conceituá-la. Boggino (2005) diferencia a Educação, do Ensino e da Instrução. Esta consiste no aporte de conhecimentos, geralmente de caráter técnico. O Ensino consiste na incorporação de conhecimentos e habilidades para a vida. Já a Educação seria o processo de compreender a vida e saber vivê-la mediante o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades.

Lourenço Filho (2002) corrobora essa ideia que ainda enfatiza que a Educação é um fenômeno eminentemente humano e consiste em um aspecto de vida desde as sociedades mais simples até as mais complexas. Segundo este autor há uma força conservadora das instituições e outra renovadora e progressista (no sentido de mudança). A primeira é base da “continuidade e da solidariedade humana, porque transmite os princípios e os métodos de defesa da vida, que a experiência já tenham selecionado como eficazes.” (LOURENÇO FILHO, 2002, p.60); Antagonicamente, continua o autor, a outra busca o aperfeiçoamento dos princípios e métodos adotados até um determinado momento.

Esse autor defende, ainda, que o processo educativo nem sempre é “deliberado e consciente” e não está limitado a uma estrutura espacial ou temporal, portanto, a escola não é o único lugar possível e não é algo destinado apenas a crianças e adolescentes. Nessa mesma linha Delors *et al* (2010, p.32) apresenta o conceito de “educação ao longo da vida” como a “chave que abre as portas do século XXI”, pois, converge para o conceito de sociedade educativa em que “tudo pode ser uma oportunidade para aprender e desenvolver os talentos.”.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação⁵² (LDB), lei máxima da Educação brasileira, disciplina a Educação Escolar, ou seja, aquela desenvolvida, “predominantemente, por meio do ensino em instituições próprias.”. A LDB preconiza, ainda, que “deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social”. No caput do artigo 1º define a Educação como sendo aquela que:

...abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais. (BRASIL, 1996).

O Brasil, como membro da Organização das Nações Unidas (ONU) embasa sua educação nos quatro pilares⁵³ da Educação da UNESCO (DELORS *et al*, 1997). Estes estão descritos no quadro a seguir e pressupõem o desenvolvimento de competências e habilidades que visam a preparação para a vida em sociedade e a preparação para o mercado de trabalho.

Quadro 08 – Descrição dos pilares da educação preconizados pela UNESCO (1997).

Pilares	Descrição dos pilares
Aprender a conhecer	Combinando uma cultura geral, suficientemente ampla, com a possibilidade de estudar, em profundidade, um número reduzido de assuntos, ou seja: aprender a aprender, para beneficiar-se das oportunidades oferecidas pela educação ao longo da vida.
Aprender a fazer	A fim de adquirir não só uma qualificação profissional, mas, de uma maneira mais abrangente, a competência que torna a pessoa apta a enfrentar numerosas situações e a trabalhar em equipe. Além disso, aprender a fazer no âmbito das diversas experiências sociais ou de trabalho, oferecidas aos jovens e adolescentes, seja espontaneamente na sequência do contexto local ou nacional, seja formalmente, graças ao desenvolvimento do ensino alternado com o trabalho.
Aprender a conviver	Desenvolvendo a compreensão do outro e a percepção das interdependências – realizar projetos comuns e preparar-se para gerenciar conflitos – no respeito pelos valores do pluralismo, da compreensão mútua e da paz.
Aprender a ser	Para desenvolver, o melhor possível, a personalidade e estar em condições de agir com uma capacidade cada vez maior de autonomia, discernimento e responsabilidade pessoal. Com essa finalidade, a educação deve levar em consideração todas as potencialidades de cada indivíduo: memória, raciocínio, sentido estético, capacidades físicas, aptidão para comunicar-se.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Delors *et al* (1997).

⁵² Lei nº 9394/96.

⁵³ Esses pilares foram definidos no Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI.

Pelo exposto, pode-se entender a educação como uma atividade humana, que visa compreender a vida e saber vivê-la, mediante o desenvolvimento de competências e habilidades que podem ser adquiridas pela instrução ou pelo processo de ensino-aprendizagem, em qualquer lugar e em qualquer idade.

Neste trabalho será utilizada a ideia da educação escolar que abrange todo este conceito retro apresentado dentro do ambiente escolar e promovido pelo Estado ou pela iniciativa privada (lucrativa ou não).

2.2. Educação Física escolar

A expressão Educação Física, no Brasil, é utilizada para designar uma grande área que envolve outras subáreas como o Esporte, a Dança, a Ginástica, dentre outras. Enquanto disciplina escolar assume um sentido *strictu* sendo denominada Educação Física escolar.

Após a consolidação da nova Constituição Federal em 1988, a Educação Física no âmbito escolar é regida pela LDB em seu artigo 26, parágrafo 3º que dispõe que “A educação física, integrada à proposta pedagógica da escola, é componente curricular da Educação Básica, ajustando-se às faixas etárias e às condições da população escolar, sendo facultativa nos cursos noturnos” (BRASIL, 1996). Assim a disciplina faz parte de toda a vida escolar do estudante. Arantes (2008) afirma que:

A partir desta Lei vigente passou-se entender o currículo como um todo. A escola, portanto, deve ser vista como um lugar de informação, de produção de conhecimento, de socialização e de desenvolvimento integral de todos os estudantes.

No caso da Educação Física escolar, a Luta, a Dança, a Ginástica e o Esporte, são meios para que se atinja aos objetivos pedagógicos, conforme preconiza os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), documento norteador da atividade pedagógica em nível nacional (BRASIL, 1997). Arantes (2008) advoga que a disciplina deve desenvolver aspectos teóricos e práticos de forma articulada aos eixos transversais previstos nos PCNs e com o Projeto Escolar.

No debate acadêmico há muita controvérsia sobre o papel da Educação Física e da Educação Física escolar. Lovisolo (1995, p.5) afirma que as propostas e programas de Educação Física no Brasil são caracterizados por uma dispersão dificilmente orientados por um “consenso significativo.”. No que tange à Educação Física escolar, afirma o autor que os “debates e discussões” são “aparentemente inesgotáveis” e “particularmente fortes”. Decorre disso que há muitas abordagens que são utilizadas pelos professores que atuam na Educação Física escolar, tais como: a Motricidade Humana, Desenvolvimentista, Sócio-Constructivista, Sócio-Interacionista, dentre outras (ARANTES, 2008).

Segundo Tani *et al* (1988), os pesquisadores e autores da abordagem Desenvolvimentista “defendem a idéia de que o movimento é o principal meio e fim da Educação Física, propugnando a especificidade do seu objeto”. Para eles “a melhor capacidade de controlar o movimento facilita a exploração de si mesmo e, ao mesmo tempo, contribui para um melhor controle e aplicação do movimento.”. Manoel (2008) corrobora com essa ideia afirmando que “a escola tem a responsabilidade de criar um ambiente sintonizado com as necessidades da criança definidas a partir do reconhecimento do processo de desenvolvimento pelo qual ela passa.”.

Fazendo uma breve explanação das linhas pedagógicas da Educação Física, Manoel (2008), apresenta duas outras abordagens que se apoiam na Desenvolvimentista, mas diferem em alguns aspectos. A abordagem Humanista defende que o “papel da Educação Física é o de assistir o estudante em sua busca de identidade pessoal.”. Este pressuposto contraria a ideia de regularidade e homogeneidade propostas pela Desenvolvimentista. Já a abordagem da Educação do Movimento assume as duas propostas anteriores, mas visa que o “estudante explore suas potencialidades para se mover em dimensões que consideram o que o corpo faz, como o corpo se move, onde o corpo se move e quais as relações que se estabelecem quando ele se move.” (MANOEL, 2008, p.474).

Assume-se neste trabalho a Educação Física escolar com base teórica nessas abordagens apresentadas e na prática conforme a visão de Arantes⁵⁴ (2008).

2.3. Conceito de Esporte

A conceituação do Esporte é um tema controverso ainda hoje apesar de haver um debate que remonta o início do século XX, segundo Tubino (1987). Em sua clássica obra intitulada “Teoria Geral do Esporte” publicada em 1987, esse autor realiza uma vasta revisão bibliográfica de estudos e documentos em nível mundial sobre o tema e conclui que a amplitude do conceito do Esporte considera “praticamente todas as formas de movimento físico que se vinculam à recreação e condição física, como as corridas e outras atividades casuais...” (TUBINO, 1987, p.33).

Tubino (1987; 2010) ressalta a relevância da publicação de documentos internacionais, tais como: o “Manifesto do Esporte” em 1964, a “Carta europeia do Esporte para Todos” em 1975 e a “Carta Internacional de Educação Física e Esporte” em 1978 que influenciam o debate desde, então. As influências desses documentos são evidentes inclusive na atual Política Nacional do Esporte marco legal esportivo brasileiro.

A Lei Pelé não define o Esporte tal como o faz a LDB no caso da Educação, mas expressa as ideias dos referidos documentos quando preconiza as três manifestações do Esporte, educacional, de participação e de rendimento (BRASIL, 1998a). Além disso, reforça a ideia da prática formal e não formal do Esporte.

Seguindo na mesma direção Gaya (2000, p.II) afirma que o termo Esporte é polissêmico e polímorfo, pois reflete uma área caracterizada pela “pluralidade” e consubstancia sua ideia afirmando que nenhuma área pode reivindicar exclusividade no que tange o tema apesar de que “qualquer área de estudo científico tem sua legitimidade efetiva para colaborar com o edifício teórico sobre o esporte”.

⁵⁴ Detalhado acima em relação a “desenvolver aspectos teóricos e práticos de forma articulada aos eixos transversais previsto nos PCNs e com o Projeto Escolar”.

Empiricamente é fácil observar que no meio esportivo são envolvidas várias pessoas e organizações atuantes em várias áreas, níveis e âmbitos de organizações políticas, econômicas e sociais, públicas e privadas criando uma complexa rede de relacionamentos e entendimentos sobre o Esporte.

Em conformidade com essas ideias e com base na Lei Pelé o Conselho Federal de Educação Física, órgão regulador da profissão no Brasil, assim define o Esporte:

Atividade competitiva, institucionalizado, realizado conforme técnicas, habilidades e objetivos definidos pelas modalidades desportivas, determinado por regras preestabelecidas que lhe dá forma, significado e identidade, podendo também, **ser praticado com liberdade e finalidade lúdica estabelecida por seus praticantes**, realizado em ambiente diferenciado, inclusive na natureza (jogos da natureza, radicais, orientação, aventura e outros). A atividade esportiva aplica-se, ainda, na promoção da saúde e **em âmbito educacional** de acordo com diagnóstico e/ou conhecimento especializado, em complementação a **interesses voluntários** e/ou organização comunitária de indivíduos e **grupos não especializados**. (CONFEEF, 2002, **grifo nosso**).

Este o conceito, portanto, será utilizado nesta pesquisa uma vez que reflete a pluralidade e abrangência do Esporte.

2.4. Esporte Escolar e os Resultados Esportivos

Muitos conceitos precisam ser entendidos para se chegar ao conceito de Esporte Escolar. Dentre eles, Esporte-Educação, Esporte Educacional e Esporte na Escola.

Esporte-Educação é entendido por Tubino (2010, p.44) como uma das três formas de acesso ao Esporte, ou seja, as manifestações do Esporte, preconizada pelos documentos internacionais e expressos na Lei Pelé como sendo o Desporto Educacional que será tratado neste estudo como Esporte Educacional. Este conceito abrange os conceitos de Esporte Educacional e Esporte Escolar.

O termo “Esporte Educacional” é ambíguo uma vez que se refere ao “caráter concedido à formação das faculdades intelectuais ou à instrução” o que acaba por

abarcando as outras duas manifestações esportivas⁵⁵, alto rendimento ou participação. Essa ambigüidade gera controvérsias em que uma linha de pensadores do Esporte afirmam não ser educacional o Esporte que privilegia a “seletividade” e a “hipercompetitividade” atribuídas ao Esporte de Alto Rendimento (BRASIL, 2006).

Na mesma linha do documento supracitado, Tubino (2010, p.43) denomina o Esporte Educacional como “Esporte na Escola”. Este conceito é muito amplo abrangendo práticas formais e não formais de Educação podendo, portanto, ser oferecido fora da escola e dos sistemas de educação. Tem como princípios a “inclusão, participação, cooperação, co-educação e co-responsabilidade”.

Segundo o Conselho Nacional de Esporte, entende-se por “Esporte Escolar” como “aquele praticado no âmbito da educação básica e superior, conforme a LDB - 9.394/96, vinculado aos respectivos projetos político-pedagógicos” e tem por finalidade “o desenvolvimento integral do homem como ser autônomo, democrático e participante” (BRASIL, 2006). Para Tubino (2010, p.43), é o esporte praticado “por jovens com algum talento para a prática esportiva” que, sem abrir mão da formação para a cidadania, tem por princípios o “Desenvolvimento Esportivo” e o “Desenvolvimento do Espírito Esportivo”.

Quanto ao Espírito Esportivo, Tubino (2010, p.43) alerta que “este é mais que ‘*Fair play*’ por compreender a determinação em enfrentar desafios e outras qualidades morais importantes”. Em relação ao Talento Esportivo Borms (1997 *apud* Gaya, 2000, p.IX) assim, o define:

...um indivíduo que, num determinado estágio de desenvolvimento, dispõe de certas características somáticas, funcionais, psicológicas e de desenvolvimento social que o capacita, com uma grande possibilidade de acerto, para altas performances em determinadas disciplinas esportivas.

O Sistema Nacional de Esporte e Lazer tem como um de seus objetivos “detectar e desenvolver talentos esportivos em potencial e aprimorar o desempenho de atletas e para-atletas de rendimento” (BRASIL, 2011c).

⁵⁵ Conforme definido na Lei Pelé, detalhado neste estudo na subseção “a organização do esporte no Brasil”.

Lück (2014) preconiza que o trabalho em grupo na escola é a base para uma educação de “interação interpessoal”. Uma pedagogia centrada no aluno tem, necessariamente nos grupos a busca pela satisfação das necessidades educacionais. Por aproximação, pode-se entender o Esporte, em geral, e os esportes coletivos, em particular, como ferramentas pedagógicas que são baseadas em grupos cujo interesse comum é o Resultado Esportivo. Certamente, há outros interesses comuns que perpassam os relacionamentos e são tão importantes quanto os objetivos específicos do esporte. Contudo, e retomando os autores desenvolvimentistas, o foco principal da Educação Física é o desenvolvimento do movimento o que no caso do Esporte leva ao aprimoramento do gesto esportivo culminando nas melhorias das performances e dos resultados esportivos.

Em que pese os dispositivos legais e os Planos Nacionais de Educação e de Esporte, brasileiros, apontarem no sentido da busca pela qualidade da Educação e do Esporte e do discurso de autores da teoria pedagogia acompanharem essa tendência em sua produção técnica-científica como é o caso de Becskeházy (2012), Lousano (2012) e Lück (2014), há, no entanto, segundo Monteiro, Brauner e Lopes Filho (2014, p.545) uma visão superficial sobre o fenômeno esportivo no que tange suas características pedagógicas, principalmente, daqueles que “labutam na área pedagógica”.

Esses autores recorrem a Beto (2006) para fundamentar a assertiva e declaram que “o desporto possui um caráter educativo e cultural justamente em função de sua natureza competitiva.” (MONTEIRO, BRAUNER e LOPES FILHO, 2014, p.545). Na obra dedicada a demonstrar um modelo pedagógico para o desenvolvimento do Esporte de excelência em todos os âmbitos de atuação profissional, seja em clubes esportivos, academias ou na escola, esses autores se utilizam de um trecho da obra de Savater⁵⁶ (2000, p.100 *apud* MONTEIRO, BRAUNER e LOPES FILHO, 2014, p.547) que pela completa análise que faz do fenômeno das críticas ao esporte será reproduzido a seguir:

Aquele que nos eventos desportivos não sabe senão denunciar a simplicidade muscular dos desafios, as baixas paixões colectivas, a ostentação da ânsia de preeminência ou as manipulações fraudulentas dos

⁵⁶ SAVATER, F. O meu dicionário filosófico. Lisboa: Dom Quixote, 2000.

bastidores, talvez acerte neste ou naquele detalhe vergonhoso, mas perde de vista o autêntico interesse posto em jogo, o sentido humanizador subjacente na mais alardeada das lendas do estádio. Esses inimigos doutrinários da competição desportiva podem entender muito bem o que certos homens querem e o que fazem, mas nunca saberão a profundidade daquilo que os homens querem e por que é que o fazem.

Diante do exposto será considerado, neste estudo, que o Esporte Escolar deve primar pelo desenvolvimento do Esporte em sua integralidade com qualidade buscando a excelência de movimentos, comportamentos de maneira consciente como preconiza os Parâmetros Curriculares Nacionais quando este documento define os conteúdos procedimentais, atitudinais e conceituais (BRASIL, 1997) e os pilares da Educação quando anunciam que a educação deve ensinar para “saber”, “saber fazer”, “saber viver” e o “saber ser” (DELORS *et al*, 1997).

Neste sentido, os Resultados Esportivos se apresentam como frutos de trabalho que se origina em uma ideia e que, por meio do planejamento e organização, torna-se objetivo até que se torne uma conquista pela execução qualificada. Assim, os Resultados Esportivos são considerados os próprios resultados de uma “educação desportiva” na concepção de Monteiro, Brauner e Lopes Filho (2014, p.550) que acrescentam que esta, tem que estar baseada no desenvolvimento de valores. Os autores reforçam essa ideia no seguinte trecho:

O nível de aprendizagem acaba sendo, como em tudo na vida, diretamente proporcional à qualidade do treino e à sua dedicação a ele. Por outra via, a vocação parece ser um atributo que desperta a iniciativa, a mobilização de energias, a disponibilidade para o esforço e para a aprendizagem, o prazer em fazer de um simples ato uma referência de amor pela tarefa. **Em síntese, a vocação é a afirmação de uma identidade.** (MONTEIRO, BRAUNER e FILHO, 2014, p.550, **grifo nosso**).

Nesta perspectiva, a satisfação das necessidades educacionais e esportivas é condição para o desenvolvimento de um Esporte Escolar de qualidade. Essa ideia tem por base Lück (2014) quando delinea a ideia de que as necessidades educacionais se fundem às necessidades humanas. A autora define as necessidades educacionais como sendo “a diferença entre condições observadas na realidade e condições mais avançadas de desenvolvimento humano decorrentes de aprendizagem e formação.” (LÜCK, 2014, p.115).

Segue Lück (2014) em seu pensamento que conhecer essa diferença é condição *sine qua non* para o desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico (PPP), políticas educacionais e das ações gerenciais do cotidiano escolar.

Pela natureza psicossocial das necessidades humanas, algumas são individuais e se desenvolvem de maneira diferente em cada um. Porém, há características básicas e essas podem nortear o trabalho pedagógico.

Ao concluir sua ideia acerca da natureza das necessidades educacionais, Lück (2014), cita Abromitis⁵⁷ que afirma que o “desempenho escolar insatisfatório dos alunos representa atendimento insatisfatório ou inadequado das necessidades educacionais dos alunos.” (ABROMITIS, [S.I.] *apud* LÜCK, 2014, p.120).

Retomando a questão do Esporte Escolar, a comunidade esportiva ao definir as políticas setoriais na II Conferência Nacional de Esporte decidiu que:

Embora resguardando seu significado educativo, e os objetivos do projeto político-pedagógico de cada instituição, deve ter tratamento diferenciado dependendo de sua especificidade como objeto de estudo da Educação Física ou como atividade complementar da escola. Caracterizado como espaço de intervenção e de direito social, o esporte escolar deve enriquecer e ampliar o currículo garantindo a gestão democrática e participativa e a elevação da qualidade de ensino. (BRASIL, 2006).

Portanto, é necessário que o programa de desenvolvimento do Esporte Escolar, seja amplo o suficiente para que se desenvolva competências esportivas mais abrangentes, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitem a prática recreativa ou de alto rendimento como preconiza o Conselho Nacional de Esporte (BRASIL, 2006).

É na perspectiva dessas ideias que serão desenvolvidas as análises em relação ao Esporte Escolar e aos Resultados Esportivos.

⁵⁷ ABROMITIS, B. (s.d.). *Using Maslow's hierarchy to understand student behavior problems*. 2010. Disponível em: <<https://suite.io/barbara-abromitis/3j482qy>>. Acesso em: 31 jun 2014.

2.5. Esporte Educacional – meio e fim educacionais

Em nível mundial vários organismos desenvolvem documentos e ações na busca pelas garantias dos Direitos Humanos dentre eles, a Educação e o Esporte. O artigo 1º da “Carta Internacional da Educação Física e do Esporte” preconiza que “Todo ser humano tem o direito fundamental de acesso à educação física e ao esporte que são essenciais para o pleno desenvolvimento de sua personalidade.” (UNESCO, 1978). Em outra frente, a prática esportiva ganha o reforço da Organização Mundial da Saúde que preconiza que “o desenvolvimento saudável da criança é de importância basilar; a aptidão para viver harmoniosamente num meio variável é essencial a tal desenvolvimento” (OMS, 1948).

Segundo dados do Censo 2010 realizado pelo IBGE, cerca de 53,8 milhões (27,5%) dos habitantes brasileiros são estudantes. Destes 42,2 milhões (78,4%) estão na rede pública de ensino da Educação Básica (BRASIL, 2011b).

O processo de escolarização no Brasil se inicia na chamada Educação Básica que engloba a Educação Infantil e recebe crianças de 0 a 5 anos de idade. Em seguida vem o Ensino Fundamental que recebe crianças e jovens entre 6 e 14 anos de idade divididos em anos iniciais (6 a 10 anos) e anos finais (11 a 14 anos) e finaliza com o Ensino Médio que recebe adolescentes entre 15 e 17 anos de idade (BRASIL, 1996). Com a promulgação do PNE, o Estado brasileiro se responsabiliza pelo atendimento até 2024 de todas as crianças a partir de 4 anos e para, no mínimo, 50% da população de 3 anos (BRASIL, 2014c).

O arcabouço legal atinente ao cidadão brasileiro até os 18 anos que coincide, em tese, com o término da Educação Básica obriga, famílias e governos a investirem consideráveis recursos na formação e no desenvolvimento da Criança e do Adolescente. A combinação dos preceitos da Lei de Diretrizes e Bases, da Lei Pelé e do Estatuto da Criança e do Adolescente⁵⁸ (ECA) criam uma rede de dispositivos de fomento à Educação e ao Esporte que facilita o desenvolvimento de projetos, programas e outras ações focadas neste público.

⁵⁸ Lei nº 8.069/90.

A escola, como unidade operacional do sistema educacional proporciona condições para se desenvolver a Educação Física escolar e o Esporte Escolar, tanto para criar uma cultura de prática saudável de atividades físicas, como para formar uma base de atletas ocasionais, sistemáticos, amadores ou profissionais. Assim, o Esporte Escolar assume uma dupla característica, de meio e fim como defende Prieto⁵⁹ (1979 *apud* TUBINO, 1987, p.28-34).

A capacidade instalada e a capilaridade dos sistemas educacionais, Federal, estaduais e municipais são aspectos favoráveis uma vez que os principais recursos necessários ao desenvolvimento do Esporte são encontrados em um ambiente escolar. Instalações, materiais, fontes de financiamento e equipe técnica e administrativa estão garantidos por leis, programas e projetos. As escolas de Educação Básica no Brasil totalizam 193.047 (BRASIL, 2011b).

Fora da escola a prática esportiva, segundo DaCosta (2011) houve uma mudança na direção do desenvolvimento do Esporte no Brasil. Até o ano 2000 o Esporte (atividades físicas) era praticado nos clubes sociais e esportivos. Hoje, porém, esses totalizam 13.826 unidades ao passo que as academias de ginástica tem mais que o dobro da capacidade instalada, cerca de 28 mil unidades, sendo, portanto, o local preferido para prática esportivas dos brasileiros. Neste universo estão todas as pessoas de qualquer idade que praticam atividades físicas sejam elas esportivas, de ginástica, de dança ou de luta.

Focando no aspecto técnico-pedagógico, Gallahue e Donnelly (2008) destacam que o desenvolvimento humano pode ser analisado em três dimensões: 1) Desenvolvimento Motor que pode ser dividido em desenvolvimento de aptidões físicas e habilidades motoras fundamentais (ou básicas) e habilidades motoras específicas (ou complexas); 2) Desenvolvimento Cognitivo que também se divide em dois aspectos: desenvolvimento de conceitos e desenvolvimento perceptivo-motor; 3) Desenvolvimento Sócio-Afetivo (ou sócio-emocional).

Os autores defendem a ideia que o desenvolvimento com qualidade de habilidades motoras gera naturalmente um desenvolvimento cognitivo e sócio-afetivo pela melhoria da autoestima e do autoconceito sendo base para uma retroalimentação no sentido de uma educação pelo movimento desde criança o que

⁵⁹ PRIETO, L.M.C. **Deporte y estado**. Madrid: Editorial Labor, 1979.

favorece o aperfeiçoamento desses desenvolvimentos pela utilização mais complexa em oportunidades futuras (GALLAHUE e DONNELLY, 2008).

Neste sentido a Educação Física e a Educação para e pelo Esporte, tem o potencial de criar uma cultura de prática de atividade física que pode evitar doenças e lesões ao longo da vida, sobretudo, aquelas que afetam os vários sistemas que compõem o corpo, principalmente, o circulatório, o endócrino, o nervoso e o locomotor.

Dados da realidade das escolas brasileiras põem em xeque essa ideia. Segundo a síntese de indicadores sociais de um estudo do IBGE publicadas em setembro de 2010 por Rafael Galdo e Henrique Gomes Batista no jornal *O Globo on line*, 56,9% dos alunos do 9º ano do ensino fundamental não praticam 30 minutos semanais de atividade física (GLOBO *on line*, 2010).

Essa falta de uma cultura do movimentar-se se reflete nos dados ainda mais preocupantes da fase adulta. Apenas 22,6% das pessoas com mais de 60 anos indicam que não possuem nenhuma doença. De acordo com o levantamento, 53,5% afirmam sofrer de hipertensão, 35,1% sofrem de dores de coluna ou nas costas, 17,3% sofrem com doenças do coração. Outros 20,9% declaram sofrer de outros males. O percentual supera os 100% porque muitos afirmam ter mais de uma doença. O levantamento indica ainda que 13,6% das pessoas com mais de 60 anos têm dificuldades de andar mais de 100 metros, percentual que sobe para 27,3% quando o instituto leva em conta a população acima de 75 anos.

Gaya (2000) a partir de pesquisas realizadas com crianças de classes populares em idades escolares (07 à 14 anos) afirma que 90% não tiveram acesso a qualquer prática esportiva sistematizada. Esse “índice alarmante”, segundo o autor se deve ao fato de se terem criado muitos “óbices à prática esportiva na escola” que, em sua análise é o único espaço de acesso ao esporte para muitos daqueles estudantes.

Além desses aspectos, segundo Tani *et al* (1988) e Gallahue e Donnelly (2008), o desenvolvimento dos aspectos motores contribuem ao desenvolvimento dos aspectos psicossociais. Para Huizinga (2001, p.53), “Vida social reveste-se de formas suprabiológicas, que lhe conferem uma dignidade superior sob a forma de jogo, e é através deste último que a sociedade exprime sua interpretação da vida e

do mundo.”. Quando afirma isso o autor não quer dizer que o jogo se “transforma em cultura”, mas apenas que em fases mais primitivas a cultura tem caráter lúdico se desenvolvendo sob as “formas e no ambiente do jogo”.

Huizinga (2001) não difere os conceitos de jogo e competição e mais, considera Luta, Dança e Esporte, formas de jogo. Dessa maneira pode-se concluir que, quando há jogo, há competição e essas são maneiras iniciais de um acultramento. Considerando essa a base das atividades físicas, sobretudo as praticadas no ambiente escolar, denota-se que as aulas de Educação Física promovem ou facilitam um intercâmbio social e o desenvolvimento de habilidades sociais, que pode ser chamado de sociabilização.

Segundo Arêas da Silva e Rezende (2011) há uma influência das mídias na “formação social, em especial, nos relacionamentos e no desenvolvimento de habilidades sociais que são fatores fundamentais para a sociabilização.”. Sociabilização é, para esses autores, “a disposição pessoal de se aproximar de outros para conviver e trocar experiências fruto de um processo de desenvolvimento de habilidades necessárias para participar ativamente de um grupo social”.

Esses aspectos apresentados acima que fazem parte da Educação Física no ambiente escolar tornam essa disciplina estratégica para o desenvolvimento do “movimento humano intencional”. Aliados aos aspectos específicos há aqueles que são trabalhados em conjunto com as demais disciplinas como o desenvolvimento de competências visando à cidadania, a autonomia e à qualidade de vida. Assim, o Esporte se apresenta, tanto como ferramenta (meio) como um objetivo (fim).

2.6. Gestão/Administração e seus conceitos

O homem é um ser social, ou seja, se organiza de maneira associativa a outros homens para, principalmente, satisfazer as suas necessidades, o que de maneira individual não conseguiria formando, assim, a sociedade.

Foi por meio do trabalho e das relações de trabalho que o homem encontrou um caminho para, em sociedade, criar uma infinidade de produtos (bens ou serviços) que satisfazem suas necessidades. Segundo a teoria do *marketing*, para adquirir esses produtos, os homens dispõem de quatro maneiras: autoprodução,

coerção, súplica ou troca (KOTLER, 1998). É nessa perspectiva que surgem as organizações políticas e econômicas.

No final do século XIX e início do século XX, o homem sistematizou uma maneira de coordenar as organizações conhecido pelo termo geral, Administração (DRUCKER, 1980; CHIAVENATO, 2004). Durante todo o século XX há uma transição de uma sociedade industrial para uma sociedade de serviços (DRUCKER, 1993) que resulta no início do século XXI na chamada Era da Informação (DRUCKER, 2000) ou Sociedade do Conhecimento (LASTRES *et al*, 2002). Neste momento, o conhecimento é o grande responsável pela “rotinização de processos”, ou seja, padronização (DRUCKER, 1999). Este autor destaca, ainda, que os serviços de Saúde, Educação e Lazer são áreas em ascensão em escala progressiva neste início de século XXI.

Assim, torna-se necessário que as organizações que atuam nas áreas da Educação e do Esporte compreendam melhor os conceitos e técnicas da Administração. Para tanto, os administradores tem ao seu dispor o conhecimento científico da Teoria Geral da Administração (TGA) que trata do estudo da administração das organizações (CHIAVENATO, 2004). Faz-se necessário, pois, conhecer os princípios e conceitos disponíveis nessa teoria.

A TGA que é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da administração em geral, não se preocupando com o setor onde ela será aplicada, quer nas organizações lucrativas (empresas) quer nas organizações não-lucrativas. Segundo Drucker (1999), o conceito de Administração é abrangente e não se limita ao ambiente de empresas e, portanto, pode ser utilizado para as demais organizações como governos e organizações não governamentais.

Ferreira, Reis e Pereira⁶⁰ (2008, p.6 *apud* OCAMPO, p.15) corroboram essa ideia e ressaltam que uma vez que há várias funções de administração a serem desempenhadas em uma organização sem que, no entanto, seja necessária haver uma formação técnica ou profissional específica.

⁶⁰ FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

Para OCampo (2009, p.15), em uma organização o administrador “pode ser um técnico que ocupa um cargo e desempenha sua atividade seja ela de analista ou gerente nas áreas de recursos humanos, finanças, marketing, suprimentos, planejamento, etc.”. Chiavenato (2009) conceitua a Administração como sendo:

...processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos e de competências organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz através de um arranjo integrado e convergente. (CHIAVENATO, 2009, p.7).

O termo Gestão vem sendo utilizado em substituição pela palavra Administração. Ao estudar este aspecto, Ferreira, Reis e Pereira (2008, p.6 *apud* OCAMPO, 2009, p.15) afirmam que as duas palavras são de origem latina, *genere* que significa conduzir, dirigir ou governar e *administrare* é uma palavra adjetivada que quer dizer “gerir bem”. ROCHA e BASTOS (2011) ao encontraram dois argumentos mais freqüentes para diferenciar os termos: 1) A palavra Administração seria utilizada para funções determinativas, utilizada no alto escalão da organização, enquanto gestão para funções operativas, utilizada nos escalões inferiores da hierarquia; 2) O termo Administração seria mais bem empregado em órgãos públicos e organizações sem fins lucrativos e gestão em empresas.

Por outro lado, outros autores como Robbins e Stuart-Kotze⁶¹ (1990 *apud* ROCHA e BASTOS, 2011) defendem que as atividades a que se referem os termos são as mesmas e, portanto, essa diferenciação é um “mito”. Esta ideia será adotada neste estudo, portanto, as expressões, Administração e Gestão, bem como Administrador e Gestor serão utilizadas como sinônimas. Nos textos reproduzidos neste trabalho manteve-se a terminologia utilizada pelos autores.

Várias escolas da administração foram surgindo e incorporando novos conceitos e atitudes que formaram a Teoria Geral da Administração. A partir dessa evolução conceitos e ferramentas que auxiliam a análise e a ação dos gestores nas organizações estão embasados nos princípios da Administração.

⁶¹ ROBBINS, S.P.; STUART-KOTZE, R. *Management: concepts and applications*. Scarborough: Prentice-Hall Canada, 1990.

Quadro 09 – Descrição dos princípios da Administração.

Princípio	Descrição do Princípio
Divisão do trabalho e da especialização	Trabalho fragmentado e dividido para permitir a especialização das pessoas. Uma só função, uma só tarefa o que provoca heterogeneidade do trabalho e quase sempre mantém o <i>status quo</i> . Atualmente, a ênfase está na multifuncionalidade e polivalência pela necessidade de incrementar aprendizado e facilitar mudança interna para acompanhar as mudanças de um mundo globalizado.
Autoridade e responsabilidade	Autoridade emana do superior para o subordinado e consiste no direito de das ordens e o poder de exigir obediência. A responsabilidade emana do subordinado perante o superior. Devem ser equivalentes e balanceadas sob pena de excesso de autoridade e/ou excesso de liberdade devendo haver uma linha claramente definida, conhecida e reconhecida por todos. Há, hoje, um aumento da liberdade por pelo chamado <i>empowerment</i> .
Hierarquia ou cadeia escalar	É uma especialização vertical da organização que representa o volume de autoridade e responsabilidade de cada pessoa ou órgão na empresa. À medida que se sobe na escala hierárquica aumenta-se o volume de autoridade e responsabilidade.
Unidade de comando	Cada subordinado deve ter apenas um chefe e receber ordens somente dele as ordens de trabalho.
Amplitude administrativa	Reverso do anterior, tratando-se do limite ótimo de subordinados que um chefe deve ter para ter eficácia. Quanto maior a especialização, menor a quantidade, pois que requer uma atenção diferente. Quanto menor a especialização, maior poderá ser o número de subordinados, pois requerem o mesmo tipo de atenção do chefe.
Definição	A autoridade, a responsabilidade e os deveres de cada pessoa ou órgão e suas relações com os outros devem ser definidas previamente por escrito e comunicadas a todos. Tem por finalidade substituir o improvisado definindo antecipadamente quem é quem, quem se reporta a quem e o que faz cada um.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Chiavenato (2009, p.20-24).

Segundo Chiavenato (2009, p.21), partindo do princípio da hierarquia, ou cadeia escalar, uma organização se divide em níveis hierárquicos. Trata-se de uma especialização vertical da administração em que, normalmente, esses níveis são sobrepostos, afunilando o grau de autoridade e responsabilidade, da base para o topo, formando uma pirâmide. Quanto maior a empresa, maior o número de níveis hierárquicos. Desde o final do século XX as organizações, para reduzirem custos operacionais e aumentarem a agilidade na tomada de decisões e, conseqüentemente a eficácia, diminuíram a distância entre os níveis estratégico e operacional. Este enxugamento chama-se *downsinzing*.⁶²

⁶² Segundo o autor isto ocorreu pelo advento de uma metodologia administrativa denominada reengenharia.

Quadro 10 – Descrição dos níveis hierárquicos de uma organização.

Nível	Localização
Estratégico	posicionado no topo da pirâmide, atuam o presidente e os diretores, cujas responsabilidades precípua são voltadas para a tomada de decisões globais, fazendo a ligação da organização com o ambiente.
Tático (intermediário)	estão os gerentes, cujas decisões se referem aos departamentos e têm como principal função, ligar os objetivos globais da organização aos específicos.
Operacional	na base da pirâmide, em que estão os supervisores e encarregados, a quem compete operacionalizar as tarefas da organização com foco prioritário nos objetivos gerais e, em segunda instância, nos específicos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Chiavenato (2009, p.22).

Estes princípios, portanto, fundamentam as ações dos gestores. Drucker (1976) afirma que o gestor é alguém que passa a maior parte do seu tempo resolvendo problemas. Baseado nestes princípios há que se ter em toda e qualquer organização um “patrão”, ou seja, aquele que toma a decisão final sobre os problemas, sobretudo, aqueles imprevisíveis (DRUCKER, 2002).

Esse papel é imprescindível no contexto atual de turbulência e incerteza (DRUCKER, 1980). Segundo Drucker (2002), nesses momentos há que se ter alguém claramente no comando de uma crise com autoridade para “tomar a decisão final” em cada área da organização.

Para que possa tomar decisões acertadas é importante, pois, que o gestor conheça bem o processo administrativo e as funções administrativas e saiba aplicá-los na sua prática cotidiana. Planejar, organizar, dirigir e controlar são as funções clássicas da administração que são equivalentes ao processo administrativo. Segundo Dornelas (2008) Henry Fayol⁶³ no final do século XX foi o principal divulgador desse processo que foi sendo aperfeiçoado ao longo da história.

No quadro a seguir seguem discriminadas as etapas do processo administrativo definidas por Chiavenato (2009).

⁶³ Este estudioso é o principal representante da Teoria Clássica da Administração (CHIAVENATO, 2009, p.15).

Quadro 11 – Descrição das funções da Administração.

Função	Descrição
Planejar	Significa visualizar o futuro e traçar o programa de ação. Reflete a maneira como as decisões tomadas pela empresa são transformadas em planos e programas para serem aplicadas no futuro.
Organizar	Significa a maneira como a empresa distribui a autoridade, responsabilidades, atividades e recursos. Reflete a composição, o formato, a estrutura que a empresa desenha para distribuir, de maneira orgânica e integrada, a ação empresarial.
Dirigir	Significa conduzir e orientar as pessoas. Reflete o estilo de gestão e de liderança adotado pelos administradores, em todos os níveis da empresa, no sentido de motivar e alinhar as pessoas em direção aos objetivos propostos.
Controlar	Significa verificar se o que foi planejado e organizado foi, de fato, executado. Reflete a avaliação da compatibilidade entre os objetivos definidos e os resultados alcançados. Funciona como retroalimentação (<i>feedback</i>) da ação empresarial.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Chiavenato (2009, p.27-28).

Drucker (2002, p.69) afirma que apesar de ter uma sequência racional, na prática o processo pode ter várias interações das funções que não seguem essa sequência, pela dinâmica de interações entre as áreas e os recursos organizacionais, não existe receita, mas os recursos devem ser utilizados da maneira adequada. O pesquisador elenca, ainda, 3 passos eficazes que podem ser dados pelo gestor:

- 1) Precisa conhecer os fatos, identificar oportunidades e os custos dos produtos;
- 2) Deverá saber como alocar recursos de acordo com os resultados previstos;
- 3) Precisa estar preparado para tomar decisões a respeito dos produtos, quais deles podem ser retirados, quais podem ser mantidos e quais podem ser substituídos e quanto custará essa operação.

Para tanto, o gestor precisa conhecer com profundidade a área em que atua na organização. As áreas básicas de uma organização são as responsáveis por administrar os recursos organizacionais que, por sua vez, são os meios utilizados

para se atingir os objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2009). No quadro abaixo seguem listadas as áreas e recursos básicos de uma organização.

Quadro 12 – Descrição das áreas e recursos organizacionais.

Áreas	Recursos
Administração Geral	Recursos Administrativos
Produção ou operações	Recursos Materiais ou físicos
Finanças	Recursos Financeiros
Marketing	Recursos Mercadológicos

Fonte: Elaborado e adaptado pelo autor com base em Chiavenato (2009, p.26).

Há que se utilizar os recursos de maneira eficiente e eficaz. Eficiência é utilizar adequadamente os recursos que uma organização dispõe a fim de ser eficaz. Eficácia é quando a organização atinge os resultados esperados. Quando uma organização consegue ser eficiente e eficaz ao mesmo tempo ela conquista a excelência. Nas palavras de Drucker (1976), eficiência é “preocupar-se em fazer as coisas da maneira correta” e eficácia é “dar atenção as coisas certas”.

O recurso mais importante de uma organização, certamente são as pessoas. Uma organização existe para atender as necessidades das pessoas por meio de pessoas. Estas, para exercerem suas funções na organização devem ter desenvolvidas competências que serão tanto mais complexas quanto maior sua posição na hierarquia da organização.

Segundo Zen e Fracasso (2008, p.140), o gestor nem sempre é o proprietário de uma organização. De forma indireta, a Escola Clássica faz uma separação entre o proprietário, que pode ser um empresário ou um grupo de acionistas, e o gerente, focando seus estudos nas atividades que deveriam ser desenvolvidas por estes últimos.

Hampton⁶⁴ (1991 *apud* DORNELAS, 2008, p.15) afirma que os administradores se diferem em dois aspectos: 1) o nível hierárquico ocupado, alto (estratégico), médio (tático) e baixo (operacional), que define como são alcançados os processos administrativos; 2) o grau de conhecimento que detém, podendo ser geral ou funcional. Este é especializado em uma determinada área enquanto aquele age no todo ou em várias áreas. Para Chiavenato (2009) isto ocorre pelo aumento de tamanho e complexidade das organizações cuja administração requer vários níveis de gestores: presidente, diretores, gerentes, supervisores, líderes de equipe, dentre outros.

Independente do seu nível de atuação, o gestor é fundamental e deve exercer os seguintes papéis: preditor, planejador, tomador de decisões sobre recursos, criador de competências, organizador, dirigente e controlador (CHIAVENATO, 2009). Para este autor um gestor deve ter três habilidades básicas, conforme o quadro abaixo:

Quadro 13 – Descrição das habilidades básicas do gestor.

Habilidades	Descrição da Habilidade
Habilidade Técnica	Utilização de conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de suas tarefas específicas, com base em sua instrução, experiência e educação.
Habilidade Humana	Utilização da capacidade de discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações, comunicar-se e aplicar uma liderança eficaz.
Habilidade Conceitual	Utilização da capacidade de compreensão das complexidades da organização e o ajustamento do comportamento da pessoa à organização. Esta habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu departamento ou grupo imediato.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Chiavenato (1997, p.04).

Drucker (1980) ao analisar o “turbulento” cenário do final dos anos 1970, é incisivo no foco que deve ser dado à eficácia quando afirma que “administrar com eficácia é a única justificativa para existirem administradores e administração.”. Ou seja, não basta apenas cumprir os papéis (ser eficiente), tem que cumpri-los apresentando resultados (eficácia). O trecho a seguir representa seu pensamento.

⁶⁴ HAMPTON, David R.; **Administração: Processos administrativos**. São Paulo, Editora McGranhill Ltda, 1991.

Sem dúvida, há um grande número – na realidade, um número excessivamente grande – de coisas que administradores, de empresas ou de **instituições de serviço público** não podem fazer, estão impedidos de fazer e não têm permissão para fazer. Mas este livro está interessado em ações, estratégias e oportunidades, Concentra-se naquilo que os administradores podem, devem e precisam fazer. Ou melhor, **concentra-se em ações, estratégias e oportunidades** na ordem inversa: aquilo **que um gerente precisa fazer vem em primeiro lugar; depois aquilo que ele deve fazer e, finalmente, o que pode fazer**. Pois se houver alguma certeza com relação aos próximos anos, anos durante os quais os administradores terão de mostrar trabalho e desempenho, é que estarão numa era turbulenta. (DRUCKER, 1980, introdução, **grifo nosso**).

Chiavenato (2009) corrobora essa visão quando afirma que hoje, os aspectos normativos e prescritivos do receituário se mostram incapazes de dar conta de sistemas complexos com muitas variáveis que interagem intimamente entre si provocando situações extremamente difíceis de prever e avaliar, “Daí a influência da teoria do caos e da complexidade para entender este novo cenário. O bom administrador é avaliado pelos resultados que consegue oferecer.” (CHIAVENATO, 2009, p.23).

Continuando sua análise, Drucker (1980) preconiza que a administração precisa se engajar no processo político. Sendo assim, o gestor precisa ser um “ativista político” e demandar parte do seu tempo no relacionamento com seus parceiros internos e externos. Portanto, os gestores passam a ser questionados sobre suas habilidades conceituais e não apenas técnicas e humanas.

Então, atualmente os “novos” objetivos de uma organização são aqueles que permitem “Conduzir toda uma organização em direção a objetivos previamente definidos. Para oferecer resultados concretos e alcançar sustentabilidade ao longo do tempo.” (CHIAVENATO, 2009, p.19).

Além do cliente e do consumidor, uma organização moderna deve atender às necessidades de uma série de outros sujeitos conhecidos como *stakeholders* (partes interessadas) e não apenas nos *shareholders* (acionistas), que era o paradigma vigente nos primórdios da Administração. Isto se deve segundo Chiavenato (2009) ao cenário de constante incerteza.

Portanto, a gestão das organizações é responsável pelo caminho que a organização vai seguir no sentido de atender às necessidades dos *stakeholders*.

Neste sentido, seja a organização uma empresa lucrativa ou do terceiro setor ou mesmo órgão do governo, sua gestão deve ser a melhor possível para levar ao sucesso, ou seja, a conquista da situação desejada.

Contudo, em épocas turbulentas, alerta Drucker (1980, p.01) um empreendimento deve ser administrado de modo a suportar golpes súbitos e a auferir o máximo de oportunidades inesperadas ou repentinas. Isto significa que os fatores básicos têm que ser administrados, e bem administrados, nesta era de grande turbulência. Para o autor as organizações necessitam adquirir competências empreendedoras sob pena de não sobreviver ao mercado. Não basta gerir. É preciso inovar. Seja na iniciativa privada, seja no âmbito do serviço público.

2.7. Políticas públicas

O conceito de política pública perpassa os conceitos de Estado, Governo e Sociedade. Esta pode ser entendida com o conjunto de pessoas que estão submetidas aos ditames governamentais, não participando diretamente da gestão dos recursos públicos e das estruturas estatais segundo Alves e Pieranti (2007). Para estes autores, o Estado é o conjunto de estruturas político administrativas, organizadas em conformidade com regulamentações legais originadas no âmbito público. O Governo entende-se “como o conjunto de pessoas que exercem o poder político” e que por “governantes se entende o conjunto de pessoas que governam o Estado” (LEVI, 2000, p. 553 *apud* ALVES e PIERANTI, 2007).

É no âmbito do setor público que esses atores, sobretudo o governo, elaboram e implementam políticas públicas que regulam áreas específicas. Há uma linha de pensamento no estudo das políticas públicas que as consideram instituições. Fiani (2011) um dos representantes dessa linha preconiza que a sociedade se desenvolve a partir de suas instituições que nada mais são que “regras gerais de interação social” que se traduzem em limites e possibilidades de ações. Organizações, por sua vez, é quando há indivíduos com objetivos comuns ligados a regras específicas visando à ação coletiva deste grupo, então surgem as organizações (CHIAVENATO, 2009; FIANI, 2011).

Para ilustrar a diferença entre os dois termos, o Estado é uma instituição composta pelas organizações governamentais e suas características são mais políticas que econômicas. A instituição Mercado é composta de organizações que visam o lucro, conhecidas particularmente por empresas, e outras que não visam o lucro (demais organizações como ONGs e fundações) cujas características são mais econômicas que políticas. As Instituições políticas, econômicas e sociais, nacionais e transnacionais alteram os relacionamentos internos e externos de organizações públicas, privadas e do terceiro setor e dos indivíduos que delas fazem parte (FIANI, 2011; ACEMOGLU e ROBINSON, 2012).

Segundo Acemoglu e Robinson (2012) são nos momentos críticos⁶⁵ que as nações se diferenciam no seu desenvolvimento. Aquelas nações cujas instituições políticas e econômicas estão alinhadas no sentido da inclusão, há prosperidade. Caso contrário, se suas instituições estão desalinhadas ou há um alinhamento no sentido do extrativismo, as nações fracassam pela incapacidade de encontrarem respostas aos novos problemas, como, por exemplo, aqueles relacionados à distribuição desigual de renda. Os autores vão além e afirmam que o desenvolvimento de instituições políticas e econômicas inclusivas são aquelas capazes de levar uma nação ao sucesso. Em contrapartida, as instituições extrativistas limitam o desenvolvimento até o momento em que há uma modernização do setor econômico não possibilitando a inovação.

As políticas públicas como materialização de instituições podem ser analisadas. Para tanto, a ciência dispõe de várias abordagens, teorias e quadros teóricos, tais como: a Coalizão de Advocacia (SABATIER e WEIBLE, 2007), as Mudanças Graduais (STREECK e THELEN, 2005) e a Abordagem de Redes (BÖRZEL⁶⁶, 1997), dentre outras. Em relação a esta última, Börzel (1997, *apud* LORENZO, 2008) apresenta a ideia de que há duas correntes teóricas nas redes de políticas públicas que não são claras e nem excludentes: 1) um conceito aplicado de maneira ampla a todos os tipos de relações entre atores envolvidos na política,

⁶⁵ Termo utilizado pelos autores para indicar mudanças radicais na sociedade.

⁶⁶ BÖRZEL, T. A. *What's so special about policy networks? – An exploration of the concept and its usefulness in studying European governance*. European Integration Online Papers, v. 1, n. 16, 1997. Disponível em: <<http://eiop.or.at/eiop/texte/1997-016a.htm>>.

sejam eles públicos ou privados; 2) um conceito aplicado de maneira específica em que a coordenação é base para governança e não a hierarquização. Para Lorenzo (2008, p.43) com base em Thompson e Pffor⁶⁷ (2005), afirma que “o processo de produção das políticas é complexo, difuso e não racional, constituído por vários atores em arranjos muitas vezes informais”.

Com base nas ideias expostas nesta seção, a gestão das políticas de Esporte e Educação pode colaborar para a criação e o fortalecimento de características inclusivas ou extrativistas nessas áreas. Faz-se necessário, portanto, conhecer como ocorre a gestão dessas políticas públicas. No campo do Esporte está dentro do escopo da Gestão do Esporte e suas especificidades.

2.8. Gestão do Esporte

No final do século passado, a preocupação em relação à sistematização da Gestão do Esporte já se fazia presente em vários países desenvolvidos uma vez que a globalização amplificou à escala planetária a força política e econômica do Esporte (PIRES, 1996).

Surge, então, a Gestão do Esporte nos Estados Unidos da América (LOPES, 2011). Segundo Lopes e Pires (2001) o desenvolvimento da área nesse país ocorreu no ambiente escolar em uma lógica de mercado. Portanto, parte da iniciativa privada organização dos clubes profissionais em que a disputa, os atletas e o público são, respectivamente, o produto, os clientes e os funcionários (LOPES, 2011).

Foi nesse país, também, que surgiu o primeiro programa de formação em Gestão do Esporte (LOPES e PIRES, 2001). Hoje, mais da metade dos programas existentes na área estão em Universidades norte-americanas (MAZZEI e BASTOS, 2012). Estes autores afirmam que, naquele país, a área é vista sob dois aspectos: 1) gerador de conteúdos das áreas correlatas ao Esporte; 2) como área ligada ao gerenciamento das organizações esportivas.

⁶⁷ THOMPSON, G.; PFFOR, C. *Policy network and good governance – a discussion*. Curtin University of technology: Working Paper Series, n. 1, 2005.

Na Europa, a área se desenvolve a partir da ideia do “Esporte para Todos”, assim como o desenvolvimento esportivo naquela região. Ao contrário do país da América do Norte, as estruturas se desenvolveram pelo governo e não pela iniciativa privada (LOPES, 2011). Isto fica claro quando Lopes e Pires (2001) preconizam um pacto entre sociedade civil e governo, uma vez que a Gestão do Esporte é um instrumento estratégico de organização do futuro, em que o erário e a organização social se colocam como questões centrais. Atualmente, entretanto, Lopes (2011, p.14) advoga que a “indústria do entretenimento desportivo” tem impulsionado outras formas de intervenção e desenvolvimento se aproximando da lógica de mercado nesse continente.

Para Mazzei e Bastos (2012, p.24) a Gestão do Esporte no continente europeu está relacionada “com a produção de conteúdos relacionados à Gestão e ao Esporte como um fato específico.”. Essa ideia fica clara quando Lopes e Pires (2001) sugerem que há um espaço epistemológico de intervenção por meio da Gestão do Esporte com especificidades e singularidades que, ainda devem ser contextualizadas numa perspectiva multicultural para gerar tecnologia própria levando em consideração o nível e o âmbito de intervenção.

No Brasil, a Gestão do Esporte, segundo Mazzei e Bastos (2012), se desenvolve em duas frentes:

1) de um lado, a sociedade e as organizações esportivas ainda se conscientizam da importância da área para o desenvolvimento de todo o Esporte;

2) de outro lado, está ligada à gerência de Academias e à Indústria do futebol.

Portanto, é uma área incipiente no país. Contudo, ganha um impulso quando da criação da Associação Brasileira de Gestão do Esporte (ABRAGESP) em que os pesquisadores e agentes especializados na Gestão do Esporte começam a fortalecer a área por meio de publicações, participação e organização de eventos científicos em âmbito. Desde então foram realizados seis congressos nacionais e dois internacionais sobre Gestão do Esporte sendo os últimos em 2013, na cidade de Recife, Pernambuco.

Em 2011 a ABRAGESP organizou o 1º Congresso Internacional sobre Gestão do Esporte (1º CIGEsp), em Brasília, Capital Federal, com a participação de representantes de vários países fortalecendo o Brasil no cenário mundial da área (CBGEsp, 2011).

Atualmente todos os continentes dispõem de associações próprias que visam o desenvolvimento da área em âmbito regional apresentadas no quadro abaixo com suas respectivas datas de fundação.

Quadro 14 – Lista das associações continentais da Gestão do Esporte.

Ano	Sigla	Associação	Periódico
1985	NASSM	<i>North America Society for Sport management</i>	<i>Journal of Sport Management</i>
1993	EASM	<i>European Association for Sport Management 1993</i>	<i>European Sport Management Quarterly</i>
1995	SMAANZ	<i>Sport Management Association of Australia & New Zealand</i>	Sport management Review
2002	AASM	<i>Asian Association for Sport Management</i>	Asian Sport Management Review
2009	ALGEDE	<i>Latin American Association for Sport Management</i>	Não tem
2010	ASMA	<i>African Sport Management Association</i>	Não tem

Fontes: Elaborado pelo autor com base em Rocha e Bastos (2011) e nas informações disponíveis nos sites das associações citadas (2014).

Em 2013 foi criada a *World Association for Sport Management* (WASM). Esta organização descende da *International Journal of Sport Management* (LOPES e PIRES, 2001; ROCHA e BASTOS, 2011).

A ABRAGESP, entretanto, está ligada à Aliança Intercontinental de Gestão do Desporto (AIGD) que publica a Revista Intercontinental de Gestão Desportiva (RIGD). Esta associação engloba países de três continentes que tem em comum a língua portuguesa e a língua espanhola (ROCHA e BASTOS, 2011):

- 1) América do Sul representado pelo Brasil e Uruguai;
- 2) Europa com a participação da Espanha e de Portugal;
- 3) África que conta com Moçambique e Cabo Verde.

Os pesquisadores brasileiros da Gestão do Esporte, de maneira geral, realizam seus estudos e pesquisas de isoladamente (ROCHA e BASTOS, 2011). A área não é exclusividade da Educação Física havendo ligados a outros departamentos ou áreas como Administração, Administração Pública ou Ciência Política. Rocha e Bastos (2011) identificaram seis grupos de pesquisa, quatro ligados a universidades públicas e dois a faculdades e universidades privadas. Além das produções individuais, alguns líderes desses grupos de pesquisa se destacam mobilizando outros pesquisadores e organizando as pesquisas na área.

Uma importante contribuição para subsidiar as pesquisas na área foi dada por Lamartine Pereira DaCosta. Dentre sua vasta produção acadêmica, destacam-se duas obras que organizam dados, até então dispersos, sobre o Esporte e que subsidiam, até hoje várias publicações e debates acadêmicos bem como a prática de gestores do esporte no âmbito da iniciativa privada e do setor público. Trata-se do “Atlas do Esporte no Brasil⁶⁸” (DACOSTA *et al*, 2004) e dos “Legados de Megaeventos Esportivos” (RODRIGUES⁶⁹ *et al*, 2008) em que o autor trabalhou como organizador em ambos.

Na primeira obra, os autores realizaram uma compilação de dados referentes ao Esporte bem como informações acerca da história do Esporte no Brasil. Na segunda o pesquisador colaborou agrupando uma série de estudos e pesquisas que haviam sido realizadas até então trazendo à tona a discussão acerca dos principais legados que os megaeventos deixam nos países que os sediam.

Rodrigues *et al* (2008) preconizam que, apesar de haver variação na intensidade de sucesso/insucesso da cidade sede, os legados frequentemente são esses listados no quadro a seguir.

⁶⁸ Esta obra é atualizada anualmente e está disponível em versão eletrônica no endereço <http://www.atlasesportebrasil.org.br/>.

⁶⁹ Rejane Penna Rodrigues foi Secretária Nacional de Desenvolvimento do Esporte e do Lazer – SNDEL desde 2006 até a fusão dessa pasta com a Secretária Nacional do Esporte Educacional em 2011 (BRASIL, 2014c).

Quadro 15 – Descrição dos principais legados de megaeventos esportivos apresentado por Rodrigues *et al* (2008).

Legados	Descrição
Evento em si	construções esportivas: estádios, arenas e outros equipamentos; construções de infra-estrutura da cidade, como obras de transporte (metrô e etc.), alojamento de atletas; compras de equipamentos esportivos, de segurança, telecomunicações, informática, etc.; ocupações de empregos temporários e/ou permanentes; abertura de novas possibilidades e oportunidades de trabalho especializado; promoção e realização de outros eventos; aumento da procura de práticas de atividades físicas por parte de população.
Candidatura do evento	aprendizado do processo de candidatura como, projetos, o processo em si e a organização prévia do evento; planejamento urbanístico da cidade-candidata que poderá ser utilizado pelo Poder Público, independente da realização do evento.
Imagem do Brasil	projeção da imagem do país; projeção da imagem da cidade-sede dentro e fora do país, considerada como cultura urbana; projeção de oportunidades econômicas e de serviços que o país poderá oferecer; nacionalismo e confiança cívica, bem como o orgulho regional e nacional.
Governança	planejamento participativo; cooperação de diferentes órgãos administrativos; parceria público-privada; liderança do poder público local.
Conhecimento	treinamento e capacitação do pessoal envolvido na gestão do megaevento, desde gerente até voluntários. (<i>know-how</i>); ecos do voluntário que sugere a transmissão dos conhecimentos adquiridos por eles para sua comunidade, podendo se estender até na família e comunidade; transferência de conhecimento adquirido na gestão do evento (antes, durante e após) para futuros eventos similares; geração de informações e conhecimentos das instituições organizadoras do evento como, banco de dados, relatórios e outros, que poderão dar origem à produção de pesquisas científicas tanto nas universidades como em outros órgãos públicos e privados de fomento à pesquisa, inclusive, para possíveis publicações; desenvolvimento de estratégias para a contextualização do megaevento; referencial longitudinal para planejamento, execução e avaliação de intervenções, visando o desenvolvimento de legados e o estabelecimento de suas diretrizes; construção de estruturas adequadas, visando o aproveitamento futuro pela população.

Fontes: Elaborado pelo autor com base em Rodrigues *et al* (2008, p.49).

Além dos legados supramencionados, há um entendimento na comunidade esportiva brasileira que participou da II Conferência Nacional do Esporte que os megaeventos esportivos mobilizam “a população em geral, os praticantes de modalidades esportivas, os patrocinadores, a mídia, criando uma atmosfera positiva e de movimentação da economia do país e da cidade aonde acontecem os jogos” (BRASIL, 2006).

Flávia da Cunha Bastos, outra colaboradora contumaz da área no Brasil, dentre outros trabalhos, organizou uma importante obra em parceria com Leandro Mazzei reunindo pesquisas de vários outros autores da área, inclusive pesquisas próprias, cujo título é “Gestão do Esporte no Brasil: desafios e perspectivas”. Nesta obra os autores buscam identificar o cenário da Gestão do Esporte no Brasil e apresentam um panorama da área em vários âmbitos de atuação, tais como: instituições públicas do esporte, federações esportivas, clubes esportivos, clubes de futebol, esporte universitário e academias e mercado de *fitness* (MAZZEI e BASTOS, 2012).

No capítulo inicial da obra os autores sintetizam suas idéias sobre a visão que tem da Gestão do Esporte no Brasil. Ressaltam que há a necessidade da formação específica na área para uma atuação mais qualificada com base na ciência e conectada às necessidades das organizações profissionais. Estas devem participar desse processo como protagonistas e, para tanto, precisam se abrir para intercâmbios que culminem na formação de uma rede que retroalimente o desenvolvimento profissional e científico. Para tanto sugerem um diagnóstico em nível nacional sobre as organizações formadoras da área com a finalidade de nortear as próximas gerações de estudantes, pesquisadores e profissionais e incentivar o surgimento de novos grupos de pesquisa, produção e difusão do conhecimento da área. Concluem que há “perspectivas reais” de desenvolvimento da área (MAZZEI e BASTOS, 2012, p.40-41).

Paulo Henrique Azevêdo, outro importante pesquisador da área, foca seus estudos e pesquisas na qualificação profissional do Gestor do Esporte. Dentre outras contribuições, organizou vários eventos técnico-científicos dentre os quais foi o responsável pela organização do 1º CIGEsp e o 5º CBGEsp⁷⁰, realizados em Brasília, Capital Federal, e que foi um marco na inserção do Brasil no cenário internacional da Gestão do Esporte (CBGEsp, 2011).

Em suas pesquisas Azevêdo busca entender a realidade a partir da atuação do Gestor do Esporte na perspectiva do amadorismo/profissionalismo da área,

⁷⁰ Congresso Brasileiro sobre Gestão do Esporte.

sejam nas organizações públicas ou privadas. Para o pesquisador o gestor do esporte necessita desenvolver competências e características específicas para realizar um trabalho qualificado (AZEVEDO e SPESSOTO, 2009). A Gestão do Esporte deve ser profissionalizada, sobretudo, no âmbito do governo para que se garanta a prática esportiva como “direito constitucional e ação social relevante” (AZEVEDO e BARROS, 2004).

Vilde Gomes de Menezes contribui com o debate acerca da Gestão do Esporte no âmbito do setor público. Sua relevante contribuição tem o foco principal na importância do debate contextualizado em nível local. Em conjunto com Carlos Mulatinho, o pesquisador organizou a obra intitulada: “Gestão do Esporte – uma introdução”. Nesta, os autores apresentam trabalhos autorais e de outros pesquisadores debatendo conceitos e delimitando intervenções da área. A gestão no âmbito do setor público tem algumas peculiaridades em relação ao ambiente encontrado no setor privado, dentre elas Menezes (2011, p.94) ressalta que apesar de não haver entre os entes federados uma organização hierárquica formalizada em relação aos Sistemas Nacionais de Educação e de Esporte, “quase sempre, os entes que compõem a Federação tendem a assumir os procedimentos de gestão pública vinculada a uma dinâmica verticalizada, impedindo o diálogo entre os setores”. Conclui o autor que este modelo “provoca dispersão de energia” e até “sobreposição de funções”.

A Gestão do Esporte vem atraindo a atenção de vários pesquisadores no Brasil, sobretudo no que tange à gestão das políticas públicas do Esporte, que serão tratadas neste trabalho como políticas de Esporte. Segundo Silva (2012, p.45) tem sido “notório o crescimento de atribuição de importância às questões sobre as Políticas Públicas do Esporte no cenário brasileiro” pelo aumento quantitativo e qualitativo das publicações, dissertações, teses e discussões acadêmicas.

Neste campo de Políticas do Esporte atuam pesquisadores com origens epistemológicas distintas, tais como: Sociologia, Sociologia do Esporte, Educação Física escolar, Gestão do Esporte, dentre outras (SILVA, 2012, p.48). Mazzei e Bastos (2012) vão além afirmando que a Gestão do Esporte como um todo é influenciada por vários agentes e diferentes visões daqueles que, de alguma forma

estão envolvidos com o Esporte, tais como: o meio acadêmico, a mídia, pela sociedade em geral, os políticos, os dirigentes, os atletas, os investidores, a sociedade, dentre outros.

Isso reforça a ideia de pluralismo do Esporte defendida por GAYA (2000) e, por conseguinte, dos assuntos correlatos (SILVA, 2012). Rocha e Bastos (2011, p.94) definem a Gestão do Esporte a partir da “aplicação dos princípios de gestão a organizações esportivas”. Para estes autores a “gestão do esporte é o processo de trabalhar com pessoas e recursos materiais para realizar objetivos de organizações esportivas, de maneira eficaz.”.

2.9. Gestão da Educação Física escolar e do Esporte Escolar

Apesar dos esforços já empreendidos na Educação para sua modernização no país, os índices e indicadores são ruins quando comparados internacionalmente. Quando apresentam dados positivos ainda são muito modestos e não apontam em uma direção de uma real mudança de paradigma da realidade dessa área estratégica para o desenvolvimento brasileiro (BECSKEHÁZY, 2012).

A pesquisadora chama a atenção para a necessidade da quebra de paradigma na Educação e avalia que se trata de uma decisão política uma vez que tecnicamente os brasileiros são capazes de realizar as mudanças necessárias. A comentarista e pesquisadora exemplifica seu ponto de vista listando áreas em que o Brasil conseguiu romper paradigmas e quebrar barreiras, como é o caso das telecomunicações que em menos de duas décadas o Brasil superou o déficit na área no que tange ao acesso à telefonia móvel. Além da efetividade do processo eleitoral, dos programas de vacinas básicas e do serviço de correios que fazem chegar os serviços nos lugares mais inóspitos do país.

Segundo Lovisolo (1995, p.5) “o ponto de partida dos estudos sobre a educação formal, diríamos que de consenso, reside na afirmação de que a escola brasileira está mal e que devem ser realizadas ações para tirá-la desta situação.”. Esse desafio é grande e a mudança de paradigma exige uma predisposição política e qualificação técnica para que haja eficiência nos processos e erros antigos não

sejam repetidos e, ainda, para que haja eficácia nas políticas implementadas justificando, assim os altos investimentos de tempo e dinheiro, sobretudo nas políticas educacionais (BECSKEHÁZY, 2012).

Lovisolo (1995, p.5) acredita que, assim como no caso da Educação Física, há uma “dispersão de propostas” na Educação e que isso é parte da dificuldade da Educação brasileira em se consolidar em termos de caracterizar um conjunto de “valores e normas suficientemente articulados” que favoreçam a mudança no cotidiano escolar uma vez que esse acúmulo de propostas não tem proporcionado isso.

Considera-se, ainda, que esta situação de múltiplas propostas da Educação impacta na intervenção da Educação Física escolar uma vez que contribuem para que não haja, também, nesta disciplina uma direção clara de valores e objetivos, sendo escolhas pessoais dos professores (LOVISOLO, 1995). O professor torna-se, portanto, um dos maiores responsáveis pela decisão de qual a direção seguir.

A despeito das considerações acima, fato é que há necessidades educacionais dos estudantes, sejam gerais como a formação para a cidadania, respeito a diversidade e aos direitos humanos, sejam específicas como desenvolver competências motoras e relacionais. A sociedade espera que sejam essas necessidades satisfeitas pela escola. Neste sentido, a gestão passa a ter um papel preponderante, pois, como relatado em seção anterior deste texto, cabe ao gestor mobilizar os recursos adequados para atingir as metas e objetivos. Lopes (2011, p.13, **grifo nosso**), contribui com essa visão ao afirmar que:

A gestão é uma atividade transversal ao atual conceito de cidadania. Todos os elementos da atual sociedade desenvolvem diariamente múltiplos atos e comportamentos que são elementos básicos de um comportamento gestacional; por isso, apesar de nem sempre se possuir essa consciência, o dia a dia exige cada vez mais um conjunto de competências que nos permitem analisar contextos, definir objetivos, implementar estratégias e avaliar resultados.

Para Lück (2014, p.22-23), “o processo de ensino-aprendizagem consiste, eminentemente, em um processo de gestão” uma vez que é papel da escola formar os estudantes de acordo com “as demandas e desafios de tornar-se pessoa e cidadão no século XXI”, ou seja, “em uma sociedade globalizada, tecnológica e

centrada na construção do conhecimento, condições que demandam formação da pessoa de modo integral e integrado.”.

Dessa forma, o professor (e, portanto, o Professor de Educação Física) passa a ser um gestor da “sala de aula”. Sua função é garantir condições para que “todos os alunos tenham iguais oportunidades de progresso escolar, conforme os princípios democráticos...” (LÜCK, 2014). Seguindo a ideia a autora afirma que:

De modo a garantir que haja unidade na qualidade de seu trabalho, como condição para que todos os alunos tenham iguais oportunidades de progresso escolar, conforme os princípios democráticos, esse processo demanda coordenação, supervisão, monitoramento e avaliação por gestores pedagógicos seja da escola, seja do sistema de ensino, atuando em apoio ao trabalho do professor e visando o desenvolvimento contínuo de sua competência profissional. (LÜCK, 2014, p.23, grifo nosso).

O professor, segundo Lück (2014, p.23-24) deve manter o foco de atenção nas necessidades educacionais, motivações e talento do aluno que devem ser mobilizados para a aprendizagem por meio da prática em “experiências estimulantes e dinâmicas”. Para tanto, deve articular um conjunto de fatores de diferentes ordens.

Quadro 16 – Descrição dos agentes educacionais e os fatores que impactam na gestão da sala de aula segundo Lück (2014).

Agente educacionais*	Fatores
ALUNO	de natureza emocional, cognitiva, psicomotora, social, cultural.
FAMÍLIA	as condições sócio-econômico-culturais em que vive, a estimulação ambiental, a condições emocionais, as expectativas em relação a sua aprendizagem.
ESCOLA	o clima e a cultura organizacional da escola, a sua organização, o seu projeto político pedagógico.
PROFESSOR	a comunicação e o relacionamento interpessoal, metodologias, recursos utilizados para a estimulação da aprendizagem, de modo a implementar planos e objetivos propostos, em acordo com diretrizes, princípios e fundamentos educacionais elevados.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Lück (2014, p.23-24) com adaptações.

Nota: *Categoria criada pelo autor para nomear as pessoas físicas ou jurídicas que atuam no ambiente escolar.

Quando o professor de Educação Física exerce as funções de um Técnico Esportivo ou Treinador Esportivo também agem como gestores. Essas idéias ganham respaldo em Lopes e Pires (2001, p.99) que preconizam que “os treinadores, em nossa opinião, são os gestores de primeira linha que têm de gerir os diversos factores de treino, quer directos quer indirectos, bem como as variáveis que facilitam e potencializam a sua gestão”.

Para Lopes (2011, p.14) em muitas situações do Esporte, é necessário que os agentes esportivos ajam de forma cumulativa, assumindo tarefas de caráter administrativo, além das técnicas. Segundo o autor, é o que ocorre no caso dos “treinadores por sua capacidade de liderança e vontade de superação das equipes.”. Pela “evolução da sociedade claramente aponta para a separação das funções e das responsabilidades dos diferentes agentes esportivos.”. Sendo necessária, portanto, a especialização.

Entretanto, por hora, uma vez que a escola é uma organização que se constitui em unidade operacional da maioria das políticas públicas de educação, deverá ser administrada em todas as suas áreas, no geral, e na sala de aula, em particular, por vários gestores, dentre eles os professores que, em última instância, são os responsáveis em atingir os objetivos finais do sistema educativo que é a satisfação das necessidades educacionais dos alunos (LÜCK, 2014). Por extensão, inserem-se nessa ideia os Treinadores Esportivos, que no Brasil são, em geral, professores de Educação Física ao perseguirem objetivos do Esporte Escolar.

2.10. Gestão da Educação Física escolar e do Esporte Escolar no Distrito Federal

A Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEDF) tem uma estrutura hierárquica administrativa central composta de subsecretarias, coordenações, gerências e chefias. Além dos níveis hierárquicos supramencionados, há duas estruturas paralelas: a Escola de Aperfeiçoamento dos Profissionais de Educação – EAPE e a Unidade de Administração Geral – SUAG.

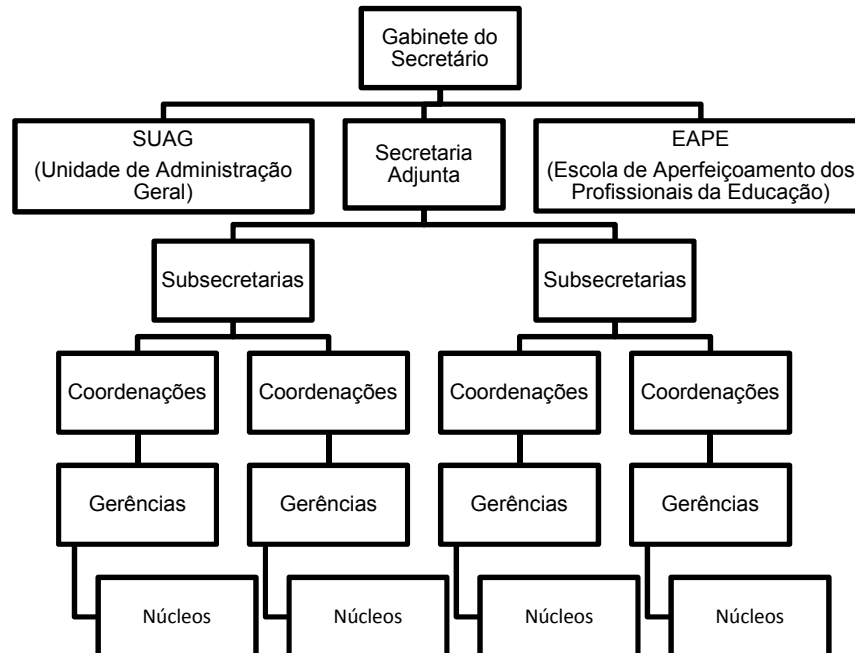
O PPP Professor Carlos Mota define que a EAPE é responsável pela:

...formação continuada dos profissionais da educação, planejamento e realização de ações a partir de demandas da rede pública de ensino do DF, das outras Subsecretarias e/ou de projetos próprios, programas de orientação do ensino básico e orientação educacional, ensino médio e profissionalizante. Responsável por pesquisas na educação básica e produção de material didático. (DISTRITO FEDERAL, 2012d, p.14).

A SUAG é uma unidade administrativa cuja responsabilidade é prestar contas da SEDF gerenciando os “convênios, descentralização de recursos, procedimentos licitatórios, compras, orientação de projetos básicos, administração de patrimônio, pagamento de despesas, contabilidade, gestão orçamentária e

financeira.”. (DISTRITO FEDERAL, 2012d). Segue abaixo um organograma da estrutura de administração central da SEDF:

Figura 01 – Organograma da estrutura da administração central da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal.



Fonte: Elaborado pelo autor com base no PPP Professor Carlos Mota (DISTRITO FEDERAL, 2012d).

Dentre as subsecretarias aquela ligada às questões pedagógicas é a Subsecretaria de Educação Básica (SUBEB) cujas responsabilidades estão definidas no PPP Professor Carlos Mota e são transcritas abaixo:

...criação e acompanhamento das políticas pedagógicas desenvolvidas na SEDF, em todos os níveis e modalidades (educação infantil; educação inclusiva; educação de jovens e adultos; ensino fundamental; ensino médio e educação profissional), além de temas pertinentes ao desenvolvimento pedagógico das aprendizagens e do ensino (cidadania, direitos humanos e diversidade). Essa Subsecretaria também **é responsável pela educação física e esporte escolar**, pela implantação da educação em tempo integral, pela construção e acompanhamento do currículo, da orientação educacional e dos trabalhos pedagógicos desenvolvidos nas escolas de natureza especial. (DISTRITO FEDERAL, 2012d, p.13, **grifo nosso**).

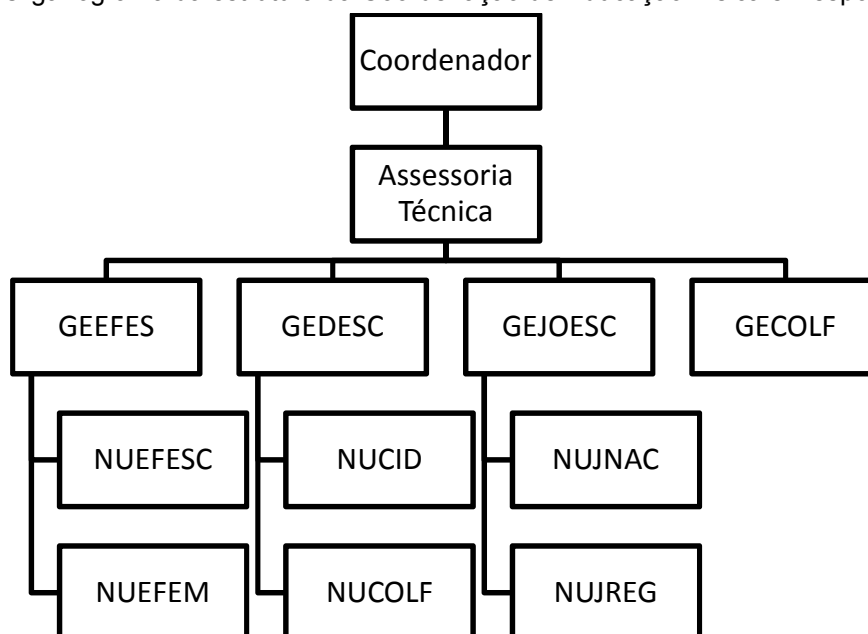
Ligada à SUBEB há órgão interno responsável pela gestão da Educação Física escolar e do Esporte Escolar. Atualmente este órgão é denominado Coordenação de Educação Física e Desporto Escolar (CEFDESC).

Ressalta-se que a Educação Física é a única disciplina que conta com uma estrutura como esta e age integrada com as demais Coordenações em nível central.

Essas são ligadas às etapas e modalidades da Educação, tais como: Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio, bem como de outros temas relacionados à Educação como o Educação Inclusiva ou Educação Integral. (DISTRITO FEDERAL, 2012d).

A CEFDESC atualmente é composta por seis Gerências dentre as quais, quatro tem função executora de demandas da educação física e duas outras são para organização interna e articulação desse órgão. Segue abaixo organograma com as Gerências com função executiva:

Figura 02 – Organograma da estrutura da Coordenação de Educação Física e Desporto Escolar.



Fonte: Elaborado pelo autor com base no PPP Professor Carlos Mota (DISTRITO FEDERAL, 2012d; 2014b).

A Gerência da Educação Física Escolar (GEEFES) responde às demandas Educação Física escolar. A Gerência do Desporto Escolar é a responsável pelo desenvolvimento dos Centros de Iniciação Desportiva – CID e do projeto Ginástica nas Quadras – GNQ. Este é oferecido à Comunidade Escolar com atividades físicas ligadas à ginástica e aquele é oferecido aos estudantes para o desenvolvimento de modalidades específicas de esportes. A Gerência de Colônia de Férias (GECOLF) é responsável em organizar a Colônia de Férias em período de férias escolares. E por fim, Gerência dos Jogos Escolares (GEJOESC) é responsável, prioritariamente, em organizar os JEDF bem como organizar as delegações que participam das Olimpíadas Escolares (DISTRITO FEDERAL, 2012d; 2014b).

Além de viabilizar a execução dos preceitos legais atinentes à Educação e à Educação Física no âmbito da SEDF, a CEFDESC tem objetivos declarados no PPP Professor Carlos Mota que é uma espécie de Plano Estratégico norteador das ações desse órgão atualmente. Os objetivos da CEFDESC e as Gerências responsáveis estão expressos no quadro abaixo:

Quadro 17 – Descrição dos objetivos da Coordenação de Educação Física e Desporto Escolar expressos no PPP Professor Carlos Mota.

Gerências	Objetivos
GEEFES	Elaborar o processo seletivo para professores do Centro Integrado de Educação Física (CIEF).
GEEFES	Ampliar o atendimento aos estudantes da rede pública de ensino, por meio do CIEF, para atividades de iniciação e aperfeiçoamento desportivo.
GECOLF	Promover colônia de férias para os estudantes da rede pública de ensino.
GEJOESC	Aumentar a participação dos estudantes da rede pública de ensino nos Jogos Escolares do Distrito Federal e nas Olimpíadas Escolares Nacionais.
GEDESC	Reorganizar as Orientações Pedagógicas dos Centros de Iniciação Desportivas, a fim de fomentar o Desporto Educacional.
GEEFES	Promover, em parceria com a Universidade de Brasília (UnB), o Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte (CBCE) e a Escola de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação (EAPE), formação continuada a todos os professores de Educação Física.

Fonte: Elaborado com base no PPP Professor Carlos Mota (DISTRITO FEDERAL, 2012d; 2014b).

Em nível intermediário a Secretaria de Estado de Educação conta com 14 Coordenações Regionais de Ensino que realizam a ligação entre a estrutura administrativa central e as escolas. São elas: Brazlândia, Ceilândia, Gama, Guará, Núcleo Bandeirante, Paranoá, Planaltina, Plano Piloto/Cruzeiro, Recanto das Emas, Samambaia, Santa Maria, São Sebastião, Sobradinho, Taguatinga.

As Coordenações Regionais de Ensino (CRE) são responsáveis em conectar o nível estratégico (gestão central) ao operacional (escolas) trabalhando articuladas com ambos os níveis implementando ações que concretizam as políticas para a Educação (DISTRITO FEDERAL, 2012d).

As administrações intermediárias (Coordenações Regionais de Ensino) e central comporta servidores da carreira Magistério, cujos servidores atuam na atividade fim da escola como é o caso dos professores e da carreira Assistência,

cujos servidores atuam em áreas que apóiam o ensino, como é o caso do Secretário escolar. Destes, alguns tem formação específica em gestão ou tem muita experiência uma vez que sempre atuam na área administrativa. Já os professores, muitos assumem temporariamente quando convidados para assumirem cargos comissionados.

Nas Escolas há, também, servidores das duas carreiras uma vez que tem atividades administrativas a serem desenvolvidas pela equipe de Direção e pelos demais trabalhadores da escola. Porém, a escolha dos cargos comissionados se dá por eleição direta conforme disposto na Lei de Gestão Democrática⁷¹, ou seja, são eleitos pela Comunidade Escolar. Esta é definida no artigo 3º dessa Lei, sobretudo, para efeitos de voto como disposto no quadro a seguir:

Quadro 18 – Descrição dos sujeitos habilitados a votar no processo de eleição para Direção Escolar segundo a Lei de Gestão Democrática das escolas públicas do Distrito Federal.

Categoria	Descrição
Estudantes matriculados na SEDF	com idade mínima de 13 anos e frequência superior a 50% (no bimestre anterior ou semestre) ou em escolas técnicas e profissionais em cursos de duração não inferior a seis meses e com carga horária mínima de 180 horas.
Responsáveis legais pelos estudantes	mães, pais ou responsáveis por estudantes da Rede Pública de Ensino.
Agentes educacionais em função finalística	integrantes efetivos da carreira Magistério Público do Distrito Federal em exercício na unidade escolar ou nela concorrendo a um cargo, professores contratados temporariamente pela Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal – SEDF em exercício na unidade escolar por período não inferior a dois bimestres
Agentes educacionais em função meio	Integrantes efetivos da carreira Assistência à Educação em exercício na unidade escolar ou nela concorrendo a um cargo.

Fonte: Elaborado e categorizado pelo autor com base na Lei de Gestão Democrática (DISTRITO FEDERAL, 2012a).

No presente momento não há um regimento interno atualizado a essa Lei que ao revogar a Lei anterior, tornou sem efeito o regimento ora adotado conhecido por Regimento Escolar das Instituições Educacionais da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal (DISTRITO FEDERAL, 2007). Portanto, as atividades desses profissionais estão reguladas pela legislação nacional temporariamente, a saber, Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

⁷¹ Lei nº 4.751/12.

Há quatro cargas horárias de trabalho possíveis para os professores que estão descritas no quadro a seguir.

Quadro 19 – Descrição das possibilidades de carga horária de trabalho na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal.

Carga Horária	Descrição
40 horas semanais	também chamada de “Jornada Ampliada”. Um turno é dedicado às aulas (regência) com duração de 25 horas semanais e o outro é dedicado à chamada “Coordenação Pedagógica”, horário utilizado para planejamento, organização das aulas e formação continuada e totaliza 15 horas semanais. Trabalha em uma escola apenas.
20 horas + 20 horas semanais	conhecida como “20/20”. Há regência e Coordenação Pedagógica em dois turnos. Geralmente, matutino e noturno. Por turno, esses professores trabalham 4 horas na maioria dos casos. Pode trabalhar em um ou em duas escolas.
20 horas semanais	neste caso os professores trabalham apenas em um turno e em uma escola na SEDF.
40 horas + 20 horas semanais⁷²	chamado 60 horas – o professor trabalha nos 3 turnos, geralmente, em mais de uma escola.

Fonte: Elaborado e categorizado pelo autor com base na Lei nº 5.105/13 (DISTRITO FEDERAL, 2013b).

Os professores de Educação Física escolar que atuam no cotidiano pedagógico da escola, dentro da grade horária com as demais disciplinas são chamados de “professores de sala de aula” ou “professores regentes” utilizando como base curricular as Diretrizes Pedagógicas e o Currículo das Escolas Públicas do Distrito Federal com ferramentas pedagógicas, dentre elas o Esporte.

Em relação ao Esporte Escolar, há na SEDF um programa denominado Centro de Iniciação Desportiva (CID). Este programa é realizado no turno contrário ao turno de aulas dos alunos, o chamado contra-turno. Os professores que participam deste programa são chamados de “professores de CID” e trabalham 40 horas semanais às segundas, quartas e sextas-feiras em dois turnos ministrando aulas e realizando treinamentos de um esporte específico baseado nas Orientações Pedagógicas específicas do CID.

Ambos os professores de Educação Física podem atuar nos JEDF. Quando decide participar dos Jogos Escolares o professor assume o papel de Técnico Esportivo e se torna o responsável legal pelos alunos-atletas que inscreve no evento. Ele pode ser assessorado por outros profissionais e assim formar uma

⁷² Trabalhar 60 horas semanais é possível quando o professor efetivo de 40 horas semanais assume 20 horas como contrato temporário.

“**Comissão Técnica**” como pode ser observado no Regulamento Geral dos 53º JEDF:

Art. 19 - A comissão técnica poderá ser composta por técnico, assistente técnico, preparador físico, mais um profissional da área médica (médico ou fisioterapeuta ou massagista), desde que não ultrapasse o total de quatro (04) componentes. (JOGOS ESCOLARES DO DISTRITO FEDERAL, 2013i, grifo nosso).

Isto quer dizer que um professor de Educação Física que se dispõe a levar uma equipe para uma competição, tacitamente, está realizando um “contrato” com a sociedade que extrapola o ambiente escolar, pois, além da regulação específica do trabalho docente, tais como Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Estatuto da Criança e do Adolescente, Regimento Escolar das Instituições Públicas de Ensino, dentre outras pertinentes a área, este profissional se expõe às responsabilidades inerentes ao Esporte da Lei Pelé e dos Regulamentos Gerais das competições que for participar.

Atualmente atuam na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, cerca de 1600⁷³ professores de Educação Física entre os chamados “efetivos” – aqueles que ingressaram por concurso público para assumirem vagas definitivas –, e aqueles denominados – “contratos temporários” que são contratados para preencherem vagas temporárias que surgem devido a aposentadorias, falecimentos e licenças de longo prazo.

Conhecer o contexto gerencial em que atuam esses profissionais quando assume a função de um Técnico Esportivo é a finalidade da pesquisa realizada neste estudo cuja metodologia será descrita na próxima seção.

⁷³ Segundo dados da SEDF (DISTRITO FEDERAL, 2014a).

3. MATERIAIS E MÉTODOS

O propósito⁷⁴ deste estudo é analisar a gestão do Esporte Escolar realizada, sobretudo, pelos Técnicos Esportivos identificando o perfil profissiográfico, analisando o nível de qualificação profissional e sua atuação como gestor do esporte escolar, sobretudo as Ações Gerenciais e os Resultados Esportivos obtidos quando de sua participação nos 53º Jogos Escolares do Distrito Federal.

Para tanto, a pesquisa foi realizada segundo o delineamento exposto na próxima subseção.

3.1. *Delineamento da pesquisa*

Este estudo foi realizado no âmbito das escolas públicas participantes dos JEDF no ano de 2013. Foi utilizada pesquisa documental e pesquisa de campo.

Em relação à coleta de dados uma pesquisa documental foi realizada nas dependências físicas e nos sítios eletrônicos de órgãos oficiais federais e distritais relacionados ao Esporte Educacional, em especial, na Gerência de Jogos Escolares da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (GEJOESC/SEDF). A pesquisa de campo foi realizada junto aos Técnicos Esportivos das escolas públicas que participaram dos 53º JEDF realizados em 2013. Os resultados encontrados refletem, portanto, as características dessa população.

As informações da pesquisa documental foram registradas em planilhas eletrônicas e editores de textos. Para a pesquisa de campo foi aplicado um questionário aos sujeitos nas reuniões de organização da versão 2014 dos JEDF. As escolas que não enviaram representantes nas referidas reuniões foram visitadas pelo pesquisador. Os sujeitos foram argüidos acerca das ações gerenciais adotadas por eles para viabilizarem a participação da escola nos 53º JEDF além das suas opiniões acerca dos recursos disponíveis para treinamento e participação no referido evento.

⁷⁴ Este parágrafo retoma os objetivos deste estudo que estão descritos nas subseções “Objetivo Geral” e “Objetivos Específicos”.

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Medicina da Universidade de Brasília (CEP-FM) com o número 681.484 (anexo A) e a coleta de dados ocorreu no primeiro semestre de 2014.

A classificação, as limitações do método, as variáveis estudadas, população e amostra e o detalhamento acerca da coleta de dados e do tratamento dos dados serão apresentados a seguir.

3.2. Tipo de pesquisa

A pesquisa na área das Ciências Sociais tem uma variedade muito grande de classificações e definições. Nesta pesquisa optou-se em utilizar a classificação sugerida por Gil (2010) segundo a área de conhecimento, a finalidade, o nível de explicação e os métodos adotados.

Quanto à área de conhecimento será utilizado o documento conhecido como “Tabela de Áreas de Conhecimento” publicado em 11 de julho de 2012 no sítio eletrônico da CAPES que é o sistema definido pelos esforços de órgãos ligados à pesquisa no Brasil, tais como: a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoa de Nível Superior (Capes), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS), Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), Secretaria Especial de Desenvolvimento Industrial do Ministério do Desenvolvimento Industrial (SDI/MD), Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação (Sesu/MEC) e Secretaria de Indústria e Comércio, Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo.

Esse sistema de classificação preconiza 04 (quatro) níveis hierárquicos partindo de 08 (oito) grandes áreas subdivididas em 76 (setenta e seis) áreas e 340 (trezentos e quarenta) subáreas que se subdividem em especialidades. O Esporte Escolar, em geral, é conteúdo discutido dentro do campo da Educação Física e que, pelo sistema de classificação adotado, pertence à grande área Ciências da Saúde (BRASIL, 2008). Ressalta-se que a Educação Física não tem previstas subáreas nesse sistema de classificação.

Contudo, essa pesquisa se propõe a refletir acerca das questões afetas à gestão do Esporte Escolar no âmbito da escola pública o que sugere que possa ser classificada na grande área Ciências Sociais Aplicadas na área Administração (BRASIL, 2008). Ocorre que há pelo menos duas possibilidades de subáreas para classificar a pesquisa: Administração de Empresas, pois que se utiliza de categorias de análise que fazem parte do escopo desse campo do conhecimento. Por outro lado, a subárea Administração Pública seria uma possibilidade considerando que a ação de um agente público, no caso o professor de Educação Física no âmbito da escola pública, seja uma política pública (STREECK e THELEN, 2005).

Há a possibilidade ainda de classificação na grande área Ciências Humanas na área da Educação e na subárea Administração de Unidades Educativas (BRASIL, 2008). Essa classificação é possível, por tratar-se de ser uma pesquisa no âmbito da escola pública e pelo Esporte Escolar estar integrado, em tese, a uma proposta pedagógica.

Diante dessa complexidade, esta pesquisa será classificada quanto à área de conhecimento na grande área Multidisciplinar na área Interdisciplinar (BRASIL, 2008), pois poderá em sua avaliação pelos órgãos oficiais contar com uma variedade maior de visões epistemológicas.

No que tange à classificação segundo a finalidade trata-se de uma pesquisa aplicada, pois, “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem” (GIL, 2012, p.26-27).

A pesquisa será classificada quanto aos seus objetivos mais gerais como uma pesquisa predominantemente descritiva, pois dentre outras características visa investigar a relação entre variáveis de uma dada realidade por meio da observação, registro, análise e correlação de determinado fenômeno ou população (neste caso, salientando o estudo das características de um grupo) procurando descrever, classificar e interpretar suas características sem interferir para modificá-las (GIL, 2012; VIEIRA, 2002).

Para Vieira (2002), a pesquisa descritiva pode ser delineada como longitudinal – quando ocorrem várias coletas ao longo do tempo – ou transversal – quando ocorre uma coleta em um determinado ponto do tempo. A pesquisa ora apresentada se encaixa no segundo delineamento, ou seja, realizou-se um corte transversal.

Seguindo a classificação segundo os métodos empregados sugeridos por Gil (2010), a pesquisa será classificada quanto ao ambiente e à sua natureza como uma pesquisa predominantemente quantitativa. O sistema adotado pelo autor para uma classificação quanto ao ambiente da pesquisa, a abordagem teórica e as técnicas de coleta de dados classificam o delineamento dessa pesquisa em um levantamento de campo que será auxiliado por uma pesquisa documental em fontes primárias e secundárias e uma pesquisa bibliográfica para o tratamento dos conceitos e das variáveis.

A escolha pelo levantamento de campo se justifica, pois, essa pesquisa visa conhecer diretamente uma realidade a partir do comportamento, crenças e opiniões dos sujeitos da pesquisa com fins de levantar dados que possam ser utilizados no aperfeiçoamento da área. Os dados receberam tratamento estatístico para aumentar a fidedignidade dos resultados encontrados (GIL, 2010).

3.3. Limitações do método

As pesquisas com delineamento de levantamento de campo apresentam três limitações, sendo Segundo Gil (2012). Sendo elas:

- 1) ênfase nos aspectos perceptivos o que pode gerar dados distorcidos;
- 2) pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais, pois não contempla fatores interpessoais e institucionais;
- 3) limitação na apreensão do processo de mudança proporcionando uma visão estática (fotografia), mas não indica tendências e variação ou mudanças estruturais.

Contudo, o autor aponta algumas soluções para essas limitações. No primeiro caso, ele sugere omitir as perguntas que sabidamente a maioria não sabe ou não quer responder podendo utilizar-se de perguntas indiretas, controlando as

respostas dadas pelo informante; No caso da pouca profundidade, a pesquisa documental e bibliográfica pode preencher essa lacuna por meio do cruzamento de algumas informações que corram o risco de serem “contagiadas”. Em relação a terceira limitação, o autor sugere que painéis sejam utilizados para se verificar uma evolução histórica do fenômeno.

Essa última limitação não pode ser resolvida nessa pesquisa uma vez que trata-se de uma dissertação de mestrado e tem prazo limitado o que possibilita apenas um recorte transversal. Sendo assim, conforme sugestão de Gil (2012) sugere-se que outras pesquisas sejam realizadas no sentido de elaborar um painel que possa ser analisado de maneira longitudinal e confirmando ou refutando, assim, alguns resultados encontrados.

Quanto às demais limitações, além da sugestão do autor supramencionado utilizou-se da pesquisa documental para complementar os dados e aprofundar os conhecimentos acerca da população e dos aspectos estudados. Além disso, foram realizados cruzamentos e tratamentos estatísticos específicos e apropriados para cada caso a fim de verificar assimetrias e homogeneidades.

Há limitações também no caso da pesquisa documental. São elas:

1) alguns registros estatísticos oficiais podem ter categorias diferentes daquelas empregadas pela pesquisa social;

2) pode haver distorções nas respostas coletadas por conta das limitações dos instrumentos utilizados pelos órgãos oficiais como, por exemplo, no caso do questionário não tenha sido solucionados os problemas dos métodos empregados.

Com base nessas considerações, optou-se, quando possível, utilizar categorias padronizadas pelos órgãos oficiais e por outras pesquisas quando da elaboração do questionário ou, quando da impossibilidade dessa ação, foram realizadas aproximações das categorias semelhantes. Além disso, buscou-se fontes de dados de natureza oficial e primárias deixando como último recurso as fontes secundárias ou de origem não oficial.

3.4. Variáveis estudadas

Uma pesquisa bibliográfica foi realizada em livros, artigos científicos, anais de congressos científicos, teses, dissertações, dentre outros documentos em formatos digitais ou impressos que foram utilizados para auxiliar a pesquisa de campo fornecendo subsídios para a operacionalização dos conceitos e variáveis e de suas dimensões (GIL, 2010).

Um computador portátil equipado com os mais diversos dispositivos de entrada e saída de dados incluindo aqueles para transmissão de dados de forma remota, tais como *internet* e *bluetooth*, foi utilizado para armazenar dados, realizar cálculos e escrever esta dissertação e os textos, tabelas⁷⁵ e quadros de apoio, visando obter o maior número de dados, informações e conhecimentos disponíveis na área. Dessa forma foi possível encontrar as seguintes variáveis:

- “Perfil Profissiográfico”;
- “Qualificação Profissional”;
- “Ações gerenciais”;
- “Resultados Esportivos”.

O levantamento do “perfil profissiográfico” geralmente é realizado para analisar um cargo. No caso desta pesquisa foi utilizado para analisar o cargo do professor de Educação Física escolar que atua com funções de Técnico Esportivo e Gestor Esportivo tratando-se do detalhamento a partir da população destes sujeitos nos 53º JEDF. São incluídos nos estudos profissiográficos três aspectos:

- 1) as tarefas executadas pelos ocupantes de cada cargo;
- 2) os requisitos necessários para executá-las;
- 3) as condições de trabalho que facilitam ou dificultam a realização do trabalho (BRASIL, 2012).

A seguir segue um quadro com os itens relacionados a esta variável.

⁷⁵ As tabelas foram elaboradas de acordo com as normas de apresentação tabular (IBGE, 1993).

Quadro 20 – Descrição dos itens investigados para identificar o “Perfil Profissiográfico” dos sujeitos da pesquisa.

Aspectos sócio-demográficos e profissionais	Tarefas executadas	Requisitos necessários	Condições de trabalho
Idade	Elaboração do Plano de Ação	Competências solicitadas pelo mercado	Estrutura espaço-temporal adequada e condizente – Grade Horária
Sexo	Realização do plano estratégico – PPP	Competências preconizadas pela legislação	Disponibilidade de equipe técnica multidisciplinar – Comissão Técnica
Estado Civil	Organização da estrutura espaço-temporal adequada e condizente – Grade Horária	Alto nível de envolvimento de Gestores Escolares	Aplicação de recursos financeiros de maneira adequada e efetiva
Naturalidade	Montagem de uma equipe técnica multidisciplinar – Comissão Técnica	Alto nível de envolvimento de colegas da EF	Aquisição e manutenção de materiais esportivos adequado e suficiente
Local de residência	Aplicação de recursos financeiros de maneira adequada e efetiva	Alto nível de envolvimento de colegas de outras disciplinas	Existência e manutenção de instalações próprias adequadas e suficientes
Local de trabalho	Aquisição e manutenção de materiais esportivos adequados e suficiente	Consciência do exercício de uma função de gestão do esporte	Níveis de envolvimento da Comunidade Escolar
Local de residência x Local de trabalho	Aquisição e manutenção de instalações próprias adequadas e suficientes	Consciência da existência de outros gestores do esporte	Função exercida na SEDF
Tempo de trabalho na SEDF e nos JEDF	Coordenação do envolvimento de Gestores Escolares	Formação inicial em Gestão do Esporte	Carga de trabalho
Função exercida na SEDF	Coordenação do envolvimento de colegas da EF	Formação continuada em Gestão do Esporte	Vínculo com a SEDF
Carga de trabalho	Coordenação do envolvimento de colegas de outras disciplinas	Assumir os riscos	Local de residência x Local de trabalho
Vínculo com a SEDF	Formalização um documento com aspectos gerenciais de cunho estratégico.	Assumir as responsabilidades	
Satisfação profissional	Formalização de um documento com aspectos técnicos-gerenciais de cunho operacional.		

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações deste estudo.

A “Qualificação Profissional” é uma variável interna ao perfil profissiográfico que foi destacada para ser analisada com mais profundidade no que diz respeito ao

tempo, ao nível da formação e de especialização desses sujeitos. Para tanto, os itens relacionados no quadro abaixo foram abordados.

Quadro 21 – Descrição dos itens investigados para identificar o nível de “Qualificação Profissional” dos sujeitos da pesquisa.

Relação com a prática esportiva	Escolaridade	Tempo de formação	Formação inicial em Gestão do Esporte	Formação continuada em Gestão do Esporte
Pratica ou praticou esportes	Especialista	Recém formado	Possui	Busca
Pratica ou praticou outra atividade física	Mestre	Formado há algum tempo	Não possui	Não busca
Nunca praticou qualquer atividade física	Doutor	Formado há bastante tempo		

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações desse estudo.

“Ações Gerenciais” é uma variável que nesta pesquisa se refere ações que são realizadas pelos gestores do Esporte Escolar⁷⁶ para operacionalizar as funções básicas da administração. São consideradas ações gerenciais neste estudo:

- ações de planejamento, como elaboração de planos e projetos e desenhos de planejamentos estratégicos;
- ações de organização como contratação de recursos humanos, aquisição de recursos materiais, alocação de recursos financeiros, definição do uso dos recursos espaciais e temporais;
- ações de direção como definição de comandos, coordenação de pessoas, práticas de liderança, manutenção das comunicações atividades de motivação, estabelecimento de níveis de empoderamento;
- ações de controle como elaboração de relatórios, avaliações prognósticas, retroalimentações e divulgação de dados e informações, elaboração de cronogramas e planilhas de controles.

A seguir seguem as questões que visam fornecer subsídios para análise desta variável.

⁷⁶ Tanto aqueles de primeira linha (professores) quanto os que ocupam cargos e funções estratégicas e intermediárias (Diretores, Coordenadores, Supervisores, etc).

Quadro 22 – Descrição dos Itens investigados para identificar as “Ações Gerenciais” realizadas pelos Gestores do Esporte das escolas públicas participantes da pesquisa.

Planejamento	Organização	Direção	Controle
Elaboração de Plano de Ação	Estrutura espaço-temporal adequada e condizente – Grade Horária	Nível de envolvimento de Gestores Escolares	Formalização de um documento com aspectos gerenciais de cunho estratégico.
Realização de um planejamento estratégico - PPP	Disponibilidade de equipe técnica multidisciplinar – Comissão Técnica	Nível de envolvimento de colegas da EF	Formalização de um documento com aspectos técnicos-gerenciais de cunho operacional.
Formalização de um documento com aspectos gerenciais de cunho estratégico.	Aplicação de recursos financeiros de maneira adequada e efetiva	Nível de envolvimento de colegas de outras disciplinas	Eficácia – <i>feedback</i>
Formalização de um documento com aspectos técnicos-gerenciais de cunho operacional.	Aquisição e manutenção de materiais esportivos adequado e suficiente	Consciência do exercício de uma função de Gestão do Esporte	
Percepção de resultados	Existência e manutenção de instalações próprias adequadas e suficientes	Consciência da existência de outros gestores do esporte	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações desse estudo.

“Resultados Esportivos” é uma variável trabalhada nesta pesquisa sob dois aspectos: o primeiro diz respeito às conquistas institucionais, ou seja, das escolas como um todo; o segundo será a análise das conquistas individuais estudantes.

Além da pesquisa bibliográfica, realizou-se uma análise documental em súmulas, fichas de inscrições, notas e boletins oficiais, relatórios, regulamentos e regras específicas do evento em tela. E, ainda, em leis e informações disponíveis em sítios eletrônicos de órgãos públicos e empresas em âmbito local, regional e nacional. Esse procedimento foi importante, sobretudo, na operacionalização da variável “Resultados Esportivos” que está descrita no quadro abaixo:

Quadro 23 – Descrição dos itens investigados para identificar os “Resultados Esportivos” obtidos pelas escolas públicas participantes da pesquisa.

Resultados Escolares por modalidade/categoria	Resultados Individuais
Primeiro lugar na classificação por modalidade/categoria	Primeiro lugar em provas
Segundo lugar na classificação por modalidade/categoria	Segundo lugar em provas
Segundo lugar na classificação por modalidade/categoria	Terceiro lugar em provas
Qualquer colocação na classificação geral	Convocação para JEJs

Fonte: Critérios de Resultados Esportivos definidos pelo autor.

3.5. População e amostra

População (ou universo) é definida por Gil (2012, p.89) como sendo “um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. Segundo STEVENSON (2001), os elementos podem ser produtos, pessoas, escolas, ou outra coisa que possa ser mensurada, contada ou ordenada. Quando um levantamento obtém informações de todos os integrantes da população, tem-se um censo (GIL, 2012, p.55).

No caso da população ser muito grande examina-se uma parte representativa dessa população, ou seja, uma amostra e faz-se generalizações para se entender os resultados a toda a população (STEVENSON, 2001). Amostra é, portanto, um subconjunto da população, “por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população” (GIL, 2012, p.90).

3.5.1. População

A população dessa pesquisa foi identificada a partir dos dados de uma pesquisa documental realizada nas fichas de inscrições, nas notas oficiais e nos boletins oficiais dos 53º JEDF. Os documentos utilizados foram disponibilizados pela Gerência de Jogos Escolares da SEDF no período entre maio de 2013 e março de 2014 no sítio eletrônico e nos arquivos físicos do órgão.

Constatou-se que participaram 151 escolas públicas. A seguir, segue a distribuição por Gerência Regional de Ensino.

Quadro 24 – Distribuição das escolas públicas que participaram dos 53º JEDF por Gerência Regional de Ensino.

Nº	Gerência Regional de Ensino	Quantidade de escolas	Nº	Gerência Regional de Ensino	Quantidade de escolas
1	Ceilândia	23	8	Guará	9
2	Plano Piloto/Cruzeiro	21	9	Gama	8
3	Taguatinga	20	10	Recanto das Emas	8
4	Sobradinho	11	11	Paranoá	7
5	São Sebastião	10	12	Núcleo Bandeirante	6
6	Planaltina	9	13	Samambaia	6
7	Santa Maria	9	14	Brazlândia	4
	Subtotal	103		Subtotal	48

Fonte: Dados da pesquisa do autor com base nos Boletins e Notas Oficiais dos JEDF (JOGOS ESCOLARES DO DISTRITO FEDERAL, 2013a; 2013b; 2013c; 2013d; 2013e; 2013f; 2013g; 2013h).

3.5.2. Seleção dos sujeitos

Dessas escolas elencadas no **quadro 24**, foram escolhidos de modo não probabilístico, por conveniência um dos professores de cada escola que participou como Técnico Esportivo nos 53º JEDF.

Nesta pesquisa, Técnico Esportivo é entendido como o professor representante das escolas participantes dos 53º JEDF, membro da Comissão Técnica nos termos do artigo 14 do Regulamento Geral dessa competição (JOGOS ESCOLARES DO DISTRITO FEDERAL, 2013i).

A escolha desses sujeitos se deve ao fato de, a priori, serem aqueles que presenciaram o processo tanto nas escolas quanto no evento e, portanto, possuírem mais condições de opinar sobre as condições disponíveis e suas atitudes frente a essas condições.

Seguem os critérios que foram utilizados para a escolha da população:

3.5.2.1. Critérios de inclusão

- Escolas públicas que participaram dos 53º JEDF em pelo menos uma modalidade esportiva;
- Professores que treinaram equipes para participarem dos Jogos Escolares do Distrito Federal;
- Professores que representaram a escola em pelo menos uma etapa e no mínimo em uma modalidade esportiva nos 53º JEDF;
- Professores que participaram das reuniões de organização dos 54º Jogos Escolares do Distrito Federal no ano de 2014;
- Professores que não foram às reuniões supra citadas e foram encontrados nas escolas visitadas pelo pesquisador;
- Escolas e professores que não tenham sido classificados dentro dos critérios de exclusão.

3.5.2.2. Critérios de exclusão

- Escolas e professores que não se encaixaram nos critérios de inclusão;

- Professores que se aposentaram ou que não trabalharam na SEDF durante o período de coleta de dados;
- Professores gozando licença ou de férias durante o período de coleta de dados.

3.5.3. Amostra

A amostra foi igual à população, ou seja, foi composta pelos Técnicos Esportivos das 151 escolas públicas participantes de uma ou das duas etapas dos 53º JEDF realizados no ano de 2013 e, portanto, foi realizado um censo (GIL, 2012).

Os Técnicos Esportivos que foram encontrados e estavam aptos a responderem o questionário, apenas 2 não se dispuseram fazê-lo por estarem envolvidos na organização dos Jogos Interclasses⁷⁷ que ocorreram durante o período de coleta de dados da pesquisa. Outros 42 professores não participaram por se encaixarem nos critérios de exclusão.

3.6. Instrumentos e coleta de dados

A elaboração do instrumento de coleta de dados se constitui em uma tarefa primordial para facilitar o trabalho do pesquisador. Dentre as várias técnicas disponíveis, que segundo Vieira (2002) são: entrevista, formulário, observação, questionário e análise documental, optou-se por esses dois últimos.

Questionário que é definido por Gil (2012, p.121) como sendo:

...uma técnica de investigação composta de um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

Foi utilizado este instrumento pela rapidez e abrangência em coletar os dados e pela baixa rejeição em responder. Segundo Gil (2010) isto se deve pelo fato desse instrumento garantir o anonimato. Nesta pesquisa foi utilizado um modelo com questões do tipo semiaberto com possibilidade para os sujeitos pesquisados comentarem ou complementarem algumas respostas.

⁷⁷ Jogos esportivos realizados em cada escola pública no Distrito Federal.

Utilizou-se como base as questões elaboradas por Ocampo (2009), Mendes (2010), Ruzicki (2010), Pereira (2011), Santos (2012), Azevedo (2013), Lopes Júnior e Souza (2005) e Brandão *et al* (2010) que totalizaram 129 questões cujo objetivo foi encontrar indicadores para o perfil profissiográfico, a qualificação profissional e as ações gerenciais dos sujeitos da pesquisa. Além dessas foram elaboradas pelo autor 67 questões que visaram as condições de trabalho para o treinamento esportivo totalizando um banco de 196 questões.

Essas questões foram analisadas a partir dos objetivos da pesquisa e do pouco tempo disponível para a coleta de dados. Visando maximizar as informações pertinentes e minimizar os vieses, elaborou-se um questionário composto de 3 partes com 35 questões divididas da seguinte forma:

- **Parte 1** – composta por 12 de assertivas com alternativas de múltipla escolha abordando os itens referentes a caracterização da população nos aspectos sociais, demográficos, econômicos e profissionais;
- **Parte 2** – compostas por 11 assertivas (13-23) com alternativas em uma escala de *likert* com 04 opções seguindo a seguinte sequência crescente: “discordo totalmente”, “discordo”, “concordo” e “concordo totalmente”. A opção “não sei responder” foi colocada antes das demais totalizando 05 alternativas para as respostas. Abordou os itens referentes às Ações Gerenciais pertinentes aos Gestores do Esporte que atuam em primeira linha, os Técnicos Esportivos;
- **Parte 3** – composta por 12 assertivas (24-35) com as mesmas alternativas da parte 2 que abordaram as Condições de Trabalho com itens referentes às Ações Gerenciais pertinentes à Comunidade Escolar como um todo.

Utilizou-se a abordagem direta para formulação das questões e assertivas sobre as opiniões e atitudes dos sujeitos a partir da concordância ou discordância dos questionamentos colocados (GIL, 2012, p.139). Antes de ser aplicada aos sujeitos da pesquisa, foi testada por 18 professores de Educação Física sendo que 10 já haviam participado dos Jogos Escolares do Distrito Federal, 08 são mestres e doutores na área da Educação Física, Psicologia e Gestão. As sugestões de forma e conteúdo foram acatadas na maioria dos casos.

Esse questionário foi aplicado aos Técnicos Esportivos que participaram dos 53º Jogos Escolares do Distrito Federal que foram realizados em 2013. Contudo, a coleta ocorreu em 2014. Dois motivos justificam essa ação:

1) sabidamente, novembro e dezembro são os meses de finalização do processo pedagógico anual e vários procedimentos de avaliação, tais como as avaliações bimestrais, finais e de recuperação, além dos Conselhos de Classes demandam bastante tempo e energia dos professores o que poderia acarretar na indisponibilidade dos sujeitos em responderem ao questionário;

2) Os responsáveis pelo órgão que organiza os JEDF, os gestores da GEJOESC/SEDF, estavam envolvidos na etapa II do jogos nacionais (JEJs) o que demandou ausência desses agentes do local em que seria realizada a pesquisa.

Para a operação da coleta de dados foi utilizado um aparelho celular para a comunicação com os responsáveis pela GEJOESC/SEDF e com os professores e as escolas e um automóvel para as visitas. Uma impressora multifuncional à laser foi utilizada para impressão dos questionários, dos termos de consentimento livre e esclarecido, do projeto.

3.7. Tratamento e análise dos dados

O processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos (GIL, 2012). Quanto aos dados do questionário dos Técnicos Esportivos, esses foram tabulados de acordo com as categorias (ou conjunto de perguntas) que ficaram nas colunas e os sujeitos ordenados nas linhas. Os dados com poucas informações foram apresentados mediante gráficos. Aqueles com muitas informações foram apresentados em tabelas e quadros. Os dados da pesquisa documental e da pesquisa bibliográfica, quando necessário, foram tabulados em quadros comparativos e/ou tabelas para melhor visualização e compreensão.

Inicialmente foi realizada a análise individual das variáveis presentes no instrumento de coleta de dados por meio de um tratamento estatístico descritivo de frequência. Quando necessário o aprofundamento de determinadas questões para o

melhor entendimento da variável realizou-se os cruzamentos dessas variáveis. Existem os resultados foram exportados para o *software* Excel (versão 2007) resultando em 19 tabelas e 09 gráficos.

Foram realizados testes de hipóteses. Para Estevenson (1981) o objetivo de um teste de hipótese é decidir se determinada afirmação sobre um parâmetro populacional é verdadeira, ou seja, é averiguar se a diferença entre o valor esperado de um parâmetro populacional e o valor realmente observado pode ser razoavelmente atribuído à variabilidade natural da população ou se a discrepância é demasiado grande para ser encarada assim.

A análise estatística foi dividida em duas etapas que são detalhadas abaixo:

- **Etapa 01** – no intuito de verificar se, dentro de cada questão dos questionários, as respostas estavam distribuídas de maneira homogênea, aplicou-se um teste de Qui-Quadrado para Homogeneidade. Esse teste verifica se uma variável aleatória se comporta de modo similar, ou homogêneo, dentro de uma subpopulação.

As hipóteses são:

$$H_o : p_1 = \dots = p_j$$

Onde:

- p_j é a proporção de respostas j no item, com $j = 1, 2, 3, 4, 5$

H_1 : Ao menos duas proporções são diferentes

A estatística do teste é:

$$T = \sum_{j=1}^5 \frac{o_j - e_j}{e_j} \square \chi^2_q$$

Para cada item. Com distribuição Qui-Quadrado, com q (graus de liberdade) igual a 4.

Onde:

- o_j é a proporção observada de respostas j no item, com $j=1,2,3,4,5$

- e_j é a proporção esperada de respostas j no item, com $j=1,2,3,4,5$

Sendo $e_j = \frac{n}{5}$, n o total de respostas para o item.

Após a aplicação dos testes, fez-se uma análise de resíduos na qual se subtraiu das proporções observadas das proporções esperadas. A partir disso, de acordo com a tabela da distribuição Qui-Quadrado, com q (graus de liberdade) igual a 4, calculou-se o p-valor para o teste. O nível de significância (α) adotado foi de 95%.

- **Etapa 02** – No intuito de verificar se os itens estão relacionados entre si, aplicou-se um teste de Qui-Quadrado para Independência. Esse teste verifica se as respostas para os dois itens estão em concordância ou não.

As hipóteses são:

H_0 : As respostas das duas perguntas estão relacionadas.

H_1 : As respostas das duas perguntas não estão relacionadas

A estatística do teste e a estrutura dele são iguais as do Teste de Qui-Quadrado para Homogeneidade.

Após a aplicação dos testes, fez-se uma análise de resíduos na qual se subtraiu das proporções observadas das proporções esperadas. A partir disso, de acordo com a tabela da distribuição Qui-Quadrado, com q (graus de liberdade) igual a 3, calculou-se o p-valor para o teste. O nível de significância (α) adotado foi de 95%.

Optou-se em discutir os resultados logo após sua apresentação. A discussão ocorreu a partir dos objetivos da pesquisa utilizando-se como base na Teoria Geral da Administração auxiliada por quadros teóricos e abordagens complementares relacionadas à Gestão de Pessoas, à Gestão Escolar e à Gestão do Esporte, além

de preceitos legais e documentos oficiais vigentes no Brasil e no Distrito Federal relacionados à Educação, Educação Física, Esporte e Gestão.

Utilizou-se nesta fase um *software* de planilha eletrônica, outro de edição de textos e um de apresentação de slides foram utilizados para elaboração de gráficos, tabelas e quadros, para a elaboração dos textos e para a criação de *slides* para a apresentação para a banca examinadora. Além desses *softwares* básicos foi utilizado o *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versão 20 para o tratamento estatístico. Um aparelho de televisão foi utilizado para o treinamento da apresentação e exposição dos dados para discussão com o orientador e colaboradores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa documental e de campo obtidos nos 107 questionários válidos. Foram respeitados os critérios de inclusão e exclusão dos sujeitos da amostra estabelecidos no método da pesquisa descrito anteriormente.

Na sequência são apresentados os resultados obtidos pelo tratamento estatístico descritivo realizado com base nas respostas das 35 questões do questionário. A frequência absoluta é apresentada em forma de unidades e a frequência relativa em percentuais. A apresentação não segue a ordem das questões e se dará da seguinte forma:

- **Parte 01** – composta pelos dados que caracterizam o perfil da população – aspectos sócio-demográficos e atuação profissional;
- **Parte 02** – composta pelos dados acerca da Qualificação Profissional; Essas duas primeiras estão contempladas nas questões de 1 à 12 e nas assertivas nº 14, nº 15 e nº 25 do questionário.
- **Parte 03** – composta pelas respostas que abordaram as Ações Gerenciais realizadas pelos sujeitos oriundas das questões 13 a 35, cujo Pvalor <0,05 em todos os casos;
- **Parte 04** – composta pelos dados acerca dos Resultados Esportivos coletados em pesquisa documental.

Em seguida serão apresentados os dados obtidos referentes ao perfil sócio-demográfico da população da pesquisa.

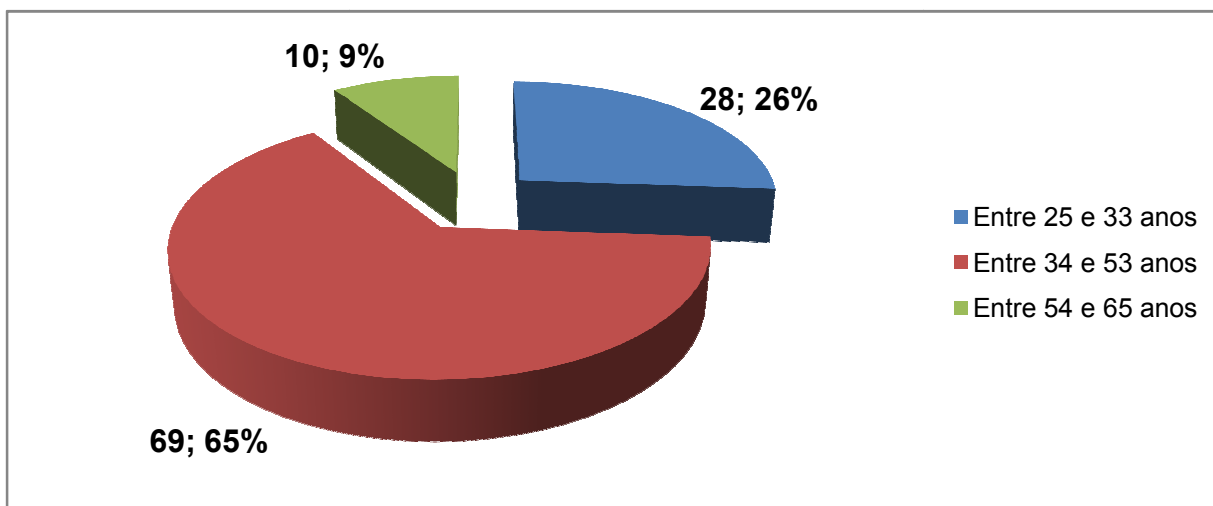
4.1. *Caracterização da população*

A primeira parte do questionário contém 11 (onze) questões que foram elaboradas com a finalidade de identificar as características da população⁷⁸. Esses resultados receberam um tratamento estatístico descritivo de frequência com dados apresentados em valores absolutos (unidades) e relativos (percentuais).

⁷⁸ A questão nº 12 será utilizada em outro trabalho uma vez que neste, durante a análise dos dados, não se mostrou relevante para o resultado final.

Nesta seção serão analisados os dados sócio-demográficos que contribuem na caracterização da população. No **gráfico 01** são apresentados os dados relativos às idades dos sujeitos participantes da pesquisa.

Gráfico 01 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) de faixa etária.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

O critério utilizado para a definição das faixas etárias foi a classificação das gerações segundo Oliveira⁷⁹ (2009 *apud* SANTOS *et al*, 2011) quando define que os nascidos entre 1940 e 1960 são chamados de geração *Baby Boomers* (BB). Os filhos destes são aqueles nascidos entre 1960 e 1980 e são denominados geração X. A geração conhecida como “Y” é composta pelos filhos de ambas as antecessoras e são aqueles nascidos entre 1980 e 2000.

O **gráfico 01** demonstra que a menor idade encontrada foi 25 anos e a maior foi 65 anos. A média foi de 40 anos e o desvio padrão de $\pm 9,13$ anos. A moda foram os sujeitos com 27 anos. Portanto, os 69 sujeitos que se encontram na faixa etária intermediária pertencem à geração X, constituindo-se na maioria, ou seja, 65% da população. Os sujeitos que se encontram na geração Y totalizam 28 e representam 26% da população. Os remanescentes da geração *Baby Boomers* totalizam 10, ou seja, 9% da população. Esses dados serão comparados aos de uma pesquisa realizada na região e com uma realizada em Portugal com base em

⁷⁹ OLIVEIRA, Sidnei **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

um artigo dos estudiosos sobre a gestão de pessoas e com o levantamento histórico realizado no estudo em tela⁸⁰.

Ao realizar uma análise da atuação profissional e as condições de trabalho de 52 professores de Educação Física e 1 provisionado em academias de ginástica do Distrito Federal, Mendes (2010) encontrou os seguintes resultados: 52,9 % dos sujeitos da amostra se encontravam na faixa de idade da geração Y e 45,3% podem ser considerados pertencentes à geração X e apenas 1,9% se encontra na geração BB. Esses dados demonstram que há um equilíbrio entre os sujeitos pertencentes às gerações X e Y e que a geração BB não se faz presente em quantidade significativa na amostra.

Em pesquisa realizada na cidade de Aveiro, Portugal para caracterizar as atividades realizadas pelos coordenadores técnicos da Associação de Basquetebol de Aveiro, Leite *et al* (2009) analisaram 21 clubes utilizando análise documental e aplicação de 21 questionários. Os autores encontraram situações diversas como clubes com mais de um coordenador, outros com apenas um e alguns casos com nenhum. Estes representam 8,7% da amostra. Os sujeitos se concentraram nas faixas etárias entre 21 e 40 anos houve apenas um sujeito com mais de 50 anos. Este grupo se encaixa na geração Y e no início da geração X não havendo um representante que se encaixe na categoria geração *Baby Boomers*.

Segundo Santos *et al* (2011) há uma mudança de características entre as pessoas nascidas nos últimos 70 anos que impactam diretamente nos relacionamentos, na produtividade e na rentabilidade das organizações, uma vez que convivem pessoas com características diversas. Esses autores realizaram uma revisão bibliográfica sobre as gerações BB, X e Y e sintetizaram as características encontradas em cada uma delas que serão apresentadas e acrescidas de informações sobre a Educação e o Esporte para contextualizar os sujeitos da pesquisa historicamente.

Os *Baby Boomers* são considerados *workaholies* (viciados em trabalho), contudo, mais saudáveis e instruídos que aqueles da geração anterior. Tiveram uma educação orientada para a competição com muita disciplina, ordem e respeito pelos

⁸⁰ Detalhado nas subseções “Organização da Educação no Brasil” e “Organização do Esporte no Brasil”.

outros. Essa formação fez surgir dois perfis distintos: o disciplinado e o rebelde (SANTOS *et al*, 2011).

Os rebeldes, em geral, eram filhos de pais ricos e militares e buscavam transgredir todas as regras da sociedade, usando cabelos compridos, fazendo sexo antes do casamento, fumando e usando roupas coladas ao corpo ouviram *Rock and Roll* surgido nesta época e seguiram as influências de personagens do cinema. Lutaram ativamente pela liberdade política e exigiram mudanças. Muitos foram líderes de movimentos feministas, homossexuais e estudantis. Quanto aos disciplinados aceitavam as condições impostas pelos pais e exerceram um comportamento um tanto quanto correto, ingressavam na vida adulta com maior rapidez e buscaram a estabilidade na empresa e a constituição de família (SANTOS *et al*, 2011).

No Brasil, viveram no período de crescimento econômico e atuaram na reconstrução de um novo mundo pós-guerra. Segundo Santos *et al* (2011) lutaram ativamente contra a ditadura militar. Neste período, havia 8 anos da publicação do Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova e o Conselho Nacional de Desporto acabara de ser criado (AZEVEDO, 1932; BRASIL, 1941).

A Geração X, por sua vez, se caracteriza, primordialmente, pela liberdade de escolha. É patriota e influenciada por programas de televisão, tanto no que diz respeito à educação, quanto à rotina familiar. A música serviu para representar os valores e posições políticas.

Santos *et al* (2011) afirmam que viveram o surgimento da AIDS, o *boom* das inovações tecnológicas o que gerou a aceleração das atividades diárias deixando marcas em seus comportamentos. Promoveram manifestações revolucionárias e qualificaram estilos diferenciados nos modos de viver. Os revolucionários assumidos organizaram manifestações em movimentos estudantis e buscaram a igualdade de direito para todos. Houve um aumento exacerbado dos apelos consumistas, reordenando e orientando o modo de viver e agir das pessoas.

Os brasileiros nasceram durante o período da ditadura desde o surgimento em 1964 aos últimos anos no início da década de 1980. No âmbito educacional foi implementada a Lei de Diretrizes e Bases e o primeiro Plano Nacional de Educação

(BRASIL, 1961). No Esporte surge o primeiro Plano Nacional de Desportos e foram criados os Jogos Escolares Brasileiros (BRASIL, 1977; FERREIRA, 2004).

Para Santos *et al* (2011), a geração Y, nasceu na época das tecnologias, da *Internet* e do excesso de segurança não viveram nenhuma grande ruptura social, vive a democracia, a liberdade política e a prosperidade econômica. São filhos de geração de mães independentes emocional e financeiramente e possuem uma vida profissional ativa, por isso acabaram sendo criados pelos profissionais das creches ou por avós. O modelo de família é flexível. A família tem como objetivo preparar os filhos para o futuro. Por isso, grande parte do tempo da infância é trocado por uma “agenda” repleta de cursos de idiomas, esportes e outras tarefas para preencherem o dia a dia. As famílias se organizam não necessariamente com pai ou mãe presentes. E muitos são filhos de pais separados que convivem com irmãos de pais diferentes, madrastas, padrastos, namorados de pais e mães.

Nasceram e viveram durante o processo redemocratização do Brasil e na virada do milênio. No contexto educacional foi promulgada a nova Lei de Diretrizes e Bases e os Parâmetros Curriculares Nacionais cuja base está no Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. No campo esportivo, surge a Lei Pelé e o Ministério do Esporte. (BRASIL, 1996; 1997; 1998a; 2003; DELORS *et al*, 1997).

Santos *et al* (2011) encontraram evidências em seu estudo intitulado “O processo evolutivo entre as gerações X, Y e *Baby Boomers*” de que os sujeitos pertencentes à Geração X são maioria no mercado de trabalho. Os da Geração Y estão ingressando e os BB estão saindo. Neste aspecto os dados encontrados na pesquisa ora apresentada, se coadunam com os resultados encontrados na pesquisa e com o conhecimento acumulado nesta área segundo esses autores.

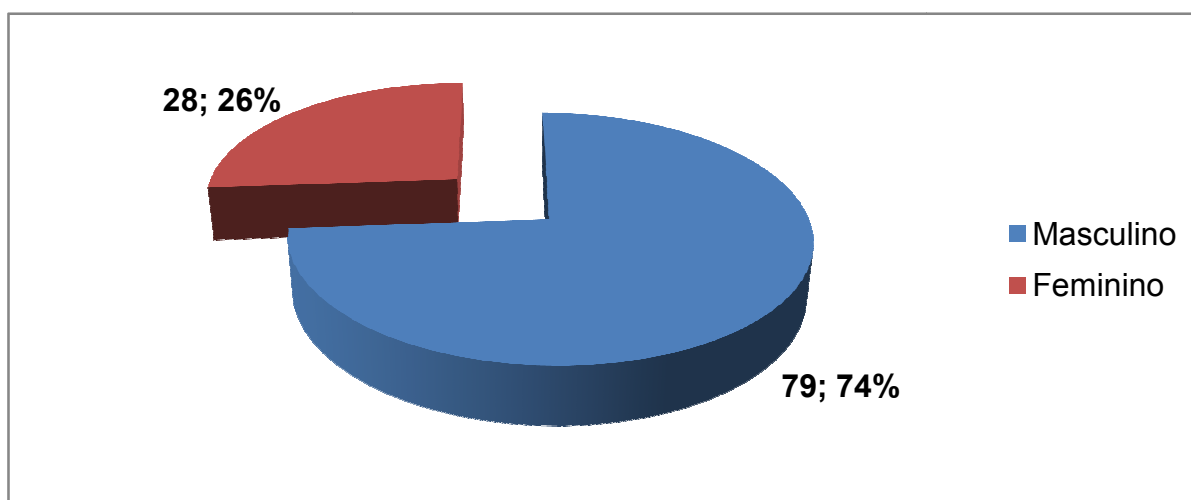
Conhecer e administrar essas diferenças entre as gerações é importante não apenas em nível de relacionamento profissional com colegas de trabalho, mas para o aperfeiçoamento do processo de ensino-aprendizagem que ocorre quando da participação em Jogos Escolares, sobretudo em uma época em que surge uma nova geração com outras características quase totalmente divergentes daquelas encontradas, por exemplo, a geração BB. É a chamada geração Z constituída dos nascidos no início deste século e que segundo Santos *et al* (2011, p.13) conhecida como a mais consumista, ativa e individualista por isto possuem poucas habilidades

sociais e são impacientes em que pese buscarem “agir de maneira ecologicamente correta” altamente conectados, abertos ao diálogo, velozes e globais.

Um dos desafios, portanto, dos Técnicos Esportivos é desenvolver um dos quatro pilares da educação, o “Aprender a viver junto” (DELORS *et al*, 1997, p.96) seja para seu convívio profissional, seja para liderar o processo de tolerâncias às diferenças com seus alunos-atletas.

No gráfico abaixo será apresentada a distribuição por gênero da amostra.

Gráfico 02 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) de gênero.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Este gráfico demonstra que participaram mais homens (74%) que mulheres (28%) na amostra desta pesquisa. A análise será realizada mediante a comparação com dados em pesquisas que realizaram a identificação de perfil e outras que trataram especificamente do tema na área auxiliada por conceitos e definições do mercado de trabalho e da TGA.

Dados semelhantes foram encontrados por Mendes (2010) ao realizar uma comparação da presença de professores de Educação Física das academias do Distrito Federal nas décadas de 1970, 1980, 1990 e 2000. Nesta comparação há predominância de professores do sexo masculino em todas as décadas sendo 1970 a menos equilibrada em que as mulheres totalizaram 21,4% enquanto os homens 78,6%. Na década seguinte houve a mais equilibrada proporção sendo 40% de professoras e 60% de professores.

Ao analisarem a relação entre as práticas contratuais e a carreira de profissionais de Educação Física em 11 gerentes de academias no Distrito Federal Azevêdo e Arêas da Silva (2013) encontraram dados que corroboram com os apresentados acima em que 72,7% dos gerentes desses estabelecimentos, são do sexo masculino e 27,3% do sexo feminino. Esses dados apontam na mesma direção dos encontrados por Leite *et al* (2009), em Portugal, quando identificou que apenas 10% de sua amostra eram do sexo feminino.

Dados semelhantes foram encontrados por Ferreira *et al* (2013) que realizaram uma pesquisa cujo objetivo era analisar a participação feminina em cargos de gestão e em atuação como Técnicas Esportivas. Para tanto os autores realizaram uma revisão bibliográfica cuja síntese dos dados referentes à análise enquanto gestoras segue no quadro abaixo:

Quadro 25 – Síntese de dados sobre a participação feminina como Gestoras do Esporte realizada por Ferreira *et al* 2013.

Gestoras				
Ano	Fonte	Âmbito	Delimitação	Frequência
2012	COB	Internacional	Comitê Olímpico Internacional	19%
			Comitês Olímpicos Nacionais	20,50%
			Federações Internacionais	17,60%
2004	Mourão; Gomes	Brasil	Ministério do Esporte	14%
			Confederações Esportivas	
			Comissão Nacional de Atletas	
			Na presidência da organização	7%
2009	Pinto	Portugal	Em 29 federações de modalidades olímpicas	15,90%
			Cargos de direção	3,52%
2007	Fernández; Ventura	Espanha	Membros de órgãos e federações	9,98%
	Não informado	EUA	Administração esportiva	20,30%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de Ferreira *et al* (2013, p.104-106).

Percebe-se neste **quadro 25** que há uma baixa participação das mulheres como Gestoras do Esporte em todas as pesquisas apresentadas. Em relação à

participação enquanto Técnicas Esportivas, segue abaixo a síntese dos dados encontrados pelos autores:

Quadro 26 – Síntese de dados sobre a participação feminina como Técnicas Esportivas realizada por Ferreira *et al* 2013.

Técnicas Esportivas				
Ano	Fonte	Âmbito	Delimitação	Frequência
2002	Souza de Oliveira	Brasil	Nove grandes clubes do Rio de Janeiro	34 técnicas
			Categorias de base 9 clubes do RJ	22 técnicas
2007	Fernández; Ventura	Espanha	Técnicos Esportivos	22,12%
2009	Chimot, 2003 <i>apud</i> Pinto	França	Treinador nacional	18,80%
2010	Norman	Reino Unido	Técnicos nacionais de equipes femininas	4%
2000	Davis	Canadá	Delegação dos Jogos Olímpicos de Atenas 2004	10,50%
2009	Reade, Rodges; Norman		Esporte universitário canadense	20%
1994	Knoppers	EUA	Equipes femininas em 1992	17%
2012	Acosta; Carpenter		Técnicas em equipes femininas	42,90%
			Técnicas em equipes masculinas	2% a 3%
			Técnicas em equipes masculinas e femininas	20%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de Ferreira *et al* (2013, p.104-106).

Os autores, em suas considerações finais, ratificam os dados encontrados que revelam haver uma baixa participação de mulheres em cargo de gestão e de liderança esportiva. Para eles, os homens tendem a contratar outros homens o que dificulta a inclusão de mulheres neste universo.

Contudo, a grande maioria dos servidores públicos ativos da Carreira Magistério da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal é do sexo feminino. Em 2012 eram 21.285 (77,86%) mulheres e 6.052 (22,14%) homens (SEDF, 2012). Nota-se que estes dados se opõem aos que foram encontrados nas pesquisas retro citadas. A questão de escolha pela profissão pode anteceder a discussão das subáreas da Educação Física, uma vez que a SEDF é um serviço público em que a contratação ocorre por meio de concurso público não havendo, portanto, influência de gênero na contratação desses profissionais.

Ao se referir à geração BB, Conger⁸¹ (1998 *apud* SANTOS *et al*, 2011, p.3) afirma que “o surgimento dos anticoncepcionais e os movimentos feministas que promoveram grandes conquistas em relação aos direitos trabalhistas às mulheres”, tais como “flexibilidade do horário de trabalho, o aumento do período de licença maternidade, a possibilidade de fazer parte das tarefas domésticas, preparando, dessa forma, o cenário para as gerações vindouras.”.

Em relação à geração X, Santos *et al* (2011, p.4) afirmam que, por tratar-se de uma geração filha de pais separados em que as mães tem que trabalhar fora de casa, criou-se um sentimento de “culpa das mulheres” devido às dificuldades em “colocar limites e estruturar a disciplina dos filhos”.

Os TE tem uma alta carga de trabalho visto que a maioria das competições esportivas ocorrem nos fins-de-semana. A Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) é uma ação do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) cuja finalidade é a identificação das ocupações no mercado de trabalho, para fins classificatórios junto aos registros administrativos e domiciliares. Estão inclusas nessa classificação profissões regulamentadas e não regulamentadas. Nesta classificação, Técnico Esportivo é denominado técnico de desporto individual e coletivo (exceto futebol) e se refere ao treinador assistente de modalidade esportiva, treinador auxiliar de modalidade esportiva e treinador esportivo. Quando elencam as “Condições Gerais de Exercício” destacam que “Desenvolvem seu trabalho de forma individual, nos mais variados ambientes, em horários irregulares. Em algumas atividades, alguns profissionais podem trabalhar sob condições especiais.” (BRASIL, 2002c).

Por outro lado, Drucker (1981, p.153), ao analisar o principal posto de gestão que existe dentro de uma organização, o cargo de diretor-presidente, afirma que:

Nenhum outro cargo precisa ser tão cuidadosamente e sistematicamente organizado quanto o do diretor-presidente. Seu dia tem apenas vinte e quatro horas, como o de todos os outros. E ele certamente precisa de tantas horas de sono, descanso e lazer quanto um homem com um fardo menor de responsabilidade.

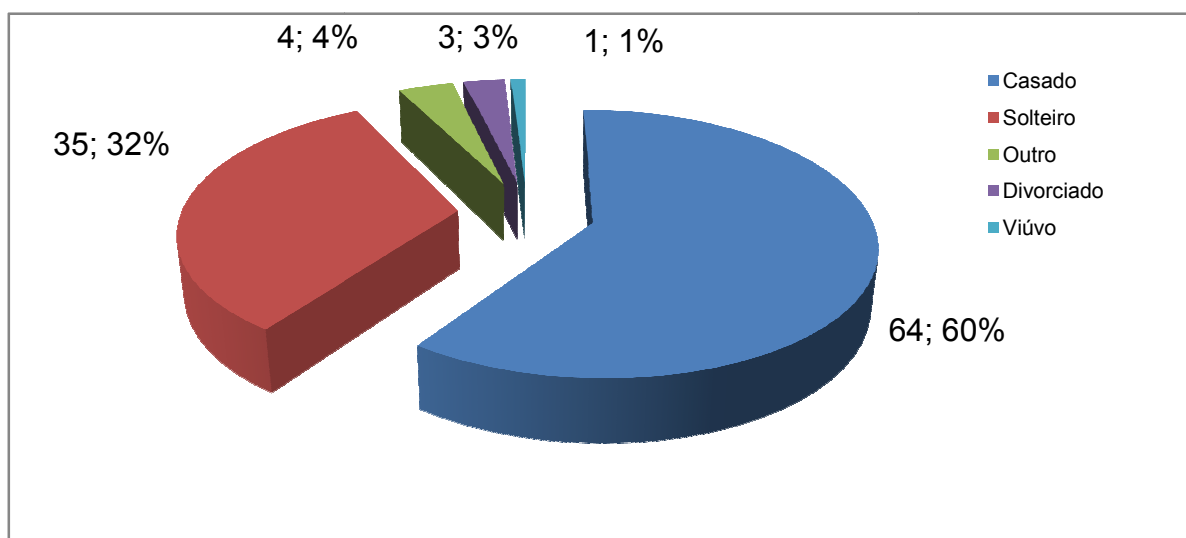
Pelo exposto, e considerando que a maioria da amostra desta pesquisa se encontra na faixa etária da geração X que tem por principal característica a liberdade de escolha, denota-se que a pouca presença de professoras de Educação Física em

⁸¹ CONGER, Jay. **Quem é a geração X?** HSM Management, n.11, p.128-138, nov./dez. 1998.

cargos de Gestão Esportiva e de Técnicas Esportivas pode ser uma opção por atuar em subáreas da Educação Física que tenham menos carga horária de trabalho e mais tempo livre para se dedicarem a outras atividades como, por exemplo, as familiares e de lazer uma vez que a área é abrangente e tem várias possibilidades de intervenção profissional (CONFEEF, 2002).

Em seguida serão analisados os dados referentes ao Estado Civil e Naturalidade dos sujeitos da pesquisa.

Gráfico 03 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) de Estado Civil.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

O **gráfico 03** informa que a população é constituída em sua maioria por sujeitos casados (60%) seguido dos solteiros (32%) que somados totalizam 99,92% da população. Não há representatividade nos demais casos.

Esses dados indicam que a maioria dos sujeitos da amostra conta com uma família além da sua ascendência o que, de certo, aumenta os compromissos sociais familiares. Calculando a porcentagem de casados e solteiros em relação à quantidade total de homens e de mulheres, chegou-se aos seguintes resultados: 84,38% dos homens são casados enquanto 28,13% são solteiros. Das 35 mulheres da população 48,57% são solteiras e 25,71% são casadas. Portanto, a situação é invertida nos dois casos havendo mais homens casados e mais mulheres solteiras na população. Este resultado reforça a ideia defendida na subseção anterior de que as mulheres que constituem família, em geral, optam por uma regularidade de

horários de trabalho o que não condiz com a atividade de Técnico Esportivo muito menos com a de um gestor do esporte.

Em seguida são apresentados os dados referentes à naturalidade dos sujeitos da pesquisa.

Tabela 01 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) das regiões e unidades da federação de origem dos Técnicos Esportivos das escolas públicas participantes dos 53ª JEDF.

Região	Unidade da Federação	N	%
Centro Oeste	Distrito Federal	53	49,50
	Goiás	06	5,60
	Mato Grosso do Sul	02	1,90
Sudeste	Minas Gerais	16	15,00
	Rio de Janeiro	06	5,60
	São Paulo	03	2,80
Nordeste	Piauí	04	3,70
	Ceará	03	2,80
	Pernambuco	03	2,80
	Paraíba	02	1,90
	Alagoas	01	0,90
	Maranhão	01	0,90
	Rio Grande do Norte	01	0,90
Norte	Pará	02	1,90
	Tocantins	01	0,90
Sul	Paraná	02	1,90
	Santa Catarina	01	0,90
Total		107	100,00

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Esta **tabela 01** demonstra que a metade (49,50%) da amostra analisada é proveniente de 16 dos 27 Estados brasileiros. Esses dados serão comparados aos dados oficiais com base nos fundamentos de criação da própria cidade.

Pelo exposto na **tabela 01**, percebe-se que dos imigrantes há 25 (46,30%) provenientes da região Sudeste, 15 (27,78%) do Nordeste, 8 (14,81%) do Centro Oeste, 3 (5,6%) do Norte, 3 (5,6%) do Sul do país. Não houve estrangeiros apesar de haver cerca de 180 embaixadas e 35 Organismos Internacionais na região (BRASIL, 2014e). Em que pese apenas brasileiros e pessoas naturalizadas poderem realizar concurso público havia a possibilidade de ter estrangeiros na população uma vez que houve professores voluntários na população que trabalham com Organizações Não Governamentais (ONGs) ligadas ao esporte.

A **tabela 02** é um resumo dos dados relativos à imigração na região em tela encontrados pela Companhia de Planejamento do Distrito Federal (Codeplan), quando da realização da Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílio 2011 (DISTRITO FEDERAL, 2011). Do total de 2.556.149 moradores da região, 1.229.817 são naturais do Distrito Federal o que corresponde a 48% do total. E 1.326.324, ou seja, 51,89% são imigrantes nacionais e estrangeiros. Em seguida são detalhados os dados sobre a origem da população do Distrito Federal.

Tabela 02 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) das regiões/locais de origem da população do Distrito Federal.

Regiões/Locais	N	%
Região Norte	49.965	1,95
Região Nordeste	677.110	26,49
Região Sudeste	366.771	14,35
Região Sul	40.656	1,59
Região Centro-Oeste*	184.085	7,20
Exterior	6.833	0,27
Total de imigrantes	1.326.324	51,89
Distrito Federal	1.229.817	48,11
Total da população	2.556.149	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor com base na PDAD 2011 (DISTRITO FEDERAL, 2011a).

Nota: *Exceto os nascidos no Distrito Federal.

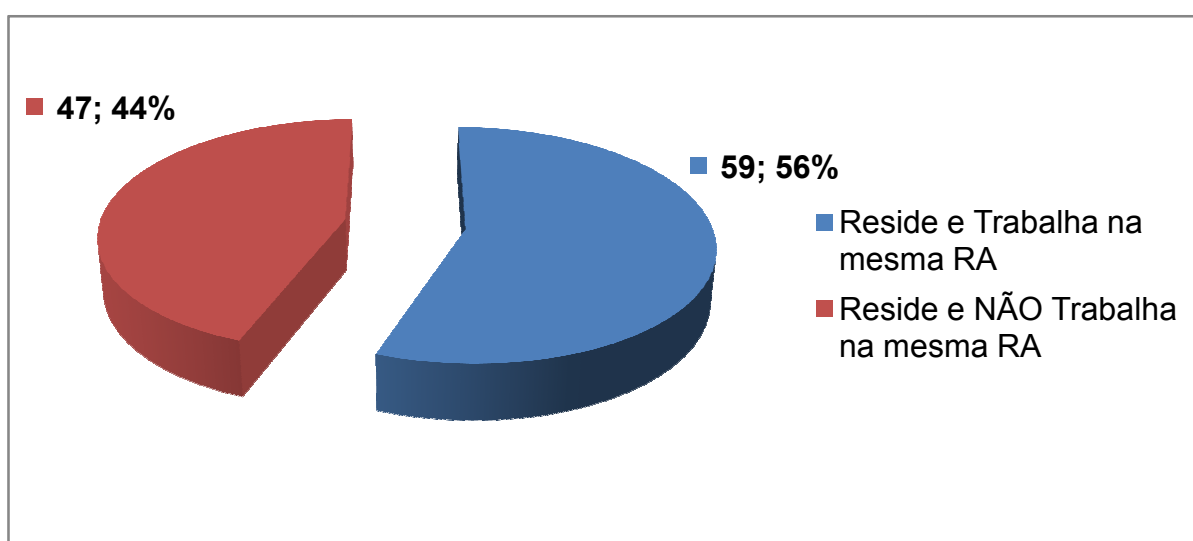
Comparando os dados da **tabela 02** aos encontrados na **tabela 01** percebe-se que há convergências e divergências. Em relação à composição geral, os valores se equivalem, pois, quase a metade da população do Distrito Federal é composta por naturais da região o que foi encontrado na composição da amostra que fez parte deste estudo. Em ambos os casos, ou seja, na população do Distrito Federal e na população da pesquisa as regiões Sul e Norte do Brasil são as que menos enviaram imigrantes para a Capital Federal.

Em outra direção, as regiões Sudeste, Nordeste e Centro-Oeste, contribuem bastante na composição da população (Distrito Federal) e da população (pesquisa). Porém, há uma mudança na participação de cada região. Enquanto a região Nordeste lidera, a Sudeste vem em seguida e a Centro Oeste é a última na quantidade de pessoas que formam a massa de imigrantes do Distrito Federal, no caso da população desta pesquisa as regiões Sudeste e Nordeste invertem as posições permanecendo o Centro-Oeste por último nos dois casos.

Esses resultados estão em consonância com a própria vocação da região. Brasília foi planejada e erguida entre 1957 e 1960, fruto da decisão do então presidente Juscelino Kubistchek de cumprir um preceito legal da Constituição outorgada por Dom Pedro I de 1890 que preconizava a transferência da capital do país do litoral para o interior visando, sobretudo promover a integração nacional (BRASIL, 1890).

Aprofundando a análise demográfica, serão analisados abaixo os dados referentes aos locais de residência e trabalho dos sujeitos da pesquisa.

Gráfico 04 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) da relação residência-trabalho.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Os dados expressos neste **gráfico 04** demonstram que há uma predominância de TE que atuam na mesma região que moram são 56% no total. Porém, ainda há 44% que atuam em Regiões Administrativas diferentes. Esses dados serão comparados ao estudo realizado pela Codeplan.

Segundo Miragaya (2013) das 31 Regiões Administrativas que compõem o Distrito Federal 25 são consideradas cidades-dormitórios por haver menos oferta de trabalho que pessoas ocupadas residentes nessas regiões.

Comparando esses dados com aqueles apresentados no **gráfico 04**, percebe-se que 56% dos TE a Região Administrativa de residência é a mesma de

trabalho e, portanto, para esses sujeitos não podem ser consideradas cidades-dormitórios.

Abaixo será realizada uma análise mais aprofundada sobre cada região de residência e de trabalho dos sujeitos da amostra desta pesquisa.

Tabela 03 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) dos locais de residência e de trabalho dos Técnicos Esportivos das escolas públicas participantes dos 53º JEDF.

Regiões Administrativas	Residência		Trabalho	
	N	%	N	%
Águas Claras	06	5,61	-	-
Brazlândia	01	0,93	02	1,87
Ceilândia	12	11,21	15	14,02
Cruzeiro	02	1,87	01	0,93
Vicente Pires	02	1,87	-	-
Gama	05	4,67	06	5,61
Guará	09	8,41	08	7,48
Jardim Botânico	01	0,93	-	-
Núcleo Bandeirante	06	5,61	03	2,80
Paranoá	01	0,93	05	4,67
Park Way	01	0,93	-	-
Planaltina	04	3,74	08	7,48
Plano Piloto	05	4,67	16	14,95
Recanto das Emas	02	1,87	08	7,48
Riacho Fundo	02	1,87	03	2,80
Samambaia	04	3,74	03	2,80
Santa Maria	07	6,54	07	6,54
São Sebastião	03	2,80	03	2,80
Sobradinho	10	9,35	07	6,54
Taguatinga	21	19,63	12	11,21
Unai	02	1,87
Valparaíso	01	0,93
Total	107	100,00	107	100,00

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Analisando a **tabela 03**, percebe-se que em relação ao local de trabalho o Plano Piloto tem a maior concentração de TE da população em relação às demais regiões totalizando 15%. Em seguida vem a Ceilândia com 14% e Taguatinga com 11,2%.

Miragaya (2013) afirma que o Plano Piloto é a Região Administrativa que mais gera postos de trabalho totalizando 514,5 mil. Em segundo vem Taguatinga 96,6 mil e em terceiro a Ceilândia com 72,5 mil. Comparando estes dados com os

encontrados na pesquisa em tela nota-se que, no caso do Plano Piloto os dados da pesquisa corroboram, contudo, a Ceilândia tem mais TE que Taguatinga.

Em relação ao local de moradia Taguatinga, Ceilândia e Guará são as regiões que concentram o maior número de sujeitos da amostra sendo respectivamente, 19,63%, 11,21% e 8,41%. Há 8 moradores de regiões que não tem escola pública, Águas Claras e Vicente Pires, 1 em região cuja escola não participou dos JEDF, Jardim Botânico. Há, ainda, dois professores que moram fora da região do Distrito Federal, sendo 1 em Valparaíso, Goiás e 1 em Unaí, Minas Gerais.

Comparando a **tabela 03** e o **gráfico 04**, percebe-se que apenas nos casos de São Sebastião e de Santa Maria coincidiu a RA de moradia com a CRE de trabalho. Contudo, a Ceilândia e Taguatinga demonstram proximidade na quantidade de TE que moram e trabalham. Essas duas RAs figuraram entre as três maiores nos dois casos.

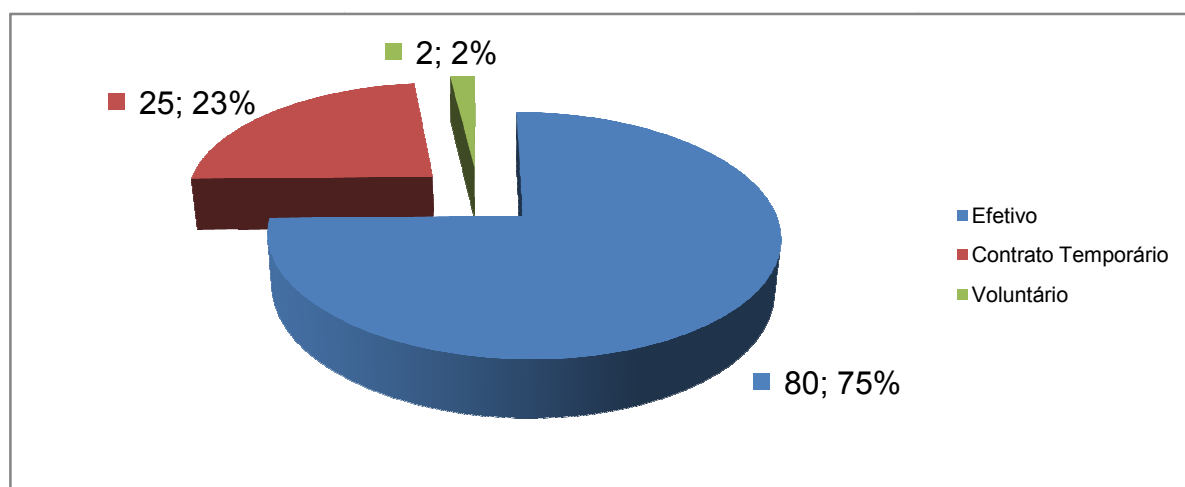
O fato de morarem na mesma região em que trabalham, pode contribuir para uma melhor compreensão não apenas das necessidades educacionais e esportivas dos alunos, mas de outros aspectos que podem influenciar nas Ações Gerenciais que devem ser adotadas para viabilizar a participação e o treinamento, tais a escolha pelo transporte e horários extra de treinamento, por exemplo.

Em seguida serão analisados as questões referentes à Atuação Profissional dos TE participantes da pesquisa.

4.2. *Atuação profissional*

Os resultados referentes à Atuação Profissional serão apresentados nesta subseção. Cinco aspectos serão apresentados: o vínculo com a SEDF, a Carga Horária de trabalho, a função exercida na escola, o tempo de trabalho na SEDF e o tempo de participação nos JEDF.

Gráfico 05 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) de vínculo com a SEDF.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

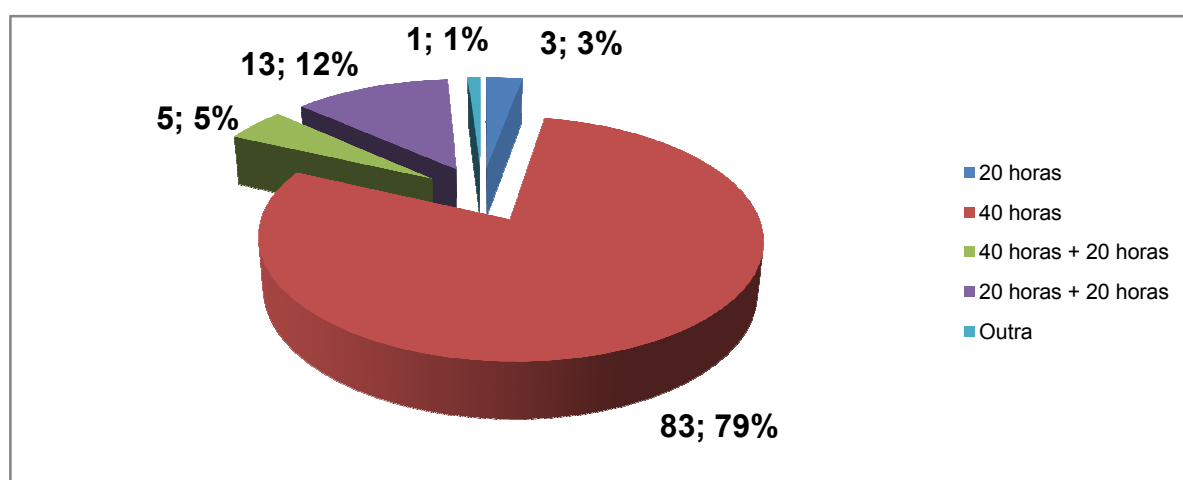
Os dados acima demonstram que 75% da amostra compõem o quadro de servidores públicos efetivos da SEDF. Os demais são contratados temporariamente ou voluntários. Os professores efetivos são maioria desta população. Eles representam 0,29% do total de 27.337 servidores desta carreira na ativa (DISTRITO FEDERAL, 2013c). É compreensível o fato de haver baixa adesão entre os professores de contrato temporário, uma vez que pela natureza do contrato há instabilidade e incerteza sobre a duração do emprego o que impacta no planejamento e execução de um Projeto Esportivo. Contudo, ressalta-se que por este fato, há casos em que alunos-atletas são acompanhados por professores que não foram aqueles que os preparam para a competição.

Destaca-se, porém, que participam Técnicos Esportivos voluntários. O voluntariado é uma característica da atividade esportiva. A “Carta Internacional de Educação Física e Esporte” em seu artigo 4º preconiza que o treinamento e a administração da Educação Física e do Esporte devem ser realizados por pessoal especializado e devidamente qualificado. Contudo, abre a possibilidade para o trabalho de voluntários que podem “trazer uma inestimável contribuição” para o Esporte, porém, devem receber uma formação e supervisão adequadas (UNESCO, 1978). O treinamento dos voluntários é considerado um dos legados que os Jogos Olímpicos deixarão para o Brasil em 2016 [BRASIL, 2007].

Este dado demonstra que, mesmo em uma estrutura formal de educação, há espaço para trabalhos não formais o que reforça a ideia de que a Educação é muito mais abrangente que o sistema educativo como defendem Lourenço Filho (2002) e Delors *et al* (1997). Em termos de gestão, este é um exemplo da chamada parceria público-privada que demonstra ser um caminho para ampliação do potencial de inserção social do Esporte Escolar.

Seguem abaixo os dados referentes à carga horária de trabalho.

Gráfico 06 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) de carga de trabalho.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Observando o **gráfico 06**, nota-se que 96,91% dos sujeitos da população trabalham 40 horas semanais na SEDF. Desses, a maioria (83,79%), trabalha no regime de Jornada Ampliada⁸². Sendo assim, há 15 horas semanais de Coordenação Pedagógica. Aqueles que trabalham no regime “20h + 20h” que totalizam 13,12% da população dispõem de 5 horas semanais de Coordenação Pedagógica.

O Regime Jurídico Único⁸³ permite que professores acumulem funções como professores em outros sistemas de ensino ou mesmo funções técnicas e científicas conforme se verifica no trecho a seguir:

⁸² Este termo foi esclarecido anteriormente neste texto na seção “Gestão da Educação Física escolar e do Esporte Escolar no Distrito Federal.

⁸³ Lei complementar nº 840/11.

Art. 46 – É proibida a acumulação remunerada de cargos públicos, exceto, quando houver compatibilidade de horários, para:

I – dois cargos de professor;

II – um cargo de professor com outro técnico ou científico;

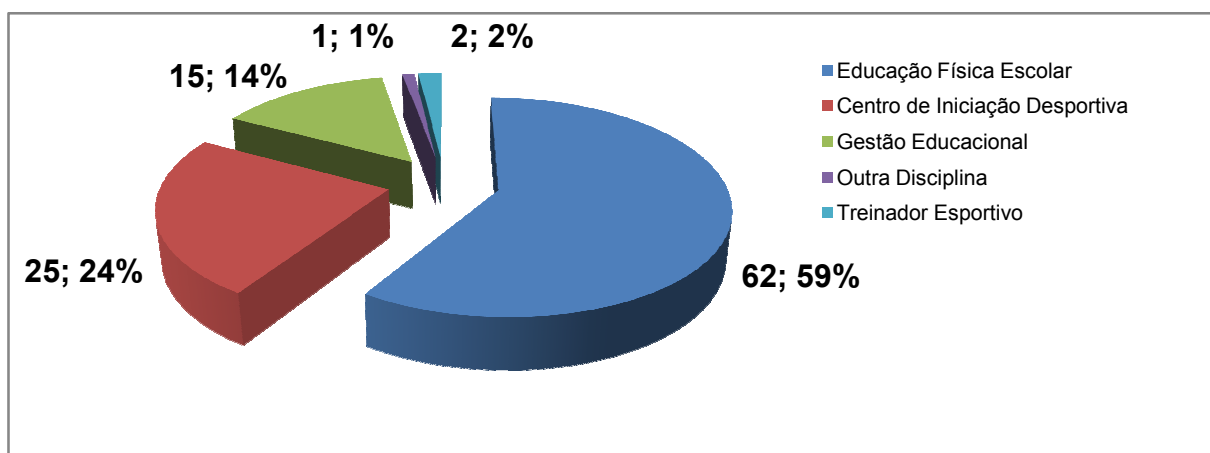
III – dois cargos ou empregos privativos de profissionais de saúde, com profissões regulamentadas.

§ 1º Presume-se como cargo de natureza técnica ou científica, para os fins do inciso II, qualquer cargo público para o qual se exija educação superior ou educação profissional, ministrada na forma e nas condições previstas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. (DISTRITO FEDERAL, 2011b).

Contudo, o compromisso com o Projeto Esportivo aliado ao fato de trabalharem 40 horas indica que esses TE tem uma dedicação exclusiva à SEDF, na maioria dos casos.

Em seguida são apresentados os dados referentes à função exercida na SEDF.

Gráfico 07 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) da função exercida.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Dos sujeitos pesquisados, 62 (59%) atuam como professores de “Sala de aula” não sendo, portanto, especialista em Esporte Escolar. Os professores de “CID” totalizam 24% e em cargo de gestão educacional⁸⁴ 14%. Destaca-se que há 1 professor de outra disciplina e 2 que trabalham como Técnico Esportivo voluntário.

Ao decidirem participar dos 53º JEDF esses professores de “sala de aula” assumem responsabilidades extras além daquelas previstas na Lei de Diretrizes e Bases.

⁸⁴ Em geral são diretores, vice-diretores ou supervisores pedagógicos em escolas.

Art. 13º - Os docentes incumbir-se-ão de:

I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

III - zelar pela aprendizagem dos alunos;

IV - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;

V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;

VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade. (BRASIL, 1996).

Esses dados demonstram que a dedicação ao PE é dividida com as responsabilidades de sala de aula o que sugere que a preparação para participação nos JEDF seja prejudicada impactando nos Resultados Esportivos uma vez que não há a preparação adequada para competição justificando o baixo número de conquistas de Resultados Esportivos das escolas públicas nos 53º JEDF.

Tabela 04 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) do tempo de trabalho na SEDF e de participação nos JEDF.

Tempo de trabalho na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal.						
Frequências	Até 5	6 à 10	11 à 15	16 à 20	Acima de 21	Total
Absoluta	28	22	16	18	20	104
Relativa	26,90%	21,20%	15,40%	17,30%	19,20%	100,00%

Tempo de participação nos Jogos Escolares do Distrito Federal.						
Frequências	Até 5	6 à 10	11 à 15	16 à 20	Acima de 21	Total
Absoluta	53	22	14	10	6	105
Relativa	50,50%	21,00%	13,30%	9,50%	5,70%	100,00%

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

A **tabela 04** demonstra que no que se refere ao tempo de trabalho na SEDF 48,1% estão no órgão há menos de 10 anos, enquanto os demais, 51,9%, lá se encontram há mais de uma década. Até aqui, os dados condizem com os pressupostos da natureza da profissão – gregária, constante e longeva.

Em relação ao tempo de participação nos JEDF, observa-se que metade dos sujeitos participam há, no máximo, 5 anos (50,5%), sendo decrescente a participação ao longo dos anos; culminando com, apenas, 5,7% participantes por mais de 21 anos. Esse decréscimo se deve, ao que parece, à não obrigatoriedade de participação, o que deixa o evento à mercê da ‘boa vontade’ das instituições e

dos profissionais da área. Isto sugere que haja uma normatização que lhe dê consistência, sob pena de ser extinto, a qualquer momento, por falta de quorum.

Mendes (2010) ao analisar a atuação profissional dos professores de Educação Física em academias de ginásticas afirma que “o trabalho do Educador Físico” apresenta grande desgaste físico, elevado ruído, instabilidade no emprego em razão da estética corporal e faixa etária, entre outros aspectos.”. Contudo, a partir dos dados expressos na **tabela 04** acerca do tempo de trabalho na SEDF, percebe-se que há um envolvimento equilibrado entre professores novatos – os que contam até 10 anos de serviço –, e os mais antigos; o que sugere que o referido desgaste da profissão, no caso da população analisada, não interfere na tomada de decisão em participar dos jogos.

Em seguida serão apresentados os dados referentes à Qualificação Profissional.

4.3. Qualificação profissional

A Educação Superior é uma área que gera desenvolvimento econômico e se caracteriza, tradicionalmente, por utilizar e gerar o conhecimento sendo este “o instrumento principal de transmissão das experiências cultural e científicas acumuladas pela humanidade” (DELORS *et al*, 1997). Para o Conselho Nacional de Esporte “o Brasil é um dos países com maior número de profissionais graduados e pós-graduados na área de Educação Física e Esportes, este quadro configura-se em enorme potencial e que necessita ser mais bem aproveitado no cotidiano esportivo” (BRASIL, 2006).

Assim, são as Instituições de Ensino Superior (IES) que segundo Delors *et al* (1997, p.141), tem a função de garantir o progresso mediante a “transmissão do saber: pesquisa inovação, ensino e formação, educação permanente” funções essas conhecidas como pesquisa, ensino e extensão, no Brasil. No entanto, os autores acrescentam uma quarta função, a “cooperação internacional.”.

No Brasil as IES podem ser faculdades, centros universitários ou universidades e estão organizadas administrativamente em públicas e privadas. Estas podem ter ou não fins lucrativos e aquelas podem ser financiadas em nível

Federais, Estaduais ou Municipais (RUZICKI, 2010). Os primeiros professores de Educação Física formados no Brasil pela Educação Superior datam das décadas de 1910, 1920 e 1930, em IES como o Centro Militar de Educação Física (1922), Escola de Preparação de Monitores da Marinha (1925), Escola de Educação Física do Exército (1933). Nesta época predominou o caráter utilitário, eugênico e higiênico da Educação Física (RUZICKI, 2012).

Atualmente, no Distrito Federal há 09 (nove) Instituições de Ensino Superior, entre faculdades, centros universitários ou universidades, credenciadas pelo Ministério da Educação e 05 delas formaram 721 profissionais nesta área na região apenas em 2008 (RUZICKI, 2010). *En passant*, ressalta-se que o Curso de Educação Física da Universidade de Brasília surge apenas em 1972, entretanto, alguns dos professores dos TE participantes desta pesquisa podem ter sido formandos nessa instituição bem como na Faculdade Dom Bosco (atual Universidade Católica de Brasília) que surge em 1976 (UnB, 2014; UCB, 2014).

Em seguida serão apresentados os dados referentes ao tempo de formação, tempo de trabalho na SEDF e de participação nos JEDF.

Tabela 05 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) do tempo de formação (graduação) em Educação Física.

Tempo de formação (graduação) em Educação Física.						
Frequências	Até 5	6 à 10	11 à 15	16 à 20	Acima de 21	Total
Absoluta	14	21	25	16	29	105
Relativa	13,33%	20,00%	23,81%	15,24%	27,62%	100,00%

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Os dados apresentados na **tabela 05** demonstram que a maioria dos sujeitos, 42,86%, teve sua formação inicial na área há mais de 16 anos. Desses, mais da metade, ou seja, 27,62% se formaram há mais de 20 anos. Contudo, à exceção do grupo que se formou entre 16 e 20 anos atrás, há uma diferença pequena entre os demais, que encontram-se na faixa acima de 6 anos de formado.

Em relação à formação inicial, o grupo de professores formados há mais de 21 anos é constituído, concluíram suas graduações no momento em que a Lei Zico era promulgada (BRASIL, 1993a); e vivenciaram todo o processo de organização

institucional da Educação Física no Brasil. São, portanto, os mais experientes na vida e na profissão.

Os que se formaram entre 16 e 20 anos atrás vivenciaram o início do período de reorganização do Esporte nacional, na Academia – a princípio, como graduandos e, posteriormente, em especializações e/ou pós-graduações. Assim, acompanharam, de perto, a implementação do INDESP, a promulgação da Lei Pelé e da lei 9.696, em 1998 (que cria o CONFEF); e vivenciaram os últimos anos dos Jogos Estudantis Brasileiros (Jeb's) no formato original (BRASIL, 1998a; 1998b).

Aqueles que se formaram entre 11 e 15 anos atrás, presenciaram a criação do Ministério do Esporte e a substituição do modelo dos Jogos da Juventude – em que eram formadas seleções a partir de competições realizadas em cada um dos Estados participantes, com alunos-atletas que se sobressaíam em algum esporte, em qualquer escola – pela Olimpíada Colegial Esperança, na qual as disputas ocorrem por escolas em três instâncias. Primeiramente, os alunos-atletas concorrem em competições municipais (com adesão de diversos Municípios); a partir daí são selecionados os que alcançam os índices estabelecidos para a próxima etapa – estadual. Aqueles que logram êxito nessa etapa, passam à disputa nacional, o que torna a competição mais abrangente e mais democrática. Em 2001 e 2002, as OCE foram realizadas em Brasília (FERREIRA *et al*, 2006; ARANTES, MARTINS e LOPES, 2012).

Entre 6 e 10 anos atrás os estudantes de Educação Física viveram um momento inédito no Brasil, quando o país recebeu os Jogos Pan-americanos, no Rio de Janeiro. Em seguida, o país foi confirmado como sede dos principais megaeventos esportivos mundiais. Entre 2003 e 2006, os Jogos Escolares Brasileiros (que mudou três vezes de nome), foram realizados também no Distrito Federal, assim como o foram as duas primeiras Conferências Nacionais do Esporte (FERREIRA *et al*, 2006; ARANTES, MARTINS e LOPES, 2012; BRASIL, 2010)

Mais recentemente, os formados há menos de 5 anos têm acompanhado mais de perto, um período em que o Brasil vem se organizando para os megaeventos esportivos, sem que haja rupturas no processo de aperfeiçoamento e modernização da Educação Física e do Esporte no país.

Nesse tempo, a Capital Federal não sediou nenhuma versão dos Jogos Escolares Brasileiros, no entanto, recebeu a III Conferência Nacional do Esporte e o 1º Congresso Internacional sobre Gestão do Esporte (1ºCIGEsp) realizado em 2011 (FERREIRA *et al*, 2006; ARANTES, MARTINS e LOPES, 2012; BRASIL, 2010; CBGEsp, 2011).

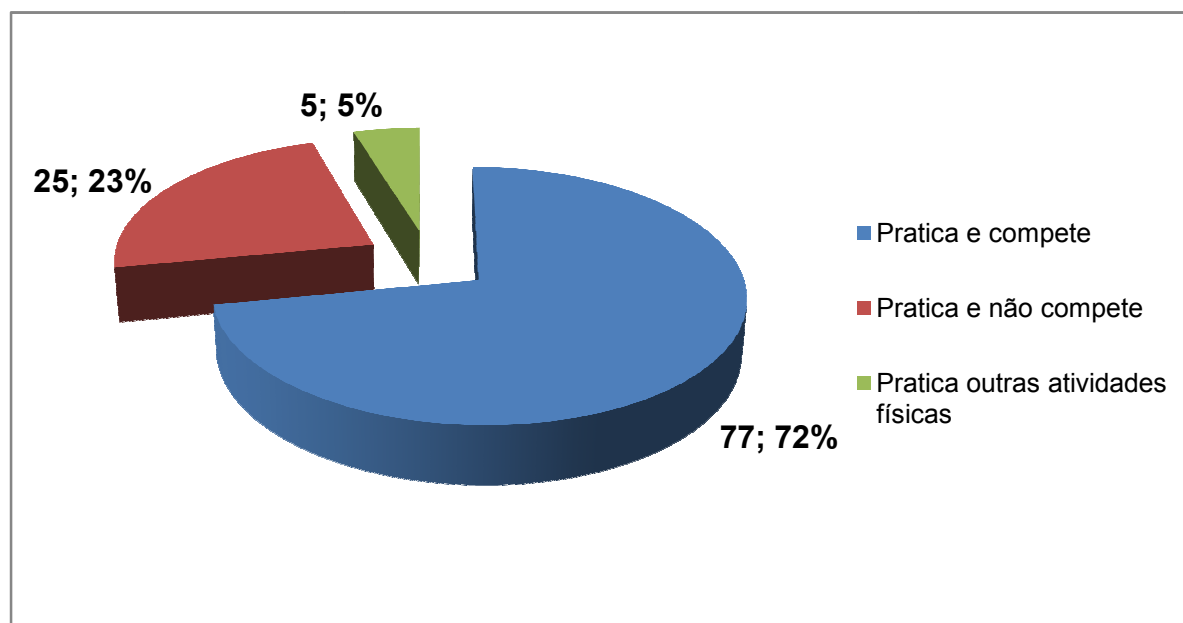
Considera-se, assim, que a maioria dos sujeitos da pesquisa cursou a graduação em um momento agitado e, ao mesmo tempo, auspicioso da história da Educação Física no Brasil, que deixou, como legados, as maiores conquistas já auferidas até o momento, em termos de organização institucional, em nível nacional. Por se encontrarem na Capital do país, presenciaram muitos eventos que movimentaram a área, em toda a região. Ressalta-se que toda a área educacional passou, nesse mesmo período, por mudanças significativas, sobretudo no que tange à descentralização administrativo-financeira, como já foi detalhado anteriormente, neste estudo.

Assim, a distribuição equilibrada de participantes graduados em épocas distintas, aponta na direção de que a decisão pela participação nos JEDF ocorre independentemente de condicionantes históricos vividos por esses sujeitos durante sua formação.

Analisando novamente os dados da **tabela 04**, o fato de haver mais participações na competição nos últimos 10 anos coincide com o período de surgimento do Ministério do Esporte e da efetiva organização do Esporte no país, com o advento dos megaeventos esportivos e com o processo de descentralização administrativo-financeiro da educação o que sugere haver uma condicionante ligada às condições de trabalho na decisão pela participação nos JEDF. Da mesma maneira condicionantes ligadas à carreira como o fato de se aproximar da aposentadoria podem influenciar sobremaneira essa decisão. *En passant*, alguns professores não participaram da pesquisa, pois, aposentaram entre o evento e o período de coleta de dados.

No gráfico a seguir seguem os dados referentes à relação desses Técnicos Esportivos com a prática esportiva.

Gráfico 08 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) da relação com a prática esportiva.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

O **gráfico 08** demonstra que 100% da população pratica ou praticou alguma atividade física. Em que pese a amostra desta pesquisa não ser composta exclusivamente por professores de Educação Física, uma vez que foram encontrados dois sujeitos com atuações voluntárias nessa área, mas com formação em matemática e pedagogia, aqueles são maioria. Portanto, estes dados podem ser comparados com aqueles encontrados por Mendes (2010) quando, ao analisar a atuação profissional de professores em academias do Distrito Federal, encontrou resultados semelhantes conforme se verifica na tabela a seguir.

Tabela 06 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) dos motivos que determinaram a escolha pela profissão encontrado por Mendes (2010).

Motivo de escolha da profissão	Masculino		Feminino		Total	
	N	%	N	%	N	%
Foi permitida a marcação em mais de um item – houve 111 marcações						
Gostar da prática de atividades físicas	27	24,00	14	13,00	41	37,00
Realização Pessoal	19	17,00	10	9,00	29	26,00
Sabia exatamente que este era o curso que eu queria	15	14,00	09	8,10	24	22,00
Boas perspectivas quanto à atuação profissional	10	9,00	04	3,60	14	13,00
Outros	01	0,90	01	0,90	02	1,80
Facilidade de acesso no vestibular			01	0,90	01	0,90
Falta de opção						
Curso de fácil realização						

Fonte: Mendes (2010) com adaptações.

Dados semelhantes foram encontrados por Leite *et al* (2009) ao identificar que 90,5% foram praticantes da modalidade e estão no Esporte há mais de 11 anos.

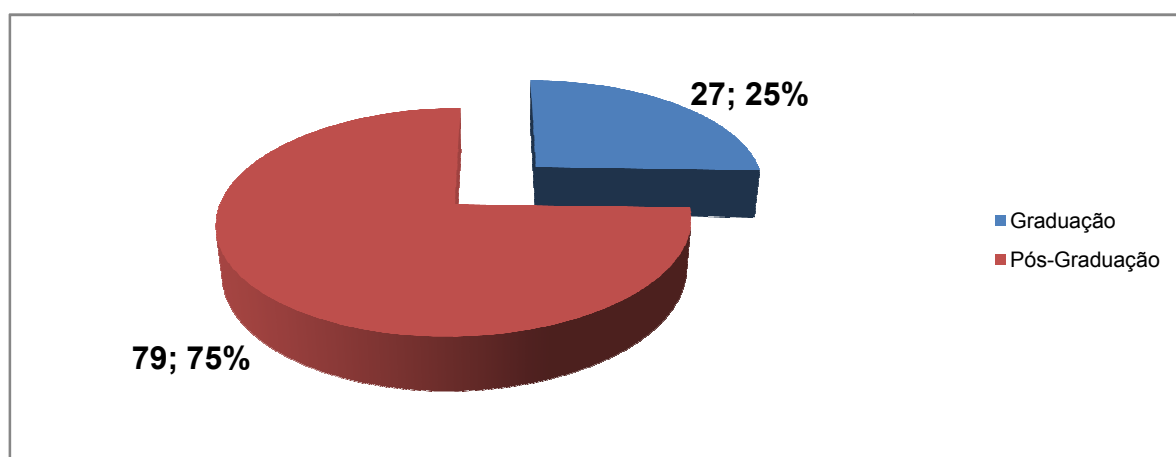
Folle e Nascimento (2008) realizaram uma revisão sistemática das pesquisas que estudaram entre 1990 e 2007 o desenvolvimento profissional de professores de Educação Física que atuavam com atividades docentes em todos os níveis de educação, básico ou superior. Foram inclusos no estudo 25 trabalhos internacionais e 40 nacionais. Os autores identificaram que a maioria dos estudos foram realizados com professores do Ensino Fundamental e do Ensino Médio. Os dados revelaram que há diferentes motivos de escolha para o exercício da docência, porém, o prazer pela prática esportiva se destacou como sendo o fator principal corroborando as evidências de que a escolha da profissão ocorre influenciada por motivos intrínsecos e altruístas e outros extrínsecos.

Os dados desta pesquisa seguem na mesma direção, portanto, daqueles encontrados por Leite *et al* (2009) e Folle e Nascimento (2008) e sugerem que a escolha profissional na área ocorre com base em uma experiência anterior com o Esporte. O desenvolvimento do Esporte Escolar contribui, assim, com a própria renovação dos profissionais da área em geral, e dos Técnicos Esportivos, no caso do Esporte.

Analisando esses dados denota-se que a experiência esportiva pode ser um fator mais relevante quando comparados aos condicionantes históricos vividos no tempo de formação acadêmica no tocante à decisão por participar ou não dos JEDF.

A seguir são apresentados os dados acerca da escolaridade dos sujeitos.

Gráfico 09 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) de nível de escolaridade.



Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Analisando o **gráfico 09**, percebe-se que a maioria dos sujeitos da população possuem pós-graduação totalizando 75%. Desses, 4 sujeitos possuem pós graduação *strictu sensu* (mestrado) e os demais a *latu sensu* (especialização). Um não respondeu a essa questão.

Ruzicki (2010) realizou uma pesquisa visando analisar relação entre a formação em Educação Física e as necessidades do mercado de trabalho no Distrito Federal, para tanto pesquisou gestores de 8 IES e 27 gestores de academias do Plano Piloto de Brasília. Em relação ao nível de formação a pesquisadora encontrou que nas IES 37,5% dos sujeitos eram mestres e 50% eram doutores ou cursavam programas de doutorado. Nas academias 48,1% eram especialistas 3,7% participavam de um programa de mestrado 3,7% de um programa de doutorado. Para a autora essa diferença se justifica pela natureza da atividade em que a gestão de um IES a busca por uma qualificação em nível *strictu sensu* ocorre, em geral, com pessoas interessadas na carreira acadêmica enquanto aqueles com interesse apenas na atuação no mercado param na especialização.

Retomando o foco nos sujeitos da pesquisa ora apresentada, até 2020 o quadro de professores de toda a Educação Básica nacional deve contar com pelo menos 50% do total de professores com formação em nível de pós-graduação *latu e strictu sensu* conforme preconiza a meta estratégica nº 16 do Plano Nacional de Educação – PNE 2011-2020. (BRASIL, 2014c). Os Técnicos Esportivos que participaram dos 53º JEDF já superaram essa meta o que aliado ao fato da educação local ser referência nacional implica dizer que estes profissionais estão capacitados a prestar bom serviço aos alunos-atletas sob sua responsabilidade.

Contudo, há poucos mestres atuando e nenhum doutor na população de Técnicos Esportivos que atuaram nos 53º JEDF. Em âmbito escolar, onde a atividade docente é preponderante, é desejado que essa qualificação fosse maior, principalmente porque há incentivos da SEDF que impactam na progressão funcional, ou seja, aumento de renda, para os professores efetivos do quadro funcional deste órgão. Além de ser disponibilizada a licença remunerada para estudos, há possibilidades de atuação em outros órgãos internos como a EAPE e, no caso da Educação Física a CEFDESC. Em dezembro de 2013 foram oferecidas 92 vagas para mestrado e 50 para doutorado com afastamento remunerado para o primeiro semestre de 2014 (DISTRITO FEDERAL, 2014a).

Mudando o foco de análise para outras subáreas de atuação da Educação Física no Distrito Federal Mendes (2010) apresenta em sua pesquisa dados acerca no nível de escolaridade dos sujeitos de sua amostra semelhantes aos encontrados na pesquisa ora apresentada. 45,3% dos sujeitos possuíam pós-graduação, 39,6% especialistas e 5,7% mestres sendo considerados aqueles que ainda cursavam os programas de pós-graduação à época. No estudo realizado por Azevêdo e Arêas da Silva (2013) também na mesma região dos 60 professores de academia pesquisados 46,7% responderam ter especialização.

Em estudo realizado com professores de Educação Física da rede municipal de Porto Alegre, RS, cujo objetivo foi analisar as crenças, as perspectivas e as expectativas constituídas ao longo de sua carreira docente, Farias *et al* (2011), analisaram uma amostra que conteve 64 sujeitos entre 27 e 63 anos 42,2% tinham entre 40 e 49 anos. Além de formados em Educação Física, 10 eram formados em outras áreas, e 45 eram especialistas (pós-graduação *latu sensu*) e 90% trabalhavam na docência há pelo menos 7 anos. No Rio de Janeiro, Espírito-Santo e Mourão (2006) encontraram que 86% da amostra já fez ou faziam à época pós-graduação *latu sensu*.

Leite *et al* (2009) em Portugal, identificaram que 66,6% possuíam graduação, sendo 19% pós-graduados. Destes 92,86% dos casos em cursos ligados ao Esporte e apenas 1 em Gestão do Esporte. Os autores argumentam que isso se deve a alta exigência para o cargo. Apesar disso, percebe-se que naquela cidade (Aveiro), apesar de ter sido analisado um cargo específico de gestão (coordenadores técnicos), não há tantos formados especificamente na Gestão do Esporte como se espera em um mercado cada vez mais competitivo.

Pelos dados de todas as pesquisas supra apresentadas há um comportamento comum que aparece independente da subárea de atuação que denota que a busca pela formação continuada na educação formal é uma prerrogativa de pelo menos 45% desses profissionais. Esses dados seguem na linha dos resultados encontrados por Espírito-Santo e Mourão (2006, p.44), que levam a ideia de que a competência é “um dos vetores relevantes para o trabalho do professor na academia”, o que pode ser generalizado para as pesquisas apresentadas.

Assim, esses professores pesquisados seguem na direção apontada por Delors *et al* (1997, p.90-93) no que se refere ao pilar “Aprender a Conhecer” como base ao “Aprender a Fazer”. Este se refere especificamente à qualificação profissional com foco na interação teoria-prática. Aquele, por sua vez está fundamentado na perspectiva de que há que se “conciliar uma cultura geral suficientemente vasta, com a possibilidade de dominar, profundamente um número reduzido de assuntos. Desenvolver esses pilares são condição *sine qua non* para a sobrevivência profissional em um mercado que segundo Drucker (2000) é turbulento e cheio de incertezas.

Tabela 07 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) da formação em Gestão do Esporte dos Técnicos Esportivos participantes dos 53º JEDF.

Tenho Formação Inicial em Gestão do Esporte que me possibilita realizar ações gerenciais visando o treinamento e a participação nos JEDF.						
Frequências	Não sei	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Absoluta	7	16	20	43	17	103
Relativa	6,80%	15,50%	19,40%	41,70%	16,50%	100%
Busco Formação Continuada em Gestão do Esporte para melhorar as ações gerenciais que viabilizam o treinamento e a participação nos JEDF.						
Frequências	Não sei	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Absoluta	6	10	20	48	17	95
Relativa	5,90%	9,94%	19,80%	47,52%	16,83%	100%
Há apoio da Direção/Coordenação em relação à formação continuada visando à melhoria das ações gerenciais que viabilizam o treinamento e a participação nos JEDF.						
Frequências	Não sei	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Absoluta	00	13	21	42	22	102
Relativa	0,00%	12,70%	20,60%	41,20%	21,60%	100,00%

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Esta **tabela 07** demonstra que os sujeitos da amostra, em sua maioria (58,2%), possuem formação inicial e que 65,3% buscam a formação continuada em Gestão do Esporte. Enquanto 34,9% não tem formação inicial e 29,7% não se preocupam com formação continuada na área. A Direção/Coordenação apóia a maioria (62,80%) a formação continuada em Gestão do Esporte. Destaca-se que apenas 33,30% discordam ou discordam totalmente que haja esse apoio. Para análise desses dados buscou-se apoio nos preceitos do órgão regulador da classe

dos profissionais da Educação Física, o CONFEF, na TGA e abordagens do empreendedorismo.

O CONFEF divide a intervenção na Educação Física em 7 especificidades (CONFEF, 2002): 1) Regência/Docência em Educação Física; 2) Treinamento Desportivo; 3) Preparação Física; 4) Avaliação Física; 5) Recreação em Atividade Física; 6) Orientação de Atividades Física; 7) Gestão em Educação Física e Desporto.

Todavia, essa pesquisa parte do pressuposto que há uma função gestora nas atuações dos professores de Educação Física escolar e, também, dos TE, em especial, nas escolas públicas uma vez que esse profissional é, ao mesmo tempo, um servidor público. Portanto, os aspectos gerais das competências dessas três especificidades de intervenção devem estar unidas.

Para analisar essa possibilidade foi elaborado o quadro abaixo:

Quadro 27 – Descrição de 3 especificidades de intervenção dos profissionais de Educação Física.

Especificidades	Intervenção
Regência/Docência	Identificar, planejar , programar, organizar , dirigir , coordenar, supervisionar, desenvolver, avaliar e lecionar os conteúdos do componente curricular/disciplina Educação Física, na Educação Infantil, no Ensino Fundamental, Médio e Superior e nas atividades de natureza técnico-pedagógicas (Ensino, Pesquisa e Extensão), no campo das disciplinas de formação técnico-profissional no Ensino Superior, objetivando a formação profissional.
Treinamento Desportivo	Identificar, diagnosticar, planejar , organizar , dirigir , supervisionar, executar, programar, ministrar, prescrever, desenvolver, coordenar, orientar, avaliar e aplicar métodos e técnicas de aprendizagem, aperfeiçoamento, orientação e treinamento técnico e tático, de modalidades desportivas, na área formal e não formal.
Gestão em Educação Física e Desporto	Diagnosticar, identificar, planejar , organizar , supervisionar, coordenar, executar, dirigir , assessorar, dinamizar, programar, ministrar, desenvolver, prescrever, prestar consultoria, orientar, avaliar e aplicar métodos e técnicas de avaliação na organização, administração e/ou gerenciamento de instituições, entidades, órgãos e pessoas jurídicas cujas atividades fins sejam atividades físicas e/ou desportivas.

Fonte: CONFEF (2002, grifo nosso).

Percebe-se que muitas competências elencadas nas três especificidades de intervenção convergem, não havendo, dessa forma, acúmulo de competências e sim

um direcionamento para o foco da especificidade de intervenção que está destacada expressa na parte final de cada oração para melhor visualização.

A qualificação específica para cada especificidade de intervenção é necessária para um conhecimento especializado e uma atuação qualificada. Há, no entanto, competências gerais em que se destacam aquelas referentes às funções da administração, quais sejam: planejar, organizar, dirigir e avaliar (controlar). Portanto, a gestão pode ser considerada a base de todas essas competências.

Retomando os dados apresentados na **tabela 07**, com base em Mazzei e Bastos (2012) pode-se afirmar que a formação em Gestão do Esporte não ocorreu em nível de pós-graduação *strictu sensu*, pois, o Brasil não dispõe de programas especializados nesta área neste nível de educação. Ademais os próprios dados desta pesquisa acerca do “nível de escolaridade” (gráfico 09) demonstram que apenas 4 professores possuem formação neste nível.

Portanto, essa formação específica deve ter ocorrido mediante cursos de pós-graduação *latu sensu* ou outras modalidades de qualificação profissional, tais como: cursos de curta duração, participação em eventos técnico-científicos da Educação Física ou de áreas correlatas, administração e *marketing*, por exemplo.

Esses dados indicam, também, que a despeito da ausência de uma formação mais qualificada, esses TE buscam acompanhar as mudanças sociais, econômicas ocorridas na sociedade, em geral (DRUCKER, 2000; LASTRES, 2002; SANTOS *et al*, 2011) e na Educação Física (LOPES e PIRES, 2001; BRASIL, 1996; 1998a; 1998b; 2010), em especial. Essa é uma competência ligada ao “Aprender a fazer”, preconizado por Delors *et al* (1997, p.93).

Drucker (1981), afirma que o bom administrador deve atuar como base no empreendedorismo. Corrobora essa ideia Azevêdo e Barros (2004) e Mazzei e Bastos (2012) que destacam a necessidade de competências empreendedoras para a atuação na Gestão do Esporte.

Segundo Man e Lau⁸⁵ (2000 *apud* DIAS, NARDELLI e VILAS BOAS, 2008), há seis áreas de competências empreendedoras que são apresentadas abaixo:

Quadro 28 – Descrição das áreas de competências empreendedoras segundo Man e Lau (2000, p.237).

ÁREA DE COMPETÊNCIAS	FOCO COMPORTAMENTAL
Competências de Oportunidades	Competências relacionadas a reconhecimento de oportunidades de mercados em suas diferentes formas.
Competências de Relacionamento	Competências relacionadas as interações baseadas nos relacionamentos entre indivíduos e indivíduos e grupos.
Competências Conceituais	Competências inerentes a diferentes habilidades, que estão refletidas no comportamento do empreendedor.
Competências Administrativas	Competências relacionadas a organização de diferentes recursos humanos internos e externos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos.
Competências Estratégicas	Competências relacionadas a escolha, avaliação e implementação das estratégias das empresas
Competências de Comprometimento	Competências que demandam habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio.

Fonte: Dias, Nardelli e Vilas Boas (2008).

O conceito de Empreendedorismo é ambíguo havendo ainda muitas divergências. Segundo Castro-Lucas e Souza, (2005, p.154) “Confusões parecem girar em torno do que se pretende identificar: comportamento, atitude, tendência, características do empreendedor”. As autoras complementam o pensamento afirmando que a linha econômica enfatiza as “características estruturais da economia como determinantes do comportamento empreendedor” enquanto a psicológica “destaca a motivação e fatores da personalidade” e as linhas sociológicas e antropológica, as normas e a cultura “como condicionantes desse comportamento”.

Dentro da linha psicológica, McClelland (1972 *apud* CASTRO-LUCAS e SOUZA, 2005, p.155) preconiza que trata-se da “necessidade de realização do indivíduo”, ou seja, “a vontade humana de se superar e tornar-se diferente, envolvendo

⁸⁵ MAN, T.W.Y.; LAU, T. *Entrepreneurial competencies of SME Owner/Managers in the Hong Kong Services Sector: a qualitative analysis*. Journal of Enterprising Culture. V. 8. nº3, September 2000, p.235-254.

características psicológicas e comportamentais como, entre outras, tendência ao risco, iniciativa e desejo de reconhecimento.”

As autoras ressaltam que “inovação, liderança, correr risco, criatividade, auto conhecimento e iniciativa, além de formação de rede de relacionamento próprio, e desenvolvimento de métodos de aprendizagem.” São características empreendedoras.

Para Dornelas (2008, p.22), empreendedorismo “é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. É a perfeita implementação destas oportunidades que leva à criação de negócios de sucesso.”. Em que pese haver neste conceito uma orientação do termo empreendedorismo para a realidade de organizações lucrativas, há, atualmente, a compreensão de alguns autores de que empreendedorismo é mais abrangente podendo ser utilizados em organizações governamentais e sem fins lucrativos. É o caso do intra-empreendedorismo e do empreendedorismo social (DORNELAS, 2008; OLIVEIRA, 2004; ZEN e FRACASSO, 2008). Esses conceitos estão sendo consolidados na ciência apesar de, na prática, já existirem a muito tempo.

Segundo Oliveira (2004, p.9) “...empreendedorismo social se apresenta como um conceito em desenvolvimento, mas com características teóricas, metodológicas e estratégicas próprias, sinalizando diferenças entre uma gestão social tradicional e uma empreendedora.”. Esta ideia parecer se aproximar da atividade dos Técnicos Esportivos participantes deste estudo que demonstraram ser pessoal a decisão pela implementação do Projeto Esportivo. Sendo assim, demonstram iniciativa, assumem riscos, estabelecem redes, tais quais as características encontradas em empreendedores (CASTRO-LUCAS e SOUZA, 2005).

Além disso, identifica-se nos dados apresentados similaridades com as áreas de competências empreendedoras conforme preconizadas por Man e Lau (2000 *apud* DIAS, NARDELLI e VILAS BOAS, 2008), como as conceituais (pela

união das três especificidades de intervenção), de comprometimento (pela implementação do Projeto Esportivo a despeito das condições) e administrativas (pela formação continuada em Gestão do Esporte e adoção de ações gerenciais como aquelas ligadas ao planejamento e ao controle).

Aproximando as ideias de Dornelas (2008) à realidade pesquisada, a formação continuada por si só não garante o surgimento de competentes gestores, mas colabora na qualificação da atuação profissional e na geração de riquezas, sociais e econômicas para o país.

Portanto, os dados reforçam duas ideias apresentadas neste estudo: 1) há uma função gestora na atividade de técnico esportivo; 2) a competência é uma busca desses professores de Educação Física. Essa constatação vai ao encontro do que preconizam Azevêdo e Barros (2004) quando afirmam que “Um corpo técnico-administrativo bem preparado é, além de um requisito básico para ingresso na carreira pública, um fator fundamental para a obtenção de resultados sociais imprescindíveis num país com grandes desequilíbrios.”.

4.4. Perfil da população

A população caracteriza-se com 26% sujeitos do sexo feminino e 74,0% do sexo masculino, com idade média de 40 anos. Quanto ao estado civil, 60% são casados, 32% solteiros e 8% divorciados, viúvos e outros. A metade, ou seja, 49,50% tem naturalidade brasiliense, 15% nasceu em Minas Gerais e 5,6% é a porcentagem de Goianos e Cariocas. Todos praticam ou praticaram atividade física.

Em relação à atuação profissional, 51,9% trabalham há mais de 10 anos na SEDF e 50,5% participam dos JEDF no máximo há 5 anos. São efetivos da SEDF 75%, sendo que a maioria (79%) trabalha 40 horas semanais e 59% são professores de “Sala de Aula” enquanto 24% trabalham no projeto Centro de Iniciação Desportiva. A maior parte mora e trabalha na mesma Região Administrativa totalizando 56% sendo que Taguatinga com 19,63%, Ceilândia com 11,21% e Guará com 8,41% são as mais habitadas. O maior número de sujeitos da população trabalha no Plano Piloto totalizando 14,95% seguido da Ceilândia com 14,02% e de

Taguatinga com 11,21% dos Técnicos Esportivos. Quanto à formação, a maioria (27,62%) tem mais de 21 anos de formado e 75% possuem pós-graduação sendo a maioria em nível de especialização. Em relação à formação específica na área da Gestão do Esporte, 58,2% afirmam ter formação inicial e 65,3% buscam formação continuada na área.

Na seção que segue serão apresentados os resultados encontrados relativos às Ações Gerenciais e aos Resultados Esportivos.

4.5. Ações de Planejamento

Nesta subseção serão analisadas as respostas relativas às ações gerenciais adotadas no que tange ao planejamento. O planejamento é a base e primeira função do processo administrativo. Há três tipos: o estratégico, o tático e o operacional. Deve ser realizado em todas as áreas e níveis da organização. O planejamento ou a falta dele impacta diretamente em todas as demais funções do processo administrativo. Está baseado nos princípios da definição de objetivos e da flexibilidade do planejamento, sendo, portanto um processo que é formalizado em um documento denominado genericamente de plano. Quando este processo tem prazo preestabelecido chama-se projeto (CHIAVENATO, 2009).

O processo de preparação de alunos-atletas das escolas públicas participantes dos 53º JEDF será denominado nas análises que se seguem como Projeto Esportivo (PE). Os dados da pesquisa em relação ao planejamento do PE das escolas públicas que participaram dos 53º JEDF seguem expostos na **tabela 08**.

Tabela 08 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) das ações de planejamento dos Gestores do Esporte das escolas públicas participantes dos 53º JEDF.

Elaboro um documento (Projeto ou Plano de Ação) estabelecendo objetivos, ações, atribuições, prazos e prioridades visando à participação nos JEDF.						
Frequências	Não sei	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Absoluta	07	12	22	48	16	105
Relativa	6,70%	11,40%	21,00%	45,70%	15,20%	100%

Há previsão no Projeto Político Pedagógico de um planejamento específico sobre a participação da escola nos JEDF.						
Frequências	Não sei	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Absoluta	15	24	34	22	10	105
Relativa	14,30%	22,90%	32,40%	21,00%	9,50%	100%

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Os dados apresentados na **tabela 08** revelam que 60,9% dos TE formalizaram o planejamento em um plano de ação ou em um projeto. No entanto, 32,4% não realizaram essa ação. Em 55,3% dos casos pesquisados o Projeto Esportivo da escola não foi inserido no PPP. A inserção ocorreu apenas em 30,5% dos casos. Os dados apresentados sugerem que houve dois procedimentos em relação às ações de planejamento, uma em nível operacional e outra em nível estratégico que serão analisadas a partir dos conceitos da TGA acerca da função planejamento e da Gestão Educacional.

Em nível operacional houve a formalização por meio de um plano de ação (ou projeto) realizado pela maioria dos Técnicos Esportivos que orientou e organizou a participação nos 53º JEDF. Percebe-se, portanto, que no âmbito operacional a população dessa pesquisa efetivamente cumpriu com uma parte dessa etapa do processo administrativo como preconiza a TGA. Desta forma, esta ação aponta na direção que advoga Lück (2014) quando defende a ideia de que é por meio do plano de ação que o professor se mantém focado em seus alunos e nos objetivos educacionais. Neste sentido, essa ação denota o compromisso desses Técnicos Esportivos com os alunos-atletas sob sua responsabilidade e o cumprimento dos preceitos PPP Professor Carlos Mota (DISTRITO FEDERAL, 2012d).

Entretanto, no que tange o nível estratégico, pelo fato de não estar inserido no PPP é possível considerar que não houve um debate da Comunidade Escolar ou, caso tenha havido, este debate não foi formalizado no documento norteador das ações, projetos e políticas educacionais das escolas públicas do Distrito Federal como estabelece a lei nº 4.751/12 que regulamenta Gestão Democrática na região.

Esta inação vai de encontro ao que estabelece o PPP Professor Carlos Mota quando preconiza que é “preciso que se fortaleça a ideia de que a escola, como espaço público, é de responsabilidade de todos e todas, devendo ser também espaço de mobilização em torno das ações que ali se desenvolvem, para que seja possível consolidar uma cultura.” (DISTRITO FEDERAL, 2012d, p.29).

Na Lei de Gestão Democrática fica definido que cabe ao Conselho Escolar, órgão de natureza consultiva, fiscalizadora, mobilizadora, deliberativa e representativa da Comunidade Escolar, “garantir mecanismos de participação efetiva

e democrática da Comunidade Escolar na elaboração do projeto político-pedagógico da unidade escolar.” (DISTRITO FEDERAL, 2012a). Contudo, nas escolas em que não há este órgão constituído, a equipe gestora passa a assumir essa função. Portanto, há uma análise técnica e outra legal a ser realizada.

Tecnicamente, o PPP é uma espécie de plano estratégico que formaliza os resultados de um planejamento estratégico. Segundo Azevêdo *et al* (2004) “Planejamento estratégico é o processo formalizado de seleção dos meios – de longo alcance –, empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais”.

Quanto à legislação, a Gestão Democrática (DISTRITO FEDERAL, 2012a) é um preceito constitucional expresso no item VI do artigo 206 “gestão democrática do ensino público, na forma da Lei” e regulamentada no Distrito Federal pela lei nº 4.751/12 em que são estabelecidos os limites e possibilidades para essa gestão. Em seu artigo 4º esta Lei versa acerca da autonomia da escola pública expressando que cada “unidade escolar formulará e implementará seu projeto político-pedagógico, em consonância com as políticas educacionais vigentes e as normas e diretrizes da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal.” (DISTRITO FEDERAL, 2012a). No parágrafo único deste artigo ressalta que o projeto político-pedagógico deverá estar em consonância e articulado com o Plano Nacional de Educação e o Plano Distrital de Educação.

A conquista da escola democrática preconizada pelos Pioneiros da Educação Nova não está embasada apenas na questão do acesso à escola. Democracia pressupõe envolvimento para que a escola seja efetivamente um espaço de direito para todos como defendem Venâncio e Darido (2012). Essas autoras cujas produções acadêmicas focam na questão do currículo em Educação Física escolar alertam que a “escola vem envolvendo os agentes educativos em práticas individualizadas, fragmentadas e reafirmadoras de uma sociedade injusta e sem propósito para operar as mudanças necessárias.” e defendem a ideia de que o “PPP pode constituir-se como um legítimo instrumento para participação e envolvimento político e pedagógico dos professores de Educação Física e nortear ações coletivas no cotidiano escolar.” (VENÂNCIO e DARIDO, 2012, p.97).

Em linha de pensamento diferente das autoras citadas no parágrafo anterior, mas cujos objetivos educacionais se assemelham por centrar a análise nas necessidades educacionais visando a efetividade das escolas, Lück (2014), cuja obra acadêmico-científica focaliza a importância dos aspectos gerenciais dos agentes de educação. A autora propõe que seja realizado um mapeamento das dimensões que permeiam as necessidades educacionais que possam nortear “a definição de políticas educacionais, do projeto político-pedagógico e das ações da sala de aula.”.

Portanto, ao não inserir o Projeto Esportivo de participação nos Jogos Escolares no projeto político-pedagógico, essas escolas estão seguindo em direção oposta aos preceitos legais e ao conhecimento científico acumulado sobre o tema, representado por importantes pesquisadoras na área.

Pelo exposto, nota-se que a tomada de decisão pela implementação desse Projeto Esportivo não tem um cunho institucional sendo uma decisão de apenas um dos agentes educacionais, a saber: o professor de Educação Física. Este é um ponto que pode enfraquecer esse projeto na escola, caso seja uma prática que se consolide ao longo do tempo o que não pode ser verificado por esta pesquisa.

A implementação de um planejamento ocorre inicialmente pela organização dos recursos. Em seguida serão apresentados e analisados os dados referentes às ações de organização realizadas pelas escolas participantes da pesquisa.

4.6. Ações de Controle

A função Controle se constitui em um processo e completa a função Planejamento a partir dos dados e informações coletados durante a execução das demais funções, organização e direção⁸⁶. Controle tem como objetivos corrigir e prevenir falhas e erros cometidos seja no planejamento ou na execução das tarefas. Está embasada nos princípios do objetivo, da definição dos padrões, da execução e da ação. Assim, o processo de controle cumpre quatro etapas: estabelecer padrões,

⁸⁶ Por essa característica de complementaridade foi apresentada logo após a função Planejamento, apesar de ser a 4ª função da Administração, segundo Chiavenato (2009).

avaliar desempenho, comparar desempenho com o padrão estabelecido e corrigir. Por isso, sua formalização é imprescindível para que os dados e informações captados possam ser utilizados na retroalimentação do processo administrativo (CHIAVENATO, 2009).

Seguem abaixo os dados relativos ao controle que é realizado nos Projetos Esportivos dos TE para os JEDF.

Tabela 09 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) das avaliações realizadas pelos Gestores do Esporte das escolas públicas participantes dos 53° JEDF.

Elabore relatórios e divulgo os resultados da participação da escola nos JEDF.						
Frequências	Não sei	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Absoluta	01	10	18	44	30	103
Relativa	1,00%	9,70%	17,50%	42,70%	29,10%	100%
Há uma avaliação formal e divulgação realizada pela Direção/Coordenação.						
Frequências	Não sei	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Absoluta	06	25	34	27	08	100
Relativa	6,00%	25,00%	34,00%	27,00%	8,00%	100%
Recebo <i>feedback</i> (positivo ou negativo) da Direção/Coordenação da escola.						
Frequências	Não sei	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Absoluta	06	11	17	42	28	103
Relativa	5,80%	10,60%	16,30%	40,40%	26,90%	100%

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Os dados apresentados na **tabela 09** ilustram que a maioria da população da pesquisa, ou seja, 71,8% realizou uma avaliação formal por meio de relatórios e divulgou os resultados o que não foi realizado por 27,2% dos casos. Os TE declaram, ainda, que 59% dos gestores escolares (Direção/Coordenação) não avaliam formalmente o PE sendo essa ação realizada apenas por 35% dos gestores escolares das escolas pesquisadas. Em 67,3% dos casos, ou seja, na maioria, os sujeitos receberam *feedback* dos gestores escolares enquanto 26,9% afirmam não terem recebido. Esses dados serão analisados à luz dos conceitos da TGA em especial daqueles relacionados à função Controle e dos preceitos legais e administrativos preconizados pelos documentos norteadores da ação pedagógica e administrativa da educação em nível nacional e distrital.

Esses dados indicam que as ações de controle por meio de avaliação formal são realizadas em nível operacional, tal qual ocorreu no caso do planejamento. Contudo não foram realizadas pela equipe gestora da escola. Há aspectos técnicos,

pedagógicos, administrativos e comportamentais que podem ser analisados nesses casos.

A SEDF expressa em seu documento norteador o PPP Professor Carlos Mota que “Todos devem ser avaliados e todos devem avaliar”. Explicitamente este documento indica a necessidade de avaliar de forma integral o sucesso e fracasso de programas projetos, planos e currículos. E define que há três níveis de avaliação: 1) nível de rede que se refere à avaliação da própria SEDF; 2) nível institucional em que a avaliação é realizada no âmbito escolar com foco na análise de seus processos internos pela Comunidade Escolar; 3) nível das aprendizagens cujo foco é a avaliação processo de ensino-aprendizagem (DISTRITO FEDERAL, 2012d).

Esse último nível orienta a formulação de planos de ensino que é o instrumento de planejamento pedagógico utilizado por professores. Em sendo Projeto Esportivo da escola uma atividade eminentemente pedagógica, espera-se que haja um vínculo entre essa atividade e a orientação expressa nos PCNs quando preconiza que o processo avaliativo...

...contempla a observação dos avanços e da qualidade da aprendizagem alcançada pelos alunos ao final de um período de trabalho, seja este determinado pelo fim de um bimestre, ou de um ano, seja pelo encerramento de um projeto ou seqüência didática”. Neste documento fica claro que os objetivos pedagógicos são ponto de partida do processo avaliativo e que servem como pontos de referência direta que orientam a prática educativa e indireta uma vez que avalia a atuação pedagógica da escola como um todo. (PCNs, introdução, 1997, grifo nosso).

A elaboração de um relatório, portanto, consiste em um dos instrumentos do processo avaliativo. Este instrumento é realizado, em geral, no final de um processo e serve para registrar dados e informações sobre os resultados deste processo. Neste sentido, em paralelo à questão pedagógica esta é uma ação gerencial de extrema relevância para a permanência de um PE uma vez que, como preconiza Stauffer⁸⁷ (2003 *apud* AZEVÊDO e BARROS, 2004) “tomar uma decisão com base em experiências anteriores implica em numerosas armadilhas, mas se não se levar em conta nenhuma experiência, os riscos são ainda maiores”.

⁸⁷ STAUFFER, David. Fuja das armadilhas do passado. HARbarv Management Update, São Paulo, n. 5, mar./abr. 2003, p. 1, 3-5.

Enquanto ferramenta de controle, além do registro histórico e divulgação dos resultados aos *stakeholders*⁸⁸, a elaboração de relatórios serve como subsídio para planejamento de processos futuros semelhantes. Sendo esses processos cíclicos esse instrumento se torna primordial para o aperfeiçoamento contínuo. Como os Jogos Escolares são realizados anualmente, constituindo-se, portanto, em um processo cíclico de treinamento de equipes esportivas e atletas, analisar a técnica de relatório em detrimento de outras que são utilizadas durante o processo, como por exemplo, o cronograma, foi necessária para se entender qual a visão estratégica, ou seja, de longo prazo, que os gestores tem em relação ao PE.

Pelo exposto, percebe-se que, em sua maioria, os TE analisados, agem conforme os preceitos legais e os documentos da área pedagógica⁸⁹ e em conformidade com a TGA ao elaborarem os relatórios e divulgarem os resultados.

Buscando aprofundar essa análise, realizou-se o cruzamento dos dados deste item “elaboro relatórios” com o item “tenho formação inicial em Gestão do Esporte” e identificou-se que essa relação se confirma⁹⁰. Assim constata-se que há uma aplicação dos conhecimentos adquiridos nos cursos de formação continuada nas práticas desses Técnicos Esportivos.

Contrariamente ao que se verificou na análise dos TE, na opinião desses agentes educacionais, a equipe gestora da escola não cumpriu com o que preconiza as teorias e preceitos legais retro citados. Faz-se necessário, então, uma análise do comportamento evidenciado por esses dados uma vez que segundo Azevêdo e Barros (2004),

O comportamento atual do administrador mostrará adiante, se o seu nível de competência, talento, comprometimento, espírito empreendedor e atuação como agente de mudanças que coloca sua visão em ação foi capaz de conseguir criar as condições necessárias para que o futuro seja efetivamente construído.

Analisando esses distintos comportamentos identificados pelos dados apresentados pode-se denotar que há um comprometimento maior dos Técnicos Esportivos que dos gestores escolares em relação a esse PE. O que reforça a ideia

⁸⁸ Termo definido anteriormente neste texto na seção Gestão/Administração e seus conceitos.

⁸⁹ PPP Professor Carlos Mota (BRASÍLIA, 2012c), PCNs (BRASIL, 1997) e LDB (BRASIL, 1996).

⁹⁰ Pvalor<0,05.

de personificação na decisão de implementação desse projeto. Segundo Santos Neto (2012) “O desenvolvimento de uma política esportiva no país evitaria ações isoladas e desprovidas de qualquer direcionamento evitando, assim, o personalismo e, caminhando em direção ao profissionalismo...”.

Realizou-se, também, um cruzamento⁹¹ dos itens “recebo *feedback* da Direção/Coordenação” com “Resultados Esportivos”. Verificou-se que, em que pese a escola não participar do processo de tomada de decisão⁹² os gestores escolares colheram os resultados da participação da escola nos 53º JEDF. Isso sugere que houve um impacto social do esporte desenvolvido nessas escolas ratificando a ideia de Azevêdo (2009) quando ressalta a força do Esporte como promotor do desenvolvimento econômico e social.

No que tange a análise à luz da legislação é dever dos agentes públicos, como é o caso da escola pública, garantir o direito à informação de que dispõe o cidadão brasileiro. Direito esse regulamentado no Distrito Federal pela “Lei da transparência⁹³” (DISTRITO FEDERAL, 2014a). A Lei da Gestão Democrática reforça essa obrigação constitucional ao expressar que se deve cumprir com a “transparência da gestão da Rede Pública de Ensino, em todos os seus níveis, nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros.” (DISTRITO FEDERAL, 2012a). A este respeito Azevêdo e Barros (2004) alertam que:

A administração pública do esporte carece de estudos que venham preencher a enorme lacuna ainda existente, numa sociedade cada vez mais exigente em transparência e competência no trato de questões que traduzem, além do lado meramente gerencial, uma percepção de justiça para minorias colocadas à margem da sociedade.

Ao não realizar uma avaliação formal, a escola não registra as informações acerca dos resultados da ação implementada não havendo, portanto, a possibilidade de divulgação de informações fidedignas a respeito desse Projeto Esportivo.

Assim, a escola pública deixa de cumprir essa atribuição legal. Isso dificulta, por exemplo, a ação do Conselho Escolar que dentre outras atribuições tem por

⁹¹ Pvalor<0,05.

⁹² Conforme evidências apresentadas na subseção anterior “Direção”.

⁹³ **Lei nº 4.990/12** baseado no art.45 da Lei Federal nº 12.527/11 e no art. 5º, XXXIII, e art. 37,§ 3º, II e, ainda, no art. 216,§ 2º da Constituição Federal inciso XXXIII.

competência definida em Lei⁹⁴ “fiscalizar a gestão da unidade escolar”, “promover, anualmente, a avaliação da unidade escolar nos aspectos técnicos, administrativos e pedagógicos”, “analisar e avaliar projetos elaborados ou em execução por quaisquer dos segmentos que compõem a Comunidade Escolar” e “debater indicadores escolares de rendimento, evasão e repetência e propor estratégias que assegurem aprendizagem significativa para todos” (DISTRITO FEDERAL, 2012a). Além disso, mostra dissonância com o que preconiza o PPP Professor Carlos Mota conforme o trecho transcrito abaixo:

A avaliação pode contribuir para a construção de um diálogo mais estreito entre os programas oficiais, os planejamentos dos professores e a realidade das escolas, além, é claro, de possibilitar a orientação do estado comprometido socialmente na construção de políticas públicas eficazes para uma educação de qualidade social para todos. (DISTRITO FEDERAL, 2012d).

Partindo para uma análise da visão estratégica da Educação e do Esporte, a Gestão do Esporte Escolar pode contribuir para solucionar um problema vivenciado e expresso pela mídia cotidianamente que a imagem desgastada da instituição educacional perante à sociedade.

Lück (2014, p.104) identificou um movimento de reação à incapacidade da educação formal em atender às necessidades sociais. Famílias estão retirando seus filhos do sistema formal de educação e estão assumindo essa função. A Associação Nacional de Educação Domiciliar (Aned) está liderando esse movimento no Brasil.

Várias organizações lucrativas já utilizam Projetos Esportivos e o Esporte como forma de relacionamento com os clientes e melhoria da imagem bem como fortalecimento por meio do desenvolvimento de competências relacionais. Adaptando essa ideia para a realidade da escola pública e aproximando as idéias de Azevêdo (2009) e Lück (2014) é possível entender que a competência relacional pode ser a chave para que se atinja o principal objetivo da escola que é o de manter o foco no aluno para agregar valor a ele e à sociedade mantendo um relacionamento saudável para ambas as partes.

Retomando os dados apresentados na **tabela 09**, caso essa ausência de avaliação institucional do Projeto Esportivo bem como de sua formalização seja uma

⁹⁴ Artigo 25.

cultura e não fato isolado que essa pesquisa foi capaz de identificar, o Esporte terá seu alcance reduzido às conquistas individuais de alunos e professores (Técnicos Esportivos).

4.7. Ações de Organização

Esta subseção está reservada para apresentação dos dados relativos às Ações Gerenciais em relação à organização do Esporte Escolar das escolas participantes da pesquisa. A TGA, segundo Chiavenato (2009), preconiza que ser necessário implementar ações de organização (função organização) dos recursos de uma organização social (no caso deste trabalho, escola pública). A função organização está fundamentada nos princípios de especialização, da definição funcional, da paridade da autoridade e responsabilidade, do princípio escalar e das funções de linha e de *staff*.

Assim, pessoas, instalações, materiais e o orçamento devem ser organizados de maneira clara para que aja eficiência nos processos e na execução de tarefas. Nas tabelas a seguir serão apresentados os dados e discutidos os resultados acerca da organização das escolas públicas participantes desta pesquisa.

Tabela 10 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) dos horários de treinamento e dos recursos humanos para formação de Comissão Técnica das escolas públicas participantes dos 53º JEDF.

Utilizo apenas aulas da grade horária para o treinamento visando a participação nos JEDF.						
Frequências	Não sei	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Absoluta	1	34	36	23	10	104
Relativa	1,00%	32,70%	34,60%	22,10%	9,60%	100%
Há recursos humanos suficientes para compor uma comissão técnica completa (técnico, auxiliar técnico, preparador físico e massagista).						
Frequências	Não sei	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Absoluta	1	64	33	6	0	104
Relativa	1,00%	61,50%	31,70%	5,80%	0,00%	100%
Entendo que assumo riscos ao realizar ações gerenciais e técnicas que viabilizam o treinamento e a participação de alunos-atletas nos JEDF.						
Frequências	Não sei	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Absoluta	5	2	6	50	42	105
Relativa	4,80%	1,90%	5,70%	47,60%	40,00%	100%

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

A **tabela 10** demonstra que a maioria, ou seja, 67,3% utilizou horário extra para treinar as equipes e os alunos-atletas e 31,7% realizaram o trabalho dentro do

horário disponível na grade horária semanal. Não foi possível montar uma comissão técnica em 93,2% dos casos. A minoria, ou seja, 5,8% conseguiram montar uma Comissão Técnica completa. Esses dados serão analisados mediante a comparação da Lei da Gestão Democrática e a Teoria Geral da Administração quanto à especialização vertical e horizontal dessas organizações a partir da estrutura básica das escolas públicas do Distrito Federal. No que tange à hierarquização⁹⁵ serão analisados como estão estruturados os níveis: estratégico, tático e operacional. E quanto à departamentalização⁹⁶ como estão estruturadas as áreas funcionais da escola que compõem o nível operacional.

Em nível estratégico, são três estruturas colegiadas compostas por membros da Comunidade Escolar que consolidam suas decisões no Projeto Político Pedagógico: 1) a Assembléia Geral Escolar (AGE), “instância máxima de participação direta da Comunidade Escolar” que tem por finalidade “acompanhar o desenvolvimento das ações da escola”; 2) O Conselho Escolar que é um “órgão de natureza consultiva, fiscalizadora, mobilizadora, deliberativa e representativa da Comunidade Escolar será composto por, no mínimo, cinco e, no máximo, vinte e um conselheiros.”; 3) A execução das ações estratégicas fica a cargo da equipe gestora composta por diretor e vice-diretor, supervisores, administrativo e pedagógico, e chefe de secretaria, denominada Direção. Este cargo equivale ao de Diretor-presidente de qualquer organização (DISTRITO FEDERAL, 2012^a; DRUCKER, 1981).

Para Drucker (1981, p.159) o cargo de Diretor-presidente é o mais importante dentro da organização mesmo que “seja estudado da maneira mais sistemática possível, organizado ultrameticulosamente e com um máximo de descentralização, ainda assim o trabalho de diretor-presidente não pode nem deve ser executado por uma única pessoa.”. De fato, a Gestão Democrática está em consonância com esse postulado. Contudo, este autor prevê a participação de 2 ou 3 enquanto nas organizações analisadas neste trabalho essa equipe é composta de, no mínimo, 5 agentes educacionais.

O teórico defende a ideia de que é necessário um conselho administrativo que fiscalize as ações do Diretor-presidente de uma organização. Portanto, há uma

⁹⁵ Refere-se à especialização vertical (CHIAVENATO, 2009).

⁹⁶ Refere-se à especialização horizontal (CHIAVENATO, 2009).

equivalência entre as estruturas definidas na lei e o Conselho Administrativo de organização empresarial.

Um dos preceitos da Lei da Gestão Democrática é que Direção da escola deve apresentar um Plano de Trabalho a ser aprovado pela AGE. Este plano deve apresentar os principais aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros expressos em objetivos, estratégias para preservação do patrimônio público e para a participação da comunidade no cotidiano escolar, na gestão dos recursos financeiros e no acompanhamento e avaliação das ações pedagógicas. Cumprir este Plano de Trabalho é responsabilidade última deste colegiado. Percebe-se o *downsizing*⁹⁷ nessa estrutura em que os gestores do nível intermediário, tais como os supervisores e chefe de secretaria compõem o nível estratégico.

Baseado nessa ideia a Direção da escola e sua equipe correspondem ao cargo de Diretor-presidente da organização. Tem a responsabilidade de tomar as decisões estratégicas e estabelecer as relações institucionais com vista ao alcance dos objetivos definidos pela Comunidade Escolar que estiverem expressos no PPP. Segundo Drucker (1980), os gestores das altas administrações das organizações devem atuar politicamente para que se garanta o sucesso da organização. Assim, a equipe de direção se aproxima das funções exercidas pelos gestores de alto escalão das organizações agregando ao seu trabalho técnico de gerente geral o trabalho de articulador político das questões que envolvem a escola.

Em outras palavras essa equipe deve transformar os objetivos estratégicos definidos no PPP em metas, estratégias e ações no Plano de Trabalho. Seguindo o princípio da cadeia escalar⁹⁸ são as ações implementadas por essa estrutura em nível estratégico que, em última análise, devem nortear as ações do nível operacional e das demais áreas da escola (DISTRITO FEDERAL, 2012d; CHIAVENATO, 2009; DRUCKER, 1981).

No nível operacional, ou seja, aquele que se relaciona diretamente com ao estudante e, portanto, responsável final em atender as suas necessidades educacionais há uma departamentalização em áreas fim e meio. Considerando

⁹⁷ Este termo foi definido anteriormente neste texto na seção Gestão/Administração e seus conceitos.

⁹⁸ Este princípio foi definido anteriormente neste texto na seção Gestão/Administração e seus conceitos.

como tarefa precípua da educação formal a viabilização do processo de ensino-aprendizagem, para que se possa “formar cidadãos⁹⁹”, considera-se a atividade docente e aquelas correlatas como áreas-fim da escola uma vez que a sociedade prepara especialmente profissionais para exercerem essas funções em ambiente formal de educação, em que pese a Educação ocorrer de maneira informal e não formal, também (LOURENÇO FILHO, 2002; DELORS, 1997). As atividades de apoio à atividade docente, portanto, são consideradas áreas meio.

A Lei da Gestão Democrática e o PPP Professor Carlos Mota não definem as atribuições e competências de cada uma dessas funções apesar delas existirem nas escolas públicas do Distrito Federal. Assim, esses documentos estão em dissonância como o princípio da definição¹⁰⁰ preconizado pela TGA, segundo Chiavenato (2009). Esta indefinição impacta no princípio da autoridade e aponta na direção de um total *empowerment* dos agentes educacionais. Assim, a responsabilização pelos atos educacionais não tem respaldo nos princípios da administração ficando o PPP como o único instrumento que pode definir limites e possibilidades para as ações pedagógicas, demonstrado assim a total autonomia didático-pedagógica e administrativa que as escolas públicas do Distrito Federal dispõem. Autonomia inclusive de não definir nem no PPP as responsabilidades uma vez que não há delimitação na legislação sobre o formato que deve ter este documento.

Na prática, porém, pela incidência de todas as legislações supra educacionais, tais como as de responsabilidade civil (ECA, Código Civil, Código de Trânsito) e trabalhistas (Regime Jurídico Único) as escolas se organizam ainda conforme o Regimento Escolar das Instituições Educacionais da Rede Pública do Distrito Federal (DISTRITO FEDERAL, 2009) apesar deste dispositivo não ter mais efeito legal pelo advento da Lei de Gestão Democrática.

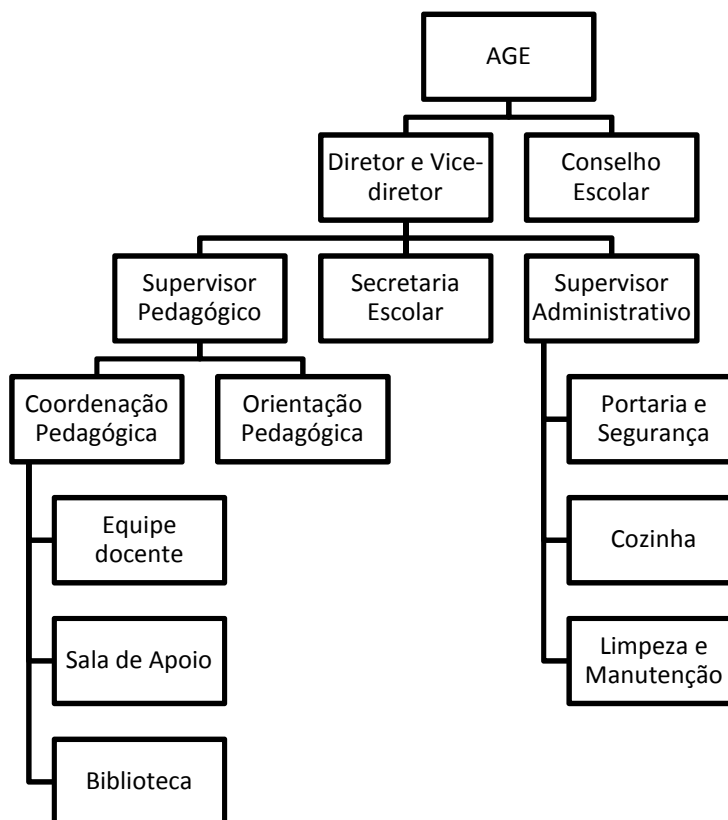
Ressalta-se que no caso do Projeto CID, há a delimitação de responsabilidades e competências expressas no documento conhecido como “Orientação Pedagógica” (DISTRITO FEDERAL, 2012c). Isto não ocorre com os PE desenvolvidos internamente nas escolas.

⁹⁹ Essa ideia é expressa na legislação educacional e no PPP Professor Carlos Mota (BRASIL, 1988, 1996; DISTRITO FEDERAL, 2012d).

¹⁰⁰ Este princípio foi definido anteriormente neste texto na seção Gestão/Administração e seus conceitos.

Em nível operacional e no âmbito administrativo, portanto, ainda há mecanismos de controle, tais como calendário escolar, ponto de frequência e grade horária, dentre outros que torna possível identificar a estrutura conforme o organograma abaixo:

Figura 03 – Organograma da estrutura básica das escolas públicas do Distrito Federal.



Fontes: Dados de pesquisa do autor com base no Regimento Escolar das Institucionais Educacionais da Rede Pública do Distrito Federal e da Lei nº 4.751 Gestão Democrática (DISTRITO FEDERAL, 2009; 2012a).

Analisando a Educação brasileira em nível macro, ao se contrapor aos princípios da administração a Lei da Gestão Democrática promove uma lacuna diante da contradição entre as ações adotadas em nível estratégico e aquelas adotadas em nível operacional não havendo sinergia entre esses níveis. Esta linha de pensamento indica que a despeito do documento norteador apontar no sentido do *empowerment* das escolas, em caso de sinistros nas ações educativas as responsabilidades recairão, provavelmente, sobre os agentes educacionais envolvidos diretamente e não na escola como um todo uma vez que não foram realizadas ações de prevenção e que estes sujeitos não dispõem, pelos dados apresentados, de respaldo legal ou institucional ao implementar o Projeto Esportivo.

Destaca-se o fato dessa maioria próxima dos 100% não dispor de uma equipe multidisciplinar nos JEDF o que sugere uma atenção especial e uma breve discussão antes da análise proposta neste estudo.

Empiricamente, é sabido que as escolas de maneira geral, e as públicas em particular, não contam, via de regra, com uma equipe multidisciplinar composta de médicos, fisioterapeutas ou massagistas em seus quadros funcionais. Contudo, uma competição esportiva é um evento muito dinâmico e envolve muitos riscos, sobretudo de lesões, pela própria natureza da atividade que envolve o corpo em movimento. Por ser facilmente previsíveis alguns eventos dessa natureza, devido à experiência e ao conhecimento acumulado pela área da Educação Física e dos Esportes, bem como de área correlatas como a da prevenção de acidentes e primeiros socorros é necessário que se realize a antecipação de determinadas situações perigosas. Sendo assim, alguns casos podem ser evitados ou ao menos minimizados em que pese haver alguma imprevisibilidade devido à dinâmica das pessoas em movimento.

Ademais a longevidade deste evento ora analisado e a expertise de boa parte dos TE participantes dessa pesquisa¹⁰¹ fornecem subsídios suficientes para concluir que há dados e informações suficientes que permitem um planejamento¹⁰² adequado para que se evitem situações indesejadas.

Portanto, espera-se que organizadores, equipes técnicas, participantes, árbitros e público adotem providências preventivas quanto à segurança e integridade da comunidade que ali se encontram, cada qual no seu escopo de atuação.

A previsão da formação de uma Comissão Técnica no Regulamento Geral da competição aponta essa análise para duas direções: 1) sugere a adoção de providências a esse respeito; 2) isenta de responsabilidade o nível central de gestão uma vez que delega às escolas essa tarefa.

Portanto, ao não levar uma Comissão Técnica para os jogos escolares e ao ministrar treinos em horários extras, os TE estão assumindo o risco de, em caso de sinistros, serem acionados juridicamente e responsabilizados, pois não há qualquer

¹⁰¹ Conforme demonstrado pelos dados acerca do tempo de formação em Educação Física e tempo de serviço na SEDF na subseção “qualificação profissional” deste estudo.

¹⁰² Planejamento este que foi declarado pelos sujeitos dessa pesquisa que é realizado.

dispositivo que os respaldam, caso o Projeto Esportivo não esteja contemplado no PPP da escola definindo de maneira clara as responsabilidades de cada agente educacional.

Constatar essa realidade é importante, pois, quando se analisa os dados apresentados na **tabela 10**, percebe-se que a tarefa de conseguir a equipe para formar uma Comissão Técnica, por exemplo, é de responsabilidade de todos. Assim o fato de não ter previsão no PPP torna essa responsabilidade de ninguém.

Além disso, quando se admite uma perspectiva do Esporte Escolar enquanto ferramenta de mudança social e econômica de pessoas e nações esta limitação revelada pelos dados não precisa tornar-se uma barreira para a execução do Projeto Esportivo. Há ações possíveis que a escola pode adotar para solucionar este problema de maneira preventiva.

Todavia, pelo advento da Gestão Democrática, esta, portanto, não é uma tarefa, no âmbito da escola pública, para o Técnico Esportivo ou para os gestores escolares realizarem sozinhos. Ao estabelecer que “as políticas e ações educacionais devem ser debatidas e decididas coletivamente e expressas no PPP” a Lei da Gestão Democrática aponta o caminho em nível estratégico (DISTRITO FEDERAL, 2012a).

Esta característica impacta em outras ações de organização como as que serão apresentadas abaixo acerca dos dados referentes a utilização dos recursos financeiros.

Tabela 11 – Distribuição das freqüências: absoluta (N) e relativa (%) da utilização dos recursos financeiros na preparação e participação das escolas públicas nos 53º JEDF.

São utilizados recursos financeiros da escola (ou CID) para treinamento e participação nos JEDF.						
Freqüências	Não sei	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Absoluta	4	18	21	40	20	103
Relativa	3,90%	17,50%	20,40%	38,80%	19,40%	100%
Gasto recursos financeiros próprios para pagar despesas relativas ao treinamento e/ou participação nos JEDF.						
Freqüências	Não sei	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Absoluta	5	16	20	42	22	105
Relativa	4,80%	15,20%	19,00%	40,00%	21,00%	100%

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Verifica-se na **tabela 11** que na opinião de 58,2% dos sujeitos houve investimento institucional no Projeto Esportivo em 2013. Outros 37,9% opinaram indicando que não houve esse investimento. A maioria, ou seja, 61% afirmou investir recursos financeiros próprios no projeto enquanto 34,2% não agiram dessa maneira. Nos dois casos observa-se também que houve quem não soubesse responder a questão o que é compreensível no caso dos 3,90% que assinalaram essa alternativa quanto à gestão da escola uma vez que podem ter sido contratados temporariamente e não ter acompanhado o processo todo. Nota-se que, apesar de não ser a maioria, houve um percentual alto de TE que opinou não serem investidos recursos financeiros no projeto. O foco da análise será nos mecanismos disponíveis pelo advento do processo de descentralização¹⁰³ administrativo-financeira implementado na educação brasileira desde 2007.

No Distrito Federal o “gerenciamento dos recursos oriundos da descentralização financeira garantirá a autonomia das instituições educacionais¹⁰⁴”. A autonomia administrativa ocorrerá mediante a formulação, aprovação e implementação do plano de gestão da escola, do gerenciamento dos recursos recebidos e da reorganização do calendário escolar quando da reposição de aulas. A autonomia financeira será gerenciada pela unidade executora conforme o PPP e o Plano de Gestão e dos recursos alocados. Em ambos os casos deve ser observada a legislação vigente (DISTRITO FEDERAL, 2012a).

A Lei ainda define unidade executora (UEX) como “pessoa jurídica de direito privado, de fins não econômicos, que tenha por finalidade apoiar as unidades escolares ou diretorias regionais de ensino no cumprimento de suas respectivas competências e atribuições”. O Diretor da escola é o presidente podendo receber recursos mediante doações e subvenções concedidas pela União, pelo Distrito Federal, por pessoas físicas e jurídicas, públicas e privadas e estão sujeitos ao controle social sobre a destinação e a aplicação de recursos públicos.

Desta forma a escola pública está autorizada e é competente para agir de acordo com suas necessidades bastando apenas a competência organizacional para gerir esses recursos. Em nível federal, o PDDE é o programa que permite as escolas públicas adquirirem recursos oriundos do Fundo Nacional de Educação (FNDE). Em

¹⁰³ Discutido anteriormente neste texto na seção “Políticas de Descentralização da Educação Brasileira”.

¹⁰⁴ Expresso no Art. 5º, II.

nível distrital, o PDAF distribui recursos do orçamento da Educação no Distrito Federal oriundos do fundo constitucional¹⁰⁵ e daqueles previstos na Constituição Federal.

Diante do exposto, a falta de recursos financeiros para o desenvolvimento do Projeto Esportivo como apontado por 37,9% da população da pesquisa não se justifica pela falta de recursos, mas por um desses dois motivos: ou desconhecimento desses caminhos, ou decisão por não utilizá-los. Nos dois casos parece não ter havido nesses casos a aplicação do principal conceito da TGA que é o próprio conceito da Administração¹⁰⁶.

Em um cruzamento¹⁰⁷ realizado entre esses dois itens: “são utilizados recursos financeiros da escola” e “gasto recursos financeiros próprios” identificou-se que não há relação entre elas. Portanto, o TE que gasta recursos para viabilizar essa participação da escola nos JEDF o faz, a priori, sem a necessidade uma vez que a escola dispõe de mecanismos que possibilitam a aquisição desses materiais. Sendo assim, realizar as ações gerenciais que viabilizem o uso dos recursos disponíveis, pode ser um dos caminhos para resolver, por exemplo, o problema da contratação de uma equipe para formar a Comissão Técnica.

Em seguida serão apresentados os dados referentes às instalações e recursos materiais disponíveis e da manutenção realizada nesses recursos.

Tabela 12 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) da disponibilidade de instalações, recursos materiais e manutenção das escolas públicas participantes dos 53º JEDF.

Há instalações esportivas próprias suficientes e adequadas ao treinamento dos alunos-atletas que participam dos JEDF.						
Frequências	Não sei	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Absoluta	01	44	35	18	7	105
Relativa	1,00%	41,90%	33,30%	17,10%	6,70%	100,00%
Há materiais esportivos suficientes e adequados para o treinamento e a participação nos JEDF.						
Frequências	Não sei	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Absoluta	00	29	34	31	10	104
Relativa	0,00%	27,90%	32,70%	29,80%	9,60%	100%
Há manutenção nas instalações e materiais esportivos utilizados no treinamento para os JEDF.						
Frequências	Não sei	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Absoluta	02	35	36	25	06	104

¹⁰⁵ Regulamentado pela Lei nº 10.633/02.

¹⁰⁶ Conceito disponível na seção “Gestão/Administração e seus conceitos”.

¹⁰⁷ Pvalor<0,05.

Relativa	1,90%	33,70%	34,60%	24,00%	5,80%	100%
----------	-------	--------	--------	--------	-------	------

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Identifica-se nos dados apresentados na **tabela 12** que não há instalações esportivas adequadas e suficientes para 75,2%. Em contrapartida 23,8% concordam ou concordam totalmente que dispõem de estrutura física adequada ao desenvolvimento das atividades esportivas. Quanto aos materiais esportivos em quantidade e qualidade adequadas ao trabalho 60,6% afirmam não dispor enquanto 39,4% responderam que dispõem desses recursos. Para 68,3% dos respondentes não há manutenção e 29,8% afirmam contar com a manutenção de instalações e materiais esportivos. Destaca-se que poucos não souberam responder essa questão, sendo que ninguém assinalou essa alternativa na questão dos materiais.

Para analisar essa situação serão utilizadas as informações de uma pesquisa documental realizada nos programas de financiamento em nível Federal e local e outras possibilidades de utilização desses recursos para aquisição de materiais de consumo, permanente, infraestrutura (construção e reforma) de instalações, manutenção, realização de projetos, e investimento em formação continuada (incluindo pesquisas).

Constatou-se o Esporte Escolar conta com várias linhas de financiamento e de programas, projetos e ações com recursos provenientes das mais diversas fontes, sejam elas governamentais ou da iniciativa privada, que podem ser utilizadas pela escola pública e em alguns casos até mesmo pela escola privada como é o caso de patrocínio.

Desses foram encontrados 9 programas do Governo Federal e 2 ações internas da SEDF e 5 outras possibilidades de ações das própria escolas pelo advento das UEx. Essas ações, programas e procedimentos financiam ou fornecem recursos financeiros que permitem a escola adquirir materiais, infraestrutura, formação, pesquisa, além de técnicas e metodologias de Gestão do Esporte na escola ou que podem ser utilizados pela escola.

Em nível federal o MEC isoladamente ou em parceria com o ME disponibiliza os programas relacionados a seguir.

Quadro 29 – Descrição dos programas e projetos disponibilizados pelo Ministério da Educação para aquisição de recursos necessários ao desenvolvimento de Projetos Esportivos nas escolas públicas.

Nº	Nome	Descrição
1	Programa Mais Educação ¹⁰⁸	as escolas públicas podem aderir, de acordo com o PPP, por meio de projetos que desenvolvam atividades nos macrocampos de acompanhamento pedagógico; educação ambiental; esporte e lazer . direitos humanos em educação; cultura e artes; cultura digital; promoção da saúde; comunicação e uso de mídias; investigação no campo das ciências da natureza e educação econômica.
2	Programa Ensino Médio Inovador ¹⁰⁹	(ProEMI), as escolas podem aderir mediante projetos de reestruturação curricular que possibilitem o desenvolvimento de atividades integradoras que articulam as dimensões do trabalho, da ciência, da cultura e da tecnologia, contemplando as diversas áreas do conhecimento a partir de 8 macrocampos: Acompanhamento Pedagógico; Iniciação Científica e contemplando as diversas áreas do conhecimento a partir de 8 macrocampos: Acompanhamento Pedagógico; Iniciação Científica e Pesquisa; Cultura Corporal ; Cultura e Artes; Comunicação e uso de Mídias; Cultura Digital; Participação Estudantil e Leitura e Letramento.
3	Plano de Ações Articuladas ¹¹⁰	(PAR) é um termo de compromisso para executar transferência direta entre a união e as unidades da federação. O Distrito Federal já celebrou este convênio que considera as seguintes dimensões: Gestão educacional; Formação de profissionais da educação; Práticas pedagógicas e Avaliação e Infraestrutura e recursos pedagógicos. Seguindo critérios técnico estabelecido por este plano o FNDE compromete-se a apoiar as ações relativas ao PAC2 – Educação, especificamente para as ações abaixo descritas: construção de quadras escolares; e, cobertura de quadras escolares.
4	Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE escola)	é um programa de apoio à gestão escolar baseado no planejamento participativo e seu objetivo é auxiliar as escolas públicas a melhorarem a sua gestão. Para as escolas priorizadas pelo programa, o MEC repassa recursos financeiros destinados a apoiar a execução de todo ou parte do seu planejamento . Está implícito o PPP e as ações definidas nele
5	Rede nacional de formação	continuada as IES, federais e estaduais que integram a Rede Nacional de Formação de professores, produzem materiais de orientação para cursos à distância e semipresenciais, com carga horária de 120 horas. Assim, elas atuam em rede para atender às necessidades e demandas do Plano de Ações Articuladas (PAR) dos sistemas de ensino nas seguintes áreas de formação: alfabetização e linguagem, educação matemática e científica, ensino de ciências humanas e sociais, artes e educação física.
6	Atleta na Escola ¹¹¹	programa criado em maio de 2013 que fornece material de consumo ¹¹² para o desenvolvimento dos seguintes esportes: judô, atletismo e voleibol.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em documentos e nos sítios eletrônicos do MEC e do ME (BRASIL, 2010; 2014b; 2014c; 2014d).

O Ministério do Esporte, por sua vez, possibilita a aquisição de recursos mediante três programas que estão relacionados no quadro a seguir.

¹⁰⁸ Regulamentado pelo Decreto 7.083/10. Implementado pela Portaria Interministerial nº 17/2007

¹⁰⁹ Implementada pela Portaria nº 971/09

¹¹⁰ Regulamentada pela Lei nº 12.695/12; Resolução CD/FNDE nº 14/12 e nº 11.578/07.

¹¹¹ Regulamentada pela Resolução CD/FNDE nº 11/13.

¹¹² Aquele que, em razão de uso corrente e da definição da Lei nº 4.320/64, perde normalmente sua identidade física e/ou tem sua utilização limitada há dois anos.

Quadro 30 – Descrição dos programas e projetos disponibilizados pelo Ministério do Esporte para aquisição de recursos necessários ao desenvolvimento de Projetos Esportivos.

Nº	Nome	Descrição
1	A Lei de incentivo ao esporte ¹¹³	permite que empresas e pessoas físicas invistam parte do que pagariam de Imposto de renda em Projetos Esportivos aprovados pelo Ministério do esporte. Empresas podem investir até 1 por cento desse valor e as pessoas físicas até 6 por cento.
2	Programa Segundo Tempo	tem por objetivo democratizar o acesso à prática e à cultura do Esporte de forma a promover o desenvolvimento integral de crianças, adolescentes e jovens, como fator de formação da cidadania e melhoria da qualidade de vida prioritariamente em áreas de vulnerabilidade social mediante a oferta de projetos que desenvolvam atividades esportivas e complementares oferecidos no contra-turno escolar em espaços físicos específicos na própria escola ou espaços comunitários, sejam eles públicos ou privados.
3	Pintando a liberdade	visa a ressocialização de internos do Sistema Penitenciário por meio da fabricação de materiais esportivos

Fonte: Elaborado pelo autor com base em leis e nos sítios eletrônicos do Ministério do Esporte (BRASIL, 2006; 2014c).

No âmbito distrital além do PDAF as escolas públicas do Distrito Federal contam com a Coordenação de Educação Física e Desporto Escolar que dispõe de outros recursos como, por exemplo: o projeto básico¹¹⁴. Este plano é a ferramenta utilizada para aquisição de bens permanentes que necessitem de licitação composta de uma série de “elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação” (BRASIL, 1993b).

A construção e reforma de instalações pode ser realizada mediante esse instrumento que serve para aquisição de grandes quantidades de materiais também. O memorando¹¹⁵ é o instrumento interno¹¹⁶ que permite tanto a solicitação para construção e reforma quanto a aquisição de materiais que necessitem de licitação que será intermediado pela CEFDESC (BRASIL, 2002b).

Em seguida segue um quadro com outras possibilidades de aquisição de recursos para Projetos Esportivos, além desses programas retro apresentados.

¹¹³ Regulamentada pela Lei nº 11.438/06.

¹¹⁴ Regulamentada pela Lei nº 8.666/93, Art. 6º, IX.

¹¹⁵ Modalidade de comunicação entre unidades administrativas de um mesmo órgão, que podem estar hierarquicamente em mesmo nível ou em níveis diferentes. Trata-se, portanto, de uma forma de comunicação eminentemente interna.

¹¹⁶ A escola pode se utilizar dele para encaminhar a demanda à CEFDESC.

Quadro 31 – Descrição das ações que podem ser realizadas pelas escolas públicas para a aquisição de recursos necessários ao desenvolvimento de Projetos Esportivos.

Nº	Nome	Detalhamento
1	Convênios ¹¹⁷	com órgãos públicos tais como, universidades, corpo de bombeiros e secretarias de outros estados bem como órgãos de outros poderes como câmara legislativa e tribunais. Essa modalidade dispensa licitação mediante a celebração de contrato de programa com ente da Federação ou com entidade de sua administração indireta, para a prestação de serviços públicos de forma associada nos termos do autorizado em contrato de consórcio público ou em convênio de cooperação.
2	Editais	realizados por empresas públicas e privadas que tenham por objetivo o desenvolvimento do Esporte Educacional como é o caso do “Prêmio Petrobras de Esporte Educacional”.
3	Doações	em organizações públicas ou privadas mediante a elaboração de um ofício ¹¹⁸ dirigido à organização doadora
4	Parceria Público Privada ¹¹⁹	trata-se de uma que permite a celebração de um contrato administrativo de concessão, na modalidade patrocinada ou administrativa que se aplica aos órgãos da Administração Pública direta, aos fundos especiais, às autarquias, às fundações públicas, às empresas públicas, às sociedades de economia mista e às demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Está implícita a inclusão das UEx.
5	Patrocínio	Por meio da elaboração de um Plano de marketing mediante contratação de uma organização privada ou a assinatura de um termo de cooperação técnica no caso das públicas.

Fonte: Elaborado pelo auto com base em leis e nos sítios eletrônicos oficiais de governos e de empresas públicas brasileiras (BRASIL, 1993b; 1994; 2002b; DISTRITO FEDERAL, 2012b; PETROBRAS, 2014).

Algumas dessas possibilidades apresentadas requerem apenas articulação e ações gerenciais e de *marketing*¹²⁰ para que ocorram não sendo necessária a gestão financeira dos recursos. São, portanto, soluções internas, provenientes de recursos centrais e externas, como é o caso das doações e patrocínio.

Pelo exposto, todos os dados dos três aspectos analisados nesta subseção (instalações e materiais adequados e manutenção) remetem ao fato observado na seção e nas subseções anteriores, ou seja, em não havendo inclusão do PE no PPP não houve um comprometimento coletivo e não foram realizadas algumas das ações

¹¹⁷ Regulamentado pela Lei nº 8.666/93, Art. 116, XXVI.

¹¹⁸ Modalidade de comunicação oficial expedido para autoridades oficiais entre si ou por particulares para tratar de assuntos oficiais da Administração Pública.

¹¹⁹ Regulamentada pela Lei nº 11.079/04.

¹²⁰ Uma autoridade científica nesta área para um aprofundamento neste tema é Philip Kotler que pode ser referência para um aprofundamento neste tema. Nas referências deste trabalho seguem sugestões de suas obras.

de organização necessárias para o desenvolvimento adequado desse projeto. Esses dados reforçam a ideia de que não se aplicou o conceito primordial da gestão¹²¹, ou seja, não foram alocados os recursos necessários para a realização do Projeto Esportivo

Para confirmar essa ideia foi realizado um cruzamento¹²² entre os itens “materiais esportivos suficientes e adequados” e “são utilizados recursos financeiros da escola” e chegou-se à conclusão que há relação entre elas, ou seja, quando há materiais adequados é porque a escola investiu recursos financeiros. O mesmo ocorreu quando do cruzamento entre as variáveis “há manutenção nas instalações e materiais esportivos” e “há utilização de recursos financeiros da escola”.

Contudo, pela análise ora realizada, as condições desfavoráveis de outrora podem ser solucionadas no caso do Distrito Federal. Ao buscar resolver essas questões os TE podem melhorar as condições de trabalho pela aquisição de materiais e instalações adequadas. Para tanto, são necessárias algumas ações de direção para que sejam coordenadas as pessoas em prol do objetivo final. Na próxima subseção serão apresentados os dados referentes às ações de direção realizada pelos sujeitos da população analisada.

4.8. Ações de Direção

A direção é a terceira função do processo administrativo e é realizada quando da execução dos projetos e planos decididos na etapa de planejamento. É a função de conduzir e coordenar as pessoas na execução das tarefas. Está baseada nos princípios da unidade de comando, da delegação, da amplitude de controle e da coordenação. Comunicação, liderança, motivação e *empowerment* são meios de dirigir pessoas, segundo Chiavenato (2009).

Abaixo segue os resultados referentes às ações gerenciais de direção exercida pelos TE nos 53º JEDF.

¹²¹ Este conceito foi apresentado anteriormente neste texto na seção “Gestão/administração e seus conceitos.”

¹²² Pvalor<0,05.

Tabela 13 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) da atuação dos Técnicos Esportivos como Coordenadores Esportivos das escolas públicas participantes dos 53º JEDF.

Atuo como Coordenador Esportivo realizando ações gerenciais visando à participação da escola nos JEDF.

Frequências	Não sei	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Absoluta	8	22	13	47	14	104
Relativa	7,70%	21,20%	12,50%	45,20%	13,50%	100%

Há outros servidores que atuam como coordenadores esportivos realizando ações gerenciais visando à participação da escola nos JEDF.

Frequências	Não sei	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Absoluta	8	22	21	42	10	103
Relativa	4,80%	15,20%	19,00%	40,00%	21,00%	100%

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Os dados da **tabela 13** revelam que 58,70% dos sujeitos consideram-se “Coordenadores Esportivos” da escola, enquanto que 33,70% não se consideram. Contudo, 50,5% afirmam não serem os únicos a exercerem essa função na escola enquanto 41,8% confirmam sua exclusividade no exercício dessa função. Não souberam responder 7,70% na primeira e 7,80% na segunda questão. Esses dados serão analisados fundamentados nos preceitos da Lei de Gestão Democrática e da TGA no que concerne a função administrativa de Direção.

Pelo fato de não haver um cargo na estrutura da SEDF com essa denominação, pode ter havido uma incompreensão dessa questão. Caso o resultado tivesse aparecido apenas na primeira questão, outra análise possível seria a de que os professores não encontram vínculo entre a atividade técnica com a gestora que um Técnico Esportivo executa. Entretanto, como não foi o caso, é possível a compreensão de que eles admitem que ações gerenciais sejam inerentes a atividade que exercem como Técnicos Esportivos.

Pelo exposto, não foi possível identificar se a função de Coordenador Esportivo é exercida exclusivamente pelos Técnicos Esportivos. Por outro lado, o fato da maioria se apresentar como Coordenador Esportivo aliado ao de que a maioria realizou cursos de formação inicial e continuada em Gestão do Esporte¹²³ revela que há a compreensão de que existem funções administrativas e, portanto,

¹²³ Conforme verificado na seção “Qualificação Profissional” deste estudo.

ações gerenciais, que são (ou devem ser) exercidas por esses profissionais quando atuam como Técnicos Esportivos na escola.

Gerir/Administrar é algo que pode ser realizado por pessoas sem a exigência de um conhecimento técnico da área e mais, em todas as áreas de uma organização (OCampo, 2009). A função de Gestor do Esporte é, frequentemente, exercida por pessoas vinculadas a outras áreas. No ambiente escolar pode ser exercido, por exemplo, por um Coordenador Pedagógico cuja formação seja em outra área como é o caso dos professores que atuam em outras disciplinas escolares. Todavia, o professor de Educação Física é o especialista na área da Educação Física e do Esporte (CONFEEF, 2008). Há, portanto, uma autoridade tácita dos professores de Educação Física na escola no que tange aos assuntos afetos ao Esporte.

Essa autoridade pode explicar a Coordenação do Esporte ser realizada por este profissional. Contudo, como preconiza Chiavenato (2009), a Gestão e implicitamente a Gestão do Esporte, atualmente deve se embasar, também, no princípio da coordenação. No caso das escolas públicas, este princípio supera o da hierarquia¹²⁴ uma vez que não há uma relação hierárquica nesta função na escola. Focando na realidade analisada essa coordenação ocorre sob a égide da Gestão Democrática que define como finalidades¹²⁵ da Gestão Democrática a “participação da Comunidade Escolar na definição e na implementação de decisões pedagógicas, administrativas e financeiras, por meio de órgãos colegiados, e na eleição de diretor e vice-diretor da unidade escolar” (DISTRITO FEDERAL, 2012a).

Portanto, a viabilização do PE passa pela devida ação de liderança dos Coordenadores Esportivos da escola. Essa liderança, permite que se estabeleça redes coordenadas dos membros da Comunidade Escolar. Em seguida seguem os dados referentes ao apoio de outros agentes educacionais (membros da Comunidade Escolar) na preparação e participação das escolas nos 53º JEDF.

¹²⁴ Esta ideia está respaldada na abordagem de redes sendo detalhada na subseção “Políticas públicas” deste estudo.

¹²⁵ Artigo 1º, I.

Tabela 14 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) da rede de cooperação interna de que dispõem as escolas públicas participantes dos 53º JEDF.

Há cooperação de outros professores de Educação Física.						
Frequências	Não sei	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Absoluta	00	17	28	41	18	104
Relativa	0,00%	16,30%	26,90%	39,40%	17,30%	100%
Há cooperação da Direção/Coordenação.						
Frequências	Não sei	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Absoluta	01	9	17	58	18	103
Relativa	1,00%	8,70%	16,50%	56,30%	17,50%	100%
Há cooperação de professores de outras disciplinas.						
Frequências	Não sei	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Absoluta	2	28	37	31	6	104
Relativa	1,90%	26,90%	35,60%	29,80%	5,80%	100%

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

A **tabela 14** apresenta dados indicando que há cooperação de outros professores de Educação Física para 56,7% dos sujeitos que responderam a essa questão. Contudo, 43,2% afirmam não ter essa colaboração. Na mesma direção, porém, com mais expressividade se apresentam os dados referentes ao apoio da Direção/Coordenação (gestores escolares) há cooperação em 73,8% dos casos enquanto a minoria, 25,2%, afirmam não ter o apoio. No sentido contrário segue o apoio de colegas das outras disciplinas, 62,5%, ou seja, a maioria afirma não tê-lo e 35,6% contam com este apoio. A quantidade de respondentes que não sabiam foi irrelevante neste caso chegando a ser nulo no primeiro item. A análise desses dados será realizada com base nos tipos de escolas que atendem aos alunos-atletas que participaram dos 53º JEDF.

Em relação ao apoio dos colegas da área, há muitas escolas que contam apenas com um professor de Educação Física. Para entender melhor essa situação é necessário entender como funcionam as escolas públicas do Distrito Federal.

Em que pese o Regimento Escolar das Instituições Educacionais da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal ter perdido sua validade enquanto documento legal pelo advento da Gestão Democrática, a estrutura organizacional das escolas desta rede continuam a funcionar conforme o artigo 3º desse regimento que classifica as escolas públicas da região em 12 tipos em função das modalidades de

ensino atendidas. Dentre esses tipos 5 atendem os estudantes na faixa etária apropriada para participação nos JEDF. São elas:

Quadro 32 – Descrição dos tipos de escolas públicas do Distrito Federal que atendem estudantes com idade para participar dos JEDF.

Sigla	Classificação	Público atendido
EC	Escola Classe	destinada a oferecer as séries e anos iniciais do Ensino Fundamental, podendo, excepcionalmente, oferecer os 6º e 7º anos/5º e 6ª séries e o 1º e o 2º Segmentos de Educação de Jovens e Adultos, de acordo com as necessidades da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal
CEF	Centro de Ensino Fundamental	destinado a oferecer o Ensino Fundamental e o 1º e 2º Segmentos da Educação de Jovens e Adultos
CED	Centro Educacional	destinado a oferecer as séries/anos finais do Ensino Fundamental, o Ensino Médio e o 2º e 3º Segmentos da Educação de Jovens e Adultos
CEM	Centro de Ensino Médio	destinado a oferecer o Ensino Médio e/ou o Ensino Médio Integrado à Educação Profissional e o 3º Segmento da Educação de Jovens e Adultos
CEJA	Centro de Educação de Jovens e Adultos	destinado a oferecer, exclusivamente, a Educação de Jovens e Adultos nas modalidades presencial, semipresencial e a distância

Fonte: elaborado pelo autor com base no Regimento Escolar das Instituições de Ensino da Rede Pública do Distrito Federal e no PPP Professor Carlos Mota (DISTRITO FEDERAL, 2009; 2012d).

Apesar dessa classificação, “qualquer instituição educacional pode oferecer modalidades fora de sua tipologia, em caráter provisório, quando autorizada por ato próprio da Secretaria de Estado de Educação.” (DISTRITO FEDERAL, 2009).

Muitas Escolas Classe contam apenas com um professor de Educação Física uma vez que atuam em um turno com atendimento de classes das séries iniciais do Ensino Fundamental e no outro turno com estudantes das séries finais do Ensino Fundamentais que estão na idade de participar dos JEDF. No caso das escolas de Ensino Médio e dos Centros Educacionais isso é mais difícil, pois em geral são escolas de grande porte contendo mais de 1000 alunos. Contudo, em alguns casos os Centros de Ensino Fundamental ocorre de ter apenas um professor de Educação Física por turno. Isso justificaria uma quantidade tão grande de “não apoio” dos colegas da Educação Física.

Em relação ao apoio dos gestores escolares, constatou-se que há na maioria dos casos. Isto pode ocorrer, primeiramente, por uma questão processual

uma vez que na ficha de inscrição dos JEDF um membro da Direção da escola assina como responsável legal como pode ser observado no modelo em anexo (ver anexo D). Por outro lado, 15% desses dados são provenientes de parte da população pesquisada que atua na gestão educacional.

Quanto à falta de apoio dos professores de outras disciplinas, demonstra uma fragilidade da liderança dos Coordenadores do Esporte que acrescida da não inserção do PE no PPP, torna esta uma fragilidade do próprio PE enquanto uma ação pedagógica eficaz ficando sujeito à questionamentos e à falta de apoio inclusive para a participação dos estudantes no treinamento e participação nas competições.

Contudo, ao realizar cruzamentos¹²⁶ entre esses itens e com outros constata-se que quando houve o apoio dos Gestores Escolares houve, também o apoio de professores de outras disciplinas e de outros professores de Educação Física. Quando houve apoio de colegas da Educação Física também houve apoio de colegas de outras disciplinas. E ainda, quando houve outros Coordenadores Esportivos houve apoio dos Gestores Escolares. Essas relações demonstram que quando há envolvimento coletivo no projeto esportivo a rede de apoios é ampla reforçando a ideia da importância central desta ação para o sucesso do PE e em consequência dos Resultados Esportivos.

Segundo Dornelas (2001, p.5) empreendedores se apresentam como “pessoas diferenciadas, que possuem motivações singulares, apaixonadas pelo que fazem não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado”.

Esses resultados relativos à liderança da Gestão do Esporte nas escolas pesquisadas remetem a ideia de que pode haver uma liderança empreendedora.

¹²⁶ Pvalor<0,05.

Faz-se necessário entender melhor como ocorre a liderança desses Coordenadores Esportivos para compreender melhor as limitações e possibilidades de avanços nas ações de Direção.

Seguem abaixo os resultados referentes a algumas atitudes e percepções dos TE acerca da responsabilidade e da satisfação profissional.

Tabela 15 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) das percepções de responsabilidade e de satisfação profissional dos Técnicos Esportivos das escolas públicas participantes dos 53º JEDF.

Considero-me principal responsável, da escola pelo desempenho esportivo nos JEDF.						
Frequências	Não sei	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Absoluta	04	8	29	32	32	105
Relativa	3,80%	7,60%	27,60%	30,50%	30,50%	100%
Entendo que assumo riscos ao realizar ações gerenciais e técnicas que viabilizam o treinamento e a participação de alunos-atletas nos JEDF.						
Frequências	Não sei	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Absoluta	05	02	06	50	42	105
Relativa	4,80%	1,90%	5,70%	47,60%	40,00%	100%
Satisfaço-me profissionalmente ao participar dos JEDF.						
Frequências	Não sei	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Absoluta	01	05	07	35	56	104
Relativa	1,00%	4,80%	6,70%	33,70%	53,80%	100,00%

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

Pelos dados apresentados nesta **tabela 15** na maior parte dos casos, ou seja, 61% os TE se consideram os principais responsáveis pelo desempenho esportivo nos JEDF enquanto 35,2% são contrários a essa ideia. A maioria afirma assumir riscos ao participarem dos 53º JEDF 87,60% dos sujeitos e 7,6% não enxergam risco nessa atividade. Apesar do risco, 87,50% afirmam estarem satisfeitos profissionalmente ao executarem este Projeto Esportivo. Apenas, 11,5% discordam ou discordam totalmente dessa assertiva.

Em relação à utilização de horário extra em que a maioria afirma fazer uso, dados semelhantes foram encontrados por Espírito-Santo e Mourão (2006) quando, ao analisar as condições de saúde de 15 professores de grandes academias do Rio de Janeiro, encontraram que a média de horas semanais trabalhadas pela amostra foi de 50,7 horas muito acima das 40 horas previstas em lei. Contrariamente a esses dados, no Distrito Federal, Mendes (2010) encontrou que 13,2% dos 53 sujeitos da

sua amostra faziam horas-extras. Segundo 1,9% desses sujeitos, essas atividades extras não eram remuneradas.

Isto pode indicar que não houve no cotidiano escolar tempo suficiente para o treinamento adequado havendo a necessidade de abrir mão do “tempo extra” de trabalho. Visto que a realização da preparação e participação nos JEDF não se constitui em uma atividade passível de aumento de renda, em princípio, a dedicação em tempo extra para viabilizar o PE denota ser um traço de característica empreendedora por parte do Técnico Esportivo que, mesmo sem este recurso, realiza a ação. Da mesma maneira ao se assumirem, em sua maioria, como responsáveis pelo desenvolvimento do PE e que há um risco nesta decisão, esses sujeitos apresentam características que, segundo Dornelas (2008), estão presentes em empreendedores tais como: disposição ao sacrifício para atingir metas, tolerar incertezas e falta de estrutura, terem iniciativa, saberem construir times e trabalharem em equipe.

Em relação à satisfação profissional dados semelhantes foram encontrados nos estudos de Mendes (2010) e Espírito-Santo e Mourão (2006). Estas afirmam que “Embora os professores coloquem o trabalho no centro das dificuldades de administração do seu tempo [...] demonstram satisfação com as funções desempenhadas.”.

Ao realizar revisão bibliográfica sobre a atuação profissional, Mendes (2010) relata que várias pesquisas demonstram que os professores de Educação Física que atuam na área educacional se satisfazem profissionalmente apesar das “condições de trabalho frequentemente desfavoráveis.”. Para comparar com estes resultados encontrados pela autora foram realizados cruzamentos entre os itens “Há instalações próprias e adequadas”, “Há recursos materiais suficientes e adequados” e o item “satisfaço-me profissionalmente ao realizar ações gerenciais” em que foi confirmada a relação e a convergência dos resultados desta pesquisa com aqueles relatados por este estudo.

Mendes (2010), encontrou convergência nos resultados obtidos por vários pesquisadores em sua revisão bibliográfica sobre o tema apontando para um alto grau de satisfação dos professores de Educação Física afirmando que sentem-se

realizados com o que produzem tendo uma tendência de satisfazerem-se profissionalmente mais que colegas docentes de outras disciplinas.

Portanto, em que pese as condições adversas ilustradas nos resultados desta pesquisa ora apresentada, os dados acerca da satisfação profissional podem ser justificados pela escolha da profissão que, no caso da Educação Física, ocorre por “gosto” e “realização pessoal”, segundo Soriano e Winterstein¹²⁷ (1998 *apud* MENDES, 2010, p.115).

Essa realização pessoal ficou evidente nos resultados apresentados nesta pesquisa uma vez que os sujeitos demonstraram traços de competência de realização presente nos empreendedores quando assumem riscos e demonstram comprometimento. Quando a maioria afirma que planeja e avalia o processo, estes sujeitos assumem uma postura próxima das competências de planejamento. E ao realizarem o PE a despeito de possíveis barreiras e adversidades, eles assumem postura próxima a competência de influencia pessoal (SEBRAE, 2000).

Na seção seguinte serão apresentados os dados e as discussões referentes aos Resultados Esportivos.

4.9. Resultados Esportivos

Esta subseção está dedicada a apresentar e discutir os Resultados Esportivos obtidos pelas escolas públicas participantes dos 53º JEDF. Ou seja, a conquista das três primeiras posições nas competições esportivas. Para uma visão mais abrangente dos JEDF, alguns dados gerais das escolas públicas e particulares serão analisados também.

Na tabela a seguir são apresentados dados referentes à evolução da quantidade de escolas públicas e particulares participantes dos JEDF entre 2008 e 2013.

¹²⁷ SORIANO, Jeane; WINTERSTEIN, Pedro José. Satisfação no trabalho do professor de Educação Física. In: **Revista Paulista de Educação Física**, v. 12, n. 2, p.145-159, jul/dez 1998. São Paulo, 1998.

Tabela 16 – Linha do tempo da participação de escolas públicas (Epub) e escolas particulares (Epar) nos JEDF entre 2008 e 2013.

Etapa I	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Epub	79	59,40	52	50,49	63	58,33	72	57,14	82	56,16	120	63,49
Epar	54	40,60	51	49,51	45	41,67	54	42,86	64	43,84	69	36,51
Subtotal	133		103		108		126		146		189	
Etapa II	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Epub	81	63,78	72	62,61	80	62,50	72	54,55	83	58,87	119	68,79
Epar	46	36,22	43	37,39	48	37,50	60	45,45	58	41,13	54	31,21
Subtotal	127		115		128		132		141		173	

Fonte: Jogos Escolares do Distrito Federal (2013j).

A **tabela 16** demonstra que entre 2008 e 2012 a participação das escolas públicas oscilou de 50,49% à 59,40% enquanto as escolas particulares entre 40,60 e 49,51% na etapa I. Na etapa II a diferença foi ainda maior. As escolas públicas variaram entre 54,55% e 63,78% e as particulares entre 36,22% e 45,45%. Contudo, em 2013, as escolas públicas aumentaram as diferenças nas duas etapas, sendo 63,49% e 68,79%, respectivamente, nas etapas I e II. Houve, portanto, um salto de 30% na participação das escolas públicas de 2012 para 2013. Nota-se também que em 2013, houve mais 57,50% na etapa I e 45,38% na etapa II a mais de escolas públicas em relação às particulares. Ou seja, nesta linha do tempo apresentada, a participação nos Jogos Escolares foi sempre em maior quantidade das escolas públicas sendo que em 2013 aumentou significativamente essa quantidade em relação às particulares. Esses dados serão analisados em comparação aos dados oficiais fornecidos pelo Censo Escolar e em relação às diretrizes das políticas setoriais do esporte definidas em 2006 quando da II Conferência Nacional de Esportes.

Há 651 escolas públicas e 471 escolas particulares totalizando, portanto, 1.122 organizações de ensino de Educação Básica no Distrito Federal segundo dados do Censo Escolar 2013 (DISTRITO FEDERAL, 2014a). Em termos percentuais, há 27,65% escolas públicas a mais na região em relação às escolas particulares.

Analisando a **tabela 16**, percebe-se que, em todos os anos, no que tange à participação, há mais escolas públicas que escolas particulares, sendo que em 2013 houve um salto de 30% na quantidade de escolas públicas o que pode estar relacionado a uma ação da GEJOESC de fornecer transporte para as escolas públicas inscritas no evento (DISTRITO FEDERAL, 2014a). Esses dados estão coerentes com aqueles do Censo Escolar 2013 havendo mais escolas públicas que particulares que participaram dos 53º JEDF.

Contudo, ao longo desses 6 anos analisados houve pouca participação das escolas – sejam públicas ou particulares – nos JEDF em relação ao número total existente na região sendo que entre 2008 e 2012 houve um ligeiro aumento na participação das escolas públicas e privadas na etapa I enquanto na etapa II houve pouca variação demonstrando estabilidade.

Pelo exposto, no caso dos 53º JEDF, nota-se que as escolas públicas desde 2008 são maioria na participação nesse evento e que deve haver uma constância nas escolas participantes pela pouca variação encontrada. Percebe-se ainda que as ações das instâncias superiores à escola impactam na tomada de decisão pela participação ou não no referido evento.

Esses dados vão de encontro aqueles disponíveis na Resolução nº 10 do Conselho Nacional de Esporte que expressa a preocupação de uma tendência que remonta a década de 1980 de aumento da participação das escolas particulares e diminuição das escolas públicas nos Jogos Escolares Brasileiros (BRASIL, 2006).

Em seguida, são apresentados dados acerca da participação dos alunos-atletas de escolas que participaram da competição analisada.

Tabela 17 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) de alunos-atletas das escolas públicas e particulares participantes dos 53º JEDF.

Etapa	Alunos-atletas das Escolas Públicas		Alunos-atletas das Escolas Particulares		Total
	N	%	N	%	
I	1537	44,90	1885	55,07	3423
II	1902	54,13	1713	48,75	3614
Ambas	3439	48,87	3598	51,13	7037

Fonte: Jogos Escolares do Distrito Federal (2013j).

Observando a **tabela 17** percebe-se que na Etapa I os alunos-atletas de escolas particulares são maioria com diferença de cerca de 9% em relação à

quantidade de alunos-atletas de escolas públicas. Na Etapa II houve uma inversão com uma diferença menor, cerca de 5% apenas. No geral, há uma pequena superioridade de participação dos alunos-atletas de escolas particulares. Esses dados serão analisados com base no Censo Escolar 2013 e dos preceitos das políticas setoriais do esporte de alto rendimento e do esporte educacional que, em última análise são aquelas que envolvem os Jogos Escolares.

Verifica-se nesses dados um equilíbrio na participação de alunos-atletas de escolas particulares e públicas o que denota que as escolas públicas não conseguem contemplar a mesma quantidade de alunos-atletas que as escolas particulares uma vez que existiram 30% de escolas públicas a mais participando desta versão do JEDF. Ressalta-se que houve neste ano que a GEJOESC disponibilizou transportes para as escolas da rede pública.

Segundo dados do Censo Escolar 2013, há 445.748 alunos no Distrito Federal. Desse contingente, 259.096 cursam os anos finais do Ensino Fundamental e o Ensino Médio (DISTRITO FEDERAL, 2014a), ou seja, são alunos dentro da faixa etária que podem participar dos Jogos Escolares. Sendo assim, apenas 2,72% do público em potencial, participou desta versão dos JEDF.

No que se refere ao Esporte de Alto Rendimento, o Conselho Nacional de Esporte aponta 2% como sendo uma média populacional aceita pela ciência para o desenvolvimento do esporte de alto rendimento. Sendo assim, a média encontrada nesta pesquisa superou em 0,75% este índice. Contudo, essa diferença entre a média dessa política de base para a média final está muito próxima e, portanto, essa política pode não contribuir na renovação da elite esportiva do país pela perda natural que ocorre entre o início e o final da carreira de um atleta de alto rendimento.

Quanto aos objetivos pedagógicos e de inclusão social das políticas setoriais do Esporte Educacional, que amplia a perspectiva de apenas promover a descoberta de talentos esportivos, atender apenas 2,72% dessa população não contempla essas necessidades. Em muitos casos os alunos-atletas que experimentam o esporte escolar não querem continuar, seja porque descobrem outras habilidades em outras áreas que não as cinestésicas, seja porque tem o Esporte como um meio de saúde e integração social e não para desenvolvimento motor por excelência CNE

(resolução nº 10). Portanto, o Esporte Escolar pode ser a única ou uma das poucas experiências esportivas desses sujeitos.

Tendo em vista que nesta versão houve a maior participação dos últimos 5 anos pode-se dizer que há lacunas a serem preenchidas no que tange o desenvolvimento do Esporte Escolar da região.

Considerando que os JEDF equivalem aos Jogos Escolares da Juventude enquanto “principal política de fomento do esporte escolar¹²⁸” da análise realizada nota-se que as escolas públicas não conseguem, enquanto instituições competir no mesmo nível das escolas particulares. Esse aspecto é, também, expresso na Resolução nº 10 do CNE quando alerta que na Etapa II das Olimpíadas Escolares de 2005 houve “superioridade do número de medalhas das escolas particulares” (BRASIL, 2006). Por esse parâmetro de análise essa política pública ainda está longe de se tornar eficaz uma vez que há muito espaço para crescimento de quantidade e qualidade da participação das escolas públicas no evento em tela.

Aprofundando a análise desse fenômeno, segue abaixo uma comparação entre as participações de escolas públicas e privadas por modalidade em 2013.

Tabela 18 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) das participações por modalidades de escolas públicas (Epub) e particulares (Epar) nos 53º JEDF.

Modalidades	Total de escolas	Quantidade de Epub		Quantidade de Epar	
		N	%	N	%
Futsal	104	60	57,69	44	42,31
Atletismo	46	39	84,78	07	15,22
Judô	44	19	43,18	25	56,82
Xadrez	41	24	58,54	17	41,46
Voleibol	38	16	42,11	22	57,89
Handebol	30	09	30,00	21	70,00
Basquetebol	30	08	26,67	22	73,33
Natação	22	05	22,73	17	77,27
Futebol de Campo*	20	15	75,00	05	25,00
Ginástica Rítmica	10	02	20,00	08	80,00
Vôlei de praia	07	01	14,29	06	85,71
Tênis de Mesa	06	06	100,00	00	0,00
Ciclismo	06	02	33,33	04	66,67
Peteca	03	01	33,33	02	66,67
Luta Olímpica	03	03	100,00	00	0,00

Fonte: Jogos Escolares do Distrito Federal (2013j).

NOTA: *Essa modalidade só é realizada na etapa II.

¹²⁸ Conforme preconizam Arantes, Martins e Lopes (2012).

Observando a **tabela 18** verifica-se que o futsal é a modalidade que teve a maior participação em relação às demais modalidades totalizando 104 participações. Em seguida vem o Atletismo contando com 46 no total e o Judô com 44 escolas. A análise desses dados será realizada com base nos programas e projetos que incentivam a prática do Esporte Escolar.

A prática do Atletismo e do Judô é incentivada nas escolas públicas pelo programa Atleta na Escola desde maio de 2013. Isto pode ter colaborado para essa expressiva participação desses esportes em detrimento de outros bastantes comuns nas escolas brasileiras como é o caso do Voleibol e do Handebol. Esses dados confirmam a máxima de que “o Brasil é o país do futebol”.

A modalidade Futebol de Campo ocorre apenas com alunos-atletas entre 15 e 17 anos de idade. Destaca-se a grande participação na modalidade Xadrez que totaliza 41 escolas participantes. Analisando a parte de baixo da tabela, as modalidades com menor participação foram a Luta Olímpica (3), a Peteca (3) e o Ciclismo (6), sendo que no caso da primeira houve participação apenas de escolas públicas.

As escolas públicas foram maioria em 6 das 15 modalidades disputadas, nomeadamente em Futsal, Atletismo, Xadrez, Futebol de Campo, Tênis de mesa e Luta Olímpica. Nas outras 9 modalidades, sendo elas: Judô, Voleibol, Handebol, Basquetebol, Natação, Ginástica Rítmica, Vôlei de praia, Ciclismo e Peteca, houve mais participação de escolas particulares.

O projeto CID¹²⁹ disponibiliza treinamento na rede pública para todas as modalidades disputadas¹³⁰ (BRASÍLIA, 2012). Isto justifica a participação em todas as modalidades inclusive com exclusividade em duas: Luta Olímpica e o Tênis de mesa. Não houve casos de exclusividade de participação de escolas particulares.

Ressalta-se que, além do Centro de Iniciação Desportiva, há um projeto denominado “Xadrez na escola” que difunde a modalidade em várias escolas de todas as Gerências Regionais de Ensino o que pode justificar a grande participação nesta modalidade (DISTRITO FEDERAL, 2014a).

¹²⁹ Este projeto foi detalhado anteriormente neste trabalho na seção “Gestão da Educação Física escolar do Esporte Escolar no Distrito Federal.”

¹³⁰ Exceto natação.

Abaixo seguem os dados sobre a classificação geral final das escolas participantes dos 53º Jogos Escolares do Distrito Federal, na etapa I.

Quadro 33 – Classificação geral das escolas públicas (Epub) e particulares (Epar) na etapa I dos 53º JEDF.

Etapa I			
Colocação	Escola	Região Administrativa	Pontos
1º	Epar 02	Plano Piloto	119
2º	Epar 14	Águas Claras	90
3º	Epar 17	Plano Piloto	90
4º	Epar 13	Taguatinga	74
5º	Epar 25	Plano Piloto	70
6º	Epar 19	Plano Piloto	66
7º	Epar 24	Plano Piloto	62
8º	Epar 08	Plano Piloto	60
9º	Epar 27	Plano Piloto	49
10º	Epub 07	Plano Piloto	41
11º	Epub 01	Paranoá	39
12º	Epar 07	Plano Piloto	38
13º	Epar 21	Plano Piloto	35
14º	Epar 01	Ceilândia	33
15º	Epar 10	Gama	30

Fonte: Jogos Escolares do Distrito Federal (2013j).

As escolas foram classificadas como Epar (escola particular) e Epub (escola pública). Os dados do **quadro 33** demonstram que 02 escolas públicas auferiram resultados na Classificação Geral figurando na 10ª e na 11ª colocações.

Quadro 34 – Classificação geral das escolas públicas (Epub) e particulares (Epar) na etapa II dos 53º JEDF.

Etapa II			
Colocação	Escola	Região Administrativa	Pontos
1º	Epar 27	Plano Piloto	123
2º	Epar 19	Plano Piloto	123
3º	Epar 24	Plano Piloto	103
4º	Epar 02	Taguatinga	92
5º	Epar 13	Taguatinga	77
6º	Epar 17	Plano Piloto	74
7º	Epar 14	Águas Claras	56
8º	Epar 16	Taguatinga	51
9º	Epar 12	Taguatinga	49
10º	Epar 20	Plano Piloto	41
11º	Epub 16	Recanto das Emas	39
12º	Epar 08	Plano Piloto	39

Fonte: Jogos Escolares do Distrito Federal (2013j).

O **quadro 34** demonstra que 01 escola pública figurou entre as 12 escolas que totalizaram o quadro de classificação geral. Essa escola ocupou o 11º lugar.

Portanto, em que pese ter havido uma grande participação das escolas públicas nos Jogos Escolares em termos de classificação geral da competição, a rede pública não conquistou Resultados Esportivos expressivos uma vez que em nenhuma etapa houve escola nas três primeiras colocações.

Em seguida serão apresentados os resultados referentes às conquistas de Resultados Esportivos por modalidade/categoria.

Quadro 35 – Classificação por modalidade/categoria das escolas públicas (Epub) e particulares (Epar) nos 53º JEDF.

Nº	Modalidades	Feminino			Masculino		
		1º	2º	3º	1º	2º	3º
1	Atletismo	Epar 26	Epub 08	Epar 19	Epar 19	Epub 16	Epub 19
2	Basquetebol	Epar 27	Epar 02	Epar 16	Epar 22	Epar 17	Epar 13
3	Ciclismo	Epar 27	Epar 27	Epar 05	Epar 11
4	Futebol de Campo	Epub 12	Epar 14	Epub 22
5	Futsal	Epar 20	Epar 10	Epar 24	Epar 24	Epar 16	Epub 15
6	Ginástica Rítmica	Epar 27	Epar 24	Epub 17
7	Handebol	Epar 12	Epar 17	Epar 08	Epub 23	Epar 17	Epub 10
8	Judô	Epar 19	Epar 13	Epub 21	Epar 19	Epub 02	Epar 18
9	Luta Olímpica	Epub 01	Epub 09		Epub 01	Epub 09	Epub 11
10	Natação	Epar 19	Epar 04	Epar 03	Epar 19	Epar 17	Epar 22
11	Peteca	Epar 27	Epar 27	Epub 06	Epar 23
12	Tênis de Mesa	Epub 04	Epub 20	Epub 24	Epub 14	Epub 16	Epub 05
13	Vôlei de Praia	Epar 24	Epub 13	Epar 27	Epar 12	Epar 24	Epar 19
14	Voleibol	Epar 16	Epar 24	Epar 20	Epar 24	Epar 20	Epar 12
15	Xadrez	Epar 02	Epub 03	Epub 18	Epub 15	Epub 18	Epar 13
				Epar 06
				Epar 15

Fonte: Jogos Escolares do Distrito Federal (2013j).

O **quadro 35** demonstra que 24 escolas públicas, ou seja, 15,89% do total de 151 e 27 escolas particulares conquistaram as três primeiras colocações em todas as modalidades/categorias. A análise desses dados será realizada com base na quantidade total disponível de Resultados Esportivos e da comparação entre os resultados obtidos pelas escolas públicas e particulares.

Pelo critério utilizado nesta pesquisa os Resultados Esportivos correspondem a conquista de uma das três primeiras posições de classificação que correspondem às medalhas de ouro, prata e bronze. Houve, nesta competição, 81 oportunidades das escolas obterem Resultados Esportivos.

Foi feito um cálculo multiplicando as 15 modalidades em 2 categorias (feminino e masculino) e o produto foi multiplicado por 3 que é o número de medalhas possíveis em cada modalidade/categoria o que totaliza 90. Contudo, Ginástica Rítmica é uma modalidade exclusivamente feminina e, nos JEDF, Futebol de Campo é exclusivamente masculina o que reduz em 6. Assim 84 é o número final dessa conta.

Entretanto, o Ciclismo e a Peteca não tiveram premiação de 2º e 3º lugares na categoria feminina; na mesma categoria a Luta Olímpica¹³¹ não teve a premiação de 3º lugar, e no Xadrez mais 2 alunos-atletas receberam medalha de terceiro lugar e assim chegou-se ao número final. Nesta conta, as duas etapas da competição foram somadas uma vez que não houve dados disponíveis para a classificação por etapa.

Percebe-se que houve um equilíbrio nas conquistas quando analisadas por modalidade/categoria demonstrando, a princípio, que não há diferença técnica na preparação das escolas ou dos alunos-atletas uma vez que, mesmo sem instalações próprias e materiais adequados e suficientes, as escolas públicas foram competitivas.

¹³¹ Esta modalidade é oferecida apenas em algumas escolas públicas do Paranoá.

Entretanto, analisando a superioridade numérica das escolas públicas no que tange à participação no referido evento, este equilíbrio não se justifica, uma vez que as chances das escolas públicas superarem os Resultados Esportivos das escolas particulares, em tese, seriam maiores caso houvesse realmente um equilíbrio técnico, sobretudo de condições adequadas de treinamento.

Para compreender melhor esses dados, aprofundou-se a análise de cada caso e no próximo quadro estão as classificações finais por modalidades de escolas públicas e privadas nas categorias: feminina e masculina.

Quadro 36 – Distribuição das medalhas conquistadas por modalidade/categoria pelas escolas particulares (Epar) que participaram nos 53º JEDF.

Escola	Feminina			Masculina			Total
	1ª	2ª	3ª	1ª	2ª	3ª	
Epar 01							0
Epar 02	1	1					2
Epar 03			1				1
Epar 04		1					1
Epar 05					1		1
Epar 06			1				1
Epar 07							0
Epar 08			1				1
Epar 09							0
Epar 10		1					1
Epar 11						1	1
Epar 12	1			1		1	3
Epar 13		1				2	3
Epar 14					1		1
Epar 15			1				1
Epar 16	1		1		1		3
Epar 17		1			3		4
Epar 18						1	1
Epar 19	2		1	3	1		7
Epar 20	1		1		1		3
Epar 21							0
Epar 22				1		1	2
Epar 23						1	1
Epar 24	1	2	1	3	1		8
Epar 25							0
Epar 26	1						1
Epar 27	4		1	2			7
Total	12	7	9	10	9	7	54

Fonte: Jogos Escolares do Distrito Federal (2013j).

Analisando este **quadro 36** nota-se que dos 81 resultados disponíveis, as escolas particulares conquistaram 54. Destacam-se a Epar 24 que conquistou 8, e as Epar 27 e 19 que conquistaram 7 cada. Essas 3 escolas juntas conquistaram 22 resultados o que equivale a 40,74% do total obtido e 27,16% do total possível.

Em seguida serão apresentados os dados específicos das conquistas das escolas públicas.

Quadro 37 – Distribuição das medalhas conquistadas por modalidade/categoria pelas escolas públicas (Epub) que participaram nos 53º JEDF..

Escola	Feminina			Masculina			Total
	1ª	2ª	3ª	1ª	2ª	3ª	
Epub 01	1			1			2
Epub 02					1		1
Epub 03		1					1
Epub 04	1						1
Epub 05						1	1
Epub 06					1		1
Epub 07							0
Epub 08		1					1
Epub 09		1			1		2
Epub 10							0
Epub 11						2	2
Epub 12				1			1
Epub 13		1					1
Epub 14				1			1
Epub 15				1		1	2
Epub 16					2		2
Epub 17			1				1
Epub 18			1		1		2
Epub 19						1	1
Epub 20		1					1
Epub 21			1				1
Epub 22						1	1
Epub 23				1			1
Epub 24			1				1
Total	2	5	4	5	6	6	28

Fonte: Jogos Escolares do Distrito Federal (2013j).

No caso das escolas públicas, cujos números se encontram no **quadro 37** foram conquistados no total 28 Resultados Esportivos, ou seja, 34,57%. Nenhuma escola obteve mais de 2 conquistas. Sendo assim, não houve concentração de conquistas dessas escolas.

Ressalta-se que tanto no quadro 36 quanto no 37 existem escolas que não conquistaram Resultados Esportivos nas modalidades/categoria. Porém, figuraram entre as melhores na classificação geral demonstrada nos quadros 33 e 34. São 6 escolas que pela grande participação em modalidades individuais, ganharam muitas provas nessas modalidades, porém, essas conquistas não foram suficientes para vencer a disputa total da modalidade, somando pontos suficientes para vencer na disputa por escolas refletida no classificação geral.

Analisando os dados, percebe-se que poucas escolas particulares lograram êxito em várias modalidades/categoria enquanto muitas escolas públicas aproveitaram poucas oportunidades. Isto fica mais evidente quando se verifica que são necessárias 5 escolas particulares para superarem o total de conquistas das 24 escolas públicas, como por exemplo somando-se as conquistas da Epar 24, da Epar 27, da Epar 19, da Epar 17 e da Epar 20 que conquistaram respectivamente 8, 7, 7, 4 e 3. Esses dados denotam que há, por parte das escolas particulares, um Projeto Esportivo institucional o que não ocorre no caso das escolas públicas como já foi analisado neste estudo.

Verificou-se quando da análise das idades dos Técnicos Esportivos que há muitos sujeitos que são considerados *experts* na população analisada neste estudo. Isto quer dizer que são eles, a priori, quem devem auferir os melhores resultados em termos de conquistas. Para analisar as conquistas de Resultados Esportivos pelos Técnicos Esportivos fez-se o cruzamento destes resultados retro apresentados com os encontrados em relação aqueles encontrados na análise da gerações e chegou-se aos dados apresentados na tabela a seguir.

Tabela 19 – Distribuição das frequências: absoluta (N) e relativa (%) dos Resultados Esportivos obtidos pelos Técnicos Esportivos das escolas públicas participantes dos 53º JEDF.

Resultados Esportivos	Geração Y		Geração X		Geração BB		Total
	N	%	N	%	N	%	
Conquistado	10	20	32	64	8	16	50
Não Conquistado	18	31,58	37	64,91	2	3,51	57
Total	28	26,17	69	64,49	10	9,35	107

Fonte: Dados de pesquisa do autor.

A **tabela 19** demonstra que os Técnicos Esportivos da geração X representam 64% da população e a mesma porcentagem daqueles que conquistaram e, também daqueles que não conquistaram Resultados Esportivos. Os Técnicos Esportivos da geração Y totalizam 28 sujeitos e 10 conquistaram Resultados Esportivos representando 20% daqueles que conquistaram. Dos 9,35% representantes da geração BB, 8 conquistaram Resultados Esportivos o que representa 16% do total de conquistas.

Percebe-se, ao analisar essa **tabela 19** que, apesar da pequena quantidade de medalhas os Técnicos Esportivos pertencentes à geração BB, foram estes os mais eficazes que seus colegas pertencentes às outras duas gerações no que tange à obtenção de Resultados Esportivos uma vez que houve mais vitoriosos nesta geração que nas demais quando comparadas ao total de cada uma.

Entretanto, em termos de volume a geração X foi a que mais contribuiu o que mostra a relevante participação desses sujeitos para o quadro final das escolas públicas. São eles em última análise que podem fazer a ligação entre a experiência dos BB e os recém chegados da geração Y para tornar efetiva a conquista de medalhas das escolas públicas nos anos subseqüentes da competição.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo buscou-se analisar atuação dos Técnicos Esportivos das escolas públicas do Distrito Federal enquanto gestores do Esporte Escolar e os Resultados Esportivos conquistados por essas organizações à luz da Gestão do Esporte que se utiliza da Teoria Geral da Administrativa e de outras teorias e abordagens complementares. Para uma melhor compreensão desse fenômeno o estudo, também, visou identificar o perfil profissiográfico a partir das características das tarefas que são realizadas, a correspondência dessas com a qualificação profissional e das condições de trabalho disponíveis para a realização das Ações Gerenciais necessárias ao desenvolvimento do Projeto Esportivo.

Os resultados encontrados nesta pesquisa permitiram atingir os objetivos propostos uma vez que foi possível estabelecer relações com 95% de significância entre algumas variáveis fortalecendo a análise dos dados obtidos. Verificou-se que ao participar dos Jogos Escolares houve um encontro de três especificidades de intervenção da área da Educação Física uma vez que foram professores regentes ou seja, que atuam em “sala de aula” exercendo a função de Técnicos Esportivos e assumindo a condição de Coordenadores Esportivos e, portanto, Gestores do Esporte nas escolas em que trabalham sendo possível encontrar aproximações entre as Ações Gerenciais e os Resultados Esportivos.

Com isso algumas considerações acerca da realidade da Gestão do Esporte escolar das escolas públicas do Distrito Federal foram possíveis e serão expostas nestas considerações finais. Inicialmente a população será caracterizada quanto aos seus aspectos sócio-demográficos e profissionais, tanto em relação à atuação quanto à qualificação profissional. Em seguida serão apresentadas as evidências acerca da Gestão do Esporte escolar focalizando a atuação dos Gestores do Esporte, especialmente as Ações Gerenciais dos Técnicos Esportivos que participaram da pesquisa e os Resultados Esportivos obtidos. Para finalizar são apresentadas considerações acerca do perfil profissiográfico e algumas sugestões de novas pesquisas.

Em relação à caracterização sócio-demográfica a população desta pesquisa é composta de sujeitos do sexo masculino, com idade média de 40 anos, casados. A metade tem naturalidade brasiliense, sendo que aqueles oriundos de outros estados. Nestes casos, a maioria veio de Minas Gerais. Todos praticam ou já praticaram atividade física.

Quanto à atuação profissional mais da metade trabalha há mais de 10 anos na SEDF e 50,5% participam dos JEDF no máximo há 5 anos. São servidores efetivos da SEDF, trabalham 40 horas semanais, são professores de “Sala de Aula”. Contudo, 24% trabalham no projeto Centro de Iniciação Desportiva. A maioria mora e trabalha na mesma Região Administrativa. As regiões de Taguatinga e Ceilândia figuram como aquelas que tem os maiores números de sujeitos que ali residem e trabalham.

No que se refere à qualificação profissional, a maioria (19,20%) é formada em Educação Física há mais de 21 anos e mais de 75% possuem pós-graduação em geral em nível de especialização. Isto demonstra um alto nível de qualificação profissional dessa população quando se tem por base que a meta 16 do Plano Nacional de Educação preconiza que em 10 anos haja, no mínimo, 50% do quadro de servidores das escolas brasileiras com este nível pelo menos. A maioria (58,2%) possui formação específica em Gestão do Esporte, e buscam a formação continuada (65,3%) nesta subárea da Educação Física o que denota que esses sujeitos percebem a relevância dos aspectos relacionados à gestão para o seu trabalho e, portanto, estão em consonância com os preceitos legais (CONFED, 2002) e científicos (DRUCKER, 1981; MAZZEI e BASTOS, 2012; AZEVÊDO e BARROS, 2004) no que tange às competências necessárias para a função.

Em relação à atuação do professor de Educação Física enquanto gestor do esporte foi possível encontrar evidências de que há aplicação de parte dos conhecimentos adquiridos na qualificação profissional específica em algumas tarefas exigidas, sobretudo, no que diz respeito as ações individuais de planejamento e controle.

Embora o objetivo tenha sido analisar a atuação em nível operacional das políticas e ações do Esporte Educacional, constatou-se nesta pesquisa que, o

arcabouço legal da Educação (LDB, PCNs, Lei da Gestão Democrática e as várias leis de fomento dentre outras) e do Esporte (Lei Pelé e as várias leis de fomento dentre outras) e do funcionalismo público (Regime Jurídico Único, Lei das PPP, Lei da Transparência, dentre outras) bem como de área afins como em nível federal e distrital, em que pese haver ajustes e adequações, é moderno e contempla várias das necessidades das escolas públicas para desenvolverem seus Projetos Esportivos.

Esta constatação ficou evidente quando os resultados desta pesquisa demonstraram os resultados positivos de alguns programas e projetos implementados pelos governos: Federal e Distrital. Em nível Federal destaca-se o programa Atleta na Escola que contribuiu para a grande participação nas modalidades Atletismo e Judô. E no nível Distrital o projeto CID que viabilizou a participação das escolas públicas em todas as modalidades disputadas na competição em nível nacional, inclusive em algumas com pouca tradição como é o caso da Luta Olímpica. Ressalta-se, ainda, o aumento da participação das escolas públicas no ano em que se disponibilizou transporte para as escolas públicas.

Além dessas, há políticas e ações de descentralização e autonomia administrativo-financeira implementadas que reforçam o *empowerment* das escolas públicas que podem e devem assumir o seu papel protagonista como agente de promoção do esporte por meio dos gestores do Esporte Escolar de qualquer nível da hierarquia – estratégico, tático ou operacional – ou área da escola – meio ou fim –, seja contribuindo para o aumento da participação dos alunos-atletas, seja para a melhor qualificação dessa participação.

Esse *empowerment* conquistado pela escola pública pressupõe assunção de responsabilidade e os Técnicos Esportivos pesquisados demonstraram terem ciência disso quando, por exemplo, afirmaram que são os responsáveis pelo Projeto Esportivo e quando realizaram algumas Ações Gerenciais referentes ao planejamento e ao controle do Projeto Esportivo. Por outro lado, não se consideram responsáveis por resolverem muitos problemas referentes à organização e à direção desse projeto. Com isso deixam de minimizar riscos, quando, por exemplo, não formam Comissões Técnicas completas e aumentar a eficácia esportiva, uma vez que sabem da escassez de materiais e de instalações e não providenciam a solução desses problemas.

No que tange às Ações Gerenciais de planejamento pesquisadas, o plano de ação foi realizado, porém, não se mostrou eficaz em termos de objetivos esportivos, uma vez os Resultados Esportivos abaixo das expectativas também demonstram que há espaço para uma melhor qualificação deste planejamento. Além disso, pelo fato de não haver a inserção do Projeto Esportivo no PPP outras ações de organização e as de direção, como as de liderança que se refletem na falta de apoio de professores de outras disciplinas, por exemplo, não foram realizadas pela maioria.

As ações de controle analisadas neste estudo se mostraram eficazes, quando foram realizadas. Um dos aspectos que comprova isso é a constatação de que a elaboração de relatórios por parte dos Técnicos Esportivos e o *feedback* recebido pelos Gestores da Escola estão relacionados, sobretudo quando houve Resultados Esportivos positivos. Por outro lado, novamente, os Gestores da Escola não utilizaram a avaliação formal como uma ferramenta de registro histórico e de divulgação o que pode ocasionar perda dos dados e informações e, assim, não contribuir no aperfeiçoamento nos projetos futuros, além de não fortalecer o apoio ao Projeto Esportivo por parte da Comunidade Escolar.

Em relação às ações de direção, foram identificados traços das características dos Técnicos Esportivos analisados que apontam na direção de uma atitude empreendedora. Esses traços ficam evidentes, sobretudo, em três resultados: 1) a tomada de decisão personificada; 2) a assunção de riscos pessoais para viabilizar a execução do projeto; 3) a satisfação encontrada na realização das tarefas. Entretanto, em relação às ações de organização esses sujeitos percebem a necessidade de que sejam realizadas uma vez que não há, na maioria dos casos, condições adequadas de treinamento de equipes e alunos-atletas, mas não se consideram responsáveis por isso.

A falta do envolvimento da Comunidade Escolar para com o projeto de esporte escolar demonstrou distanciamento do que está preconizado pelo arcabouço legal (Lei da Gestão Democrática e Lei da Transparência), pelas ferramentas gerenciais e pedagógicas (PPP Professor Carlos Mota) e pela Teoria Geral da Administração. Para que o Esporte Escolar seja instituição inclusiva, todos os atores envolvidos no Esporte Escolar – e não apenas os Técnicos Esportivos – devem

cumprir seu papel social de promotores do desenvolvimento de talentos esportivos de forma mais ativa.

Todavia, em que pese a decisão de implementação do Projeto Esportivo ter sido pessoal e de que faltaram condições adequadas de trabalho e, ainda, a despeito de afirmarem que assumiram riscos ao participarem dos JEDF, os Técnico Esportivos se mostraram satisfeitos profissionalmente. Esta característica favorece a implementação de ações de formação continuada para esses sujeitos no sentido de fornecer subsídios para o uso das ferramentas disponíveis para melhorar as condições de trabalho o que, provavelmente, reforçará a satisfação desses profissionais.

Em relação ao perfil profissiográfico os sujeitos da pesquisa demonstram que algumas tarefas necessárias a esta função são realizadas e outras não. E que isto impacta nas condições de trabalho e, portanto, na eficácia do Projeto Esportivo. Os TE analisados demonstraram possuir os requisitos e as condições necessárias à realização das tarefas exigidas pela função de Coordenador Esportivo.

Os dados referentes aos Resultados Esportivos obtidos pelas escolas públicas do Distrito Federal demonstraram que há espaço para crescimento na performance institucional e individual. Assim, os Projetos Esportivos podem melhorar a eficácia em termos de Resultados Esportivos que deve ser a busca última dos Gestores do Esporte na escola devido ao impacto social que gera uma vez que, além de atender às necessidades dos alunos-atletas e profissionais dos Técnico Esportivos, o Projeto Esportivo pode ser utilizado pela escola pública, também, para contribuir na reversão do movimento de descrença das famílias e da sociedade em geral, em relação à instituição escolar.

Enquanto especialistas na área, os Técnico Esportivos são sujeitos fundamentais neste processo e os dados desta pesquisa demonstram que há uma consciência desse papel protagonista de agente de transformação social e econômica, formando cidadãos e fomentando a formação da base do esporte nacional. Colocam em prática, assim, os valores democráticos preconizados pelos Pioneiros da Educação Nova e materializado nos mecanismos de descentralização apresentados. Assim, diminuem a distância entre o discurso e a ação, entre a teoria

e a prática. Para tanto faz-se necessário o maior diálogo com as áreas Administração-Educação-Educação Física.

A responsabilidade assumida pelos Técnicos Esportivos demonstra sua condição de autoridade esportiva na escola, entretanto não é necessária a assunção de riscos em demasia, a utilização de recursos próprios ou de trabalho em excesso. Para tanto faz-se o envolvimento dos *stakeholders* da escola, em especial a Comunidade Escolar para que o Projeto Esportivo seja institucional e não personificado. Do contrário, esse projeto fica fragilizado, não sendo capaz de satisfazer as necessidades dos alunos-altetas, dos Técnicos Esportivos e das escolas públicas.

Considera-se, portanto, que em relação ao propósito desta pesquisa de realizar um levantamento sobre o ambiente gerencial que permeou a participação das escolas públicas nos 53º JEDF, essa cumpriu seu papel, contribuindo para a sistematização de dados e informações a respeito dessa política de esporte na região.

Espera-se que esses dados e informações possam servir de base e/ou parâmetros para futuras investigações científicas e para tomadas de decisões no âmbito da Gestão do Esporte Escolar uma vez que, como áreas que produzem e se utilizam da *comoditty* mais cara do mercado – o conhecimento – a Educação e o Esporte necessitam de estudos e pesquisas que promovam o avanço das áreas. Os conhecimentos produzidos por essa área devem ser utilizados para satisfazer as necessidades da sociedade.

Este estudo está disponibilizado no banco de teses e dissertações da Biblioteca Central da Universidade de Brasília. Além disso, será divulgado aos servidores da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal por meio de correio eletrônico e em palestras, conforme combinado no período da coleta de dados. Os dados aqui encontrados serão utilizados em publicações científicas e esse estudo servirá de fundamentação para a elaboração de um projeto de doutorado que ainda não foi definido onde será realizado. Além disso, é a base para o redimensionamento do trabalho do autor em sua prática docente.

6. SUGESTÕES

Esta pesquisa fez um corte transversal na realidade da principal política de esporte do Distrito Federal, não sendo possíveis generalizações para outras realidades. Por isso, sugere-se que outras pesquisas sejam realizadas e caso sejam encontrados resultados semelhantes muito há que se fazer para avançar na gestão do Esporte Escolar brasileiro.

Além disso, ressalta-se que a ciência pode contribuir de maneira relevante atendendo a necessidade premente de criar metodologias abrangentes visando à eficácia esportiva e pedagógica do Esporte Escolar e sistemas de avaliação da Gestão do Esporte Escolar para que se possa fortalecer a sinergia entre as ações Federal, estaduais e municipais de desenvolvimento do Esporte Escolar.

REFERÊNCIAS

ACEMOGLU, Daron; ROBINSON, James A. **Porque as nações fracassam: as origens do poder, da prosperidade e da pobreza**. Tradução Cristina Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ALMEIDA, Rodrigo de. Entrando no clube: o BNDES e a inserção brasileira no capitalismo internacional. In: BOSCHI, Renato. Renato. (Org.) **Variedades de capitalismo, política e desenvolvimento na América Latina**. Belo Horizonte: UFMG, 2011, p. 164-193.

ALVES, José Antônio Barros; PIERANTI, Octávio Penna. **O Estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil**. RAE-eletrônica, v. 6, n. 1, Art. 1, Jan./Jun. 2007.

ARÊAS DA SILVA, Leonardo Peixoto; REZENDE, Alexandre. **Educação e sociabilização: uma análise das preferências nos relacionamentos – intra-grupo – de estudantes, a partir de uma viagem de lazer**. Anais do 1º Congresso do Conselho Regional de Educação Física da 7ª Região – 1º ConCRE7, 2011.

ARANTES, Ana Cristina. **A história da educação física escolar no Brasil**. Revista Digital, a.13, nº 124, Buenos Aires, Setembro 2008. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd124/ahistoria-da-Educação-Física-escolar-no-brasil.htm>>. Acesso em: 11 Nov. 2013.

ARANTES, André; MARTINS, F.; LOPES, José Pedro Sarmento de Rebocho. **Jogos escolares brasileiros: reconstrução histórica**. Motricidade, v. 8, nº, Supl. 2, 2012, p. 916-924, Fundação Técnica e Científica do Desporto Vila Real, Portugal.

ABNT. NBR 6022: **artigo em publicação periódica científica impressa - Apresentação**. Rio de Janeiro, 2003.

_____. NBR 6023: **informação e documentação: referências – elaboração: apresentação**. Rio de Janeiro, 2002.

_____. NBR 6024: **informação e documentação: Numeração progressiva das seções de um documento: apresentação**. Rio de Janeiro, 2002.

_____. NBR 6027: **informação e documentação: sumário: apresentação**. Rio de Janeiro, 2003.

_____. NBR 6028: **informação e documentação: resumo: apresentação**. Rio de Janeiro, 2003.

_____. NBR 10520: **informação e documentação: citações em documentos: apresentação**. Rio de Janeiro, 2002.

_____. NBR 14724: **informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação**. Rio de Janeiro, 2011.

_____. NBR 15287: **informação e documentação: projeto de pesquisa: apresentação**. Rio de Janeiro, 2011.

AZEVEDO, Alexsander Gomes de. **O desenvolvimento de estratégia do programa sócio-torcedor relacionado com a visão gerencial do futebol profissional no Distrito Federal**. 2013, 185 f. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Programa de Pós-Graduação em Educação Física, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

AZEVEDO, Fernando et al. **Manifesto dos pioneiros da Educação Nova**. 1932. Revista HISTEDBR **On-line**, Campinas, nº. especial, p.188–204, Ago. 2006.

AZEVEDO, Paulo Henrique. **A gestão profissional do esporte**. Blog gestão e marketing do esporte – GESPORTE. Brasília, 7 Mar. 2007. Disponível em: <<http://gesporte.blogspot.com/>>. Acesso em: 08 Mar. 2007.

_____. **O esporte como negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais**. Estudos, v. 36, n. 9/10, p. 929-939, Set./Out. 2009.

_____.; ARÉAS DA SILVA, Leonardo Peixoto. **Formação profissional do graduado em educação física, a sua relação trabalhista com academias de atividades físicas e a repercussão sobre sua carreira.** Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, v.3, Supl. 1, p. 154–168, Dez 2013.

_____.; BARROS, Jônatas de Franca. **A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002.** Revista digital, a. 10, n° 74, Buenos Aires, Jul. 2004. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd74/admin.htm>>. Acesso em: 09 Abr. 2011.

_____.; BARROS, Jonatas de Franca; AZEVEDO, Aldo Antônio de et al. **Administração estratégica e gestão de unidades públicas de ensino superior da Faculdade de Educação Física da Universidade de Brasília.** Revista Digital, Buenos Aires, a.10, n° 77, Out. 2004. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd77/admin.htm>>. Acesso em: 08 Abr. 2011.

_____.; SPESSOTO, Rubens Eduardo Nascimento. **Caracterização do perfil retrospectivo do dirigente esportivo de clube de futebol profissional da primeira divisão, entre os anos 2003 e 2007.** Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Portugal: Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, v. 9(2), p. 103–112, 2009.

BECSKEHÁZY, Ilona. **Plano Nacional de Educação pode fazer setor mudar radicalmente para melhor.** [S.I.] Central Brasileira de Notícias podcast, 2011. Disponível em: <<http://cbn.globoradio.globo.com/colunas/misSão-aluno/2011/04/18/PLANO-NACIONAL-DE-EDUCAÇÃO-PODE-FAZER-SETOR-MUDAR-RADICALMENTE-PARA-MELHOR.htm>>. Acesso em: 19 Abr. 2011.

_____. **Quebra de paradigma na educação brasileira.** [S.I.]: Central Brasileira de Notícias, podcast, 14 Maio 2012.

BOGGINO, Norberto. (Comp.). **Planejamento escolar.** Rosario: Homo Sapiens Ediciones, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. **Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais.** Psicologia. Teoria de Pesquisa. v. 26, n. 1, p.171-182, Jan.-Mar, 2010.

BRASIL. Casa Civil. **Brasília, patrimônio cultural da humanidade.** 2014a. Disponível em: <<http://www4.planalto.gov.br/restauracao/Brasília-patrimonio-cultural-da-humanidade>>. Acesso em: 21 Abr. 2014.

_____. **Constituição Federal:** Estados Unidos do Brasil, 1891. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao91.htm>. Acesso em: 13 Abr. 2013.

_____. **Constituição Federal:** Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil, 1934. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm>. Acesso em: 13 Abr. 2013.

_____. **Constituição Federal:** República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

_____. **Decreto-Lei nº 3.199,** de 14 de abril de 1941. Estabelece as bases de organização dos desportos em todo o país. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decllei/1940-1949/decreto-lei-3199-14-abril-1941-413238-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 25 Mai. 2012.

_____. **Decreto nº 7.083,** de 27 de janeiro de 2010a. Dispõe sobre o Programa mais Educação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7083.htm>. Acesso em: 25 Mai. 2012.

_____. **Decreto nº 80.228,** de 25 de agosto de 1977. Regulamenta a Lei n.º 6.251, de 08 de outubro de 1975, que institui normas gerais sobre desportos e da outras providencias. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-80228-25-agosto-1977-429375-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 25 Mai. 2012.

_____. **Lei nº 4.024**, de 20 dezembro de 1961. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <http://www.histedbr.fae.unicamp.br/navegando/fontes_escritas/6_Nacional_Desenvolvimento/ldb%20lei%20no%204.024,%20de%2020%20de%20dezembro%20de%201961.htm> Acesso em: 25 Mai. 2012.

_____. **Lei nº 8.069**, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e da outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm>. Acesso em: 25 Mai. 2012.

_____. **Lei nº 8.666**, de 21 de junho de 1993a. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 25 Mai. 2012.

_____. **Lei nº 8.672**, de 6 de julho de 1993b. Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8672.htm>. Acesso em: 15 Fev. 2013.

_____. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em: 25 Mai. 2012.

_____. **Lei nº 9.615**, de 24 de março de 1998a. Institui normas gerais sobre desportos e da outras providências. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9615consol.htm>. Acesso em 25 Mai. 2012.

_____. **Lei nº 9.696**, de 1 de setembro de 1998b. Dispõe sobre a regulamentação da profissão de Educação Física e cria os respectivos Conselho Federal e Conselhos Regionais de Educação Física. Disponível em: <http://www.confef.org.br/extra/juris/mostra_lei.asp?ID=46> Acesso em: 15 Fev. 2013.

_____. **Lei nº 10.633**, de 27 de dezembro de 2002a. Institui o Fundo Constitucional do Distrito Federal – FCDF, para atender o disposto no inciso XIV, do art. 21, da Constituição Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10633.htm>. Acesso em: 25 Mai. 2012.

_____. **Lei nº 11.079**, de 30 de dezembro de 2004. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm>. Acesso em: 25 Mai. 2012.

_____. **Lei nº 12.527**, de 18 de novembro de 2011a. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de Maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm> Acesso em: 10 Jun. 2014.

_____. **Lei nº 11.438**, de 29 de dezembro de 2006. Dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo e dá outras providências. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11438.htm>. Acesso em: 10 Jun. 2014.

_____. Casa Civil. **Manual de redação da Presidência da República**. 2002b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/manual/manual.htm>. Acesso em: 25 Mai. 2012.

_____. Ministério da Educação. **Parâmetros Curriculares Nacionais**. Brasília, 1997.

_____. Ministério da Educação. **Plano de Desenvolvimento da Educação – razões, princípios e programas**. 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/livro/livro.pdf>>. Acesso em: 22 Ago. 2012.

_____. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação 2011-2020**. 2014a. Aprova o Plano Nacional de Educação para o decênio 2011-2020 e dá outras providências. Disponível em:

<<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=490116>> Acesso em: 25 Jun. 2014.

_____. Ministério da Educação. CAPES. **Tabelas de áreas de conhecimento**. 2008. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/tabela-de-areas-de-conhecimento>>. Acesso em: 10 Abr. 2013.

_____. Ministério da Educação. FNDE. **Programa de ações articuladas**. 2014d. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/programas/par/par-apresentacao>>. Acesso em: 10 Mai. 2014.

_____. Ministério da Educação. INEP. **Censo escolar**. 2011b. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo>>. Acesso em: 10 Abr. 2013.

_____. Ministério da Educação. CNE. **Resolução nº 5**, de 17 de dezembro de 2009. Fixa as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/>>. Acesso em: 10 Mai. 2014.

_____. Ministério da Educação. **Sítio Eletrônico**. 2014b. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/>> Acesso em: 10 Mai. 2014.

_____. Ministério do Esporte. **Esporte, Lazer e desenvolvimento humano**. III Conferência Nacional do Esporte. Caderno 1. Brasília, 2010.

_____. Ministério do Esporte. **Sítio Eletrônico**. 2014c. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/>>. Acesso em: 10 Mai. 2014.

_____. Ministério do Esporte. **Resolução de criação do sistema nacional de esporte e lazer**. 2011c. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/conferencianacional/arquivos/textoIIFundamentacaoSobreSistema230106.pdf>>. Acesso em: 25 Mar. 2013.

_____. Ministério do Esporte. CNE. **Resolução nº 5**, de 14 de junho de 2005. Política Nacional de Esporte. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/>>. Acesso em: 10 Mai. 2014.

_____. Ministério do Esporte. CNE. **Resolução nº 10**, de 07 de março de 2006. Aprova as Políticas Setoriais de Esporte de Alto Rendimento, de Esporte Educacional e de Esporte Recreativo e de Lazer. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/>>. Acesso em: 10 Mai. 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. IBGE. **Censo Demográfico 2010**. Características da população e dos domicílios – resultados do universo. Rio de Janeiro, RJ, 2011b. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/english/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas_da_populacao/resultados_do_universo.pdf>. Acesso em: 17 Abr. 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. IBGE. **PIB em 2013, PIB cresce 2,3% e totaliza R\$ 4,84 trilhões**. 2013a. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-emprego/2014/02/em-2013-pib-cresce-2-3-e-totaliza-r-4-84-trilhoes>>. Acesso em: 21 abr. 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. IBGE. **Primeiros resultados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2012 e 2013**. 2013b Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Fasciculos_Indicadores_IBGE/pnadc_201302caderno.pdf>. Acesso em: 21 Abr. 2014.

_____. Ministério das Relações Exteriores. **Corpo diplomático**. 2014e. Disponível em: <<http://www.itamaraty.gov.br/cerimonial/corpo-diplomatico/>>. Acesso em: 21 Abr. 2014.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria nº 397**, de 09 de outubro de 2002c. Classificação Brasileira de Ocupações. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/home.jsf>> Acesso em: 21 Abr. 2014.

_____. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Perfil dos cargos das instituições estaduais de segurança pública: estudo profissiográfico e mapeamento de competências**. Brasília, 2012.

Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/mana5066/profissioografia-do-profissionalde-segurana-pblica>>. Acesso em: 21 Abr. 2014.

BUENO, Luciano. **Políticas públicas do esporte no Brasil: razões para o predomínio do alto rendimento. 2008**, 200 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

BUSSAB, Wilton de Oliveira; MORETTIN, Pedro Alberto. **Estatística básica**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a administração geral**. 3 ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Campus, 2004.

_____. **Teoria Geral da Administração: a abordagem perspectivas e normativas da administração**. V. 01, 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO. **Relatório anual de atividades 2013**. Disponível em: <<http://www.cob.org.br/documentos-cob>>. Acesso em: 04 Abr. 2014.

CONGRESSO BRASILEIRO SOBRE GESTÃO DO ESPORTE – CBGEsp, 2011.1. Disponível em: <<http://cigesp2011.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 13 Jan. 2014.

CONFED. **Resolução nº 046**, de 18 de Fevereiro de 2002. Disponível em: <http://www.confef.org.br/extra/resolucoes/conteudo.asp?cd_resol=82>. Acesso em: 15 Fev. 2013.

_____. **Resolução nº 156**, de 05 de novembro de 2008. Estatuto do CONFED. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.confef.org.br/extra/resolucoes/conteudo.asp?cd_resol=213>. Acesso em: 15 Fev. 2013.

DACOSTA, Lamartine Pereira. **Copa do Mundo de futebol: gestão do principal megaevento mundial**. 1º Congresso Internacional sobre Gestão do Esporte e 5º Congresso Brasileiro sobre Gestão do Esporte, 2011. Disponível em: <<http://www.CIGEsp.com.br/palestras.php>>. Acesso em: 22 Out. 2013.

_____. (Org.). **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro, CONFED, 2004, 2006.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI – destaques**. Brasília: Representação da UNESCO no Brasil, Jul. 2010.

_____. et al. **Educação: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI**. São Paulo: UNESCO/MEC; Brasília, DF: Cortez, 1997.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas 1981.

DIAS, Tania Regina Frota Vasconcellos; NARDELLI, Paula Moreira; VILAS BOAS, Ana Alice. **Competências empreendedoras: um estudo sobre os empreendedores ganhadores do prêmio TOP empresarial**. V EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. São Paulo, SP, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2008.

DISTRITO FEDERAL. Companhia de Planejamento do Distrito Federal. **Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílio – PDAD 2011**. 2011a. Disponível em: <<http://www.codeplan.df.gov.br/component/content/article/261pesquisassocioeconomicas/257-pdad-2011.html>>. Acesso em: 10 Jun. 2014.

_____. Companhia de Planejamento do Distrito Federal. **Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílio – PDAD 2013**. 2013a. Disponível em:

<<http://www.codeplan.df.gov.br/component/content/article/261-pesquisas-socioeconomicas/294-pdad-2013.html>>. Acesso em: 10 Jun. 2014.

_____. **Lei nº 4.036**, de 25 de outubro de 2007. Gestão compartilhada. D.O.U. DF 26 de outubro de 2007. Disponível em: <<http://www.se.df.gov.br/sites/400/402/00001850.pdf>>. Acesso em: 23 Mai. 2011.

_____. **Lei nº 4.751**, de 7 fevereiro de 2012a. Gestão Democrática. D.O.U. DF de fevereiro de 2012. Disponível em: <<file:///D:/Users/win%207/Documents/2012.03.29%20Ferramentas/Legisla%C3%A7%C3%A3o/Distritais/Gest%C3%A3o%20Democr%C3%A1tica.pdf>>. Acesso em: 23 Ago. 2013.

_____. **Lei nº 4.990**, de 12 de dezembro de 2012b. Regula o acesso a informações no Distrito Federal previsto no art. 5º, XXXIII, no art. 37, § 3º, II, e no art. 216, § 2º, da Constituição Federal e nos termos do art. 45, da Lei federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=4990&txtAno=2012&txtTipo=5&txtParte="](http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=4990&txtAno=2012&txtTipo=5&txtParte=)>. Acesso em: 23 ago 2013.

_____. **Lei nº 5.105**, de 03 de Maio de 2013b. Reestrutura a carreira de Magistério Público e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.se.df.gov.br/sobre-a-secretaria/legislacao.html>>. Acesso em: 23 Ago. 2013.

_____. **Lei nº 840**, de 23 de dezembro de 2011b. Regime jurídico único. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civil do Distrito Federal, das autarquias e das fundações públicas distritais. Disponível em: <[http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=840&txtAno=2011&txtTipo=4&txtParte="](http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=840&txtAno=2011&txtTipo=4&txtParte=)>. Acesso em: 02 Fev. 2012.

_____. **Decreto nº 28.513**, de 6 de dezembro de 2007, Institui o Programa de Descentralização Administrativa e Financeira - PDAF, para as Instituições Educacionais e Diretorias Regionais de Ensino, da Rede Pública de Ensino do Distrito. Disponível em: <file:///D:/Users/win%207/Downloads/dec_28513_-_REP.pdf> Acesso em: 23 Maio 2011.

_____. **Decreto nº 29.200**, de 25 de junho de 2008, Dispõe sobre o Programa de Descentralização Administrativa e Financeira para Apoio as Instituições Educacionais e as Diretorias Regionais de Ensino da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal – PDAF. Disponível em: <<http://www.sinprodf.org.br/wp-content/uploads/2011/03/decreto-n%C2%BA-29.200-de-25-de-junho-de-2008.pdf>>. Acesso em: 23 Mai. 2011.

_____. Secretaria de Estado de Educação. **Orientação pedagógica – Centro de Iniciação Desportiva**. Brasília, DF, 2012c.

_____. Secretaria de Estado de Educação. **Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE**. 2005. Disponível em: <<http://www.se.df.gov.br/programas-projetos/programa-dinheiro-diretoescola.html>>. Acesso em: 23 Ago. 2013.

_____. Secretaria de Estado de Educação. **Projeto Político Pedagógico – Professor Carlos Mota**. Brasília, 2012d. Disponível em: <<https://docs.google.com/file/d/0B90p86NDkzaHbFB6TFpmZV9ZaU0/edit?pli=1>>. Acesso em: 23 Ago. 2013.

_____. Secretaria de Estado de Educação. **Total de profissionais de educação**. 2013c. Disponível em: <<http://www.se.df.gov.br/Educação-df/rede-publica/numeros-da-Educação/272-total-de-profissionais-de-.html>>. Acesso em: 12 Out. 2013.

_____. Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. **Sítio Eletrônico Oficial**. 2014a. Disponível em: <<http://www.se.df.gov.br/>>. Acesso em: 10 jun 2014.

_____. Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. **Sítio Eletrônico Oficial – escolas**. 2014b. Disponível em: <<http://escolas.se.df.gov.br/cefdesc/>>. Acesso em: 10 jun 2014.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Orçamento. **Plano Plurianual 2012-2015**. 2012e. Disponível em: <http://www.seplan.df.gov.br/ppa-2012-2015/cat_view/210-ppa/213-planoplurianual-2012-2015/264-ppa-2012-2015/273-ppa-20122015-lei-4742-de-29122011-eanexos.html>. Acesso em: 10 Mai. 2012.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo transformando ideias em negócios**. Cap.2. O processo empreendedor. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A nova era da administração**. São Paulo: Pioneira, 1976.

_____. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____. **Administração em tempos turbulentos**. Tradução de Carlos Afonso Malferrari. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **O futuro já chegou: o maior pensador contemporâneo do mundo dos negócios desvenda a nova economia**. Revista Exame, 22 Mar. 2000.

_____. **Prática da administração de empresas**. Cap. 14. Tradução de Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1981.

ESPIRITO-SANTO, Giannina do.; MOURÃO, Ludmila. **A auto-representação da saúde dos professores de educação física de academias**. Revista Brasileira de Ciências do Esporte, Campinas, v. 27, n. 3, p. 39-55, Maio 2006.

EXAME.COM. **ES tem melhor educação do Brasil, segundo Pisa**. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/es-tem-melhor-Educação-do-brasil-segundo-pisa-vejalista>>. Acesso em: 12 Out. 2013.

FARIAS, Gelcemar; NASCIMENTO, Juarez Vieira do; GRAÇA, Amandio et al. **Crenças e expectativas constituídas ao longo da carreira docente em educação física**. Revista da Educação Física - UEM Maringá, v. 22, nº. 4, p. 497-509, 4º trim. 2011.

FERREIRA, Heidi Jancer et al. **A baixa representatividade de mulheres como técnicas esportivas no Brasil**. Revista Movimento, Porto Alegre, v. 19, n. 03, p. 103-124, Jul./Set. 2013.

FERREIRA, Ionara Thompson et al. Jogos Estudantis Brasileiros – JEBS. In: DACOSTA, Lamartine Pereira (Org.). **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro, CONFEEF, 2006.

FIANI, Ronaldo. **Cooperação e conflito: instituições de desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

FOLLE, Alexandra; NASCIMENTO, Juarez Vieira do. **Estudos sobre desenvolvimento profissional: da escolha à ruptura da carreira docente**. Revista da Educação Física - UEM Maringá, v. 19, n. 4, p. 605-618, 4. trim. 2008.

FRANCO, Maria Laura Publisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 3ª ed. Brasília: Liber Livro, 2008.

GALLAHUE, David Lee; DONNELLY, Frances Cleland. **Educação física desenvolvimentista para todas as crianças**. 4ª ed. São Paulo: Phorte, 2008.

GAYA, Adroaldo. **Sobre o esporte para crianças e jovens**. Revista Movimento, Porto Alegre, v. 6, n. 13, p. XI, a. VII, 2000. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/Movimento/issue/view/905>>. Acesso em: 14 Mai. 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GLOBO on line. **Brasil lidera abandono escolar no Mercosul, aponta IBGE**. 2010. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/politica/brasil-lidera-abandono-escolar-no-mercosul-aponta-ibge-2951664>>. Acesso em: 05 Mai. 2011.

HUIZINGA, Johan. **Homo ludens. O jogo como elemento da cultura**. 5ª ed. São Paulo: Perspectiva, 2001.

IBGE. **Normas de apresentação tabular**. 3. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 1993.

INTERNATIONAL MONETARY FUND - IMF. World economic outlook. Recovery Strengthens Remains Uneven, 2014.

JOGOS ESCOLARES DO DISTRITO FEDERAL - 53º, 2013a, Brasília. **Boletim Oficial nº 05**. Distrito Federal: SEDF, 2013. Disponível em: <<http://www.cief.com.br/jgsescolares.php>>. Acesso em: 10 Jan. 2014.

_____. 2013b, Brasília. **Boletim Oficial nº 06**. Distrito Federal: SEDF, 2013. Disponível em: <<http://www.cief.com.br/jgsescolares.php>>. Acesso em: 10 Jan. 2014.

_____. 2013c, Brasília. **Boletim Oficial nº 14**. Distrito Federal: SEDF, 2013. Disponível em: <<http://www.cief.com.br/jgsescolares.php>>. Acesso em: 10 Jan. 2014.

_____. 2013d, Brasília. **Boletim Oficial nº 17**. Distrito Federal: SEDF, 2013. Disponível em: <<http://www.cief.com.br/jgsescolares.php>>. Acesso em: 10 Jan. 2014.

_____. 2013e, Brasília. **Boletim Oficial nº 18**. Distrito Federal: SEDF, 2013. Disponível em: <<http://www.cief.com.br/jgsescolares.php>>. Acesso em: 10 Jan. 2014.

_____. 2013f, Brasília. **Nota Oficial nº 47**. Distrito Federal: SEDF, 2013. Disponível em: <<http://www.cief.com.br/jgsescolares.php>>. Acesso em: 10 Jan. 2014.

_____. 2013g, Brasília. **Nota Oficial nº 48**. Distrito Federal: SEDF, 2013. Disponível em: <<http://www.cief.com.br/jgsescolares.php>>. Acesso em: 10 Jan. 2014.

_____. 2013h, Brasília. **Nota Oficial nº 56**. Distrito Federal: SEDF, 2013. Disponível em: <<http://www.cief.com.br/jgsescolares.php>>. Acesso em: 10 Jan. 2014.

_____. 2013i, Brasília. **Regulamento Geral**. Distrito Federal: SEDF. 2013 Brasília. Disponível em: <http://www.cief.com.br/arquivoup/regulamento_definitivo_jedf2013_mod.pdf>. Acesso em: 23 Ago. 2013.

_____. 2013j, Brasília. **Relatório dos Jogos Escolares 2013 e comparativos de participação**. Distrito Federal: SEDF/SUBEB/CEFDESC/GEJOESC, 2013.

JORNAL PEQUENO, 2006. Disponível em: <<http://www.jornalpequeno.com.br/2006/7/18/Pagina38467.htm>>. Acesso em: 25 Mar. 2013.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KILSZTAJN, Samuel. **Paridade do poder de compra, renda per capita e outros indicadores econômicos**. Pesquisa & Debate, SP, v. 11, nº 2 (18), p. 93-106, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2009a. .

_____. **Alerta vermelho permanente**. HSM Management, v. 4, n. 75, p. 116-123, Jul./Ago. 2009b.

_____.; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEITE, Nuno et al. **Caracterização das funções do coordenador técnico em basquetebol: estudo realizado com os clubes da associação de basquetebol de Aveiro**. Rev. Port. Cien.Desp. [online]. 2009, v.9, nº 2, p. 97-102. ISSN 1645-0523.

LASTRES, Helena Maria Martins; ALBAGLI, Sarita; LEMOS, Cristina et al. **Desafios e oportunidades da era do conhecimento**. São Paulo em Perspectiva, nº16 (3), p. 60-66, 2002.

LOPES, José Pedro Sarmiento de Rebocho; PIRES, Gustavo Manuel Vaz da Silva. **Conceito de gestão do desporto: novos desafios, diferentes soluções**. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, v. 1, n. 1, p. 88-103, 2001.

_____. O conceito de Gestão Desportiva: âmbitos de intervenção e perfil de funções. In: MENEZES, Vilde; MULATINHO, Carlos (Orgs.). **Gestão do esporte: uma introdução**. Recife: UFPE, 2011, p. 85-100.

LOPES JUNIOR, Gumersindo Sueiro; SOUZA, Eda Castro Lucas de. **Atitude empreendedora em proprietários-gerente de pequenas empresas. Construção de um instrumento de medida**. REAd, ed. 48, v. 11, n. 6, Nov.-Dez. 2005.

LORENZO, Marina Carvalho de. **Análise das práticas de participação em conselhos deliberativos de política: o caso do Conselho Nacional do Esporte**. 2008, 113 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

LOURENÇO FILHO, Manoel Bergstrom. **Tendências da educação brasileira**. Organizado por Ruy Lourenço Filho e Carlos Monarcha. 2ªed. Brasília: MEC/Inep, 2002. 92p. (Coleção Lourenço Filho, ISSN 1519-3225, 6).

LOUSANO, Paula. **Manifesto dos pioneiros da Educação Nova**. [S.I.]: Central Brasileira de Notícias, *podcast*, 25 Jun. 2012.

LOVISOLO, Hugo. **Educação física: arte da mediação**. Rio de Janeiro: Sprint, 1995.

LÜCK, Heloisa. **Gestão do processo de aprendizagem pelo professor**. Petrópolis, RJ, Vozes, 2014 (Série Cadernos de Gestão).

MANHÃES, Eduardo Dias. **Política de esportes no Brasil**. 2 ed. rev. ampl. Rio de Janeiro, RJ: Graal, 2002.

MANOEL, Édison de Jesus. **A abordagem desenvolvimentista da educação física escolar 20 anos: uma visão pessoal**. Revista da Educação Física - UEM *online*, v. 19, p. 473-488, 2008.

MAZZEI, Leandro Carlos; BASTOS, Flávia da Cunha (Orgs.). **Gestão do esporte: desafios e Perspectivas**. Coordenação Editorial de Alexandre Machado. São Paulo: Icone, 2012.

MENDES, Alessandra Dias. **Atuação profissional e condições de trabalho do educador físico em academias de atividades físicas**. 2010, 210 f. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Programa de Pós-Graduação em Educação Física, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

MENEZES, Vilde Gomes de. Gestão do esporte municipal: caracterização, limites e possibilidades. In: MENEZES, Vilde; MULATINHO, Carlos (Orgs.). **Gestão do esporte: uma introdução**. Recife: UFPE, 2011, p. 85-100.

MONTEIRO, Alberto de Oliveira; BRAUNER, Mario Generosi; BRANDEL FILHO, José Pacheco Lopes. In: BRANDEL FILHO, José Pacheco Lopes. **O desempenho desportivo: um mosaico de valores, sentidos e significados**. Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 541-567, Abr./Jun. 2014. Disponível em: <file:///D:/Users/win%207/Downloads/38355-188222-2-PB.pdf> Acesso em: 02 Jul. 2014.

OCAMPO, Gisele Kede Flor. **Gestão empresarial e terceirização da educação física curricular**. 2009, 122 p. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Programa de Pós-Graduação em Educação Física, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias**. Rev. FAE, Curitiba, v.7, nº 2, p.13-18, Jul./Dez. 2004.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: era das conexões, tempo de relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. UNESCO. **Carta Internacional de Educação Física e Esporte**. 1978. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002164/216489por.pdf>>. Acesso em: 13 Abr. 2013.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE – OMS. **Constituição da Organização Mundial da Saúde**. Genebra, Suíça, 1948. Disponível em: <<http://www.fd.uc.pt/CI/CEE/OI/OMS/OMS.htm>>. Acesso em: 10 Mai. 2012.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. **Education at a glance**. 2013. Disponível em: <[http://www.oecd.org/edu/Brazil_EAG2013%20Country%20Note%20\(PORT\).pdf](http://www.oecd.org/edu/Brazil_EAG2013%20Country%20Note%20(PORT).pdf)>. Acesso em: 21 Abr. 2014.

PARENTE, Marta Maria de A.; LÜCK, Heloísa. Mapeamento da descentralização da educação brasileira nas redes estaduais do ensino fundamental. In: IPEA / CONSED. **Texto para discussão nº 675**. Rio de Janeiro, 53 p., out. 1999.

PEREIRA, Guilherme Nunes. **A relação entre satisfação e permanência de clientes enquanto consumidores de serviços: um estudo em academias de atividades físicas**. 2011, 207p. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Programa de Pós-Graduação em Educação Física, Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

PETROBRAS. **Prêmio Petrobras de esporte educacional**. 2014. Disponível em: <<http://premioesporte.petrobras.com.br/>>. Acesso em: 10 Jan. 2014.

PIRES, Gustavo Manoel Vaz da Silva. **Desporto e política – paradoxos e realidades**. Portugal, O Desporto - Imprensa Regional da Madeira, EP, 1996.

_____. **Gestão do desporto. Desenvolvimento organizacional**. Portugal: APOGESD - Associação Portuguesa de Gestão do Desporto, Porto, 2003.

POMPEU, Ana. **Escolha de diretores em pauta**. Disponível em: <<http://www.correioweb.com.br/euestudante/noticias.php?id=18286>>. Acesso em: 25 Mai. 2011.

ROCHA, Claudio Miranda; BASTOS, Flávia da Cunha. **Gestão do esporte: definindo a área**. Rev. Bras. Educ. Fis. Esporte, São Paulo, v.25, p.91-103, dez. 2011, nº esp.

RODRIGUES, Rejane Penna; PINTO, Leila Mirtes Magalhães; TERRA, Rodrigo et al.(Orgs.). **Legados de megaeventos esportivos**. Brasília: Ministério do Esporte, 2008.

SABATIER, Paul; WEIBLE, Cris. *The advocacy coalition framework: innovations and clarifications*. in **theories of the policy process**. Edited by Paul Sabatier. Boulder: Westview Press, 2007.

SANTOS, Alex Schlottfeldt. **Relação entre patrocinadores e a gestão dos clubes profissionais de futebol do Distrito Federal**. 2012, 112p. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Programa de Pós-Graduação em Educação Física, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

SANTOS NETO, Silvestre Cirilo dos. **Análise da gestão esportiva pelos profissionais de educação física: um estudo em representações sociais**. Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, 2012, v. 2, nº 1. ISSN 2237-3373.

SILVA, Ricardo André Ferreira. Gestão do esporte em instituições públicas e políticas públicas do esporte. In: MAZZEI, Leandro Carlos; BASTOS, Flávia da Cunha. Alexandre Machado (Coord.). **Gestão do esporte no Brasil – desafios e perspectivas**. São Paulo: Ícone, 2012.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

STEVENSON, Willian. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

_____. Tradução Alfredo Alves de Farias. **Estatística aplica à administração**. São Paulo: Harbra, 2001.

STREECK, Wolfgang; THELEN, Kathleen. *Introduction: institutional change in advanced political economies*. In: STREECK, Wolfgang; THELEN, Kathleen. **Beyond continuity: institutional change and advanced political economies**. Oxford University Press, 2005. Cap 1.

TANI, Go. **Abordagem desenvolvimentista: 20 anos depois**. Revista da Educação Física, v. 19, p. 313-331, 2008.

_____. et al. **Fundamentos de uma abordagem desenvolvimentista**. São Paulo: EPU - Editora da Universidade de São Paulo, 1988.

TUBINO, Manoel José Gomes. **Teoria geral do esporte**. São Paulo: Ibrasa, 1987.

_____. **Estudos brasileiros sobre o esporte - ênfase no esporte educação**. Maringá, EDUEM, 2010.

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA - UCB. **Sítio eletrônico**. 2014. Disponível em: <<http://www.ucb.br/Cursos/37EducaçãoFísica/Conheca/>>. Acesso em: 20 Jun. 2014.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB. **Sítio Eletrônico**. 2014. Disponível em: <http://www.fef.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=13> Acesso em: 20 Jun. 2014.

VIEIRA, Valter Afonso. **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing**. Rev. FAE, Curitiba, v. 05, nº 1, p. 61-70, Jan./Abr. 2002.

ZEN, Aurora Carneiro; FRACASSO, Edi Madalena. **Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor**. RAM – Revista de Administração Mackenzie, v. 9, nº 9, Edição Especial. Nov./Dez. 2008 – ISBN 1678-6971.

ANEXOS

ANEXO A – Parecer do Comitê de Ética da Faculdade de Medicina da Universidade de Brasília.

FACULDADE DE MEDICINA DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA -
UNB



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Os Impactos das Ações Gerenciais e os Resultados Esportivos das Escolas Públicas que participam dos Jogos Escolares do Distrito Federal

Pesquisador: Leonardo Peixoto Arêas da Silva

Área Temática:

Versão:

CAAE: 30926214.7.0000.5558

Instituição Proponente:

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 681.484

Data da Relatoria: 28/05/2014

Apresentação do Projeto:

Trata-se de projeto de pesquisa predominantemente quantitativa e descritiva, para a qual será utilizado um questionário semiaberto como instrumento de coleta de dados. A amostra será constituída de 151 técnicos de equipes esportivas das escolas públicas que participaram dos 53º Jogos Escolares do Distrito Federal, em 2013, e que se preparam para a 54ª edição desses jogos.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo geral da pesquisa é analisar as ações gerenciais adotadas pelos professores de Educação Física que atuam como técnicos esportivos em escolas públicas, bem como conhecer os resultados obtidos pelas respectivas equipes nos Jogos Escolares do Distrito Federal.

O objetivo Secundário será identificar e analisar o perfil profissiográfico desses professores.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos: Não há riscos.

Benefícios: O benefício será o conhecimento da realidade da gestão do esporte nas escolas públicas que participaram dos 53º Jogos Escolares do Distrito Federal e que pretendem participar da 54ª edição desses mesmos jogos, além de identificar o perfil dos profissionais responsáveis por essa gestão.

Endereço: Universidade de Brasília, Campus Universitário Darcy Ribeiro - Faculdade de Medicina
Bairro: Asa Norte **CEP:** 70.910-900
UF: DF **Município:** BRASÍLIA
Telefone: (61)3107-1918 **E-mail:** fmd@unb.br

FACULDADE DE MEDICINA DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA -
UNB



Continuação do Parecer: 681.484

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa integra o projeto de dissertação de mestrado do pesquisador, sob orientação do Prof. Dr. Paulo Henrique Azevêdo, do Programa de Pós-Graduação em Educação Física (Mestrado em Educação Física) da Faculdade de Educação Física da Universidade de Brasília. Linha de pesquisa: Estudos sociais e Pedagógicos da Educação Física, Esporte e Lazer. Tema: Gestão e Marketing do Esporte e suas Relações com o Cenário Esportivo Brasileiro.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O projeto cumpre os requisitos da Resolução 466/12, do CNS. Não há pendências ou complementos a serem apresentados. O TCLE é suficiente para o universo a ser pesquisado, ou seja, todos os integrantes da amostra (151 pessoas) são professores de educação física, portanto, maiores, capazes, esclarecidos intelectualmente, não havendo vulneráveis nem hipótese de proteção posterior à pesquisa, considerando-se sua própria natureza.

Recomendações:

Não há recomendações.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Opino pela aprovação do projeto. Não há pendências ou inadequações.

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

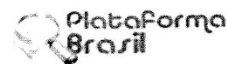
Considerações Finais a critério do CEP:

O presente projeto apresenta objetivos definidos. Não arrisca, apresentará benefícios para o conhecimento da realidade da gestão do esporte das escolas públicas que participaram dos 53º jogos e que pretendem participar da 54ª edição desta atividade do Distrito Federal.

A pesquisa integra projeto de dissertação de mestrado. Cumpre os requisitos da Resolução 466/12 do CNS. Não há pendências ou complementos a serem apresentados. A proposta do TCLE é suficiente para o universo a ser pesquisado.

Endereço: Universidade de Brasília, Campus Universitário Darcy Ribeiro - Faculdade de Medicina
Bairro: Asa Norte **CEP:** 70.910-900
UF: DF **Município:** BRASÍLIA
Telefone: (61)3107-1918 **E-mail:** fmd@unb.br

FACULDADE DE MEDICINA DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA -
UNB



Continuação do Parecer: 681.484

BRASÍLIA, 10 de Junho de 2014

Florêncio Figueiredo Cavalcanti Neto

Assinado por:
Florêncio Figueiredo Cavalcanti Neto
(Coordenador)

Endereço: Universidade de Brasília, Campus Universitário Darcy Ribeiro - Faculdade de Medicina
Bairro: Asa Norte CEP: 70.910-900
UF: DF Município: BRASÍLIA E-mail: fmd@unb.br
Telefone: (61)3107-1918

ANEXO B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Universidade de Brasília - UnB

Faculdade de Educação Física – FEF

Programa de Pós-Graduação em Educação Física – PPGEF

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Pesquisa

As Ações Gerenciais e os Resultados Esportivos das Escolas Públicas que participam dos Jogos Escolares do Distrito Federal

Pesquisador Responsável

Prof. Leonardo Peixoto Arêas da Silva

Orientador

Prof. Dr. Paulo Henrique Azevêdo

Eu, _____, abaixo assinado, declaro ter lido, ou ouvido, e compreendido totalmente – o presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que visa esclarecer acerca da minha participação como voluntário, nessa pesquisa, com cujos termos abaixo estou de pleno acordo:

3. Participarei de livre e espontânea vontade de uma pesquisa, cujo objetivo é analisar as ações gerenciais adotadas pelos Técnicos Esportivos de escolas públicas que participam dos Jogos Escolares do Distrito Federal.
4. Serei submetido à realização de uma técnica de pesquisa, a saber: questionário semi-aberto.
5. Responderei ao questionamento assinalando alternativas e escrevendo as informações solicitadas.
6. A aplicação desse instrumento não implica em qualquer risco para mim, pois compreende apenas o registro de informações.
7. Se houver interesse, após a conclusão dos trabalhos, eu serei informado detalhadamente, sobre os resultados obtidos.
8. Qualquer dado informado, bem como os resultados obtidos serão mantidos sob sigilo e a eventual menção dos mesmos em publicações científicas ocorrerá sem qualquer identificação da minha pessoa.
9. Declaro estar ciente de que nenhum tipo de pagamento será efetuado pela minha participação – como voluntário – e tenho clareza de que não me é assegurado qualquer benefício, pela participação nessa pesquisa.
10. Tenho assegurado o direito de abandonar a participação nessa pesquisa, a qualquer momento, sem qualquer consequência, bastando para isso comunicar o meu desejo, ao Pesquisador.
11. Estou ciente e atesto ter recebido as recomendações sobre os procedimentos básicos para responder ao questionário.

Brasília, ____ de _____ de _____.

(Sujeito da Pesquisa)

ANEXO C – Instrumento de Coleta de Dados – folha de apresentação.

Universidade de Brasília - UnB

Faculdade de Educação Física – FEF

Programa de Pós-Graduação em Educação Física – PPGEF

Pesquisa sobre as Ações Gerenciais e os Resultados Esportivos das Escolas Públicas que participam dos Jogos Escolares do Distrito Federal

Brasília, DF – Março de 2014.

Prezado(a) Senhor(a),

Este formulário constitui o instrumento de coleta de dados de pesquisa realizada por mim, Leonardo Peixoto Arêas da Silva, como requisito parcial para aprovação no programa de Mestrado em Gestão do Esporte da Faculdade de Educação Física da Universidade de Brasília, sob orientação do Professor Doutor Paulo Henrique Azevêdo.

Os dados obtidos nesta pesquisa por meio de suas respostas servirão para a conclusão desse estudo científico que visa, sobretudo, gerar conhecimentos acerca da realidade sobre a gestão do esporte nas escolas públicas que participam dos Jogos Escolares do Distrito Federal.

Sua colaboração é imprescindível para atingir tal objetivo. Responder a este questionário leva em média 10 (dez) minutos. Porém, peço a gentileza de responder com cautela para que as respostas sejam fidedignas.

A confidencialidade e impessoalidade de suas respostas serão garantidas uma vez que os dados serão tratados em conjunto não havendo tratamento personalizado.

Desde já agradeço sua colaboração e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos. Meu número de telefone é (61) 7815-7391 e meu endereço de correio eletrônico é leonardopas@gesporte.net

Atenciosamente,

Leonardo Peixoto Arêas da Silva

Matrícula: 12/0142309

Discente do Programa de Pós-graduação em Educação Física – PPGEF

Instruções de preenchimento

Este questionário possui 05 (cinco) páginas incluindo esta. Está dividido em 03 (três) partes. A **Parte 1** possui 13 (treze) itens, a **Parte 2**, 11 (onze) e a **Parte 3**, 12 (doze). Leia atentamente as instruções no início de cada parte para responder aos itens.

Tempo médio estimado para resposta: 10 (dez) minutos.

Inicialmente, visando caracterizar os participantes desta pesquisa, seguem abaixo algumas questões que podem ser do tipo aberta ou fechada.

Nas questões fechadas, coloque um "X" no quadrado da alternativa que corresponde à sua resposta. Nas questões abertas responda conforme indicações escritas na própria alternativa.

1. **Qual a sua idade?** _____ anos completos.
2. **Onde você nasceu?** Cidade _____ Estado: _____
3. **Qual o seu sexo?**
 - 3.1 Masculino.
 - 3.2 Feminino.
4. **Você mora na mesma região da escola pública em que você trabalha treinando equipes para os JEDF (seja você um professor de "Sala de Aula" ou de CID)?**
 - 4.1 Sim. Qual a Região Administrativa – RA? _____
 - 4.2 Não. Qual RA ou cidade da moradia? _____ E da Escola? _____
5. **Qual o seu Estado Civil?**
 - 5.1 Solteiro (a).
 - 5.2 Casado (a).
 - 5.3 Divorciado (a).
 - 5.4 Viúvo (a).
 - 5.5 Outro. Qual? _____
6. **Qual o seu nível de escolaridade (completa)?**
 - 6.1 Graduação.
 - 6.2 Pós-graduação *latu sensu* – especialização.
 - 6.3 Pós-graduação *strictu sensu* – mestrado.
 - 6.4 Pós-graduação *strictu sensu* – doutorado.
 - 6.5 Livre docência – pós-doutorado.
7. **Há quanto tempo você é formado (graduação) em Educação Física?**
 - 7.1 Até 5 (cinco) anos.
 - 7.2 Entre 6 (seis) e 10 (dez) anos.
 - 7.3 Entre 11 (onze) e 15 (quinze) anos.
 - 7.4 Entre 16 (dezesesseis) e 20 (vinte) anos.
 - 7.5 Acima de 21 (vinte e um) anos.
9. **Há quanto tempo você participa como técnico esportivo nos Jogos Escolares do Distrito Federal – JEDF?**
 - 9.1 Até 5 (cinco) anos.
 - 9.2 Mais de 5 (cinco) e até 10 (dez) anos.
 - 9.3 Mais de 10 (dez) e até 15 (quinze) anos.
 - 9.4 Mais de 15 (cinco) e até 20 (dez) anos.
 - 9.5 Acima de 20 (vinte) anos.
10. **Qual sua relação com a prática esportiva?**
 - 10.1 Pratico ou pratiquei esporte competindo (em qualquer nível: local, nacional ou internacional).
 - 10.2 Pratico ou pratiquei esporte, mas não competi.
 - 10.3 Não pratico ou pratiquei esporte algum, mas pratico ou já pratiquei outras atividades físicas.
 - 10.4 Não pratico ou pratiquei qualquer atividade física.
 - 10.5 Outra. Qual? _____
11. **Qual sua carga horária de trabalho atual na escola pública que você treina/representa alunos-atletas para participarem dos Jogos Escolares do Distrito Federal?**
 - 11.1 20 horas.
 - 11.2 40 horas (Jornada Ampliada).
 - 11.3 40 horas (Jornada Ampliada) + 20 horas.
 - 11.4 20 horas + 20 horas.
 - 11.5 Outra. Qual? _____
12. **Qual a faixa da sua renda bruta (somando todos os empregos)?**
 - 12.1 Até três salários mínimos (até R\$ 2.172,00).
 - 12.2 Entre três e seis salários mínimos (mais de R\$ 2.172,00 até R\$ 4.344,00).
 - 12.3 Entre seis e nove salários mínimos (mais de R\$ 4.344,00 até R\$ 6.516,00).
 - 12.4 Entre nove e doze salários mínimos (mais de R\$ 6.516,00 até R\$ 8.688,00).
 - 12.5 Acima de doze salários mínimos (mais de R\$ 8.688,00).

Nesta parte seguem afirmativas acerca das suas ações que viabilizam a participação da escola nos JEDF, seja você um professor de “sala de aula” ou de CID.

Em cada questão, faça um **CÍRCULO** no número corresponda com a alternativa que você considera mais adequada.

Nº	Assertivas	Não sei Responder	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
13	Atuo como coordenador esportivo realizando ações gerenciais visando à participação da escola nos JEDF.	0	1	2	3	4
14	Tenho formação inicial básica em gestão do esporte que me possibilita realizar ações gerenciais visando o treinamento e a participação nos JEDF.	0	1	2	3	4
15	Busco minha formação continuada em gestão do esporte para melhorar as ações gerenciais que viabilizam o treinamento e a participação nos JEDF.	0	1	2	3	4
16	Elaboro um documento (Projeto ou Plano de Ação) estabelecendo objetivos, ações, atribuições, prazos e prioridades visando à participação nos JEDF.	0	1	2	3	4
17	Gasto recursos financeiros próprios para pagar despesas relativas ao treinamento e/ou participação nos JEDF.	0	1	2	3	4
18	Utilizo apenas aulas da grade horária para o treinamento visando à participação nos JEDF.	0	1	2	3	4
19	Elaboro relatórios e divulgo os resultados da participação da escola (ou do CID, se for o caso) nos JEDF.	0	1	2	3	4
20	Recebo <i>feedback</i> (positivo ou negativo) da Direção/Coordenação da escola em relação à participação nos JEDF.	0	1	2	3	4
21	Considero-me principal responsável, da escola (ou CID, se for o caso), pelo desempenho esportivo nos JEDF.	0	1	2	3	4
22	Sinto-me satisfeito profissionalmente ao viabilizar a participação de alunos-atletas nos JEDF.	0	1	2	3	4
23	Entendo que assumo riscos ao realizar ações gerenciais e técnicas que viabilizam o treinamento e a participação de alunos-atletas nos JEDF.	0	1	2	3	4

Concluindo, as questões a seguir referem-se à estrutura e apoio disponível na escola (seja para “sala de aula” ou CID) que viabilizam a participação nos Jogos Escolares do Distrito Federal.

Em cada questão, faça um **CÍRCULO** no número corresponda com a alternativa que você considera mais adequada.

nº	Assertivas	Não sei Responder	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
24	Há outros servidores que atuam como coordenadores esportivos realizando ações gerenciais visando à participação da escola nos JEDF.	0	1	2	3	4
25	Há apoio da Direção/Coordenação em relação à formação continuada visando à melhoria das ações gerenciais que viabilizam o treinamento e a participação nos JEDF.	0	1	2	3	4
26	Há previsão no Projeto Político Pedagógico de um planejamento específico sobre a participação da escola nos JEDF.	0	1	2	3	4
27	São utilizados recursos financeiros da escola (ou do CID) para treinamento e participação nos JEDF.	0	1	2	3	4
28	Há uma avaliação formal e divulgação realizada pela Direção/Coordenação sobre os resultados da participação da escola/CID nos JEDF.	0	1	2	3	4
29	Há instalações esportivas próprias suficientes e adequadas ao treinamento dos alunos-atletas que participam dos JEDF.	0	1	2	3	4
30	Há recursos humanos suficientes para compor uma comissão técnica completa (técnico, auxiliar técnico, preparador físico e massagista).	0	1	2	3	4
31	Há materiais esportivos suficientes e adequados para o treinamento e a participação nos JEDF.	0	1	2	3	4
32	Há manutenção nas instalações e materiais esportivos utilizados no treinamento e na participação nos JEDF.	0	1	2	3	4
33	Há cooperação da Direção/Coordenação com ações que viabilizam a participação nos JEDF.	0	1	2	3	4
34	Há cooperação de Professores de outras disciplinas com ações que ajudam no treinamento e na participação nos JEDF.	0	1	2	3	4
35	Há cooperação de outros professores de Educação Física para o treinamento e a participação nos JEDF.	0	1	2	3	4

Obrigado pela sua colaboração!

ANEXO D – Ficha de Inscrição dos 53º JEDF.

53º JOGOS ESCOLARES DO DISTRITO FEDERAL - 2013						
FICHA DE INSCRIÇÃO ONLINE DA UNIDADE DE ENSINO E TERMO DE ADESÃO						
Unidade de Ensino						
		Particular			Pública	
Região Administrativa			Fones			
E-mail						
Representante Legal						
Cargo	Diretor	Vice Diretor	Fones			
E-mails						
<p style="text-align: center;">ETAPA <input type="checkbox"/> 12 a 14 anos <input type="checkbox"/> 15 a 17 anos</p> <p style="text-align: center;">Pelo presente instrumento, a Unidade de Ensino, por meio de seu representante legal, acima indicado declara que:</p> <ol style="list-style-type: none"> Está inscrita nos 53º Jogos Escolares do Distrito Federal - 2013. Fica autorizada a veiculação de voz, imagem, material bibliográfico, declarações, gravações e entrevistas da Unidade de Ensino ou do estudante-atleta, em qualquer meio de comunicação, autorizado pela Comissão Organizadora; Fica desde já assegurado que a divulgação, pela Comissão Organizadora ou por terceiro autorizados, de qualquer dos direitos ora cedidos, dar-se-á a fim de valorizar e divulgar o esporte, estudantes-atletas e os Jogos Escolares do Distrito Federal - JEDF; Isenta os organizadores, colaboradores e patrocinadores do evento de qualquer responsabilidade por danos eventualmente causados à Unidade de Ensino, a qualquer de seus representantes, prepostos, contratados, autorizados ou empregados no decorrer das competições; Caso seja convocado para compor a Delegação do Distrito Federal, entregar no prazo estabelecido a documentação necessária a esse fim; Está ciente de que a pessoa abaixo designada será a única pessoa responsável a realizar as inscrições <u>online</u> dos 53º Jogos Escolares do Distrito Federal – 2013, assim como suas inclusões e alterações (conforme o Regulamento Geral) e que é responsável juntamente com o Representante Legal da UE pela veracidade das informações e dados relacionados ao 53º Jogos Escolares do Distrito Federal – 2013, estando a UE, seus representantes e participantes cientes do Regulamento Geral dos Jogos Escolares do Distrito Federal de 2013, das Regras e Regulamentos Específicos das Modalidades Esportivas, do Código Nacional de Organização da Justiça Disciplinar Desportiva (CNOJDD), estando sujeitos a todas as suas disposições e das penalidades que deles possam emanar e concorda com os mesmos; 						
Nome do responsável designado pela UE						
Cargo ou Função na UE		Diretor	Vice Diretor	Coordenador Pedagógico	Supervisor Pedagógico	
Coordenador de Esportes		Professor				
Telefones						
E-mail para inscrição do JEDF						
RG		CPF		Data de nascimento		

_____, ____ de _____ de 2014.

Assinatura e carimbo do Representante Legal da UE	Assinatura do Responsável e Carimbo da UE
---	---