

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DO MOVIMENTO HUMANO  
MESTRADO E DOUTORADO**

**FORMAÇÃO DE GESTORES ESPORTIVOS MUNICIPAIS:  
CONTRIBUIÇÃO DAS NOVAS TECNOLOGIAS ATRAVÉS  
DE UM PORTAL DE CONTEÚDOS**

**PAULO AUGUSTO DE FREITAS CABRAL JÚNIOR**

**ORIENTADOR: PROF. DR. ALBERTO REINALDO REPPOLD FILHO**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

FORMAÇÃO DE GESTORES ESPORTIVOS MUNICIPAIS:  
CONTRIBUIÇÃO DAS NOVAS TECNOLOGIAS ATRAVÉS  
DE UM PORTAL DE CONTEÚDOS

Dissertação apresentada à Escola de Educação Física da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências do Movimento Humano.

Porto Alegre, setembro de 2006.

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	V
LISTAS	VIII
RESUMO	IX
ABSTRACT	X
1 INTRODUÇÃO	1
2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	3
2.1. A Descontinuidade dos Projetos	3
2.2. Justificativa	5
2.3. Hipóteses	9
2.4. Objetivos	10
2.4.1. Objetivo Geral	10
2.4.2. Objetivos Específicos	10
2.5. Questões de Pesquisa	11
3 METODOLOGIA	12
3.1. Técnicas de Pesquisa	13
4 CONTEXTUALIZAÇÃO: O ESPORTE E AS NOVAS TECNOLOGIAS	17
4.1. Tecnologia de Informação e Comunicação	17
4.1.1. O Valor da Informação	18
4.1.2. Agregando Recursos	21
4.1.3. Contexto Histórico das Novas Tecnologias	22
4.1.4. A Interface	25
4.1.5. Multimídia	28
4.1.6. O Banco de Informações	30
4.1.7. Valor Pedagógico	32
4.1.8. Tecnologia da Informação e Esporte	33
4.2. Esporte, Poder Público e Gestão	39
4.2.1. O Esporte e seus paradigmas	41
4.2.2. Esporte Educacional	42
4.2.3. Esporte e Participação	46
4.2.4. Esporte de Rendimento	50
4.2.5. Esporte e Saúde	51
4.2.6. Estado e Esporte, uma relação histórica	53
4.2.7. Legislação Esportiva Brasileira	56
4.2.8. Esporte e Desenvolvimento	58
4.2.9. Gestão Esportiva	59
4.2.10. Gestão Esportiva Municipal	62

4.3. Análise de Documentos sobre a Formação de Gestores	65
5 RELATO DA ATIVIDADE	67
5.1. A Coleta de Dados a Partir das Entrevistas	67
5.2. Entrevistas para a definição dos itens de formação de gestores	69
5.3. Atividades de programação e implantação	75
5.4 Considerações Finais	78
6. CONCLUSÕES	81
7 BIBLIOGRAFIA	84
APÊNDICE I	92
APÊNDICE III	93

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, com especial atenção:

- ao Prof. Dr. Alberto Reinaldo Reppold Filho, meu orientador, por seu exemplo ético e por ter aceito o desafio;

- aos integrantes da banca, Profa. Dra. Marli Hatje e Prof. Dr. Ronaldo Nascimento, pelos valiosos conselhos e contribuições para o rumo do trabalho;

- ao Prof. Dr. Ricardo Demétrio de Souza Petersen e, através de sua figura incansável, a toda comunidade da Escola de Educação Física da UFRGS;

- ao Prof. Dr. Adroaldo Gaya e seu grupo de pesquisa, por suas contribuições lúdicas, filosóficas e acadêmicas;

- ao Prof. Carlos Adelar Balbinotti e seu grupo de pesquisa, pelos fantásticos debates e as reflexões sobre o pensar e o fazer;

- ao Prof. Vivente Molina Neto e seu grupo de pesquisa, pelo coleguismo;

- à Profa. Dra. Sonia Caregnato e seu grupo de pesquisa, pela oportunidade de exercitar a multiplicação do conhecimento audiovisual;

- à Profa. Ms. Flávia Bastos, pelas contribuições na área de gestão esportiva e, através de sua corajosa figura, a todos entrevistados que contribuíram para o trabalho;

- a todos colegas do PPGCMH, através das figuras ímpares do Prof. Ms. Alcides Costa, do Prof. quase Ms. Renan Petersen Wagner e do Prof. futuro Ms. Rodrigo Cavazini;

- ao Prof. Dr. Marco Aurélio Vaz, pela amizade e pela grande dica em uma certa noite do inverno de 2003;

- à Profa. Dra. Cíntia de La Rocha Freitas, pela fraterna amizade;
- à Profa. Dra. Sandra de Deus e ao Prof. Ricardo Schnaiders, pela confiança profissional e parceria irrestrita;
- a toda equipe da UFRGS TV, uma por uma, pela parceria e o prazer em produzir audiovisual;
- ao Pedro Fossati, que contribuiu com material precioso para esse trabalho e na sua figura a todos integrantes do Grupo de Estudos Olímpicos do RS;
- a minha família matriz, mães, pais, irmãs, irmãos e sobrinhos, que sempre ampararam e incentivaram;
- a minha Clarice, amiga, cúmplice e amada;
- e a um quarteto pra lá de especial, responsáveis por essa minha velejada em oceanos acadêmicos, o Paka, o Zaro, o Fernando e a Beta, por seus exemplos de sabedoria, perseverança e arrojo.

... o futuro está sempre em movimento, Skywalker!

*Yoda, Mestre Jedi*

*Star Wars – Episódio II (George Lucas)*

## LISTAS DE FIGURAS

### Gráficos:

Gráfico 1. Perfil dos Municípios Brasileiros/IBGE 2003	44
Gráfico 2. Perfil dos Municípios Brasileiros/IBGE 2003	45

### Figuras:

Figura 1. Acesso às informações estatísticas	47
Figura 2. Banco de Casos	48
Figura 3. Detalhe de imagem do site <i>Google Earth</i>	49
Figura 4. Links de acesso para outras instituições do setor	51
Figura 5. Cuidados com a saúde	52
Figura 6. Legislação, normas e regulamentações	55
Figura 7. Acervo de documentos e programas	57
Figura 8. Projetos para configuração dos equipamentos esportivos	64
Figura 9. Painel de Controle no ambiente de administração do Portal	76
Figura 10: Menu principal e caminho de navegação	76

### Tabelas:

Tabela 1: Manifestações por Unidades de Codificação	66
Tabela 2: manifestações por presença no conteúdo programático	66
Tabela 3: Unidades de Categorias do tema Administração	72
Tabela 4: Unidades de Categorias do tema Esporte	73
Tabela 5: Unidades de Categorias do Políticas Públicas	73
Tabela 6: Unidades de Categorias de Legislação	74
Tabela 7: Unidades de Categorias de Temas Complementares	74
Tabela 8: Unidades de Categorias de Formação Profissional	

## **RESUMO**

Este trabalho descreve a organização de um Portal de conteúdos, que, através das Tecnologias da Informação e Comunicação e da Internet, poderá contribuir para a formação de Gestores Esportivos Municipais e, com isso, reduzir os problemas decorrentes da descontinuidade dos projetos esportivos desenvolvidos no setor público. Através de entrevistas com especialistas, pesquisa bibliográfica e análise de documentos de várias instituições da área da gestão esportiva, foi realizado o levantamento de informações para a organização da estrutura do ambiente virtual proposto, apontando os itens, as seções e os conteúdos necessários para a formação de um gestor. O desenvolvimento de um protótipo foi realizado através da utilização de uma ferramenta baseada em software livre e com fonte aberta, que permitiu o gerenciamento do sistema de conteúdos e a disponibilização através da Internet. Os resultados indicaram que os recursos disponibilizados pelas Tecnologias de Informação e Comunicação são potencialmente positivos para o desenvolvimento de projetos e para auxílio à formação de recursos humanos. No entanto é imprescindível a institucionalização do processo, tanto na forma acadêmica como governamental, para a continuidade dos projetos destinados ao setor.

## ABSTRACT

This work describes the structure of a content portal that can contribute to Municipal Sporting Manager forming through both Information and Communication Technology and the Internet. To determine the research questions it was taken into account the sporting projects discontinuity that is developed in the public sector. The information survey to organize the environment structure was done through interviews with specialists and through documents analysis. In this survey procedure the items, the sections and the necessary contents to form a manager were pointed. The development of a prototype was made by using a tool based in free software with open font. This method allowed the management and the availability of the contents system through the Internet. The results showed that the resources available by Information and Communication Technology are potentially positives to the projects development and to help human resource formation. Nevertheless, it is important to institutionalize the process in the academic and in the governmental forms to permit the continuity of the projects that are destined to this sector.

## **1. INTRODUÇÃO**

As perspectivas de inclusão social através do esporte se apresentam como estratégias eficientes dentro dos programas de governo. Sob esse enfoque, a ONU proclamou 2005 como o Ano Internacional do Esporte e da Educação Física, publicando uma série de resoluções que apontam o Esporte como meio de promoção da Saúde, da Paz, da Educação e do Desenvolvimento (ONU, 2003). No Brasil os números revelados pelo levantamento do Perfil dos Municípios Brasileiros (IBGE, 2003) indicam que os aparelhos esportivos estão presentes na maioria dos municípios brasileiros, demonstrando uma característica social voltada para a cultura do Esporte e do Lazer.

Paralelamente à inclusão social através do Esporte, o informe da Comissão de Emprego e Políticas Sociais da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2005), indica que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) promovem o desenvolvimento de ofertas de empregos em países emergentes, mediante a utilização dos novos recursos tanto para o desenvolvimento econômico, como para o fomento da educação e da formação continuada de indivíduos. Na publicação do IBGE, mencionada anteriormente (IBGE, 2003), também destacam-se o crescimento significativo dos provedores de Internet nos municípios e a aquisição dos microcomputadores, com seus componentes multimídia.

Dentro desse contexto de relevância social da cultura do esporte e lazer e da promoção do desenvolvimento através das novas tecnologias de comunicação e informação, se estabelece a linha de fundamentação do presente trabalho. Nele são investigados os aspectos indicados por especialistas como necessários para a capacitação de Gestores Municipais na área do Esporte, que servirão de suporte à

organização de conteúdos estruturados e sistematizados em um Portal de Conteúdos – Portal GEM.

A organização desse espaço em formato digital está apoiada em recursos promovidos por novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), ferramentas multimídia e interativas, bem como o suporte viabilizado através de Internet e de mídias digitais. Sugere-se que esses recursos podem constituir, no futuro, ponto de partida para um acervo de informação que serão utilizadas para formação de recursos humanos, bem como para a construção de um conjunto de objetos educacionais para o setor.

A apresentação desse trabalho esta organizada da seguinte forma:

O capítulo dois trata sobre a delimitação do tema proposto pela pesquisa, com a apresentação da justificativa e das hipóteses, a definição dos objetivos e das questões norteadoras para o rumo da pesquisa. O capítulo três descreve o procedimento metodológico que foi aplicado para a coleta de dados da pesquisa. No capítulo quatro é apresentado o desenvolvimento da pesquisa, com a discussão sustentada a partir das referências bibliográficas, dos dados coletados, das análises desses dados e do desenvolvimento do Portal de Conteúdos. Esta discussão observou principalmente a integração entre os temas da Gestão Esportiva, da Gestão Pública e das novas Tecnologias de Informação e Comunicação e suas respectivas aplicações à área do Esporte. Nos Capítulos seguintes são apresentadas as considerações finais, a conclusão do presente trabalho e a bibliografia consultada.

## **2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA**

### **2.1. A Descontinuidade dos Projetos**

Os aparelhos esportivos estão presentes em 76% dos municípios brasileiros, abaixo apenas de bibliotecas e museus com 79% (IBGE, 2001) e logo acima dos clubes e associações recreativas (70%). Esses indicadores categorizam os aparelhos esportivos como equipamentos culturais, no contexto da realidade social brasileira. Também são os aparelhos com o terceiro maior índice de crescimento, entre 12% e 17%, abaixo apenas dos teatros (38%) e das livrarias (19%).

Existe uma carência a respeito de como administrar e disponibilizar os equipamentos esportivos à população. Em geral, a formação de possíveis gestores é alterada em cada troca de mandato de governo, interrompendo os processos de planejamento e execução de projetos das políticas públicas voltadas ao Esporte e Lazer. Apesar de 85% dos municípios brasileiros possuírem uma lei orgânica para o Esporte, existe uma precariedade em relação à regulamentação das atividades esportivas, pois em apenas 17,6% dos municípios do país existem leis com esse fim (IBGE, 2006).

**A descontinuidade de programas orientados para a gestão de projetos esportivos, para a gestão do uso dos equipamentos pelas comunidades, bem como a formação de recursos humanos especializados na área de planejamento e administração desse tipo de ação, foi considerado o problema gerador desta pesquisa.**

Com este foco, foram realizadas entrevistas com especialistas, para identificar necessidades. A estruturação de conteúdos relativos às questões de formação de

gestores, incluindo disciplinas teóricas, legislação, casos bem sucedidos e outros, foi uma constante na opinião desses especialistas.

Este trabalho se destina, assim, a apoiar a formação dos gestores esportivos de forma continuada, independente das variações decorrentes da troca de mandatos políticos a cada período eleitoral, com o apoio de novas tecnologias mediadas pelos computadores e pela Internet. Isto será feito através da organização de um Portal de conteúdos, o Portal GEM, que deverá se constituir em espaço virtual privilegiado para que as instituições encontrem instrumentos de apoio para formação ou atualização de gestores, através de uma fonte fidedigna a respeito dos conteúdos que são relevantes aos gestores públicos desta área.

Os temas que vão estruturar este Portal foram definidos a partir das referidas entrevistas com especialistas, apoiando a pesquisa bibliográfica, a análise de documentos e a pesquisa em acervos de outras instituições, sobre as necessidades de formação dos gestores dos projetos públicos para a área do esporte e lazer. Uma versão experimental do Portal GEM será apresentada a título de protótipo de suas possibilidades de uso, permitindo o exercício de recursos informatizados e constituindo instrumento de possível relação futura para implantação de solução similar junto a instituições públicas interessadas.<sup>1</sup> Cada instituição poderá planejar o uso do Portal GEM, articulando suas próprias necessidades e recursos educacionais à estrutura virtual.

O acervo, produzido a partir destes critérios, servirá como apoio ao planejamento e à execução de novos projetos de políticas públicas, contribuindo para a otimização da utilização dos equipamentos esportivos, mantendo um mesmo padrão, uma mesma estrutura e podendo, então, sem perder a qualidade de conteúdo, ser

---

<sup>1</sup> Através da Escola Superior de Educação Física, com parceria tecnológica do Centro Nacional de Supercomputação, a UFRGS poderá desempenhar atividades de capacitação e disseminação deste projeto, através de consultorias, cursos, etc.

adequados às características dos recursos humanos e materiais existentes em cada região.

Além disso, parte do material desenvolvido, tanto ao longo da pesquisa como em uma posterior etapa de validação, será adaptado e integrado ao Portal GEM, servindo como base de conteúdos sobre o tema. Este acervo poderá ser permanentemente alimentado pelas instituições governamentais, pelas entidades de classe e instituições acadêmicas, que se envolvam na aplicação prática do ambiente elaborado<sup>2</sup>.

Em um primeiro momento, durante a etapa de testes do protótipo sujeito aos ajustes e validações, o Portal GEM ficará hospedado em um servidor integrado ao Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação (PGIE), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Posteriormente o objeto oriundo desse processo poderá ser integrado a um projeto mais amplo da Secretaria do Desenvolvimento do Esporte e Lazer do Ministério do Esporte, ou da Fundação de Esporte e Lazer do Rio Grande do Sul, conforme manifestações dos administradores das pastas mencionadas.

## **2.2. Justificativa**

Gestores esportivos municipais têm diversos tipos e níveis de formação. O documento Suplemento de Esporte (IBGE, 2006) publicado pelo IBGE em parceria com o Ministério do Esporte definiu em seu levantamento o perfil dos recursos humanos das prefeituras, considerando efetivamente os envolvidos em atividades de esporte, estando ou não lotados em órgão especificamente gestor do esporte, tanto de administração direta (quando pertencentes a estrutura administrativa da prefeitura)

---

<sup>2</sup> Acordos multi-institucionais deverão dar suporte a outras contribuições.

como de administração indireta (entidades com personalidade jurídica própria). Assim também foram incluídos os profissionais do esporte educacional que atuam em escolas, bem como os integrantes de secretarias de promoção social.

Dentro deste quadro o perfil profissional desses indivíduos compreende desde servidores públicos do quadro funcional, com regime de contratação estatutária e em sua maioria com escolaridade de ensino médio, até profissionais sob regime celetista, comissionado e sem vínculo, envolvendo funcionários desde alto escalão, como prefeitos e secretários, até técnicos administrativos, trabalhadores cedidos e trabalhadores voluntários (IBGE, 2006).

Sarmiento et. al (2001) indica que esse perfil profissional, no mundo inteiro, por ainda se apresentar completamente indefinido, pode ser assumido por profissionais das mais diferentes áreas, incluindo Administração, Direito, Engenharia, Comunicação Social, Medicina e inclusive Educação Física e Esporte.

Em especial no Brasil, as trocas de administração costumam ciclicamente interromper projetos. As novas administrações perdem tempo assimilando sua realidade – em geral desconhecida de quem não participa do cotidiano das gestões – e desenvolvendo um novo projeto, o qual, por sua vez, também não será complementado em tempo hábil até o fim do respectivo mandato eletivo. O levantamento de informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, no Suplemento de Esporte da Pesquisa de Informações Básicas Municipais (IBGE, 2006), indica a existência de sérios problemas de sistematização da documentação e de controle do material produzido nas instituições públicas municipais, bem como dos projetos e programas executados, do número de participantes em manifestações do esporte e no detalhamento do número de pessoal dedicado ao esporte nas instituições pesquisadas.

Essa descontinuidade que compromete a realização de ações produtivas e eficientes, são características das instituições públicas no Brasil. Conforme Costa (2005) a solução para esse problema está em organizar a governança e promover a gestão do conhecimento, mediante a utilização de ferramentas de busca em um portal de informações.

O esporte tem demonstrado ser uma área de relevante importância para a integração social, contemplando setores da sociedade que influenciam diretamente no desenvolvimento de um país e no bem estar do cidadão. Conforme dados divulgados pela ONU (ONU, 2003b), nos Estados Unidos, em 2000, foi calculado que cada dólar investido em atividades esportivas, representou uma economia de três dólares e vinte centavos em gastos médicos. O mesmo informe das Nações Unidas assinala que o impacto econômico promovido pelo setor esportivo, influencia o comércio, a indústria e serviços, movimentando 36 bilhões de dólares no mundo inteiro, com previsão de crescimento anual de três a cinco por cento (ONU, 2003b).

No Brasil, a média dos recursos públicos municipais investidos no Esporte e Lazer apontam para percentuais de 0,97% em 2002 e 0,90% em 2003. No mesmo período respectivamente, somente 19,2% e 16,6% dos municípios brasileiros receberam transferências, tendo como origem recursos da União ou dos Estados. Mesmo com esse quadro de investimentos públicos limitados, 93,6% dos municípios brasileiros desenvolveram eventos esportivos, o que reforça, no país, a vocação cultural para o Esporte. Também se verificou que no exercício de 2003 os municípios desenvolveram ações, programas e projetos para o esporte, sendo 70,3% para manifestações de esporte educacional, 47,8 para esporte de alto rendimento e 77,1 para esporte e lazer (IBGE,2006).

A partir dessa contextualização, considera-se essencial contribuir para o apoio da continuidade dos projetos de gestão esportiva nos municípios brasileiros, propondo-se a utilização de tecnologias de informação e comunicação, como valor agregado às administrações municipais e apoio à capacitação de recursos humanos, ressaltando-se que esta solução tecnológica se mostra como um requisito estratégico, neste caso, contemplando a necessidade de atualização e capacitação continuada, exigidas pela necessidade de desenvolvimento da sociedade contemporânea (Castells, 1999).

As TIC favorecem o aprendizado porque apresentam características de múltiplos estímulos aos aprendizes: visuais, sonoros, lúdicos, etc. Além disso, permitem o arquivamento e o acesso a um grande número de informações, organização dessas informações, combinação e novas utilizações de conteúdos, entre outras possibilidades. No caso da gestão dos equipamentos esportivos, podem contribuir para documentar suas características, através da visualização através de fotos, vídeos, plantas e outros recursos de imagem, associadas a descrições em textos, manuais, etc. Permitem ainda, através de recursos interativos, que sejam realizadas simulações virtuais, onde cada aluno pode desenvolver propostas de uso dos equipamentos que caracterizem a realidade de sua comunidade e as características de sua região. Um acervo desta natureza, por si só, apoiaria o desenvolvimento de projetos para a realização de políticas públicas do esporte, porque sistematiza o conhecimento gerado em cada administração.

Além disso, o acervo proposto nesta pesquisa, estruturado no Portal GEM, não terá uma única dimensão documental, mas poderá ser usado pelos professores e gestores, na medida de sua própria necessidade didático-pedagógica, relacionada ao nível de cada grupo ou região, bem como à formação profissional dos gestores e do público-alvo na região. Esta característica pedagógica se deve ao fato de que sua estrutura de organização vai levar em conta exatamente as necessidades de formação

dos gestores, apontando, portanto, para conjuntos de conhecimentos teóricos e práticos que são necessários ao desenvolvimento dos projetos e abrindo a possibilidade de que cada usuário alimente este acervo, com seu próprio material desenvolvido para formar gestores. Com isso, o Portal poderá ser permanentemente atualizado, mantendo, entretanto, no nível de sua estrutura, indicações das necessidades de formação.

Ao promover a integração da Gestão Esportiva, com a Gestão Pública e as Tecnologias de Informação e Comunicação, esse trabalho se insere na característica multidisciplinar exigida para o desenvolvimento de projetos que buscam a interpretação e a compreensão das transformações que ocorrem na sociedade atual. Dessa forma, investigar soluções para questões que afetam a sociedade, como a inclusão e a integração social através do esporte e da educação; incentivar o acesso ao conhecimento para profissionais distantes dos centros de produção acadêmica, tanto por questões de espaço quanto de tempo; bem como a capacitação e a atualização de recursos humanos, justificam a realização desta pesquisa.

### **2.3. Hipóteses**

A partir das colocações descritas, no decorrer do estudo serão expostas as seguintes hipóteses:

- A formação de gestores esportivos para o setor público municipal pode ser apoiada pelas novas tecnologias de informação e comunicação.
- É possível apoiar a continuidade na formação de gestores esportivos municipais através de um acervo virtual dinâmico, via Internet, que informe aos novos gestores quais são as necessidades de formação dos

agentes sociais que vão utilizar os aparelhos e implantar os projetos junto à comunidade, de forma flexível e capaz de atender necessidades locais.

## **2.4. Objetivos:**

### **2.4.1. Objetivo geral:**

Contribuir para a formação continuada dos gestores esportivos municipais, fomentando a continuidade dos projetos para o setor, com o uso de novas tecnologias de informação e comunicação adequadas às necessidades específicas da área.

### **2.4.2. Objetivos específicos:**

- Identificação das necessidades de formação dos gestores esportivos municipais, a partir de pesquisa bibliográfica, análise de documentos, entrevistas com especialistas e do estado da arte do uso de tecnologias informatizadas para apoio à formação de gestores;
- Identificação de soluções tecnológicas para apoio às necessidades identificadas;
- Identificação de metodologia de pesquisa para analisar as fontes de pesquisa, ou seja, documentos e entrevistas;
- Planejamento, programação e desenvolvimento de um protótipo de Portal de Conteúdos que contenha os temas apontados, de forma a valorizar cada um deles, no conjunto deste meio de comunicação virtual, através de recursos como vídeo, interatividade, seções com diversos tratamentos dos temas, etc.;
- Disponibilização desse protótipo, com acesso via Internet;

- Avaliação do material disponibilizado através dos especialistas, com análise de itens como “conteúdo”, “formato”, “navegabilidade” e “adequação de linguagem”<sup>3</sup>.

## **2.5. Questões de Pesquisa**

- Quais as principais necessidades de estruturação das informações para apoiar a formação de gestores esportivos municipais?
- Como as TIC podem contribuir para a formação dos gestores esportivos municipais?
- Como um portal de conteúdos pode contribuir para diminuir o problema da descontinuidade na formação dos gestores esportivos municipais?

---

<sup>3</sup> Este item será realizado na continuidade do trabalho, dando continuidade a validação do protótipo do Portal, mediante a avaliação dos especialistas consultados nas entrevistas para coleta de dados.

### 3. METODOLOGIA

Para organizar a consulta às fontes de informação desta pesquisa, optou-se pela concepção metodológica proposta por Flick (2004), com corte qualitativo e de investigação exploratória, junto a especialistas que atuam com os temas de interesse para a formação de gestores e que deveriam constar em um instrumento tecnológico, no caso o Portal de Conteúdos. Para esta investigação exploratória foram aplicados procedimentos técnicos de documentação para o levantamento de dados complementares a estas sugestões:

- análise de documentos (bibliografia e documentos de fontes primárias, como de instituições públicas e de organismos internacionais);
- entrevista semi-estruturada com especialistas, segundo Flick (2004);
- análise, inter-relação e interpretação dos dados de todas as fontes, indicando a categorização de fontes conforme sugerida na metodologia de “análise qualitativa do conteúdo” (Mayring, 2000).

A partir dos resultados desta investigação exploratória, foram obtidos os itens do conteúdo Gestão Esportiva Municipal para o Portal de Conteúdos (protótipo do Portal GEM), segundo as características da linguagem tecnológica sugeridas por Pierre Levy (1993), por especialistas e por bibliografia especializada da área de TIC e sintetizadas pelo autor desta pesquisa.

A estruturação do Portal foi realizada com o suporte de ferramenta tecnológica de fonte aberta, disponibilizada livremente na Internet, com soluções adequadas para o desenvolvimento de sistemas em linguagem “*php*” e “*mysql*”, para a produção de Portais, Páginas, “*Blogs*”, “*e-Commerce*”, “*Group-Ware*”, “*Forums*”, “*e-learning*”, etc., disponível no site “<http://opensourcecms.com>”. Foi escolhida a ferramenta desenvolvida

para o Sistema de Gerenciamento de Conteúdo (GMS) JOOMLA<sup>4</sup>, em função da navegabilidade das áreas administrativas e da interface gráfica amigável para os usuários. A ferramenta também apresentou desempenho confiável e satisfatório durante os processos de instalação no servidor e administração de rotinas.

A definição das seções do Portal e a organização dos conteúdos nestas seções obedecem ao padrão dos meios de comunicação virtuais, com a preocupação de traduzir os temas às linguagens e aos formatos das TIC. Em particular, buscou-se otimizar as características da hipertextualidade, segundo conceitos apresentados por Levy (1993) e suas possibilidades em termos de hipermídia, interatividade, banco de dados, relação entre os temas, etc..

### **3.1. Técnicas de Pesquisa:**

Para a coleta dos dados deste estudo foi estabelecida uma abordagem com diferentes estratégias, integrando técnicas consideradas mais adequadas ao levantamento de informações fidedignas para a análise da pesquisa:

**a. Pesquisa Bibliográfica** - Para esta etapa foram realizados levantamentos em publicações (Castel, 2002; Negroponte, 1997; Levy, 1993) e utilizado o processo de pesquisa em sítios na Internet (Portal CAPES, Web of Science, SABI, ISI Web of Knowledge);

**b. Análise de Documentos** - Neste estudo foram utilizadas como fonte de documentos as publicações oficiais dos atuais programas do governo federal e do

---

<sup>4</sup> no site: <http://www.joomla.org>

governo do estado do Rio Grande do Sul. Também foram utilizados os relatórios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), os Planos Plurianuais e a legislação em vigor para as áreas do Esporte, da Educação Física e da Administração Pública. Os documentos digitais publicados por organismos e instituições internacionais (UNESCO, ONU e OIT) também integram o material compilado para esse estudo.

**c. Entrevista** - A metodologia de coleta e análise de dados, foi produzida conforme Flick (2004) e Mayring (2000), tendo como instrumento (apêndice I) a entrevista semi-estruturada e com as seguintes características:

a) a escolha dos entrevistados foi definida com base na sua especialidade em gestão Esportiva. Neste caso, foram escolhidos seis profissionais em exercício na profissão em âmbito federal, estadual e municipal, com experiência em instituição de ensino, com experiência em administração pública e administração de empresas;

b) o instrumento de coleta de dados é a entrevista semi-estruturada, com categorias definidas previamente e estruturadas em um roteiro de entrevista, validado previamente, a ser seguido. No caso deste trabalho, as categorias do roteiro de entrevista<sup>5</sup> definidas para o grupo de especialistas em gestão foram: conteúdos teóricos e temáticos; a identificação das disciplinas fundamentais à formação do gestor; organização dos recursos e do material de apoio necessários para a formação de um gestor público para o esporte.

c) a análise qualitativa dos dados obtidos nas entrevistas, com base em transcrição e interpretação do conteúdo gravado<sup>6</sup>. No caso da pesquisa, os textos

---

<sup>5</sup> As perguntas do roteiro de entrevistas foram avaliadas por profissionais de cada uma das áreas, tendo sido excluídas questões irrelevantes ou redundantes. A validação do roteiro de entrevista (anexos i e ii) foi realizada com profissionais que atuam respectivamente com o desenvolvimento de ambientes baseados em TICs e com projetos de gestão esportiva.

<sup>6</sup> As entrevistas foram gravadas em equipamento MP3 e posteriormente transcritas fidedignamente. Em um segundo momento foram sintetizadas as informações conforme sua validade, relevância e clareza, definindo as

transcritos foram cotejados com as categorias definidas previamente e identificadas as expressões relacionadas às áreas das respectivas categorias. A categorização foi elaborada através do procedimento de análise qualitativa do conteúdo, que, conforme Mayring (2000), propõe a elaboração de categorias a partir de unidades contextuais do material transcrito. Esse procedimento seleciona e estabelece unidades contextuais a partir de partes da transcrição das entrevistas, que sejam relevantes para a solução da questão de pesquisa. Nessa etapa o material dos memorandos é submetido à análise estruturadora do conteúdo, objetivando o resumo do material em conceitos formais, definindo as unidades de codificação para a elaboração de uma matriz para cada categoria. A relação entre dados coletados a partir das repostas das entrevistas, com as categorias estabelecidas, permite a organização do material por tipos ou estruturas formais, segundo os indicadores da análise estruturadora do conteúdo.

d) o conteúdo das entrevistas é relacionado às categorias dos conteúdos coletados através de transcrição e interpretação, o que atende ao procedimento de definição da unidade analítica, sugerido por Mayring (2000). Assim, essa questão de amostragem esta presente em pontos distintos do processo de pesquisa, onde cada etapa da pesquisa deve ser tomada e considerada uma após a outra (identificação dos entrevistados, categorização dos temas da entrevista, relação entre estes temas e a análise interpretativa das repostas, que deverão direcionar as escolhas finais da tecnologia digital aplicada a este trabalho). Estes procedimentos, segundo Flick (2004) caracterizam a abordagem qualitativa e o fato de que a amostragem não se baseia em critérios e técnicas estatísticas, onde a representatividade da amostra é garantida de forma quantitativa e estratificada.

---

categorias de análise. Finalmente as informações sintetizadas foram interpretadas conforme o referencial teórico utilizado e a categorização do conteúdo.

Cabe aqui salientar que, para essa pesquisa, o número de entrevistados foi considerado em função das áreas teóricas investigadas, da relevância dos conhecimentos e das experiências dos profissionais participantes na amostra, sendo que o critério para interromper a amostragem baseou-se no que Flick (2004) chama de definição gradual (Flick, 2004, p. 79), quando os dados tornam-se repetitivos no material coletados entre os diferentes entrevistados. Também foram levadas em conta as amostragens de conteúdos provenientes das fontes bibliográficas e de fontes primárias, oriundas de documentos de organismos oficiais e internacionais, bem como de ambientes digitais.

Acompanhando a proposta metodológica de Flick (2004) e Mayring (2000), se optou pela caracterização formal do material coletado, seguindo o procedimento da análise qualitativa do conteúdo e descrevendo o processo de gravação, edição e transcrição das entrevistas, que será devidamente abordado no capítulo a seguir, onde é relatado o desenvolvimento da pesquisa.

## **4. CONTEXTUALIZAÇÃO: ESPORTE E NOVAS TECNOLOGIAS**

Este Capítulo está dividido em três etapas e primeiro abordará as referências contextuais do tema Tecnologia de Informação e Comunicação. A segunda etapa abordará as relações entre Esporte, Poder Público e Gestão. A terceira etapa será destinada à apresentação da análise dos itens presentes nos ambientes virtuais de instituições de ensino com cursos de formação em Gestão Esportiva.

### **4.1. Tecnologia de Informação e Comunicação**

Como referências para a abordagem conceitual sobre as influências das tecnologias da informação e comunicação na sociedade contemporânea, este trabalho baseou-se, na concepção de Manuel Castells (1999) para a contextualização sócio-econômica e sócio-política da sociedade em rede, bem como nos pressupostos de Pierre Levy (1993) para as questões relativas à ecologia cognitiva e das interfaces que organizam os processos do conhecimento por simulação e, ainda, as definições de Nicholas Negroponte (1995) para a concepção e demarcação do universo digital. Esses autores estabeleceram seus pressupostos no final do século passado, quando encontravam-se em estado incipiente muitos questionamentos sobre os reais efeitos e significados da aplicação das novas tecnologias de informação e comunicação no cotidiano econômico, político e social. No entanto, suas contribuições sustentam o ponto de partida para o entendimento desse novo paradigma.

Muito antes de se caracterizar como um manifesto de apologia ou de crítica ao tecnicismo, esses autores são unânimes em determinar que suas investigações se propõem a entender as dimensões reais desse novo processo no cotidiano atual. Levy

(1993) esclarece que suas reflexões pretendem uma análise sobre as questões antropológicas ligadas ao uso dos computadores. Castells (1999) propõe a hipótese de entender os inter-relacionamentos das atuais transformações sociais, submetendo a tecnologia a uma investigação com base em dados disponíveis e em teoria exploratória. Negroponte (1995) indica que a inserção social da informática inevitavelmente conduz ao entendimento e interpretação dos novos processos de relacionamentos interativos em um ambiente digital, apesar das seqüelas sociais como a alteração das relações do mercado de trabalho, a pirataria e a invasão de privacidade. Nesse sentido este trabalho propõe uma solução tecnológica para, possivelmente, contribuir na solução da questão de interrupção de projetos municipais para o esporte, estabelecendo a organização de conteúdos através de recursos digitais, estruturados em um portal com aplicação de programas e ambientes adequados ao uso de profissionais do setor, segundo necessidades informadas por especialistas.

#### **4.1.1. O Valor da Informação**

Ao final do século XX o desenvolvimento da microeletrônica, da computação, das telecomunicações e da optoeletrônica originaram uma nova tecnologia que remodelou as relações sociais, econômicas e políticas. Conforme Castells (1999) o novo paradigma tecnológico tem as características de possuir a informação como matéria-prima; de promover a divulgação dessa informação através da lógica de redes e de estimular a integração combinatória dos processos.

Levy (1993) classifica esse momento histórico de época limítrofe, onde antigas concepções cedem lugar para a invenção de um novo estilo de humanidade. São novas maneiras de pensar e conviver, baseadas em recursos de telecomunicação e informática,

que influenciam as relações humanas, mediante novos formatos de representação da escrita, da visão, da audição e da aprendizagem. Dessa mistura surge o que ele denomina de “*conhecimento por simulação*” (Levy, 1993, p.121), redefinindo as tradicionais concepções da pesquisa científica, até então dividida entre experiência e teoria.

Conforme a teoria da comunicação o papel dos sistemas tecnológicos de informação e comunicação estruturam uma nova sociedade e uma nova ordem mundial. A partir desses sistemas a sociedade é redefinida em processos de comunicação, que por sua vez se distribuí em fluxos compartilhados por redes de indivíduos conectados entre si (Mattelart, 1995).

Com esse suporte de informação, em escala global, esse novo fenômeno, denominado tecnologia da informação, promove a geração de conhecimento através de um sistema de comunicação estruturado em redes interativas, que utiliza a linguagem digital para gerar, armazenar, recuperar, processar e transmitir a informação, distribuindo palavras, sons e imagens através de um modelo integrado de comunicação (Castells, 1999).

Ao caracterizar a era industrial como a era do átomo, Negroponte (1995) propõe o momento atual como a era digital e estabelece o bit como a menor parte do DNA da informação. O bit não tem cor, peso, nem tamanho, mas pode viajar na velocidade da luz e se caracteriza como um estado: ligado ou desligado, verdadeiro ou falso, 1 ou 0. Sob esta concepção, digitalizar significa transformar informações materiais em uma combinação de representações binárias. Essa equação digital transporta os conteúdos armazenados em suporte físico para dentro de um “*microchip*”, onde podem ser armazenados e posteriormente combinados com outros conteúdos e gerar informações a partir dessa combinação, estabelecendo novas relações econômicas, políticas e sociais.

Para Levy (1993) a informática se abre em um novo campo de tecnologias intelectuais, propondo a redistribuição da configuração do saber, o que historicamente havia sido estabelecido pela oralidade e pela escrita, para a formulação e apreensão do real. No entanto ele salienta que esses processos não são meramente substituídos um pelo outro, como modos essenciais de gestão do conhecimento, mas sim que os saberes anteriores continuarão existindo, agora integrados ao novo processo. O computador se apresenta como um novo dispositivo para a percepção do mundo, tanto no aspecto empírico através da tela ou no que foi impresso em equipamento periférico, como através de fontes de representações imaginárias baseadas em uma matriz de leitura informática (Levy, 1993).

Levy (1993) propõe a reapropriação mental desse fenômeno técnico como um pré-requisito indispensável para a instauração de uma tecnodemocracia. Ele indica que a informatização das instituições, a rede telemática e a introdução da computação nas instituições de ensino são elementos essenciais para a promoção de debates e negociações entre política, cultura e técnica. Contestando uma formulação de determinismo técnico, Levy (1993) articula a idéia de que enquanto certas técnicas de armazenamento e processamento de representações possibilitam evoluções culturais, elas também possibilitam uma considerável margem de iniciativa e interpretação para os protagonistas da história. Tal fenômeno, por sua abrangência em todas as áreas do conhecimento, desta forma, influencia também a Gestão Esportiva, que deverá se beneficiar das novas técnicas de armazenamento da informação.

Influenciada por esse processo tecnológico surgiu uma nova economia, chamada por Castells (1999) de informacional, uma vez que os produtos dessa economia dependem da capacidade de gerar, processar e utilizar com eficiência a informação baseada no conhecimento. Ele também destaca como característica desse novo

momento econômico o surgimento do termo economia global, uma vez que as principais atividades produtivas, de consumo e circulação se organizaram em escala global, ultrapassando os limites continentais através de conexões em rede de comunicação.

#### **4.1.2. Agregando Recursos**

Castells (1999) aponta que as novas TIC não substituem outros meios de comunicação, nem cria novas redes, mas reforça os padrões sociais já existentes. Esses recursos contribuem para a expansão das redes sociais, permitindo que elas interajam em horários optativos (Castells 1999).

Negroponte (1995) propõe que ao invés de se adaptar as peculiaridades de um veículo para o outro, elas sejam disponibilizadas através de um dispositivo que permita o gerenciamento desses veículos de forma integrada. O sinal digital permite a correção de erros e interferências ocasionados nos meios analógicos. Assim, além de melhorar a qualidade da transmissão de dados o processo digital promove outras conseqüências como a mistura de áudio, vídeo, texto e a organização dos conteúdos através de palavras-chave. Arquivos de som e imagem, acrescentados de dados digitais, podem ser organizados para mais de um modo de apresentação. O surgimento de um novo veículo sempre caracterizou a reutilização de características de veículos anteriores, como por exemplo as peças de teatro serem utilizadas no cinema, os shows musicais serem transmitidos pelo rádio e os filmes de cinema serem reutilizados na televisão. (Negroponte, 1995).

O projeto desenvolvido no Portal GEM, pretende disseminar os efeitos dessas novas mídias na cultura do gestor esportivo, através da interatividade e da participação do gestor na construção dos projetos.

### 4.1.3. Contexto Histórico das Novas Tecnologias

Ao publicar em 1945 o artigo “*As We May Think*”, Vannevar Bush contribuiu para o que é considerado o nascimento da ideia de hipertexto. Ele propõe uma maneira de indexar e organizar a informação através de classificações associativas, integrando texto, sons e imagens, que seriam produzidos pelos cientistas ao documentar seu trabalho, inspirado no funcionamento da mente humana. Até então a classificação de informações obedecia um padrão hierárquico, sob uma única rubrica. Bush sugere então um dispositivo chamado *Memex*, que possibilita mecanizar a classificação dos conteúdos por associação, paralelamente ao princípio da indexação clássica. Para tornar isso possível seria necessário primeiro desenvolver um reservatório de diversos meios, integrando documentos em texto, som e imagem. Depois Bush sugeriu que esse volume de documentos fosse compactado em fita magnética e microfilmes. O acesso a esse material seria através de monitor de televisão e auto-falantes. Com a conexão realizada, cada item acessado recuperaria outros itens associados a ele. Assim, o *Memex* era uma espécie de apoio à memória do usuário, participando do processo de desenvolvimento e elaboração do conhecimento (Bush, 1945).

Foi Theodore Nelson quem formulou o termo hipertexto em 1963, para representar a ideia de linguagem não linear dos sistemas de informática. A ideia de Nelson foi formulada através do Projeto Xanadu, onde ele sugeria uma rede conectada em tempo real, contendo todas as publicações literárias e científicas do mundo. Esse ambiente seria uma imensa biblioteca onde as pessoas poderiam interagir, acessar conteúdos, manifestar opiniões e trocar mensagens.

Levy (1993) escolhe o termo hipertexto para descrever os sistemas educativos e de documentação, sem no entanto excluir o formato audiovisual, uma vez que no espaço interativo e reticular de processamento a imagem e o som adquirem uma condição de quase-texto. Na definição de Levy (1993) o hipertexto é focado sob as abordagens técnica e funcional. Tecnicamente, o hipertexto é um conjunto de nós conectados entre si, sendo que esses nós podem ser constituídos por palavras, imagens, sons, simulações e até mesmo documentos complexos de hipertexto. A ligação entre esse nós ocorre de modo reticular e distribuído em malhas. Transitar por esses nós significa navegar em uma complexa rede com caminhos de desenhos variados. Por outro lado, funcionalmente, um hipertexto se caracteriza como um programa organizador de dados, para a adquirir informações e possibilitar a comunicação. São programas com acessos associativo, imediato, intuitivo e permitindo a combinação dessas características com recursos sonoros, visuais e textuais (Levy, 1993).

A velocidade com que o processo de conexão entre os nós disponibiliza a informação é característica do hipertexto, permitindo a utilização do princípio da não-linearidade. Essa é a norma que estabelece um novo sistema de escrita batizada de “navegação”. No entanto, tal recurso permite com muito mais facilidade que se distraia entre as diversas possibilidades de caminhos oferecidos, necessitando que cada etapa acessada traga coordenadas de navegação ao ponto inicial ou de origem (Levy, 1993).

Com essa perspectiva Levy (1993) apresenta o decodificador para interpretar esses caminhos, através do mapa conceitual da interatividade. As representações podem ser estabelecidas em diversas maneiras, podendo ser em três dimensões, onde o usuário tem a referência de uma estrutura espacial. pode também ocorrer através de duas dimensões, onde o detalhamento seria o condutor do caminho a ser percorrido. Esse detalhamento pode ser através de destaque cromático ou de efeito em zoom, ampliando

ou reduzindo as escalas esquemáticas do hipertexto. Nas vias mais complexas da rede o usuário dispõe de sistemas especialistas, que são programas capazes de auxiliar o usuário com funções de aconselhamento e diagnóstico. Todos esses processos, que incluem hipertextos, agenciamento multimídia e sistemas especialistas apresentam como característica comum a multidimensionalidade, a dinâmica da navegação e a capacidade de refinamento do acesso à informação.

Levy (1993) destaca que estudos de ergonomia cognitiva indicam que para entender melhor e reter na memória os conteúdos é indispensável que o indivíduo compreendam a estrutura conceitual desses conteúdos. A memória humana tem em sua estrutura uma relação direta com as relações espaciais. Assim, os esquemas interativos destacam-se entre as interfaces significantes das tecnologias intelectuais de suporte informático.

Levy (1993) considera que o ato da comunicação é o que vai dar sentido às mensagens transmitidas. É através de seus atos, palavras e comportamento que a pessoa expõe o que representa. Como exemplo, a comunicação verbal estabelece a construção de uma rede de significação entre os indivíduos que a utilizam. Dessa forma, o processo possui uma conexão de nós, onde conteúdos e contextos evocam imagens e modelos mentais que representam os termos utilizados. Ao ser utilizada a palavra triângulo, está sendo evocada uma série de representações associadas ao termo. Pode ser tanto o polígono com três ângulos e três lados, como o sinalizador utilizado para automóveis avariados, ou o instrumento metálico de percussão. No entanto, no exemplo da evocação da imagem de um triângulo de percussão, pode também remeter a um tipo de sonoridade, ou a uma equação matemática (no caso do polígono), ou ainda, a uma experiência desagradável que envolveu emoção e tensão nervosa (no caso do automóvel

avariado), enfim, provocar a heterogênea rede de memória do indivíduo, que encontra-se em permanente metamorfose (Levy, 1993).

Levy (1993) considera o hipertexto como uma metáfora válida em todos os níveis de realidade em que significações estão em foco. Por isso utiliza o termo hipertextos para descrever esse mundo de significação e estabelece que a estrutura hipertextual não é característica apenas da comunicação, mas também dos processos sociotécnicos.

Com base nesses conceitos o Portal GEM atende aos princípios da hipertextualidade, ao possuir propriedades de associação entre seus conteúdos, estar organizado em escalas e menus de acesso, possuir dinâmica de crescimento em relação a contribuição exterior e sua navegabilidade é determinada pela relação de proximidade entre os itens.

#### **4.1.4. A Interface**

Levy (1993) aponta que o hipertexto resgata exemplos desenvolvidos pela interface da escrita, como a noção de operador quantitativo da impressão enquanto multiplicador de cópias e a interface padronizada de páginas, títulos, cabeçalhos, sumários, notas e referências cruzadas que sustentam uma estrutura sistemática entre o texto e a escrita. A biblioteca moderna pode ser considerada um mega documento bem sinalizado, com fichas classificadas alfabeticamente a partir de índices de títulos e de autores indexados. Da mesma forma o processo de folhar uma revista ou um jornal ocorre a partir da varredura do olho pelas manchetes em destaque, para posterior seleção

do tema a ser lido. Para quem navega em um hipertexto é utilizado o termo inglês *to browse*<sup>7</sup>, representando essa busca flutuante pela informação.

Segundo Castells (1999) a invenção do alfabeto na Grécia desenvolveu o fundamento da filosofia ocidental e da ciência que hoje conhecemos. Essa tecnologia conceitual possibilitou a integração do discurso oral com o discurso escrito, separando o que é falado de quem fala e estabelecendo o discurso conceitual. Foi a partir desse evento que a sociedade ocidental organizou uma infra-estrutura mental para a comunicação cumulativa, baseada em conhecimento. No entanto a ordem alfabética distanciou a comunicação escrita do sistema audiovisual, extremamente sensorial e identificado com a expressão da mente humana (Castells, 1999).

Atualmente, a transformação tecnológica promovida pela Internet esta se propagando em dimensões históricas. Vários modos de comunicação, integrados através de uma rede de informação, desenvolvem um super-texto e uma metalinguagem, integrando em um mesmo sistema escrita, oralidade e audiovisual. Castells (1999) aponta que através do correio eletrônico se resgata a mente tipográfica e o discurso racional construído, no entanto com uma nova forma de oralidade estimulada pela informalidade, espontaneidade e anonimato (Castells, 1999).

A partir dos anos 80, uma série de características propõe princípios de interação amigável através das interfaces computacionais. Surge a representação figurativa através de ícones, para os comandos e para as estruturas de informação. A integração do mouse como periférico permite a ação sobre a tela de uma forma sensoriomotora e intuitiva. A tela gráfica de alta resolução e a organização através de menus, permitem ao usuário a identificação imediata das operações disponíveis. Assim o hipertexto constitui uma rede de interfaces integrando equipamento e programa (Levy, 1993).

---

<sup>7</sup> recolher, dar uma olhada (Levy), folhear um livro, passar os olhos pelas páginas, pesquisar (Michaellis)

Conforme Negroponte (1995) a interface é a aparência ou a impressão que o computador provoca no usuário, e conhecida como “*Interface Gráfica*” (Negroponte, 1995, p.90). Na história do desenvolvimento desta interface registra-se os pioneiros trabalhos da Xerox na interface que desenvolveu o “*mouse*” e os “*ícones*”, até o aperfeiçoamento de outros componentes como a memória e o sistema operacional que integraram o primeiro Macintosh produzido por Steve Jobs e sua equipe da Apple. Essa história foi escrita contando os esforços em adaptar a máquina ao contato sensorial, com desenhos práticos e de fácil manipulação. Assim, o desafio para os projetistas é desenvolver computadores que identifiquem seu usuário, entendendo suas linguagens e necessidades (Negroponte, 1995).

Levy (1993) define a noção de Interface como “operações de tradução, de estabelecimento de contatos entre meios heterogêneos” (Levy, 1993, p.176). Esta concepção remete, ao mesmo tempo, à comunicação e aos processos necessários para a transmissão. Desta forma, em informática, a interface caracteriza o dispositivo que promove a comunicação entre sistemas distintos, integrados em uma mesma rede de comunicação. Isso permite, por exemplo, que sinais analógicos sejam convertidos em sinais digitais, possibilitando que processos registrados em meios físicos sejam capturados para um ambiente virtual, como por exemplo a digitalização de uma imagem em fita de vídeo ser transformada em um arquivo processado em um programa de edição não-linear (Levy, 1993).

Outra interface descrita por Levy (1993) é a que permite a comunicação a partir da relação entre o usuário e o computador, caracterizada pelo conjunto de programas e aparelhos materiais. O melhor exemplo para esse tipo de interface são as associações de quatro grandes características de interface, compostas por programas “Wysiwyg”<sup>8</sup>, o

---

<sup>8</sup> abreviação da expressão “What you see is what you get”, que tem como característica assegurar a conformidade entre o que aparece na tela e o que será impresso no papel (Levy, 1993, p. 178).

microcomputador pessoal, programas de layout e a impressora a laser. Com esses exemplos a interface demonstra sua versatilidade enquanto tecnologia intelectual, contribuindo para definir o modo de tradução e captura da informação, através de diversos agenciamentos em rede (Levy, 1993).

O Portal GEM apresenta em sua estrutura interfaces tanto em relação ao objeto, como na relação entre usuário e ambiente. A seção de administração possui ferramentas de edição e desenvolvimento com soluções bastante amigáveis. A interface gráfica do Portal objetivou a clareza da disponibilização das informações, com links inter-relacionados e navegabilidade sempre no domínio do Portal. No caso de links externos, outras janelas são abertas com o endereço ativado, enquanto a tela de navegação do Portal permanece ativada, na camada em segundo plano na barra de tarefas do menu do computador.

#### **4.1.5. Multimídia**

No final da década de 70 o exército americano solicitou à ARPA<sup>9</sup> meios eletrônicos para treinamento de situações de combate. Somente a utilização de computação gráfica semelhante a simuladores de vôo não era suficiente. Era necessário transmitir o senso real de espaço e os arredores. Negroponte (1995) e seus colegas de laboratório propuseram uma solução que funcionava mediante a gravação de imagens na proporção de um quadro por metro, de um passeio de carro pelas ruas de uma cidade norte-americana. Assim desenvolveram um projeto onde o usuário podia se deslocar pela cidade de carro, dobrar esquinas, parar em frente de prédios, descer do veículo, entrar nos prédios, conversar com os personagens, escolher as estações do ano,

---

<sup>9</sup> Advanced Research Projects Agency

visualizar os prédios como eram em épocas anteriores, visualizar a cidade do alto e circular por todo o território com a possibilidade de retornar ao ponto de partida. Com esse trabalho nascia a multimídia.

Negroponte descreve o significado de multimídia como veículos digitais e interativos, com conteúdos novos e formas diferentes de analisar conteúdos antigos. É uma forma de pensar com a noção de deslocamento entre diversos meios, se expressando através de diversas formas e invocando mais de um sentido humano. No espaço digital a informação ultrapassa a tridimensionalidade do meio físico, pois ela se organiza em uma rede multidimensional de indicadores, movendo-se entre o geral e o específico, com elevado nível de interconexão e de conteúdos vinculados (1995).

Castells aponta que foi a partir da metade da década de 90 surgiu um novo sistema de comunicação eletrônica a partir da fusão de mídia de massa e comunicação mediada por computador. Esse novo sistema se caracteriza pela integração de diferentes veículos de comunicação e seu potencial interativo. Castells identifica como característica mais importante da multimídia a captação da maioria das expressões culturais em toda sua diversidade, agregando em seu pacote o popular e o erudito, o entretenimento e a informação, a educação e a persuasão, e construindo um novo ambiente simbólico que faz da virtualidade a realidade.

Passarelli (2004) observa que a multimídia funde em um mesmo espaço o texto, sons, imagens e o gerenciamento dos sistemas através do hipertexto. Esse conjunto organizado em multimídia permite a experiência de um folhear através de associações contextuais, ao contrário da linearidade, que também pode estar incluída no processo. A interatividade inserida nesse contexto estimula à navegação de novos caminhos, promovendo a investigação de novos horizontes e a representação do mundo através da tela do computador (Passarelli, 2004).

O Portal GEM viabiliza transmissão de vídeo e áudio “on-demand” através de streaming, bem como apresentações de slides, animações e ilustrações. Também pode disponibilizar simulações de táticas de jogo, ferramentas de elaboração de projetos, planejamento de ambientes e avaliação de programas.

#### **4.1.6. O Banco de Informações**

O conceito de espaço teve acrescentado em sua definição a dimensão virtual, sustentado pelo universo das novas TIC. Ao propor a reflexão sobre a diferença entre átomos e bits Negroponte (1995) estabelece o princípio da vida digital, onde pode ser construído um universo paralelo de informações, depositadas em uma rede “on-line” (Negroponte, 1995).

Ao comparar as definições entre os termos “real” e “virtual”, Castells (1999) argumenta que as culturas são formadas por processos de comunicação, estabelecidos a partir da produção e consumo de sinais. Assim, se consolida um ambiente relacionado com realidade e representação simbólica, característicos em todas as sociedades. A peculiaridade histórica do novo ambiente de comunicação, mediado pelas TIC, é a construção da “virtualidade real” (Castells, 1999, p. 395), mas essa propriedade não é uma novidade, pois ela é característica da própria percepção humana de representação da realidade.

Essas características se definiram, a partir da evolução das pesquisas na área da informática, onde a integração entre recursos materiais e virtuais realizam a metamorfose do Ciberspaço, termo cunhado pela primeira vez no livro *Neuromancer* de William Gibson (Wertheim, 2001).

Esse sistema de comunicação altera as relações de espaço e tempo. Conforme Levy (1993) a disponibilização em tempo real das informações organizadas em um banco de dados, dão ao usuário a possibilidade de acessar um conteúdo específico, filtrado em função de sua necessidade do momento. Assim, um especialista dispõe de uma informação operacional confiável, com agilidade e estimulando uma adequada tomada de decisão. Os conteúdos dos bancos de dados podem ser acessados de forma seletiva e padronizada. Outra característica desse recurso é que o material armazenado está em permanente atualização e expansão.

Ao comparar o endereço eletrônico com o endereço físico, Negroponte (1995) argumenta que a vida digital remove as barreiras geográficas, permitindo que você esteja “virtualmente” em qualquer lugar, a qualquer hora. Dessa forma profissionais que trabalham com produção intelectual podem desenvolver suas atividades em ambientes físicos domésticos e agradáveis, sem a necessidade de se deslocar até a sede da empresa em que trabalham (Negroponte, 1995)

Negroponte (1995) também destaca a possibilidade de comunicação “*assíncrona*”, com o acesso a informações em tempos diferentes, sem ser em tempo imediato. O repositório de conteúdos tem essas características, sendo um acervo de conteúdos que não se perde, como acontece com as incalculáveis mensagens de “*spam*” do correio eletrônico .

Conforme Levy (1993) o modelo digital se diferencia do modelo analógico por explorar a interatividade, sendo essencialmente plástico e com dinâmica de ação e reação. Esta é característica de conhecimento por simulação, onde são utilizados programas que reproduzem modelos virtuais de estruturas ou de situações reais. A economia de investimentos para pesquisar determinado assunto, ou a simulação para verificar uma tomada de decisão, se constituem recursos amplamente utilizados por

diversos setores da sociedade. Estes programas conhecidos como de inteligência artificial, se aproximam das capacidades cognitivas humanas, simulando visão, audição e raciocínio (Levy, 1993).

O Portal agrega fonte de informação e possibilidade de interação, uma vez que permite que o usuário se cadastre e passe a ser um colaborador do sistema. Assim o usuário pode utilizar o Portal como fonte de pesquisa para estruturar suas investigações, desenvolver seu projeto e posteriormente colaborar com o acervo do Portal com o relato de caso de sua investigação.

#### **4.1.7. Valor Pedagógico**

O hipertexto ou a multimídia interativa adequam-se particularmente aos usos educativos. O envolvimento pessoal tem papel destacado no processo de aprendizagem, com a multimídia interativa e sua dimensão reticular possibilita a atitude exploratória, integrando o usuário ao material que deve ser assimilado (Levy, 1993).

Como exemplo da utilização desses novos recursos na educação Levy enfoca a necessidade de reformulação de um procedimento antropológico, baseado até então no falar/ditar do mestre, no anotar do aluno e no material impresso para consulta. Para tanto é necessário integrar o computador e seus recursos em um ambiente sedimentado em hábitos milenares, promovendo uma integração gradual, onde se exercite a interatividade com recursos pedagógicos, com professores conscientes dos recursos das ferramentas e dos novos modos de constituição e de transmissão do saber, utilizando uma interface amigável e com programas concebidos com criatividade.

Castells (1999) também destaca que essa tecnologia de informação não pode ser considerada como mera ferramenta de uso, mas sim como processos a serem

construídos. Mesmo que em um primeiro momento se manifeste como meio de comunicação de um segmento populacional mais instruído e com maior poder aquisitivo, esse meio se expandirá através do sistema educacional e do ambiente de trabalho, definindo os hábitos de comunicação de uma nova cultura. O favorecimento da comunicação desinibida dentro do ambiente virtual estimula o uso das mensagens escritas através do correio eletrônico, o que, segundo alguns analistas, recupera o discurso da mente tipográfica e o discurso racional que havia ficado em segundo plano a partir dos meios de comunicação audiovisuais (Castells, 1999).

O ambiente de formação disponível no Portal permite que sejam estruturados cursos de formação para recursos humanos, através de objetos educacionais e plataforma de ensino. Para esse item entende-se que se faz necessário a articulação entre instituições e profissionais especializados nos temas que serão apresentados nos cursos. A plataforma de ensino e os objetos de ensino necessitam de um desenvolvimento específico, a partir de uma profunda investigação e devido planejamento para execução.

### **3.1.8. Tecnologia da Informação e Esporte**

A relação entre Tecnologias de Informação e Comunicação com o Esporte tem se realizado em amplos níveis, direcionado tanto para a avaliação e estudos com objetivos de melhorar a performance de atletas e das equipes, como para divulgar a cultura do Esporte e promover as manifestações esportivas como potencial educativo. No Congresso Pré-Olímpico de Atenas, em 2004, vários estudos foram apresentados indicando essa amplitude da convergência entre esporte e TIC.

Liu et.al. (2004) propõem que as aplicações da bioinformática e das TIC para a Saúde, para a aptidão física e para o Esporte produzem uma nova matéria, denominada

de Informática do Esporte, ainda em fase de delimitações, formalização e reconhecimento. A característica peculiar dessa matéria apresenta como ingrediente especial a interdisciplinaridade, incluindo a biologia computacional, modelos matemáticos, bioquímica, fisiologia, psicologia, ciências cognitivas, biomecânica, treinamento esportivo, avaliação esportiva e gestão de informação (Liu et al. 2004).

Filippopoulos et al. (2004) investigaram a influência dos sistemas de tecnologias de informação e das redes de telecomunicação, para divulgação da cultura do Olimpismo durante o desenvolvimento dos Jogos Olímpicos de Atenas. Na investigação descaram-se o potencial de comunicação e a particularidade interativa característica da sociedade da informação, com as possibilidades de divulgação extensiva das mensagens da cultura olímpica e a promoção, documentação e preservação do helenismo (2004).

Os meios digitais de comunicação, através da TV Digital, da banda larga e das plataformas de Internet, apresentam indicadores de mudanças na relação entre público e evento esportivo. A produção e distribuição dos eventos esportivos através dos meios digitais possibilitam a interatividade e o critério de seleção mais apurada para o acesso a essa informação, permitindo que o usuário edite as imagens e som em tempo real, durante uma transmissão. Essa transformação altera as relações tradicionais da indústria do esporte, tendo como destaque a possibilidade de desenvolver um relacionamento mais próximo do público (Santomier et.al., 2004).

Kazuhiro et al. (2004) utilizaram a tecnologia de processamento da imagem para medir o esforço de trabalho necessário para definir os treinamentos para atletas de badminton. Para isso utilizaram a gravação de uma partida da modalidade, com os jogadores e a quadra adequadamente identificados com cores distintas. O processamento das imagens foi digitalizado quadro a quadro e submetido a análise de

um programa de computador. Os dados resultantes foram considerados úteis para a elaboração de um programa de treinamento (Kazuhiri et. al., 2004).

A utilização das tecnologias do vídeo digital, mediado por computador, oferece também aos treinadores uma excelente ferramenta para avaliação da aprendizagem motora e, em especial, das respostas sobre essa habilidade de aprendizagem. A imagem em vídeo, digitalizada em um computador e processada em programas específicos de edição, permitem a posterior avaliação dos resultados, com respostas imediatas ao treinador e ao atleta. Esses recursos tecnológicos exigem uma reflexão sobre as teorias subjetivas de instrução e de treinamento, promovendo um efetivo diálogo entre as partes (Hanke, 2004).

Gui-hua et.al.(2004) desenvolveram uma solução para facilitar o controle e desenvolvimento da coleta de informações sobre o sistema nacional de aptidão física da China, através de recursos de processamento de dados através do computador e uso da internet, com análise de informações e sistema de tomada de decisões (Gui-hua et al., 2004).

Qing-zhu et.al. (2004) utilizam um “*web site*” com sistema especialista para atender as necessidades de orientar e prescrever para as pessoas exercícios adequados ao saudável desenvolvimento corporal.

No panorama mundial os profissionais de Educação Física e da área Esportiva têm desenvolvido pesquisas que abrangem sujeito e objeto. Casper et.al (2004) indica o conceito favorável de muitos técnicos norte-americanos de tênis para o recrutamento de atletas através de “*web sites*” de times universitários. O estudo considerou as dificuldades impostas por diversos fatores como a localização geográfica das escolas, o tamanho da população de estudantes, a reputação das instituições e dos atletas e o padrão de qualidade acadêmico. Os resultados apontaram a eficiência da Internet no

processo de recrutamento e o baixo custo para recrutar e identificar candidatos (Casper, 2004).

Ao integrar os conceitos fundamentados na cultura corporal e na utilização de tecnologias de informação e comunicação como recurso de ensino, se promove a aprendizagem da apreciação estética, estimulando uma visão crítica e criativa aos modelos impostos pela mídia cultural (Zylberg, 2000).

Fortes (2003) propõe a integração da tecnologia com a atividade física, através da utilização de exercícios de escala em parede para aperfeiçoamento das propriedades cognitivas, afetivas e físicas. Para isso os alunos utilizavam recursos de gravação e edição de vídeo, programas de edição de texto e de apresentação de lâminas, projetores de vídeo e computadores. Os alunos registravam em vídeo suas atividades e exercícios de escalada e depois preparam uma apresentação multimídia do material, para exposição ao restante da turma (Fortes, 2003).

Pennington *et al.* (2004) indica que o uso de uma lista de discussão específica para profissionais de educação física, indicada pela “*National Association for Sport and Physical Education*”, promoveu debates sobre as necessidades e inquietações do setor, identificando temas comuns, na análise do material observado, destacando as abordagens sobre atividades de ensino com sugestões e troca de idéias para atividades em aula; a tecnologia aplicada em educação física com a busca de soluções integradas entre tecnologia e programas tradicionais; sobre associações profissionais e legislação de amparo. É importante salientar que o maior incentivo para a participação dos professores na lista foi a redução do sentimento de isolamento (Pennington, 2004).

A realização de cursos para professores de educação física que atuam em localidades rurais é possível através da educação a distância pela Internet. A prospecção dos indicadores de deficiências de conhecimentos específicos no perfil desses

profissionais colabora para a discussão e para a conscientização das abordagens teóricas e práticas, principalmente para os fatores de risco e para o resgate cultural de cada região (Zamai, 2000).

Nascimento investigou a aplicação de recursos tecnológicos na formação inicial de professores de Educação Física, para a modalidade de basquetebol, através da comparação entre módulos de ensino a distância e ensino presencial. Foram utilizados recursos multimídia através de plataformas de ensino e de gestão de conhecimento, baseadas na Internet e que disponibilizavam vídeos, fotografias, possibilidade de edição a comentário sobre o material audiovisual, bem como as ferramentas interativas de correio eletrônico, fórum, tutoria e administração. Os resultados indicaram que foi positivo o uso das tecnologias, mas que esse recurso não se sustenta isoladamente, sem o valor educativo de uma experiência pedagógica e da integração professor e aluno, mediante a cultura virtual (Nascimento, 2003).

Fiorentino (2005), ao desenvolver o Ginásio Virtual (GV), afirma que a integração da tecnologia com as modalidades esportivas praticadas em ginásios pode melhorar a eficiência do professor e aumentar a motivação do aluno. O projeto permite que alunos com menos habilidades motoras pratiquem situações de jogo sem se exporem aos colegas. A execução do projeto exige que os professores dominem as técnicas de produção e edição de vídeo e que tenham disponibilidade de equipamentos de projeção (Fiorentino, 2005).

No Brasil, a utilização de recursos baseados nas TIC para o Esporte apresenta iniciativas de abrangência nacional, como a criação do Centro Esportivo Virtual que estimula a criação de comunidades virtuais basicamente compostas por profissionais de Educação Física e um banco de dados para o setor (<http://www.cev.org.br/>).

Também destaca-se o projeto G.O. Virtual, desenvolvido para promover a aprendizagem da modalidade Ginástica Olímpica através de um ambiente virtual, entre alunos de cursos superiores de Educação Física. Nesse ambiente a modalidade é apresentada detalhadamente, oferecendo instrumentalização para docentes, incentivando a estudo autônomo dos alunos e disseminando o conhecimento específico entre atletas e técnicos (Santos, 2002).

O Projeto Esporte Brasil, destinado a detecção de talentos esportivos entre alunos do ensino fundamental e médio, elabora, em todo território brasileiro, a coleta de dados sobre o perfil somatomotor, dos hábitos de vida e dos fatores de aptidão motora das crianças e jovens brasileiros, disponibilizando as informações através de um banco de dados na Internet. Os multiplicadores do projeto dispõem de apoio tutorial, de ferramentas de informação em vídeo, texto e com possibilidade de envio e atualização de dados através de cadastramento (PROESP, 2006).

A partir desses referenciais o Portal atende à tendência nacional e internacional de inter-relação entre Novas Tecnologias e o Esporte, em condições de disponibilizar em seu ambiente os indicadores necessários para que os profissionais da Gestão Esportiva Municipal se atualizem, capacitem e desenvolvam programas efetivos em suas regiões.

## **4.2. ESPORTE, PODER PÚBLICO E GESTÃO**

Esta etapa do trabalho contextualiza as relações entre Esporte, Poder Público e Gestão. No primeiro momento são apresentados os conceitos fundamentais de Esporte, e na seqüência as características dos demais setores, sob o foco da atividade esportiva e suas influências sociais, políticas e econômicas.

A Organização das Nações Unidas (ONU) indica que o esporte e o lazer representam para a sociedade, tanto em nível individual como coletivo, importantes expressões para o desenvolvimento do planeta como um todo. Enquanto individualmente o esporte acentua as habilidades pessoais, qualifica a saúde e o auto-conhecimento, no nível coletivo promove o crescimento econômico e social, melhorando a saúde pública e integrando diferentes comunidades. Em escala mundial, a prática harmoniosa do esporte determina impactos positivos para o desenvolvimento da paz e da preservação ambiental (ONU, 2005).

O acesso ao esporte estimula a inclusão das populações marginalizadas e discriminadas. Através do esporte os indivíduos experimentam a igualdade, a liberdade e meios dignos de capacitação. Da mesma forma, a experiência de cuidar do corpo enquanto o esporte é praticado, se mostra particularmente significativa para as mulheres, para os portadores de deficiência, para os habitantes de áreas em conflito e indivíduos que estão se restabelecendo de traumas (ONU,2005).

O Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF, 2004) destaca em seus programas de atuação o potencial do esporte como meio de assegurar o que esta determinado nos artigos da Convenção dos Direitos da Criança, pretendendo que toda criança e adolescente tenham oportunidade de se desenvolver como um cidadão generoso e incluído.

Em sintonia com esses argumentos, o Portal GEM vai disponibilizar conteúdos essenciais para a elaboração de programas e projetos esportivos municipais, a partir da elaboração de propostas de cidadania e de inclusão social, que sejam coerentes com a realidade regional, de forma objetiva em relação aos poucos recursos financeiros disponibilizados aos municípios, que sejam integradas com as características e as necessidades das comunidades e permitindo a continuidade dos projetos através da organização destas mesmas comunidades (Cohn, 1998).

Assim, disponibilizar ao usuário informações selecionadas que contribuam para o entendimento da população, da região e da instituição governamental deverão constituir ferramentas importantes para a elaboração de propostas objetivas e eficientes de uso da capacidade instalada de equipamentos esportivos, bem como para a criação de projetos de desenvolvimento através do esporte. No Portal GEM estarão disponibilizados os conceitos básicos de gestão, esporte e políticas públicas, bem como os conteúdos complementares como legislação; índices estatísticos; mapas de localização e demarcação regional; exemplos de casos, com projetos já executados ou em execução; “links” para instituições e cursos; biblioteca com acervo em texto, vídeo, normas técnicas, mapas e projetos; e indicação de acesso a ambiente virtual de ensino, com proposta de curso de formação ou atualização, de acordo com a necessidade dos usuários. Este conjunto de informações e serviços foi escolhido em função da análise das necessidades apontadas por gestores e especialistas da área. Com isso, espera-se cumprir a função acadêmica da Universidade, de fornecer soluções tecnológicas e de conhecimento, para aplicação e uso dos seus verdadeiros interessados, os cidadãos.

Também é importante destacar que o Portal permite a contribuição do usuário, através da inclusão de seu projeto em um banco de casos. Nesse sentido, explora, como se verá, as potencialidades da linguagem do hipertexto e da hipermídia, associados aos

recursos das modernas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), as quais acrescentam valor de conhecimento ao trabalho dos gestores e pesquisadores, além de constituir poderosa ferramenta de comunicação social (área do pesquisador).

A seguir, se apresentará uma breve descrição da pesquisa realizada para estruturar os conteúdos esportivos do Portal, bem como para nortear a produção dos instrumentos de entrevista semi-estruturada, com os especialistas.

#### **4.2.1. O Esporte e Seus Paradigmas**

A demarcação dos conceitos de Esporte e suas significações históricas estabeleceram a estrutura inicial para os conteúdos do Portal GEM. Para essa questão foram identificadas as definições teóricas e legais para o termo, a seguir relacionadas.

Barbanti (1994) argumenta que a diversidade de termos impossibilita uma conceituação mais precisa para o Esporte. Na maioria dos casos tudo que é relacionado ao termo Esporte tem origem no contexto cotidiano, ou mediante a representação histórica, divulgada através de relações sócio-econômicas, políticas e jurídicas. Dessa forma pode ser relacionado aos seguintes contextos: grupos de participantes, tipos de esporte e níveis de competição (Barbanti, 1994).

Definindo o esporte sob uma perspectiva da prática de uma atividade de exercício físico, tanto espontâneo como orientado por regras, Sánchez *et al.* (1999) estabelece quatro espaços sociais de atuação constituídos pelos sistemas educativo, federativo, da administração pública e da saúde. Com relação a essa definição o Portal GEM contempla em suas sessões as políticas públicas nas esferas federal, estadual e municipal, as disciplinas de gestão esportiva e as ações integradas com a saúde e educação (Sánchez et al. 1999).

Conforme a legislação brasileira atualmente em vigor (Lei no. 9.615/98) o Esporte abrange práticas formais, reguladas por normas nacionais e internacionais e por regras de prática desportiva de cada modalidade, aceitas pelas respectivas entidades do desporto, e por práticas esportivas não-formais, caracterizadas pela liberdade lúdica de seus praticantes. Conforme essa legislação o Esporte é classificado através das seguintes manifestações:

- Esporte Educacional, praticado nos sistemas de ensino, para a promoção do desenvolvimento integral do indivíduo e sua formação para a cidadania e prática do lazer;

- Esporte de Participação, objetivando a recreação e o lazer, de forma voluntária, integrado ao convívio social, à saúde, à educação e preservação do meio ambiente;

- Esporte de Rendimento, destinado a prática conforme as regras esportivas nacionais e internacionais, com finalidade de obter resultados e integrar comunidades no país e com outras nações, tanto na forma profissional como amadora (Brasil, Lei no. 9.615/98).

#### **4.2.2. Esporte Educacional**

A relação do Esporte com a Educação está historicamente demarcada nos primeiros anos escolares, quando a Educação Física integra os programas de ensino das escolas fundamentais.

A ONU indica que, através do Esporte, da Educação Física, do Lazer e da Recreação, são ensinados valores essenciais, que abrangem o exercício da autoconfiança, do trabalho em equipe, da comunicação, da disciplina, da honestidade, do respeito e da inclusão. Também produz benefícios psicológicos combatendo a depressão

e estimulando a concentração (ONU, 2005). Destaca ainda que o Esporte Educacional, realizado através da Educação Física Escolar, é um estímulo para a capacidade das crianças em aprender, aumentar a concentração, a atenção e perceber aprendizados específicos. Pessoas jovens estudam melhor quando felizes e com vida ativa. Esses programas esportivos escolares beneficiam também os portadores de deficiência, sendo incluídos socialmente e elevando a sua auto-estima.

Conforme definição do IBGE na pesquisa sobre o Perfil dos Municípios Brasileiros/Esporte 2003, o Esporte Educacional é aquele praticado nos sistemas de ensino e em formas de educação não sistematizadas (IBGE, 2003). Os resultados dessa pesquisa indicam que na maioria dos municípios brasileiros essa manifestação esportiva é a que mais concentra pessoal técnico em atividades nas prefeituras (Gráfico 1), sendo que os profissionais graduados em Educação Física ocupam entre 83% e 96% do quadro funcional. No entanto, verifica-se que nos municípios com concentração populacional abaixo de 50 mil habitantes os valores se invertem, sendo que esse quadro funcional é exercido em sua maioria por profissionais não-graduados (Gráfico 2). Assim, a opção em desenvolver o Portal GEM tem clara sintonia com a necessidade de atender esses indivíduos carentes de uma formação técnica mais apurada.

Independente do tipo de instituição onde o profissional possa atuar como professor de atividades esportivas, é fundamental observar a relação harmoniosa e cooperativa entre as partes. Também é necessário estabelecer esquemas de aula pedagogicamente flexíveis, adequados às necessidades e limitações dos indivíduos que serão atendidos, levando em consideração as características do público alvo. A participação do aluno é outra característica imprescindível para o resultado positivo do processo, incentivando a socialização, o interesse e a motivação (Faria Junior et al., 1999). Nesse sentido, o Portal GEM apresenta as adaptações das medidas das quadras

poli-esportivas dos tamanhos oficiais para medidas proporcionais aos alunos de ensino

Enquanto disciplina de competência do profissional da Educação Física, a atividade esportiva no ensino f

### **4.2.3. Esporte e Participação**

O desenvolvimento técnico e industrial motivou uma melhora na estrutura das organizações e no planejamento da produção, fomentando um novo modelo social, denominado “sociedade do bem-estar” (Sancho, 1999).

O que a legislação esportiva brasileira define como Esporte e Participação, na pesquisa realizada pelo IBGE, sobre o Esporte nos Municípios Brasileiros, é caracterizado como a manifestação de Esporte e Lazer, e definido como a prática esportiva de modo voluntário, compreendendo as modalidades que contribuem para a integração plena dos praticantes no convívio social, na promoção da saúde e educação e na preservação do meio ambiente (IBGE, 2006). A pesquisa indica que 77,1% dos municípios brasileiros desenvolveram ações, projetos ou programas para essa manifestação esportiva.

Linhares (2001) aponta que o esporte é um fenômeno em expansão mundial com características de prática social nas diversas esferas e segmentos da sociedade contemporânea, influenciando e sendo influenciado por contextos socioeconômicos e políticos. Dessa forma o esporte se estabelece como um sistema que comporta diferentes agentes, envolvidos com a prática e o consumo desse fenômeno. O item *Esporte e Lazer* do Portal GEM apresentará o projeto desenvolvido pela Secretaria Nacional do Esporte e Lazer, vinculada ao Ministério do Esporte, onde estão especificadas as propostas para as atividades esportivas de recreação e lazer nas cidades brasileiras. Também sobre item podem ser encontrados os indicadores apontados pelas pesquisas do IBGE, sobre as características dos municípios brasileiros, em âmbito geral e em relação ao Esporte (IBGE 2003 e IBGE 2006).

Os usuários do Portal poderão também investigar sobre as características específicas de sua região, através de ferramentas (disponibilizadas através de “links” ) com índices estatísticos específicos, desenvolvidos pelos órgãos governamentais, responsáveis pelo levantamento dessa informações (Figura 1). Assim, o Portal cumpre a função de filtrar as informações e indicar os caminhos que permitam ao gestor esportivo municipal os conteúdos essenciais para a elaboração de seus diagnósticos e desenvolvimento de ações, programas e projetos para o setor.



Figura 1: Acesso a informações estatísticas

Tradicionalmente, o Lazer está associado ao conteúdo cultural, abrangendo o esporte, o turismo e as artes, o que para Marcellino (1996) é um entendimento limitado na concepção dos órgãos públicos e na definição da legislação constitucional. Para esse autor, o Lazer pode ser considerado como vivência do tempo disponível, tempo privilegiado para a vivência de valores, como veículo e objeto da educação e como uma questão de cidadania e de participação cultural. Marcellino (1996) destaca ainda a

questão da necessidade de considerar nas políticas urbanas os espaços para a realização do Lazer. Nesse sentido o Portal GEM disponibilizará um espaço para o repositório de um banco de casos (Figura 2), onde as diversas manifestações esportivas podem ser relacionadas. É importante ressaltar que esta parte do trabalho aponta para a característica de flexibilidade da ferramenta tecnológica, em permanente atualização, uma vez que novos casos poderão ser integrados no futuro, de acordo com o interesse dos gestores e a relevância dos novos trabalhos.

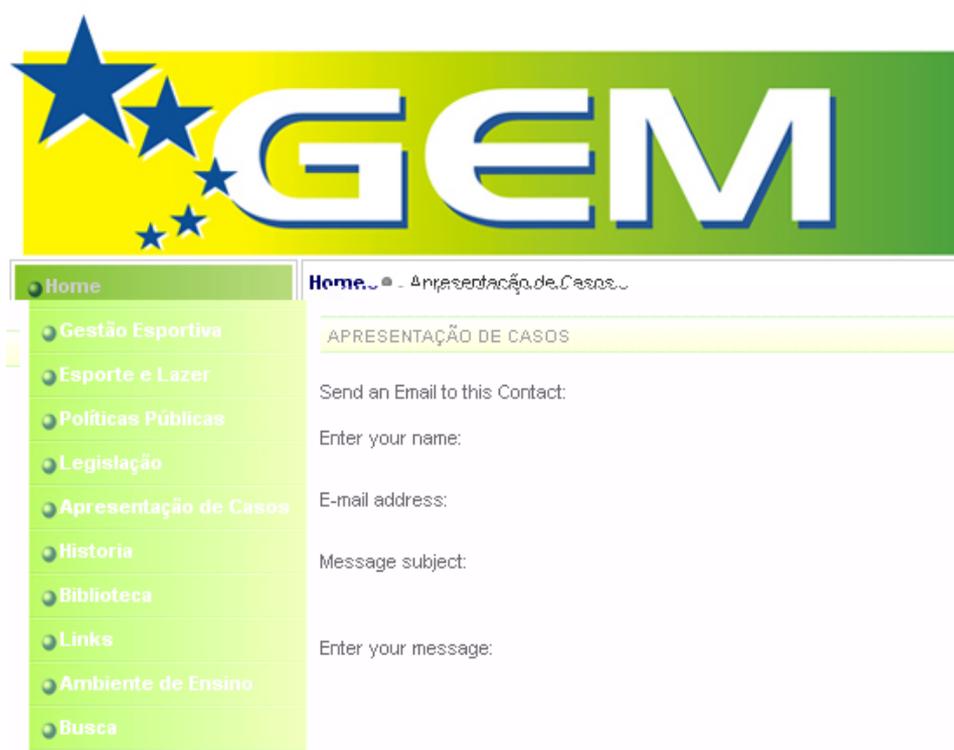


Figura 2: Banco de Casos

Dentro desses espaços urbanos mencionados anteriormente, Linhares (2001) destaca o poder organizativo das entidades esportivas de bairro, como indicadores de estruturas sociais que garantem a manutenção de espaços para práticas esportivas e de lazer. Mesmo que desprovidas de um projeto político, essas organizações são referências de manifestação coletiva, dedicadas à construção de identidade e utilização

de espaço e tempo compartilhados. Para essa manifestação o Portal contribuirá, através da orientação para a organização, planejamento e elaboração de projetos, identificados com as necessidades e demandas das comunidades locais. As regiões municipais estarão identificadas visualmente, para acesso através de mapas e fotos de satélite (acesso à ferramenta Google Earth, Figura 3), permitindo a identificação geográfica, relacionada à distribuição urbana, com suas características topográficas. Trata-se, em si, de disponibilizar aos gestores, e à própria comunidade esportiva, um importante instrumento de localização e de apropriação da ferramenta tecnológica, tanto da Internet, quanto do uso de satélites, para atividades cotidianas.

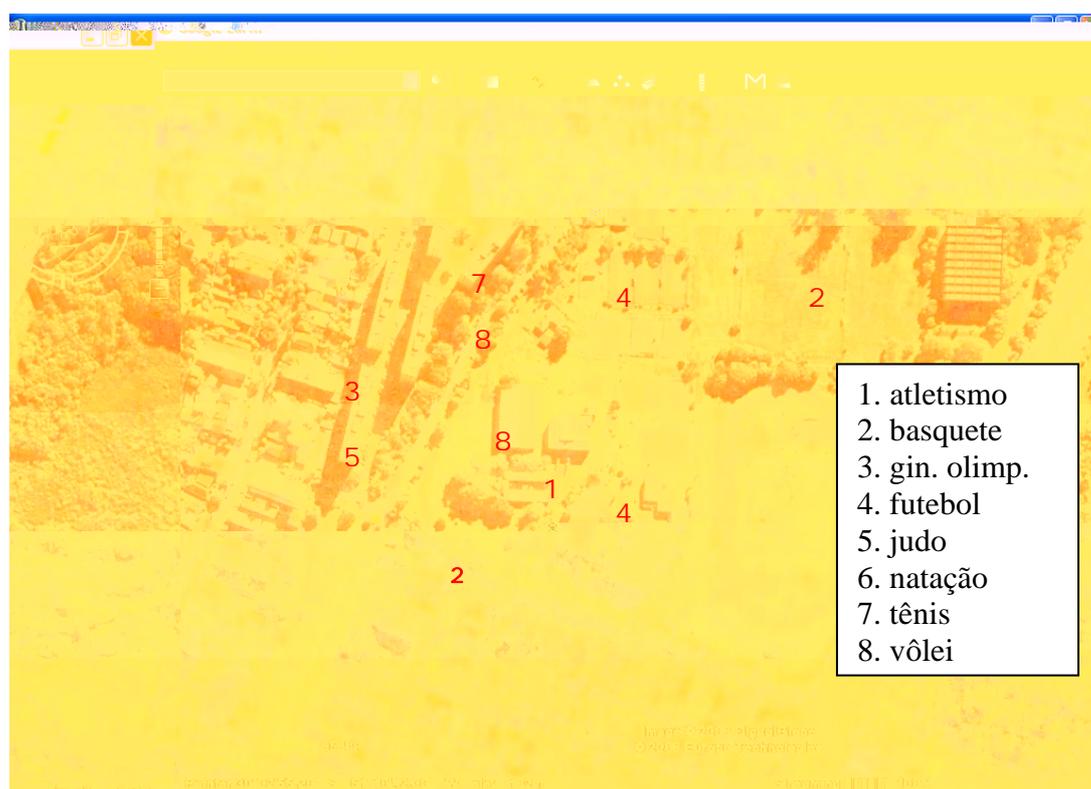


Figura 3: Detalhe de imagem do site Google Earth

#### **4.2.4. Esporte de Rendimento**

Definido como Esporte organizado em nível internacional, com sistemas de regras e códigos da prática esportiva que devem ser aceitos, observados, e caracterizado pela busca de resultados em competições, o Esporte de Rendimento pode ser praticado de modo profissional, com remuneração acordada entre o atleta e a entidade de prática desportiva. Também pode ser praticado de modo não-profissional, identificado pela liberdade de prática e pela inexistência de contrato de trabalho, mas sendo permitido o recebimento de incentivos materiais e de patrocínio (IBGE, 2003).

A classificação antropológica de rendimento enquanto técnica corporal define este processo como normas humanas de treinamento, com os objetivos de obter resultados direcionados a aquisição de habilidades, coordenação e adaptação de movimentos e destreza (Mauss, 1974).

Barbanti define como Esporte de Elite a manifestação com elevado nível de performance, objetivando recordes e projeção internacional. Essa manifestação se caracteriza pela racionalização, através dos treinamentos; pela quantificação, através das competições; e pela abstração, através dos recordes e projeção na mídia. Essa última característica contribuí para estabelecer a relação do Esporte de Elite com a dimensão econômica dos eventos esportivos e de entretenimento (Barbanti, 1994).

O Esporte de Rendimento ocupa-se basicamente com a preparação física, técnica e tática do atleta. Para a formação e treinamento desse atleta, Tani (2002) destaca a importância da multidisciplinaridade que compõe a estrutura da área de conhecimento dedicada à investigação científica para o tema. Portanto, Cinesiologia, Biomecânica, Fisiologia do Exercício, Cineantropometria, Psicologia do Esporte e Aprendizagem Motora são áreas que contribuem para o Esporte de Rendimento (Tani, 2002).

O Portal oferecerá uma seção de regras oficiais das principais modalidades de esportes coletivos, bem como as dimensões oficiais para as quadras esportivas e a relação dos aparelhos e equipamentos necessários para essas práticas. Assim, deverá estar contribuindo para a disseminação dos esportes de alto rendimento, suas características e seus atrativos para indivíduos que podem encontrar nesses esportes uma importante alternativa de realização profissional e ascensão social. Além disso, o Portal também oferecerá uma relação (*links*, Figura 4) com as Federações reconhecidas oficialmente e o calendário com os principais eventos dedicados ao setor.



INSTITUIÇÕES	
Web Link	Hits
<a href="#">Ministério dos Esportes</a>	3
<a href="#">Escola Nacional de Administração Pública</a>	2
<a href="#">COB</a>	2
<a href="#">International Olympic Committee</a>	3
<a href="#">IBGE</a>	1
<a href="#">ENAP</a>	6
<a href="#">CNU</a>	4

Figura 4: Links de acesso a outras instituições e organizações do setor

#### 4.2.5. Esporte e Saúde

O esporte e a atividade física são apontados pela Organização Mundial da Saúde (ANO) como um hábito crucial para a vida saudável e duradoura. Esporte e diversão melhoram a saúde e promovem o bem-estar, aumentando a expectativa de vida e

reduzem os sinais de diversas doenças não contagiosas, incluindo as doenças do coração. Atividades físicas regulares e lazer são essenciais para o desenvolvimento físico, mental psicológico e social. Bons hábitos começam cedo. O esporte também movimenta a principal função de uma saúde emocional, permitindo o desenvolvimento de valores de convívio sociais, geralmente contribuindo para divertimento e para a manifestação própria. Reconhecendo a importante ligação entre o esporte, atividades física e a saúde, em 2004 a Organização Mundial da Saúde adotou estratégias e resoluções para a promoção de um estilo de vida saudável, identificando a necessidade de incentivar a atividade física desde a infância (ONU, 2005).

No Portal GEM, as questões de saúde serão tratadas através da divulgação (Figura 5) das normas e manuais anti-dopping, bem como dos procedimentos e cuidados necessários para a prática e o exercício das manifestações esportivas conforme indicação dos especialistas da área da saúde, em especial da educação física, fisioterapia, nutrição, biologia, medicina, farmácia e fisiologia.



Figura 5: Cuidados com a Saúde

#### **4.2.6. Estado e Esporte, uma relação histórica**

Exportados pela Inglaterra no século XIX com conceitos e regras padronizadas, vários esportes coletivos, como o futebol, basquete, tênis, voleibol e outros se propagaram pelo mundo, sendo utilizados – principalmente com o auxílio da ótica norte-americana, que desenvolveu e disseminou o hábito - como um bem de consumo orientado pela circulação e valorização das ferramentas do capital (Rocha Junior *et al.*, 1999). O Esporte, ao longo do Século XX, deixa de ser apenas uma forma de atividade física para integrar o mundo dos negócios. Dessa forma, o esporte adapta as técnicas utilizadas na administração para o desenvolvimento de programas que envolvem captação e distribuição de recursos, como por exemplo eventos esportivos, campeonatos, equipamentos e vestuário, entre outros. Saliente-se nesse campo a profissionalização dos esportistas, que encontram nesta atividade, um campo de trabalho, remuneração adequada e, em consequência, agregam uma outra indústria profissional, de assessores, treinadores, empresários, patrocinadores, etc. Enquanto espetáculo de massas, o esporte passa a conviver também com a figura do consumidor, ou seja, o público que paga ingressos para assistir aos eventos esportivos. Ao compreender a organização e prática de atividades esportivas em âmbito privado e sujeitas às práticas do mercado, se estabelece a abordagem Liberal Clássica, que compreende o Esporte como opção individual ou de grupos específicos, sem a interferência do poder público (Linhaes, 2001).

Em oposição a esta tendência, consolida-se uma concepção de fonte principalmente européia, de defesa da participação do Estado no controle dos recursos gerados pelo esporte. Ao conceber o esporte como bem cultural e historicamente desenvolvido pela humanidade, Linhaes (2001) manifesta a legitimidade do esporte

como direito social, seguindo a definição dos direitos sociais enquanto construtores da cidadania. Segundo esse autor o direito ao esporte e ao lazer foi delineado a partir da sociedade industrial, que estabeleceu as relações entre trabalho e tempo livre, durante a consolidação do Estado de Bem-Estar Social. Essa concepção se manifesta a partir da modernização da sociedade, solicitando do Estado ações para garantir o bem-estar dos indivíduos. Conhecidos como princípios básicos da corrente pluralista-funcionalista estas ações orientam os conceitos da Carta Européia do Esporte Para Todos, elaborada em 1975 (Linhares 2005). Atualmente o conceito Esporte Para Todos é um dos Princípios Fundamentais da Carta Olímpica, instituída pelo Comitê Olímpico Internacional (IOC, 2000)

O conceito de Esporte Para Todos no Brasil teve o início de suas atividades em meados da década de 70, com orientação do Professor Lamartine Pereira da Costa. Em 1975 foi elaborado o Plano Nacional de Educação Física e Desportos, oficializando o movimento “Esporte Para Todos” através da denominação técnica de “Desporto de Massa”. O princípio básico do esporte para todos era promover a atividade física de modo informal, com regras simplificadas e acessíveis, traduzindo o esporte mais como recreação do que como competição e treinamento, podendo ser praticado em qualquer lugar como mínimo de espaço, com qualquer idade e condição social. Suas características principais são a execução e a participação (Costa et al., 1983).

Kasznar *et al.* (2002) se refere à política pública para o esporte como um trabalho de longo prazo, com investimentos de recursos e meios significativos e em parceria com a iniciativa privada. Uma política de estratégia superior com visão, objetivos, diretrizes e índices de desempenho a longo prazo, envolvendo o esporte profissional e o amador, apoiando atletas e organizações esportivas empenhadas na integração social que dignifica as relações humanas.

Linhares (2001) também salienta que muitos programas políticos se caracterizam por utilizar ações esportivas para viabilizar outros direitos e necessidades sociais, especificamente para complementar políticas para os setores da saúde e da educação. No entanto, isso promove a dificuldade da compreensão do esporte como bem cultural, construído historicamente e como direito de todos. Dessa forma o esporte é utilizado como atividade meio, em substituição a outros direitos sociais.

As legislações e estatutos que regulamentam as atividades esportivas estão relacionadas no acervo do Portal GEM (Figura 6).



Home • Legislação • Regulamentações • Estatuto do Torcedor

## Estatuto do Torcedor

Written by Paulo Cabral  
Monday, 28 August 2006

**Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003 - Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do Torcedor e dá outras providências.**

Presidência da República  
Casa Civil  
Subchefia para Assuntos Jurídicos

**LEI Nº 10.671, DE 15 DE MAIO DE 2003.**

[Mensagem de veto](#) Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do Torcedor

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES Gerais

Art. 1º Este Estatuto estabelece normas de proteção e defesa do torcedor.

Art. 2º Torcedor é toda pessoa que aprecie, anseie ou se associe a qualquer entidade de caráter desportivo de modalidade esportiva...

Figura 6: Legislação, Normas e Regulamentações

#### **4.2.7. Legislação Esportiva Brasileira**

Foi a partir da Constituição promulgada em 1988 que o esporte passou a ser tratado como direito do cidadão, concedendo autonomia para as entidades e associações esportivas. Este é considerado um marco do rompimento da tutela do estado sobre o esporte brasileiro. Em vários momentos o congresso brasileiro colocou em pauta o debate sobre o tema, mas sempre afastado da participação da sociedade. Mesmo assim iniciativas do poder público promoveram alguns avanços para o esporte, como o conjunto de legislação composto pela Lei Zico (Lei no. 8.672/93, Decreto 981/93), pela Lei Pelé (Lei no. 9.615 e Decreto no. 2.574/98) que propõem princípios para organização e funcionamento das entidades esportivas. Outra iniciativa foi a proposta de política nacional de esporte a partir da criação da Câmara setorial do Esporte em 2001. E ainda a elaboração das Leis Agnelo/Piva (10.264/01), do Estatuto do Torcedor (Lei no. 10.672/03).

A Conferência Nacional do Esporte, realizada em Brasília em junho de 2004 aprovou as diretrizes da “Política Nacional do Esporte e do Lazer” (Brasil, 2004), com foco na inclusão social, sob o tema “Esporte, Lazer e Desenvolvimento Humano”. Com essa iniciativa o governo brasileiro propôs as diretrizes para o desenvolvimento do setor esportivo.

O Brasil é um país que tem sistematicamente apresentado resultados positivos em eventos esportivos. Os atletas brasileiros tem conseguido melhorar suas colocações nas competições mundiais, destacando o país como uma potência emergente e com qualificação de seus valores humanos e intelectuais (Kaszner et al. 2002). Apesar disto, no Brasil, as políticas sociais, incluindo às destinadas ao esporte, seguem como regra geral o caráter multifacetado da administração pública, com segmentos estanques e a

disputa entre órgãos e autoridades, mas principalmente com a característica de descontinuidade dos programas, sustentada por uma cultura política com traços típicos de clientelismo e patrimonialismo (Cohn, 1998).

Neste sentido, o Portal GEM propõe a continuidade das ações, através da documentação, organização e disponibilização dos programas e projetos desenvolvidos pelos gestores municipais, através do banco de dados e repositório de conteúdos orientados para o setor, independente do vínculo partidário ou do mandato político de quatro anos (Figura 7).



Figura 7: Acervo de documentos e programas.

#### **4.2.8. Esporte e Desenvolvimento**

O Esporte é um catalisador do desenvolvimento econômico. Individualmente, cada um dos diversos setores da economia esportiva criam insumos, oportunidades de trabalho e prosperidade. Quando respectivamente são associados simultaneamente em uma simples estratégia é possível conquistar ganhos econômicos adicionais porque isso resulta em sinergia. O potencial do esporte na economia local promove o aumento quando suportado por estratégias nacionais do esporte para todos (ONU, 2005).

Os indicadores de expressivas vendas de bens de consumo em todos os níveis do setor esportivo, bem como a participação e o crescimento dessa modalidade no setor industrial, promove a expansão do mercado de trabalho, principalmente para o setor de gerenciamento esportivo (Wuest et al., 1999).

Quando a Inglaterra, no século XIX, transformou o esporte em um bem econômico, as diversas modalidades esportivas passaram a movimentar milhares de recursos financeiros no setor da economia, com investimentos em equipamentos, estruturas físicas, recursos humanos e serviços. Assim, o profissional que atua no setor necessitou compreender e assimilar os princípios norteadores da administração, mesmo que adaptados às atividades esportivas (Rocha Jr. et al., 1999).

Em 2005 a indústria de produtos esportivos dos Estados Unidos teve um faturamento de 60 bilhões de dólares, conforme dados da Associação Norte-Americana de Bens e Produtos Esportivos (SGMA, 2006). Neste mesmo período, também apenas nos Estados Unidos, a venda de equipamentos, aparelhos e calçados esportivos chegou a aproximadamente 57, 6 bilhões de dólares, superando em 10% o faturamento do exercício de 2004 (SGMA, 2006).

Conforme Wuest et al. (1999) o aumento das atividades esportivas nos diversos seguimentos da sociedade, principalmente associado à área econômica, estimula a

formação de gestores esportivos, atendendo diversas especialidades para este setor. Nos últimos anos o campo profissional para o gestor esportivo tem se diversificado em especializações que incluem a gestão esportiva propriamente dita, bem como o gerenciamento de instalações esportivas e de clubes, o gerenciamento de serviços destinados ao esporte e ao lazer e atividades voltadas para o marketing esportivo e promocional.

O Portal GEM se propõe a instrumentalizar os profissionais do setor público a desenvolver programas sintonizados com as demandas de suas comunidades, auxiliando na elaboração de projetos para captação de recursos e encaminhamento de ações que estimulem a geração de recursos através de eventos regionais e atividades com repercussão nos meios de comunicação.

#### **4.2.9. A Gestão Esportiva**

A história da gestão do esporte relata que desde a metade do século passado os autores europeus abordavam a questão de organização do esporte sob a perspectiva de uma intervenção de políticas sociais. Por outro lado, na América do Norte, desde o final do século XIX, a Gestão do Esporte surge fortemente apoiada na organização do esporte universitário e das ligas esportivas, com uma lógica voltada para o negócio e a geração de capital. Diferente da intervenção estatal proposta na Europa, o modelo norte-americano estabelece a organização da sociedade para a prática do esporte profissional (Sarmiento *et al.*, 2005).

Lamartine (2005) expõe que no Brasil, a partir do início do século XX, a Associação Cristã de Moços (ACM), de origem norte-americana, foi a primeira organização esportiva a promover o conceito do que hoje conhecemos como Gestão

Esportiva. Após a ACM o Exército Brasileiro iniciou a formação de pessoal para o setor, através da Escola de Educação Física do Exército, tendo entre suas prioridades a divulgação dos manuais de instalações esportivas. A etapa seguinte, com influência dessa iniciativa do Exército, se caracteriza pela criação, no Rio de Janeiro, da primeira Instituição de Ensino Superior para formação de professores de Educação Física, onde era ministrada uma disciplina sobre administração esportiva. No exemplo brasileiro, o início da gestão esportiva esta fortemente vinculada ao profissional de Educação Física, sendo que mais recentemente profissionais de outras áreas passaram a se envolver na investigação do tema. Outra característica peculiar sobre o tema é registrada na década de 70, com a organização de um Caderno Técnico, desenvolvido por Lamartine, onde os referenciais teóricos da Administração são aplicados para os profissionais do setor esportivo, utilizando os conceitos de planejamento, de organização, de métodos, de gerenciamento e as abordagens das principais escolas da administração da época (Lamartine, 1979).

A Gestão do Esporte apresenta-se como uma nova área de conhecimento que, conforme Sarmiento (2005), envolve um conjunto de indicadores para a intervenção na atuação profissional do esporte. Esses indicadores desenham as necessidades de adequação do setor esportivo às transformações do esporte contemporâneo, sujeito as reorganizações estruturais tanto em relação às práticas esportivas como em suas formas de estruturação e atuação profissional. Sarmiento também destaca as influências e transformações dos modelos econômicos e da indústria do entretenimento, apoiados em tecnologias de informação e comunicação.

Apesar da Gestão Esportiva ser considerada uma disciplina secundária Chappelet (1996) estabelece o conceito de Esporte como um Modelo de Gerenciamento, a partir da comparação entre o uso do Esporte como metáfora para a identificação e

exposição de produtos e serviços das grandes empresas, através da associação de suas marcas com atletas campeões, equipes profissionais e eventos esportivos. Ainda com o exemplo do Esporte o autor destaca que as empresas aplicam os termos e conceitos das competições esportivas, bem como o espírito e os valores dos jogos olímpicos, como estímulo para a realização de metas entre suas equipes de trabalho e disputas com seus concorrentes.

Conforme a concepção de Sancho *et al.* (1999) o conceito de Gestão Esportiva é entendido como o conjunto de organização, planificação e o desenvolvimento de atividades esportivas, bem como o controle de sua execução, atendendo às necessidades da sociedade e promovendo a satisfação em seus aspectos sociais, econômicos e esportivos.

Para Loret (1996) a definição de gestão esportiva é enfocada a partir da noção do gerenciamento de uma organização esportiva, onde devem ser observados quatro tipos de decisões e ações: a identificação de objetivos, realizar o que é prioritário ou necessário, dispor de recursos humanos, financeiros e materiais e monitorar os resultados obtidos. A partir desse enfoque Loret destaca a necessidade de desenvolver um conhecimento apropriado para a formação do gestor esportivo, envolvendo a habilidade para gerenciar recursos, tomar decisões, planejar ações e monitorar resultados em benefício do desenvolvimento da prática do esporte.

Nos estados Unidos, desde a década de 90, a Associação para o Esporte e Educação Física e a Sociedade Norte-Americana para a Gestão do Esporte uniram-se para desenvolver e aprovar a elaboração de um currículo que abrangesse as competências necessárias ao gestor esportivo. Com o foco relacionado ao Esporte, o programa resultou na inclusão das seguintes áreas: Comportamento, Gerenciamento e Prática Organizacional, Ética, Marketing, Comunicação, Economia, Aspectos Legais e

Gerenciamento de Riscos, Governança e Administração. Outras alternativas de atividades profissionais vinculadas ao Esporte indicam a administração de programas de esportes de competição e as atividades vinculadas com a mídia, como repórter, comentarista e fotógrafo (Wuest et al., 1999).

No panorama Europeu, Hoveman (2004) investigou os principais conteúdos presentes nos programas de ensino para formação de gestores esportivos. Tendo como base instituições concentradas na Alemanha, França, Itália e Inglaterra, esse autor identificou cinco áreas representativas, sendo elas: Economia, Gestão Esportiva, Ciências do Esporte, Práticas Esportivas e Conhecimentos Gerais. No tópico Economia os aspectos relacionados abordam sobre introdução e teoria de administração, teoria geral de gerenciamento, economia básica, contabilidade e controle de capital. Em Gestão Esportiva estão relacionados os aspectos de introdução a gestão esportiva, introdução ao esporte profissional, gerenciamento de instalações esportivas e marketing esportivo. Em Ciência do Esporte aspectos relacionados conceitos básicos de anatomia e fisiologia, medicina esportiva e biomecânica. Na Prática Esportiva as abordagens são específicas sobre as diversas modalidades. Em relação aos Conhecimentos Gerais o autor se refere a Cursos de Idiomas e melhora da performance em técnicas de apresentação (Hoveman et al., 2004).

#### **4.2.10. Gestão Esportiva Municipal**

Sancho (1999) apresenta uma concepção de Gestão Esportiva Municipal inspirada na organização, no planejamento e na gestão. Para este autor a organização se caracteriza como uma estrutura social presente na maioria das atividades humanas. Sancho também define o planejamento como a utilização dos meios possíveis para de

atingir um objetivo, através do estudo, da análise, da prevenção e da organização, avaliando resultados e a eficiência do processo. A gestão agrega o conjunto dos outros dois termos, acrescentando as atividades a serem desenvolvidas, a execução dessas atividades e o controle das mesmas. Assim, administrar os serviços, os recursos humanos, instalações esportivas e planejar atividades, são elementos essenciais para a gestão esportiva municipal.

Cabe destacar que, para a manifestação esportiva se caracterizar como um serviço público, se faz necessário que o gestor tenha domínio da estrutura e das competências do município, conhecendo as demandas necessárias para atender as comunidades, as ofertas possíveis, os suportes legais, as instalações e os equipamentos disponíveis. Com esses dados o gestor pode passar para a etapa de aplicação dos itens do parágrafo anterior, trabalhando com os elementos da organização, planejamento e gestão do esporte municipal (Sancho et al. 1999).

Sánchez destaca a importância da gestão como conjunto de elementos relacionados com os serviços prestados ao fator humano, seja dedicado aos usuários que, enquanto espectadores, usufruem das instalações esportivas, como relacionado aos praticantes das manifestações esportivas. Para esse trabalho de integração com o usuário se faz necessário a criteriosa elaboração de uma equipe qualificada, capacitada para desempenhar funções técnicas, de monitoria e de manutenção. A organização de organogramas, com a definição de funções e responsabilidades, com a organização de equipes e principalmente com a motivação do grupo, são requisitos essenciais para o sucesso dos projetos e programas gerenciados pelo município (Sancho et al., 1999).

Os significativos índices que indicam a presença de equipamentos e instalações esportivos na maioria dos municípios brasileiros exigem uma atenção especial para a tarefa de gerenciamento desses ambientes. Conforme a definição do IBGE

“equipamento esportivo” se caracteriza pelo conjunto de instalações implantadas em uma determinada área. Além destas instalações esportivas, o equipamento esportivo pode agregar instalações destinadas a serviços e apoio, como ambulatório, depósitos, áreas administrativas, refeitórios, alojamentos, praças de alimentação e auditórios. Assim, ginásios, estádios, complexo aquático e complexos poliesportivos integram esta categoria dedicada a prática do Esporte (IBGE, 2006). Já a “instalação esportiva” é definida como a unidade fundamental, onde é realizada a atividade esportiva. Como exemplo de instalação pode-se citar o campo de futebol, as quadras e as piscinas. A gestão destes espaços requer conhecimento sobre administração de recursos humanos, manutenção.

Sánchez destaca a importância de adequar a instalação esportiva às características da região, identificando a distribuição populacional, a análise de demanda, de oferta e de uso, o plano diretor da localidade, a viabilidade e os recursos disponíveis. (Sancho et. al., 1999).

O Portal GEM pode dispor de ferramentas de planificação de equipamentos esportivos, como a organização de quadras poliesportivas (Figura 8) e planilhas de gerenciamento de recursos, sejam eles técnicos, humanos ou patrimoniais.

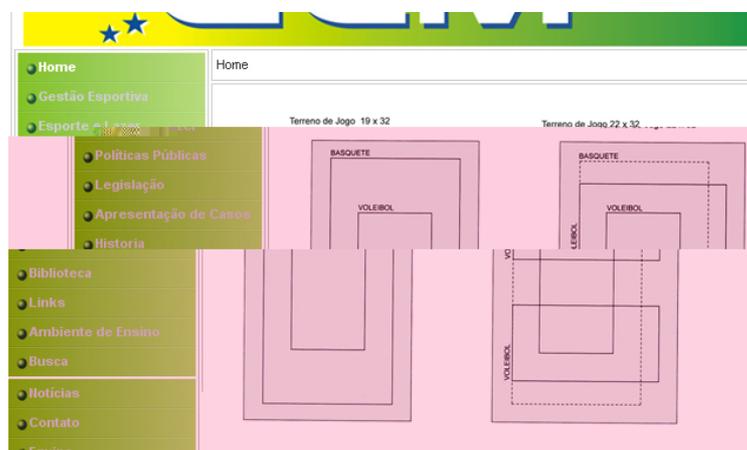


Figura 8: Projetos para configuração dos equipamentos esportivos

### **4.3. Análise de Documentos Sobre a Formação de Gestores**

Realizou-se pesquisa exploratória em sítios com portais de conteúdos, relacionados às instituições de ensino superior, instituições governamentais e organismos internacionais. Foram analisados as estruturas e conteúdos de 30 sites de Internet, com as características de portal de conteúdo, sendo que foram selecionados 14 sites específicos sobre cursos de gestão esportiva e com estrutura de sistema de gerenciamento de conteúdos, em função da navegabilidade e clareza de conteúdos, bem como a tradição das instituições e de seus programas de ensino.

Buscou-se identificar nesses ambientes informações relativas ao tipo de instituição, ao tipo de titulação oferecida, aos temas e à modalidade de ensino, as quais serão integradas à análise dos dados das entrevistas, para qualificar a organização do Portal GEM.

Os sites relacionados aos conteúdos de cursos de gestão esportiva são todos domínios que pertencem a instituições de ensino superior, compreendendo 4 instituições europeias, 3 instituições da Oceania, 3 instituições da América Latina e 4 Instituições da América do Norte.

Destes sites analisados a maioria oferece curso de pós-graduação, sendo 5 de especialização e 3 de mestrado, 5 oferecem titulação em graduação e 1 oferece título de tecnólogo. Destacam-se ainda que a maioria dos cursos são realizados no formato presencial e 3 realizados inteiramente a distância, sendo 1 na Europa e 2 nos Estados Unidos (Apêndice 3). Durante a avaliação de diversos sites relacionados a instituições que oferecem curso de formação para o setor ficou evidente que nos Estados Unidos a modalidade Ensino a Distância, ou Semi-presencial é uma característica consolidada. Nos outros continentes a maioria dos cursos são exclusivamente presenciais. è

importante destacar que dos 14 cursos analisados, havia um único curso específico para a Gestão Esportiva Municipal e no formato de Ensino a Distância.

Ao avaliar os resultados dessa análise, acredita-se que o enfoque para atuação profissional no mercado da iniciativa privada foi o responsável pela manifestação expressiva de temas pertinentes à área da Administração (100%), que esteve presente em todas as instituições analisadas. Destaca-se, também, que os temas Legislação (78,5%), Esporte (71,4%) e Temas Complementares (64,2%) se manifestaram na maioria das instituições (Tabelas 1 e 2).

Seguem tabelas com resultados analisados:

<b>código</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>J</b>	<b>K</b>	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>TOTAL</b>
admin	13	11	18	10	10	4	16	14	11	9	6	11	7	9	149
temcop	1	2				1	3	4	6	5			3	3	31
esp		2		2	9	1	2	1	3		1		3	1	25
leg		1			1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	13
<b>TOTAL</b>															<b>218</b>

(Tabela 1: Manifestações por Unidades de Codificação)

<b>código</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>J</b>	<b>K</b>	<b>L</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
admin	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
leg		X			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	78,571
esp		X		x	x	x	x	x	x		x		x	x	71,429
temcop	x	X				x	x	x	x	x			x	x	64,286

(Tabela 2: manifestações por presença no conteúdo programático)

## **5. RELATO DA ATIVIDADE**

Neste Capítulo serão apresentados os componentes de estruturação do Portal, baseados nos resultados das análises, bem como o desenvolvimento do Portal a partir de ferramenta de gerenciamento de conteúdo em versão de código aberto e as considerações finais.

### **5.1. A Coleta de Dados a Partir de Entrevistas**

Esta etapa tem como objetivo descrever o processo de elaboração da estrutura do Portal GEM, apoiado na revisão bibliográfica e na interpretação dos dados coletados através das entrevistas com os especialistas e da análise de conteúdo dos ambientes virtuais.

O grupo de amostragem para a elaboração do instrumental de coleta de dados foi estabelecido a partir da definição das áreas envolvidas no estudo, sendo obedecido os critérios previstos na metodologia para a escolha o grupo de especialista em Gestão. Este critério observava a categorização a partir da experiência profissional em âmbito federal, estadual e municipal, com experiência em instituição de ensino, com experiência em administração pública e administração de empresas.

O instrumento de coleta utilizado nesse trabalho foi a entrevista semi-estruturada com especialistas, com ênfase na atividade profissional, estabelecida a partir dos critérios de amostragem já mencionados. Portanto, foi estabelecido um instrumentos como roteiros de entrevistas (Apêndice I), adequado às peculiaridades de cada área de atuação profissional.

Esse instrumento tinha a função diretiva de exclusão de tópicos improdutivos. Na primeira parte as questões eram dirigidas sobre a experiência profissional do entrevistado e sua atuação na área. Esse conteúdo não foi transcrito e nem categorizado, uma vez que constituía um elemento de aproximação na negociação entre entrevistador e entrevistado. A segunda etapa do roteiro de entrevista abordava especificamente o tema pertinente às categorias que seriam analisadas. Assim, o roteiro de entrevista destinado aos profissionais de GEM enfocou os temas pertinentes à sistematização de conteúdos teóricos e temáticos, a identificação das causas e possíveis soluções para o problema da descontinuidade na formação de gestores, a organização dos recursos existentes e dos que foram pesquisados, como material de apoio necessários para a formação de um gestor público para o esporte.

O processo de transcrição das entrevistas obedeceu às possibilidades promovidas pela integração de recursos tecnológicos, envolvendo um aparelho de MP3, um computador e programas de edição de texto e edição de áudio.

As entrevistas foram gravadas com um MP3 *player* da marca Foston, com capacidade de 512 MB de armazenamento de dados, com recursos de gravação de voz em formato de arquivos com extensão WAV e qualidade de 32 Kb.

Após realização da gravação da entrevista os arquivos foram transferidos do player através de conexão USB para um Note Book, com sistema operacional Windows XP, editor de texto World e programa de edição de áudio e vídeo, Adobe Premiere Pro.

A interface do programa de edição permite o controle da execução dos arquivos de áudio digitalizados no formato WAV, com recursos de avanço, pausa e retorno programado a partir do ponto interrompido da locução. Desta forma a transcrição do áudio para o editor de texto se realiza de forma eficiente, sem o desgaste de procurar o

ponto de retomada da narrativa da entrevista, como ocorre nos procedimentos executados com gravador de fita cassete.

Após a inicialização dos programas de edição de texto e edição de vídeo, abra-se o arquivo de áudio no Premiere Pro, através do comando “file/import/raiz com arquivo”. O programa estará localizado na janela de projeto e deve ser colocado na janela de monitor através do procedimento “clique/arraste” com mouse.

A janela de monitor possui controle de execução do áudio, exibindo um gráfico com o diagrama da frequência sonora, o que possibilita a visualização do que foi gravado.

O controle de avanço é acionado através da tecla de espaço ou através de um clique do mouse no ícone “play”. A pausa também é acionada na tecla de espaço, mas antes de acioná-la é necessário marcar o ponto de interrupção desejado, através da tecla “i”. Assim, ao pausar a execução do áudio, se consegue garantir a retomada do ponto anterior à interrupção, clicando a tecla “Q”.

Ao retomar o avanço da entrevista, recupera-se o discurso um pouco antes do momento interrompido, permitindo o encadeamento do discurso que está sendo transcrito.

## **5.2. Entrevistas para a Definição dos Itens para Formação de Gestores:**

Os temas mais expressivos, resultantes do material analisado sobre Gestão Esportiva, foram organizados em seis grandes categorias referentes a áreas temáticas, que apareceram nas respostas dos entrevistados: 1. Administração (43,2%), 2. Esporte (25,8%), 3. Políticas Públicas (9,96%), 4. Legislação (7,01%), 5. Temas Complementares (8,49%), questão de 6. Formação Profissional (5,54%).

Estas primeiras grandes categorias formaram o que se constituiu no menu principal do Portal GEM, a partir dos quais haverá sub-divisões a serem acessadas. Esta organização obedece ainda a um outro critério identificado nas entrevistas. As três primeiras categorias atendem ao que seria uma demanda essencial de conteúdo básico, imprescindível ao gestor esportivo municipal: Administração, Esporte e Políticas Públicas. Ainda segundo a análise de opinião dos entrevistados, outras três categorias atenderiam a necessidades de apoio complementar: Legislação, Formação Profissional e Temas Complementares. estes itens deverão contribuir como material de enriquecimento e sustentação, através de informações sobre as características da região, sobre os indicadores políticos, econômicos e sociais, bem como a formação e capacitação de recursos humanos que atuam no setor de gestão pública do esporte.

Neste sentido o Portal GEM já aponta, desde sua concepção, para a possibilidade de uso em projetos educacionais, devidamente associado com estratégias pedagógicas e outros recursos metodológicos

Especificamente no item Formação Profissional, é importante salientar que esse tema, por si só, carece de um aprofundamento específico, uma vez que exigiria conteúdos teóricos relativos à Educação de Adultos, à Pedagogia do Esporte e toda uma demanda de planejamento e estruturação de um curso específico para o setor, envolvendo entidades de classe e normas legais. Essa investigação pode ser realizada em um momento posterior, a partir do material produzido ao longo dessa pesquisa.

A categoria Administração abrangeu em sua especificação os termos relacionados com gestão, recursos humanos, finanças, contabilidade, marketing, economia, estatística, administração e gestão pública, gestão de patrimônio, planejamento e desenvolvimento de projetos (Tabela 3), itens apontados pelos entrevistados. Em relação a categoria Esporte foram de legislação pública de esporte e

lazer, esporte e saúde, esporte de rendimento, esporte e educação, serviço e inclusão social, educação física, psicologia e motivação, nutrição, fisioterapia e clubes e entidades esportivas (Tabela 4), igualmente indicados nas entrevistas. A categoria Políticas Públicas abrangeu os termos políticas públicas, programas de governos, políticas nas esferas federal, estadual e municipal e instituições públicas também das três esferas da federação (Tabela 5). Para a categoria Legislação os termos utilizados tratavam sobre noções de Direito aplicado ao setor público e trabalhista, como também regulamentação do setor, leis de incentivos, legislações do setor público, nas esferas federal, estadual e municipal e legislação esportiva (Tabela 6). Os Temas Complementares constituíram uma categoria composta por conteúdos pertinentes às seguintes matérias: Geografia, História, Ética, Preservação Ambiental, Comunicação Social e Tecnologias da Informação e Comunicação. Todas elas, da mesma forma, sugeridas pelos entrevistados.(Tabela 7).

Sugere-se que, na continuidade do trabalho, esta categoria – Temas Complementares – possa ser melhor aproveitada, como a base inicial para uma biblioteca virtual.

Dando continuidade à análise das entrevista

	<b>Administração</b>	
<b>Código</b>	<b>definição</b>	
PLAN	planejamento e avaliação	16
GAD	administração e gestão	15
GRH	recursos humanos	15
GAP	Administração e gestão pública	13
GESP	Gestão esportiva	12
GFN	finanças	11
GMK	marketing, evento	11
GCT	contabilidade	7
GPAT	gestão do patrimônio	6
PRO	projeto, programa e ação	6
ECON	economia	2
IND	indicadores, estatística, dados	2
CAP	Captação de recursos	1
Total		117
%		43,2

(Tabela 3: Unidades de Categorias do tema Administração)

<b>Esporte</b>		
<b>Código</b>	<b>definição</b>	
EL	esporte e lazer	22
ES	Esporte e saúde	10
EE	esporte e educação	8
ER	esporte de rendimento	8
SS	serviço social, inclusão social	6
ESP	esporte no sentido amplo	5
EFI	educação física	4
PSI	Psicologia, motivação	3
NUT	nutrição	2
CLB	clubes	1
FST	fisioterapia	1
Total		70
%		25,8

(Tabela 4: Unidades de Categorias do tema Esporte)

<b>Políticas Públicas</b>		
<b>Código</b>	<b>definição</b>	
POLP	políticas públicas	18
PPE	política pública estadual	2
PPF	política pública federal	2
PPM	política pública municipal	2
IPE	instituição pública estadual	1
IPF	instituição pública federal	1
IPM	instituição pública municipal	1
total		27
%		9,96

(Tabela 5: Unidades de Categorias do Políticas Públicas)

	<b>Legislação</b>	T
<b>código</b>	<b>definição</b>	
LEG	Legislação, direito	15
LESP	legislação esportiva	4
total		19
%		7,01

(Tabela 6: Unidades de Categorias de Legislação)

	<b>Temas Complementares</b>	T
<b>código</b>	<b>definição</b>	
GEO	geografia	8
HIST	história	6
ETIC	etica	3
AMB	Preservação ambiental	2
COM	comunicação social, relações publicas, midia, imprensa	2
TIC	tecnologia da informação e comunicação	2
total		23
%		8,49

(Tabela 7: Unidades de Categorias de Temas Complementares)

	<b>Formação Profissional</b>	T
<b>código</b>	<b>definição</b>	
CONC	conceito	6
QUALI	qualificação, formação, graduação, especialização, técnico	4
EDU	Educação	2
PARC	parcerias institucionais e consórcios	2
IES	instituição de ensino superior	1
total		15
%		5,54

(Tabela 8: Unidades de Categorias de Formação Profissional)

### 5.3. Atividades de programação e implantação

A ferramenta utilizada para o desenvolvimento do Portal demonstrou ser uma eficiente solução para a organização de conteúdos através de sistemas de gerenciamento. O programa JOOMLA é desenvolvido com fonte aberta e é considerado um dos mais poderosos da “web”, permitindo que o próprio usuário administre o sistema, adicionando, suprimindo, criando e manipulando informações. Conforme a opinião de diversos usuários o sistema “é fácil de instalar, simples de controlar e de total segurança” (no site: <http://www.joomla.org/>).

Após a instalação do aplicativo no servidor é criado um endereço para o Portal, com a disponibilização de diversos níveis de ambiente (no site: <http://iate.ufrgs.br/joomla>). O primeiro nível é para o usuário comum, sem privilégios de autoria, edição e publicação. Os níveis seguintes permitem os privilégios mencionados anteriormente, mediante registro autorizado pelo administrador. Nos níveis mais privilegiados o usuário pode gerenciar e ter o controle administrativo do Portal.

O nível de administração do Portal permite acesso ao ambiente de controle das ferramentas de desenvolvimento do Portal, com privilégios para organização estrutural e gerenciamento das informações. Nesse nível são disponibilizadas ferramentas através de um painel de controle (Figura 9) que permite o gerenciamento de conteúdos, de seções de itens, de categorias, de mídias de acesso dos usuários cadastrados. Para o Portal GEM esse nível teve sua programação visual adaptada às cores nacionais e manteve a interface de programação proposta pelos autores.



Figura 9: Painel de Controle no ambiente de administração do Portal

A interface disponibilizada ao usuário permite o acesso descomplicado às informações básicas, apresentando um menu principal na coluna vertical do lado esquerdo e menu horizontal com o caminho da navegação (Figura 10).



Figura 10: Menu principal e caminho de navegação

As seções disponibilizadas no Portal, conforme descrito ao longo desse trabalho, foram as seguintes:

No Menu Principal: Gestão, Esporte, Políticas Públicas, Legislação, Apresentação de Casos, Ambiente de Ensino, Bibliotecas, Links.

Em forma de seção: Saúde, Notícias, Busca, Fórum, Dúvidas Frequentes, Equipe

A título de exploração das possibilidades de interatividade, uma seção de pesquisa foi criada para estimular o usuário no exercício da navegação e sobre os conceitos da metodologia científica.

Os diversos sub-níveis correspondentes aos assuntos podem ser acessados a partir do Menu principal, como por exemplo, a partir do item Gestão abre-se o sub-nível onde foram disponibilizados os materiais pré-existentes com os seguintes tópicos: Gestão Esportiva, Administração Pública, Recursos Humanos, Marketing e Planejamento.

As dificuldades encontradas para adaptar as necessidades de conteúdo à ferramenta escolhida foram: a indexação dos conteúdos conforme a área de origem; destacar os itens relevantes sem que eles concorressem com a área de origem e criassem um outro item no menu principal; ajustar os materiais brutos aos formatos publicáveis, como por exemplo, escaneamento de imagens antigas de modelos de quadras poliesportivas e tratamento dessa imagem para arquivo em extensão “png”, ou ainda, converter o material gravado em mini-DVD para o formato de vídeo-setraming.

Ao utilizar o Portal, os futuros usuários terão que ser habilitados a utilizar a interface de usuário cadastrado, com possibilidade de publicação e edição dos conteúdos de seu domínio de acesso. Sugere-se que tal capacitação é de exigência básica, em termos de manipulação das ferramentas da informática, não exigindo muito tempo e

custo elevado, podendo ser realizado “on-line”, através de material organizado em forma de tutorial, ou com apoio de supervisão de monitoria. Serão atividades basicamente de atualização de conteúdos, o que poderá ser feito compreendendo-se a navegação através da referida interface de administração. Além disso, a utilização da ferramenta pelos usuários exigirá a mesma habilidade da navegação em qualquer outro site da Internet.

Considerou-se que o Portal GEM corresponde às necessidades de organização e disponibilização de conteúdos, segundo as informações colhidas nas fontes de pesquisa, bibliográficas, institucionais e através das entrevistas. A seguir, será apresentado um balanço geral do trabalho realizado, ampliando-se esta formulação.

#### **5.4. Considerações Finais**

Ao desenvolver esse trabalho nos deparamos com a necessidade de integrar diversas áreas do conhecimento. O próprio tema proposto pela pesquisa envolvia as áreas do Esporte, Gestão Pública e Tecnologia da Informação, com características tão distintas e ao mesmo tempo com necessidade de interagirem entre si, em busca de uma interpretação equilibrada para as constantes transformações típicas da sociedade contemporânea.

As dúvidas que cercaram o desenvolvimento desse processo, foram fonte inesgotável de consultas aos mais diversos autores, navegando por ambientes teóricos da Educação Física, da Pedagogia do Esporte, da Educação a Distância, da Administração, da Legislação, da Informática e da Comunicação Social, área de origem do autor deste trabalho.

Mesmo que muitos destes referenciais não tenham sido integrados ao processo de conclusão final do trabalho, esse exercício proporcionou uma dimensão abrangente e desafiadora, que ampliou a perspectiva de análise e ação profissional do pesquisador, principalmente no item relativo ao desenvolvimento e construção de conhecimento com base em múltiplas fontes, entre as quais a investigação formulada nos moldes da pesquisa metodológica de base qualitativa.

A convivência com o ambiente acadêmico e de pesquisa levou ao enfrentamento de idéias, diferentes posições e debates em curso na área da gestão esportiva, da função do esporte e de suas potencialidades físicas, antropológicas e sociais, alimentados por fontes de todas estas áreas. Nesse sentido, o trabalho representou o exercício de um dos direitos mais duramente conquistados pelo ser humano: o acesso ao conhecimento. Ressalte-se, nesse caso, a dificuldade real do tratamento multidisciplinar, característico do conhecimento contemporâneo, agravado, no caso da presente pesquisa, pelo fato de tratar-se de área não integrante da formação inicial do pesquisador.

Com base na trajetória percorrida, da qual fizeram parte o aprendizado teórico, a pesquisa em área desconhecida, a prática do desenvolvimento de soluções tecnológicas e de comunicação, sugere-se que, a partir dos resultados aqui apresentados, a continuidade do trabalho possa se dar através da participação de setores imprescindíveis, como uma instituição de ensino superior e instituições públicas federal ou estadual. Estes devem ser os verdadeiros usuários do Portal, beneficiários legítimos do conhecimento gerado no conhecimento acadêmico.

Possivelmente, não fossem as dificuldades citadas, e outras, relativas às dificuldades do mundo real, entre as quais os prazos e a impossibilidade de dedicação exclusiva ao tema, a contribuição desse trabalho poderia ter atingido índices mais expressivos, dentro de parâmetros acadêmicos mais confortáveis à adequação da

observação da realidade às condições da pesquisa. Ressalve-se, no entanto, a necessidade de elaboração de categorias e construtos inexistentes anteriormente, além do fato de que não havia um ambiente construído para ser verificado com o rigor de metodologias experimentais e mensuráveis sob a quantificação do isolamento de variáveis ou de simulações estatísticas. A partir disto, cabe também colocar que, o processo metodológico aplicado para a coleta de dados desta pesquisa, com a técnica de análise qualitativa do conteúdo, proposta por Mayring (2000), permite um desdobramento com viés quantitativo, a partir da continuidade das investigações.

## 6. CONCLUSÕES

Ao concluir o presente trabalho consideramos que alcançamos os objetivos propostos e conseguimos verificar em que níveis os resultados, manifestados a partir das entrevistas e das análises de documento, atenderam às formulações propostas no início desta apresentação.

Assim, podemos considerar que:

- em relação à hipótese, **“A formação de gestores esportivos para o setor público municipal pode ser apoiada pelas novas tecnologias de informação e comunicação”**, consideramos que as novas tecnologias se caracterizam como ferramentas eficientes para a formação de recursos humanos, conforme o indicado nos referenciais teóricos e apontado pelos especialistas consultados. Ressalte-se que se trata de uma hipótese não confirmada, pela inadequação, como se disse, do universo de trabalho, mas reforçada, em termos de suposição. Considera-se, a título de conclusão, que é realmente possível integrar as necessidades de formação dos gestores esportivos municipais, através do apoio tecnológico das novas tecnologias de informação e comunicação.

- em relação à hipótese **“É possível apoiar a continuidade na formação de gestores esportivos municipais através de um acervo virtual dinâmico, via Internet, que informe aos novos gestores quais são as necessidades de formação dos agentes sociais que vão utilizar os aparelhos e implantar os projetos junto à comunidade, de forma flexível e capaz de atender necessidades locais”**, julgamos que é plenamente viável a continuidade de projetos destinados à capacitação de gestores esportivos municipais através dos recursos disponibilizados por esse novo meio de

comunicação. no entanto, segundo a consideração dos especialistas sobre a questão da continuidade dos projetos. Parece haver uma indicação clara, entretanto, ao longo de todo o trabalho, que se trata de um processo que exige a participação de uma equipe formada por profissionais de comunicação e de gestão esportiva (entre outros), sendo também imprescindível a contribuição institucional para a consolidação do processo.

Salientamos que respostas como *“Eles tem que ter mecanismos de... tanto o quanto possível, procurar institucionalizar-se.... E isso significa tentar buscar a consolidação, a sedimentação via regras, leis, normas, como também via aceitação do publico...”*, ou ainda, *“...acho que poderia ocupar as universidades também,... Nós precisamos hoje é de atualização também, não só capacitar novos elementos, mas a atualização permanente...”*, são declarações que indicam a necessidade de envolvimento de instituições para a continuidade do processo.

No mesmo sentido a declaração *“eu, como gestora, tenho que dominar as ferramentas,... hoje não tem como... imagina... entrar no site da prefeitura e não encontrar nenhuma informação, ou ninguém atualiza ou as informações e elas ficam defasadas, não pode! ...e precisa montar uma boa equipe...”*, estabelece a relação entre a instituição e a qualificação do profissional, principalmente referente ao uso das tecnologias de informação e comunicação para a execução das atividades profissionais.

Em relação às questões de pesquisa, verificamos que:

- os itens estabelecidos a partir das informações colhidas entre os especialistas e a análise de documentos consolidaram as áreas temáticas e as matérias necessárias para a elaboração de uma estrutura de apoio à formação de gestores esportivos municipais;
- um sistema de gerenciamento de conteúdos, disponibilizado via Internet e com recursos interativos pode efetivamente contribuir para a formação destes gestores;

- a solução tecnológica para diminuir o problema da descontinuidade dos projetos de formação de gestores esportivos

## 7. BIBLIOGRAFIA

BARBANTI, V.J. (1994). **Dicionário de Educação Física e Esporte**. São Paulo, Manole, 1994, 306p.

BRASIL. Lei N. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**. Brasília. 23 de dezembro de 1996. <http://www.mec.gov.br/seed/tvescola/ftp/leis> [acesso em janeiro de 2005]

BRASIL. decreto N. 2.494, de 10 de fevereiro de 1998. Regulamenta o Art. 80 da LDB. **Diário Oficial da União**. Brasília. 11 de fevereiro de 1998. <http://www.mec.gov.br/seed/tvescola/ftp/leis>, [acesso em janeiro de 2005]

BRASIL. LEI Nº 9.615, DE 24 DE MARÇO DE 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, 24 de março de 1998. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9615consol.htm#art56vi](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9615consol.htm#art56vi) [acesso em janeiro de 2005]

BRASIL, Ministério do Esporte, (2004). **Conferência Nacional do Esporte**. Brasília, Junho de 2004.

BUSH, V., (1945). **As We May Think**. The Atlantic Monthly, July 1945. URL:<http://www.theatlantic.com/doc/194507/bush>. [acesso em 06/08/2006]

CAL,R.G.; MALUF, M.A.; BRANCO, J.N.R.; BUFFOLO, E. (1999) **Guia de tomada de decisão em cardiopatias congênitas em página Web na Internet: modelo anestesia Tricúspide**. Revista Brasileira de Cirurgia Cardiovascular, vol. 4, n.2, São Paulo, Abril de 1999. no site <http://www.scielo.br>

CASPER, J., Finley, P.S., (2004) **Teams Web Sites as Aids in the Recruiting Process: NCAA Tennis Coaches Attitudes toward Their Use**. The Sport Journal, Volume 7, no. 1. novembro de 2004.

CASTELLS, M., (1999) **A Sociedade em Rede**. A Era da Informação; Economia, Sociedade e Cultura; Volume I, São Paulo: Paz e Terra, 1999. 617p.

CHAPPELET, J.L., (1996) **Sport as a Management Model**. in Sport Management an International Approach, Lousanne: International Olympic Committee – Document of Museum – 1996.

COHN, A., (1998). **Os Desafios da Gestão Municipal Democrática**. São Paulo, Cortez Editora. 1998 (pgs. 143-192).

COSTA,L.P., TAKAHASHI,G.M. (1983) **Fundamentos do Esporte Para Todos**. Brasília. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Física e Desporto. 1983. 98p.

COSTA,L.P. (2005) **A Gestão Profissional do Esporte**. Congresso de Gestão Esportiva – EEFÉUSP 2005, 28 a 30 de outubro, Conferência de Encerramento, USP.

COSTA, L.P. (1979) **Noções de Administração para Profissionais da Educação Física e dos Desportos – Caderno Técnico**. Brasília, Departamento de Documentação e Divulgação, 1979. 46p.

ENAPb BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão., no site:  
[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=196&Itemid=229](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=196&Itemid=229), [acesso em 26 jun 2006]

FARIA JUNIOR,A., FARIA, E.J.C. (1999) **Uma Introdução à Educação Física, Parte IV - Didática de Educação Física (cap.12)**. Niterói, RJ. Corpus Ed. 1999.

FILIPPOPOULOS, A., VEGLIS, A., POMPORTSIS, A. (2004). **The Exploitation of Technology in the Context of the “Cultural Olympiad 2001-2004”**. Pre-olympic Congress 2004 Thessaloniki, Grécia. de 6 a 11 de Agosto de 2004.  
no site:<http://www.cev.org.br/br/biblioteca/preolymp/>. [acesso em: 23/03/2005]

FIorentino, L.H., CASTELLI, D. (2005) **Creating a Virtual Gymnasium**. American Alliance for Physical Education, Recreation & Dance. JOPERD – The Journal of Physical Education, Recreation & Dance, April, 2005 v76 i4 p16(3). no site: <http://infotrac.galegroup.com/itw/informark>. [acesso: 08/09/2005]

FLICK, U. (2004) **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2ª. edição, Porto Alegre: Bookman, 2004.

FORTES, S. (2003) **Climbing the walls to write in physical education: a technology-integration Project**. American Alliance for Physical Education, Recreation & Dance(AAHPERD). JOPERD – The Journal of Physical Education, Recreation & Dance, Oct 2003 v74 i8 p12(3), no site:<http://infotrac.galegroup.com> [acesso:15/09/2005]

GUI-HUA, S., QING-ZHU S., MIN-HANG, L. (2004) **Information Analysis And The Decision Support System Of National Fitness Based On Internet. Pre-olympic Congress 2004** Thessaloniki, Grécia. de 6 a 11 de Agosto de 2004. no site <http://www.cev.org.br/br/biblioteca/preolymp/>. [acesso em: 23/03/2005]

HANKE, U., KELLER, I. (2004) **Digital Video-Technology In Motor Learning: Its Impact On Coach-Athlete And Teacher-Student Interaction. Pre-olympic Congress 2004** Thessaloniki, Grécia. de 6 a 11 de Agosto de 2004. no site <http://www.cev.org.br/br/biblioteca/preolymp/>. [acesso em: 23/03/2005]

HOVEMAN, G. (2004). **The European Market os Sport Management Programs: a General Survey and Content**. in Papanikos, G.T. - The Economics and Management of Mega Athletic Events. Athens, Greece. Athens Institute for Education and Research. 2004.

IBGE (2001). **Perfil dos Municípios Brasileiros : Gestão Pública 2001 / IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais**. Rio de Janeiro : IBGE, 2002. 245p. (p 135 – 151)

IBGE (2006) **Pesquisa de Informações Básicas Municipais - Perfil dos Municípios Brasileiros / Esporte 2003**. Rio de Janeiro: IBGE, 2006. 190 p.

IOC, (2002) **Sport for All**. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE Sport for All Commission Department of Sports and Relations with the International Federations, Château de Vidy, 1007 LAUSANNE, SWITZERLAND, no site: <http://www.olympic.org>, 2000 [acesso em :19/01/2006]

KASZNAR,I.K., GRAÇA FILHO, A.S.. (2002) **O Esporte Como Indústria: Solução para Criação de Riqueza e Emprego**. Rio de Janeiro. Confederação Brasileira de Voleibol. 2002. 288p.

KAZUHIRO, S., KAORU, U., YOJI, S., SHIZUKA, M., (2004) **Automatic Measurement Of Running Distance During Badminton Match Using Computer-Based Trace Analysis. Pre-olympic Congress 2004** Thessaloniki, Grécia. de 6 a 11 de Agosto de 2004. no site <http://www.cev.org.br/br/biblioteca/preolymp/>. [acesso em: 23/03/2005]

KEEGAN, D. (1996) **Foundations of Distance Education**. New York, Routledge/Falmer, 1996, 224p.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M.A., (1991) **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo : Atlas, 1991.

LEVY, P., (1993). **As Tecnologias da Inteligência – O Futuro do Pensamento na Era da Informática**. Rio de Janeiro, Ed. 34, 1993, 208p.

LINHARES, M.A., Marcellino, N.C. org.,(2001) **Jogos da Política, Jogos do Esporte**. Campinas, SP. in Lazer e Esporte, Políticas Públicas. Autores Associados. 2001.

LIU S., SONG, Q., ZHANG, H., (2004). **Sports Informatics: A New Interdiscipline In Sports Science. Pre-olympic Congress 2004** Thessaloniki, Grécia. de 6 a 11 de Agosto de 2004. no site <http://www.cev.org.br/br/biblioteca/preolymp/>. [acesso em: 23/03/2005]

LORET, A., (1996). **Understanding Management in Sport: Concepts, Skills, Knowledge.** in Sport Management an International Approach, Chappelet, J.L., Lousanne: International Olympic Committee - Documents of the Museum- 1996. p. 133.

MAYRING, P. (2000). **Qualitative Content Analysis** [28 paragraphs]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal]*, 1(2). no site: <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm> [access0: 28/01/2006]

MARCELLINO, N.C. (1996) **Políticas Públicas Setoriais de Lazer: O Papel das Prefeituras.** Campinas, SP, Ed. Autores Associados, 1996.

MATTAR NETO, J.A. (2002) **Metodologia Científica na era da Informática.** São Paulo, Saraiva, 2002.

MATTELART, A. & M., (1995) **História das Teorias das Comunicações.** São Paulo, Ed. Loyola, 1999, 221p.

MAUSS, M. (1974) **As Técnicas Corporais.** Extraído do *Journal de Psychologie*, XXXII, nos. 3-4, 15 de março-15 de abril de 1936. Comunicação apresentada à *Société de Psychologie* em 17 de maio de 1934. São Paulo, Brasil, E.P.U/EDUSP. 1974.

MPOG (2006) – MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **História.** [http://www.planejamento.gov.br/conheca\\_mp/conteudo/historico.htm](http://www.planejamento.gov.br/conheca_mp/conteudo/historico.htm) [acesso em 20 de mar 2006]

NASCIMENTO, R.J. (2003) **Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação na Formação de Professores de Educação Física e Desporto: Estudo Experimental num Módulo de Basquetebol.** Lisboa, Portugal. Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa. Tese de Doutorado, 2003.

NEGROPONTE, N., (1995) **A Vida Digital.** São Paulo, Companhia das Letras, 1995, 231p.

OIT (2005). **Oficina Internacional del Trabajo, 292.a reunión Consejo de Administración / IV. Promoción del cambio tecnológico en aras del aumento de la productividad, la creación de empleo y la mejora de los niveles de vida (Tercer punto del orden día).** Ginebra, marzo de 2005, no site <http://www.oit.org/public/spanish/standards/relm/gb/docs/gb292/index.htm> – gb.292/12.

ONU (2005). **International Year of Sport and Physical Education (Office for the International Year of Sport and Physical Education** United Nations Office of Geneva – Palais des Nations CH-1211 Geneva 10, no site: [www.un.org/sport2005](http://www.un.org/sport2005), [acesso em junho de 2006].

ONU (2003). **Resolution adopted by the General Assembly / 58/5. Sport as a means to promote education, health, development and peace.** General Assembly, Distr.: General, 17 November 2003, Fifty-eighth session, Agenda item 23 (b), no site <http://www.un.org/sport2005/resources/resolution.html>

ONU (2003b) **Sport for Development and Peace / *Towards Achieving the Millennium Development Goals* / Report from the United Nations Inter-Agency Task Force on Sport for Development and Peace.** United Nations, 2003, no site <http://www.un.org/themes/sport/reportE.pdf>

PASSARELLI, B. (2004) **Teoria das Múltiplas Inteligências aliada à Multimídia na Educação: Novos Rumos para o Conhecimento.** USP, Escola do Futuro,2004, no site <http://www.futuro.usp.br/>. [acesso: janeiro 2005]

PENNINGTON, T., Wilkinson, C., (2004) **Physical Educators Online: What is on the Minds of Teachers in the Trenches?**, The Physical Educator, winter 2004.

PETERS, O. (2001) **Didática do Ensino a Distância: experiências e estágios da discussão numa visão internacional.** São Leopoldo: Ed. Unisinos 2001.

POIT,D.R. (2001) **Tecnologia e educação no ensino superior: um estudo de caso na Educação Física.** SP, PUC Campinas, 1v. 84p. Mestrado. 01/12/2001.

PROESP (2006) **Projeto Esporte Brasil**. Ministério do Esporte, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Educação Física. Brasil, 2006 no site: <http://www6.ufrgs.br/proesp/index.php> [acesso: 22/04/2006]

QING-ZHU, S., GUI-HUA, S., MIN-HANG, L. (2004) **Foundation Of Website Of Sports Prescription Based On Expert System**. Pre-olympic Congress 2004 Thessaloniki, Grécia. de 6 a 11 de Agosto de 2004. no site <http://www.cev.org.br/br/biblioteca/preolymp/>. [acesso em: 23/03/2005]

ROCHA JR., C.P., FARIA JR., A.G. org., (1999) **Administração e Marketing em Educação Física**. in Uma Introdução a Educação Física, Niterói, RJ, Corpus Ed. 1999, p. 229.

SANCHO, J.A.M., SANCHEZ,E.G. (1999) **La Gestión Deportiva Municipal**. Barcelona, Espanha. INDE Publicaciones. 1999. 336p.

SANTOMIER, J. P. Jr., SHUART, J. A. (2004) **New Media: Future Dimensions In Sport Marketing**. Pre-olympic Congress 2004 Thessaloniki, Grécia. de 6 a 11 de Agosto de 2004. no site <http://www.cev.org.br/br/biblioteca/preolymp/>. [acesso em: 23/03/2005]

SANTOS, F.C.P. (2002) **Ginástica Olímpica na Internet: proposta de um ambiente virtual de aprendizagem**. Brasília: UCB, 197p. Dissertação de Mestrado. 03/09/2002.

SARMENTO, J.P., PIRES, G.M.V.S.(2001) **Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções**. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, 2001, vol. 1, nº 1, 88–103

SGMA, (2006). **Recreation Market Report 2006 Edition**. Sporting Goods Manufacturers Association's Recreation Market Report (2006 Edition), no site <http://sgma.com/displaycommon.cfm?an=1&subarticlenbr=299> [aceseo em junho, 2006]

TANI, G. (2002). **Aprendizagem Motora e Esporte de Rendimento**. in Esporte e Atividade Física: Interação Entre Rendimento e Saúde, Barbanti et. al. São Paulo, Brasil. Ed. Manole, 2002.

UNICEF, (2004). **Desportes para el Desarrollo**. Fondo de las Naciones Unidas para la Infância, División de Comunicaciones. 3 United Nations Plaza, Nueva York, NY, 10017, Estados Unidos. [www.unicef.org/spanish](http://www.unicef.org/spanish). 2006. (no site [http://www.unicef.org/spanish/sports/23619\\_23621.html](http://www.unicef.org/spanish/sports/23619_23621.html)).[acesso em junho/2006].

WERTHEIN, B. (2001) **Uma História do Espaço de Dante à Internet**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

ZAMAI, C. A. (2000) **Estudo do conhecimento de professores de educação física do ensino fundamental sobre o tema atividade física e saúde através da educação a distância**. Campinas, UNICAMP, 1v. 96p. Mestrado. 01/10/2000.

ZYLBERBERG, T.P. (2000) **A internet como uma possibilidade do mundo da informação sobre a cultura corporal**. Campinas, UNICAMP, 1v. 137p. Mestrado. 01/12/2000.

WUEST, D.A., BUCHER, C.A. (1999). **Foundations of Physical Education and Sport**. WCB/ McGraw Hill. 1999, 13th ed., 583p.

## Apêndice I

### Roteiro de Entrevistas

#### Especialidade: Gestão Pública e Esporte

##### 1) Perfil do entrevistado

1.1) Qual sua formação?

1.2) Qual a sua experiência na área?

##### 2) Composição do objeto

2.1) Que enfoque(s) teórico(s) considera relevante para a formação de um gestor público municipal para a área do esporte?

2.2) Que áreas temáticas considera essenciais e indispensáveis para a capacitação de um gestor público municipal para a área do esporte?

2.3) Quais as disciplinas que considera essenciais para a formação de um gestor público municipal para a área do esporte?

2.4) Poderia descrever os conteúdos dessa(s) disciplina(s)?

2.5) Que tipo de recursos considera que podem ser utilizados na formação de gestores públicos para o esporte?

## Apêndice I

### Prezado(a) Colaborador(a):

Ao encaminharmos essa mensagem estamos formalizando o convite para a realização de uma entrevista, onde solicitamos a sua colaboração no trabalho intitulado **“Formação de Gestores Esportivos Municipais: Contribuição das Novas Tecnologias Através de um Portal de Conteúdos”**.

Esse trabalho trata da dissertação de mestrado, a ser defendida pelo mestrando **Paulo Augusto de Freitas Cabral Junior**, aluno regular do Programa de Pós-graduação em Ciências do Movimento Humano, da Escola de Educação Física (**ESEF**) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (**UFRGS**) e com orientação do Prof. Dr. **Alberto Reinaldo Reppold Filho**.

Através dessa pesquisa pretendemos realizar o levantamento de dados que validem cientificamente os itens necessários para a produção de um Portal de Conteúdos, que poderá contribuir para a capacitação de recursos humanos, através de tecnologias de informação e comunicação.

Enfatizamos que não serão categorizadas as informações de caráter pessoal e o tempo necessário para a realização da entrevista deverá ser em torno de 30 minutos.

Em caso de maiores informações favor contatar com Paulo A Cabral, responsável pelo projeto, através do telefone OXX (51) 3316 3241, ou através do e-mail pazcabral@yahoo.com.br.

No aguardo de sua contribuição, enviamos nossas cordiais saudações.

Porto Alegre, 15 de maio de 2006.

mestrando: Paulo Augusto de Freitas Cabral Jr. no. matrícula UFRGS: 00013662	orientador: Alberto Reinaldo Reppold Filho no. matrícula UFRGS: 00006208
---	---

## APÊNDICE III

### Transcrição de Entrevista

Entrevista: GESPO5

Categoria Profissional: Gestão Esportiva Municipal

Data 20 de julho 2006 – Hora: 16 horas 50 minutos

Local: Escola de Administração da UFRGS

Pergunta: Que enfoque(s) teórico(s) considera relevante para a formação de um gestor público municipal para a área do esporte?

Resposta: Ele tem que saber assim... o que significa o município dentro do contexto da federação nacional, né... dentro da... o que existe também... o nível de governo dos estados e o nível de governo federal, porque muitas ações estão sempre inter-relacionadas. Então essa parte, saber os papéis do governo federal, do governo estadual, dos municípios... saber o papel dos municípios é fundamental, como do estado e da união. São sistemas inter-relacionados em níveis diferentes. então essa formação seria certamente de muita importância.

Na área do esporte, acho que outra parte importante é saber o que significa, qual é a importância que a área do esporte tem tanto na formação do cidadão quanto para o lazer para a qualidade de vida, como também a importância que isso tem no conjunto da educação, nas despesas, o quanto isso representa no contexto municipal e quais são então as várias formas de esporte, normalmente não é só futebol, então uma boa formação de um gestor é saber que uma boa educação do cidadão, para uma pessoa ter uma boa qualidade de vida ela é uma formação bastante variada. hoje de manhã passando ali no parque da redenção, a gente vê também um crescente público caminhando né, então isso é importante para a qualidade de vida... então a importância dessas caminhadas, uma forma de melhoria da qualidade de vida o público está cada vez mais consciente do que deve ser feito para a melhoria da qualidade de vida, então, assim, no caso do gestor... saber o que é... quais são as várias facetas de uma qualidade de vida... são mais de vinte, conforme uma autora, não é... e a parte de cultura, lazer, as diferentes formas de lazer e de esporte, elas são muito importantes... de manhã, então caminhando ali na redenção eu vi que tem um clube de idosos, ali na redenção e eles jogam bocha, jogam normalmente aquele moinho, né, o que nós chamávamos de

moinho, jogo do moinho, então essas são formas importantes de lazer e de esporte né, não é só o futebol. Esse público não vai mais praticar esporte “futebol”, mas precisa outra forma de lazer e de esporte, então o um gestor precisa ter uma visibilidade, uma visão sobre as várias formas de lazer e esporte...

O que mais é importante para a formação de um gestor? Bom acho que a parte assim ahn, ele tem que conhecer bem o seu próprio município, territorialmente, em termo de sua população, a sua história, de repente um tipo de esporte e lazer serve para uma etnia de população e não para outra etnia, lá nos italianos é uma coisa, nos poloneses é outra coisa, então ele tem que estar adequado, ajustado, ao tipo de publico em si. Também o esporte tem diferentes custos em si, eventualmente diferentes receitas também. Mas uma coisa é conseguir um campo de futebol, né, que precisa uma área muito maior, ou de repente um centro de esporte, um ginásio que ofereça múltiplas... uma variedade de atividades e que são importantes para a formação das pessoas e que de repente o custo não é tão grande assim... como também a parte de parcerias, consórcios, isso hoje é muito importante, muita coisa se pode fazer, existem muitos projetos inovadores, até, aliás, outro conteúdo importante na formação, são projetos inovadores, o que é um projeto inovador? então na área pública um projeto inovador tem uma variedade de qualidades importantes em si. existem inúmeras opções de projetos inovadores, nas mais diferentes áreas, de dança, na área de esportes náuticos, por exemplo as vezes tem modalidades que você comercialmente só utiliza de noite, ou no fim-de-semana, e na entre safra, por assim dizer, enquanto não utiliza comercialmente é possível o poder público fazer com que se tenha acesso aos equipamentos para escolas e acaba sendo importante essa utilização alternativa e pessoas que estão dispostas assim a cooperar também. Essa seria também uma formação importante... do que existe de projetos inovadores na área; parcerias e consórcios que são possíveis, né; como também a idéia de projetos em geral... nós não sabemos fazer projetos, então, existe muito recursos disponível e nós não sabemos como buscar esses recursos porque a gente faz não organizadamente os projetos, então isso seria importante... saber fazer projetos.

Pergunta: Que áreas temáticas considera essenciais e indispensáveis para a capacitação de um gestor público municipal para a área do esporte?

Resposta: Alguma coisa já foi mencionada antes, mas crianças, idosos, pessoas com necessidades especiais, tipos diferentes, aliás isso seria uma formação importante... hoje estava falando que a Colômbia tem 80 mil pessoas com necessidades especiais, para uma população, acho que a Colômbia tem 30 milhões... o Brasil tem... existe um percentual de pessoas com necessidades, portadores de necessidades especiais, que gostariam de ser melhor incluídas na sociedade, e aí... e não são poucas... o percentual é razoável, e são pessoas que podem contribuir, que podem tornar a sociedade mais alegre, né, não precisam ficar penalizando... são pessoas que plenamente podem estar alegres, felizes na vida, mas a gente precisa também saber como ajudar a elas, né, a inseri-las no meio da sociedade, acho que era isso aí então... Tem também os gêneros, masculino e feminino, também optar por coisas mais inovadoras, daí os esportes dos mais variados e diferentes... os horários, né, os diferentes dias da semana, porque tem gente que trabalha durante a semana e não no fim-de-semana, tem outros que trabalham de dia, ou trabalham de noite, esse é um mapeamento bastante complexo. Por exemplo tem um projeto inovador lá em Macapá que tem esportes que, pra nós até seria uma coisa *sui-generis*, mas eles tem esportes lá a meia-noite, porque o dia ele é... ele tem um ciclo diferente... mas para não deixar esses jovens se drogadizar uma alternativa é usar o esporte como meio de interação deles né, então o esporte não foi usado como o esporte em si, mas ele tem um papel a cumprir no sentido de educação ou de reinclusão de jovens em um horário que de repente é completamente absurdo, né, mas de repente vai lá em Fortaleza, em Recife, ou em outros municípios em que o esporte na praia pode ser interessante, ou num rio, com barcos, com caíques, ou os mais diferentes ou... então... o que eu quero dizer assim, não ir só pelo trivial, pelo comum, explorar outras formas. Também aquelas que são tendências, por exemplo, dizem que observar a natureza tende a ser uma ecologia educativa, ou algo assim, observar pássaros, observar animais raros, né, observar a natureza, esse é um... fazer trilhas, trilhas ecológicas, esse é um espaço importante a ser ocupado. que muitas vezes você só ocupa quando as escolas... as escolas não se dão conta... o gestor é quem tem que fazer emergir essas questões, essas opções todas, isso ajuda então a aflorar nas escolas essas várias iniciativas, que as de educação em si, né, me assim algumas vezes de escolas que fizeram excursões para riachos, arroios para recolher lixo. então ao mesmo tempo que recolhe o lixo é forma de... ao mesmo tempo que é um esporte é um lazer, há o contato

da natureza, mas ao mesmo tempo tem um papel importante de educação, e aí tem que enxergar essa varias facetas numa atividade não e só o esporte, isso é muito pobre, só o esporte pelo esporte. Tem uma outra parte que agora estou me lembrando que é a parte da saúde, então assim você, agora ultimamente tem ocorrido os casos como o do Bussunda, de fazer o esporte exageradamente e que gera problemas de saúde e tem alguns sinais, até ocorreu há poucos dias um outro caso com um conhecido meu... uma pessoa de 50 anos que sentiu-se mal no dia anterior, não procurou ver quais eram os indícios e acabou falecendo no dia seguinte porque quando procurou socorro era tarde, não é. O organismo é interessante, o coração parece que o problema vem e se você não socorre ele vai se agravando o quadro né, mas são coisas que eu estou explicando aqui amadoristicamente, mas o gestor ele tem que saber isso, então tem que saber com trabalhar lá com a parte medica, a parte clinica a parte de enfermagem, a parte psicológica, também deve ter uma relação grande esporte e psicologia por exemplo, depois esporte e sociologia, a idéia de integrar alunos que são mais tímidos ou que são retraídos, fazer eles se integrar melhor através do esporte, seja esporte de grupo, seja esses outros esportes junto a natureza, tu faz uma pessoa ser muito mais completa né, com uma qualidade de vida muito maior sabendo essa varias facetas que giram em redor em si, a parte da alimentação também é outro tema, estava de manha comentando na caminhada como a alimentação hoje e importante para uma boa qualidade de vida, então não é só o esporte caminha da em si, não adianta só querer caminhar para diminuir peso, isso é uma parte do todo do organismo, tem todo um conjunto para ganhar qualidade de vida em termos de... existe uma qualidade de vida em termos de vida em si, vida social, existe uma qualidade de vida em termos de físico, ou de psicologia, então isso tem que ser trabalhado em conjunto, aspectos então, psicologia, sociologia, a parte motora propriamente, ne, ate a parte ergonômica, em si, que tipos de exercícius, que equipamentos melhor utilizar, não e qualquer equipamento, A formação do gestor só na parte pratica, na parte técnica pratica ela é grande e exige uma formação grande. Mas inclusive isso gera uma formação... a formação, ela tem que ser técnica, ela tem que ser humana e ela tem que ser conceitual. se agente for pegar conceitos da administração em geral. Então te aspectos assim do esporte assim como uma atividade social. Então o gestor do esporte enquanto ele faz com os outros gestores trabalhem bem o tema, a parte humana né, como eles negociam, como eles se relacionam, então os problemas dos alunos com os seus professores, seus instrutores, os alunos entre eles, então tem toda uma parte negocial e humana de formação administrativa humana que precisa ser dada.

Existe uma outra parte mais conceitual geral, né. que seria como eu insiro atividade de lazer, esporte, cultura do município dentro de um contexto mundial, como é que estrategicamente eu alavanco a atividade no contexto regional, nacional, e mundial, né. Como é que eu faço, formo bons atletas, ou como é que eu estrategicamente alavanco a atividades do esporte a médio ou longo prazo, enfim, então tem que ter uma visão estratégica em relação ao esporte, uma visão conceitual estratégica, então é uma outra formação importante, então que atividade... não é uma questão... não termina naquele gestão, né. Então tem que olhar a atuação, o papel dele num contexto bem mais amplo, tanto de espaço quanto de tempo para frente, no futuro. Então esse aspecto também é importante na formação de um gestor.

Pergunta: Quais as disciplinas que considera essenciais para a formação de um gestor público municipal para a área do esporte?

Resposta: Uma disciplina de Organização Municipal Brasileira, né... organização do estado brasileiro, finanças públicas, também, tem que saber a questão do controle interno público, depois outras varias disciplinas na área de políticas de estratégias públicas, depois outras disciplinas na área mais técnica em si, aqui estou citando mais a formação de gestor publico, enfim, mas essa que eu citei ajudariam já imensamente. Aplicados ao contexto do esporte...

P: Como evitar a descontinuidade dos projetos e a formação dos gestores?

R: Eles tem que ter mecanismos de... tem que ter tanto o quanto possível procurar institucionalizar-se, né. e isso significa tentar buscar a consolidação a sedimentação via regras, leis, normas, como também via aceitação do publico, então a parte mais normativa de valor, uma parte de regras e uma parte de valor, de aceitação por afeição, por valor por consciência, eventualmente alguma parte por instituição por punição, tipo assim: tem que ter respeito na hora do jogo, não pode ter preconceito, não pode falar nome feio, isso as vezes tem coisas que você só vai corrigir por pressão, por punição mesmo e aí tem que também usar esse lado também. a parte do regramento é muito importante também como a parte da aceitação, como se diz, existe a institucionalização por valor, a institucionalização por regras e a institucionalização por punições. Então essas três formas devem ser trabalhadas por um gestor, senão termina a gestão e não ficou

nenhuma raiz, não ficou nada de fato para garantir a continuidade de uma para outra gestão,

Pergunta: Poderia descrever os conteúdos da(s) disciplina(s) de sua área de atuação?

Resposta: (descrito na resposta anterior) até estão disponíveis na Internet a gente tem conteúdos, né, e em relação a questão da descontinuidade administrativa até tem uma dissertação nesse sentido, até eu orientei uma dissertação sobre as “razões sobre a descontinuidade”, de repente seria interessante para ver uma forma de tentar... eu falei de uma forma institucional, na época não se usava a forma institucional, mas foi feita uma pesquisa para identificar as razões da descontinuidade, então essa dissertação certamente vai trazer contribuições importantes também.

Pergunta: Que tipo de recursos considera que podem ser utilizados na formação de gestores públicos para o esporte?

Resposta: Acho que muito assim análise e discussão, de casos que são sucesso, casos que são fracassos, muito a idéia do convencimento, da análise, do raciocínio, sobre o que ocorre... se não é decoreba, não de fato vai ficar nada de uma maneira mais permanente. O caminho é muita discussão sobre casos de sucesso e casos de fracasso também e sobre o que esta sendo feito... existem vários casos relatados também né, ou eles existem na literatura ou até o gestor pode fazer visitas para conhecer melhor. ou eles podem ser retratados hoje assim, existem meios de multimídia, que permitem ir bastante além da mera transposição escrita em si. existem meios de multimídia que ilustram muito bem formas ou projetos alternativos de lazer... na área de dança, por exemplo, na área de esportes náuticos, então vários casos em si, em que o impacto com uma ilustração via multimídia é maior que meramente um texto complexo escrito, um exemplo contado na multimídia ele assim, um bom exemplo fala mais do que por mil palavras. Ele bem ilustrado se torna bem mais impactante que um texto escrito, que acaba sendo de difícil absorção. É isso...

## Codificação Aberta

GESPO5

### enfoque(s) teórico(s)

Resposta: Ele tem que saber assim... o que significa o município dentro do contexto da federação nacional, né... dentro da... o que existe também... o nível de governo dos estados e o nível de governo federal, porque muitas ações estão sempre inter-relacionadas. Então essa parte, saber os papéis do governo federal, do governo estadual, dos municípios.. saber o papel dos municípios é fundamental, como do estado e da união. São sistemas inter-relacionados em níveis diferentes. então essa formação seria certamente de muita importância.

Na área do esporte, acho que outra parte importante é saber o que significa, qual é a importância que a área do esporte tem tanto na formação do cidadão quanto para o lazer para a qualidade de vida, como também a importância que isso tem no conjunto da educação, nas despesas, o quanto isso representa no contexto municipal e quais são então as várias formas de esporte, normalmente não é só futebol, então uma boa formação de um gestor é saber que uma boa educação do cidadão, para uma pessoa ter uma boa qualidade de vida ela é uma formação bastante variada. Hoje de manhã passando ali no parque da redenção, a gente vê também um crescente público caminhando né, então isso é importante para a qualidade de vida... então a importância dessas caminhadas, uma forma de melhoria da qualidade de vida o público esta cada vez mais consciente do que deve ser feito para a melhoria da qualidade de vida, então, assim, no caso do gestor... saber o que é... quais são as várias facetas de uma qualidade de vida... são mais de vinte, conforme uma autora, não é... e a parte de cultura, lazer, as diferentes formas de lazer e de esporte, elas são muito importantes... de manhã, então caminhando ali na redenção eu vi que tem um club de idosos, ali na redenção e eles jogam bocha, jogam normalmente aquele moinho, né, o que nós chamávamos de moinho, jogo do moinho, então essas são formas importantes de lazer e de esporte né, não é só o futebol. Esse público não vai mais praticar esporte "futebol", mas precisa outra forma de lazer e de esporte, então o um gestor precisa ter uma visibilidade, uma visão sobre as várias formas de lazer e esporte...

O que mais é importante para a formação de um gestor? Bom acho que a parte assim ahn, ele tem que conhecer bem o seu próprio município, territorialmente, em termo de sua população, a sua história, de repente um tipo de esporte e lazer serve para uma etnia de população e não para outra etnia, lá nos italianos é uma coisa, nos

poloneses é outra coisa, então ele tem que estar adequado, ajustado, ao tipo de público em si. Também o esporte tem diferentes custos em si, eventualmente diferentes receitas também. Mas uma coisa é conseguir um campo de futebol, né, que precisa uma área muito maior, ou de repente um centro de esporte, um ginásio que ofereça múltiplas... uma variedade de atividades e que são importantes para a formação das pessoas e que de repente o custo não é tão grande assim... como também a parte de parcerias, consórcios, isso hoje é muito importante, muita coisa se pode fazer, existem muitos projetos inovadores, até, aliás, outro conteúdo importante na formação, são projetos inovadores, o que é um projeto inovador? então na área pública um projeto inovador tem uma variedade de qualidades importantes em si. Existem inúmeras opções de projetos inovadores, nas mais diferentes áreas, de dança, na área de esportes náuticos, por exemplo as vezes tem modalidades que você comercialmente só utiliza de noite, ou no fim-de-semana, e na entre safra, por assim dizer, enquanto não utiliza comercialmente é possível o poder público fazer com que se tenha acesso aos equipamentos para escolas e acaba sendo importante essa utilização alternativa e pessoas que estão dispostas assim a cooperar também. Essa seria também uma formação importante... do que existe de projetos inovadores na área; parcerias e consórcios que são possíveis, né; como também a idéia de projetos em geral... nós não sabemos fazer projetos, então, existe muito recursos disponível e nós não sabemos como buscar esses recursos porque a gente faz não organizadamente os projetos, então isso seria importante... saber fazer projetos.

### **enfoques temáticos**

Resposta: Alguma coisa já foi mencionada antes, mas crianças, idosos, pessoas com necessidades especiais, tipos diferentes, aliás isso seria uma formação importante... hoje estava falando que a Colômbia tem 80 mil pessoas com necessidades especiais, para uma população, acho que a Colômbia tem 30 milhões... o Brasil tem... existe um percentual de pessoas com necessidades, portadores de necessidades especiais, que gostariam de ser melhor incluídas na sociedade, e aí... e não são poucas... o percentual é razoável, e são pessoas que podem contribuir, que podem tornar a sociedade mais alegre, né, não precisam ficar penalizando... são pessoas que plenamente podem estar alegres, felizes na vida, mas a gente precisa também saber como ajudar a elas, né, a inseri-las no meio da sociedade, acho que era isso aí então... Tem também os gêneros, masculino e feminino, também optar por coisas mais inovadoras, daí os esportes dos

mais variados e diferentes... os horários, né, os diferentes dias da semana, porque tem gente que trabalha durante a semana e não no fim-de-semana, tem outros que trabalham de dia, ou trabalham de noite, esse é um mapeamento bastante complexo. Por exemplo tem um projeto inovador lá em Macapá que tem esportes que, pra nós até seria uma coisa *sui-generis*, mas eles tem esportes lá a meia-noite, porque o dia ele é... ele tem um ciclo diferente... mas para não deixar esses jovens se drogadizar uma alternativa é usar o esporte como meio de interação deles né, então o esporte não foi usado como o esporte em si, mas ele tem um papel a cumprir no sentido de educação ou de reinclusão de jovens em um horário que de repente é completamente absurdo, né, mas de repente vai lá em Fortaleza, em Recife, ou em outros municípios em que o esporte na praia pode ser interessante, ou num rio, com barcos, com caíques, ou os mais diferentes ou... então... o que eu quero dizer assim, não ir só pelo trivial, pelo comum, explorar outras formas. Também aquelas que são tendências, por exemplo, dizem que observar a natureza tende a ser uma ecologia educativa, ou algo assim, observar pássaros, observar animais raros, né, observar a natureza, esse é um... fazer trilhas, trilhas ecológicas, esse é um espaço importante a ser ocupado. Que muitas vezes você só ocupa quando as escolas... as escolas não se dão conta... o gestor é quem tem que fazer emergir essas questões, essas opções todas, isso ajuda então a aflorar nas escolas essas várias iniciativas, que as de educação em si, ne, me lembro assim algumas vezes de escolas que fizeram excursões para riachos, arroios para recolher lixo. então ao mesmo tempo que recolhe o lixo é forma de... ao mesmo tempo que é um esporte é um lazer, há o contato da natureza, mas ao mesmo tempo tem um papel importante de educação, e aí tem que enxergar essa varias facetas numa atividade não e só o esporte, isso é muito pobre, só o esporte pelo esporte. Tem uma outra parte que agora estou me lembrando que é a parte da saúde, então assim você, agora ultimamente tem ocorrido os casos como o do Bussunda, de fazer o esporte exageradamente e que gera problemas de saúde e tem alguns sinais, até ocorreu há poucos dias um outro caso com um conhecido meu... uma pessoa de 50 anos que sentiu-se mal no dia anterior, não procurou ver quais eram os indícios e acabou falecendo no dia seguinte porque quando procurou socorro era tarde, não é. O organismo é interessante, o coração parece que o problema vem e se você não socorre ele vai se agravando o quadro né, mas são coisas que eu estou explicando aqui amadoristicamente, mas o gestor ele tem que saber isso, então tem que saber com trabalhar lá com a parte medica, a parte clinica a parte de enfermagem, a parte psicológica, também deve ter uma relação grande esporte e psicologia por

exemplo, depois esporte e sociologia, a idéia de integrar alunos que são mais tímidos ou que são retraídos, fazer eles se integrar melhor através do esporte, seja esporte de grupo, seja esses outros esportes junto a natureza, tu faz uma pessoa ser muito mais completa né, com uma qualidade de vida muito maior sabendo essa varias facetas que giram em redor em si, a parte da alimentação também é outro tema, estava de manha comentando na caminhada como a alimentação hoje e importante para uma boa qualidade de vida, então não é só o esporte da caminhada em si, não adianta só querer caminhar para diminuir peso, isso é uma parte do todo do organismo, tem todo um conjunto para ganhar qualidade de vida em termos de... existe uma qualidade de vida em termos de vida em si, vida social, existe uma qualidade de vida em termos de físico, ou de psicologia, então isso tem que ser trabalhado em conjunto, aspectos então, psicologia, sociologia, a parte motora propriamente, ne, ate a parte ergonômica, em si, que tipos de exercícios, que equipamentos melhor utilizar, não e qualquer equipamento, A formação do gestor só na parte pratica, na parte técnica pratica ela é grande e exige uma formação grande. Mas inclusive isso gera uma formação... a formação, ela tem que ser técnica, ela tem que ser humana e ela tem que ser conceitual. se agente for pegar conceitos da administração em geral. Então tem aspectos assim do esporte assim como uma atividade social. Então o gestor do esporte enquanto ele faz com os outros gestores trabalhem bem o tema, a parte humana né, como eles negociam, como eles se relacionam, então os problemas dos alunos com os seus professores, seus instrutores, os alunos entre eles, então tem toda uma parte negocial e humana de formação administrativa humana que precisa ser dada. Existe uma outra parte mais conceitual geral, ne. que seria como eu insiro atividade de lazer, esporte, cultura do município dentro de um contexto mundial, como é que estrategicamente eu alavanco a atividade no contexto regional, nacional, e mundial, né. Como é que eu faço, formo bons atletas, ou como é que eu estrategicamente alavanco a atividades do esporte a médio ou longo prazo, enfim, então tem que ter uma visão estratégica em relação ao esporte, uma visão conceitual estratégica, então é uma outra formação importante, então que atividade... não é uma questão... não termina naquela gestão, né. Então tem que olhar a atuação, o papel dele num contexto bem mais amplo, tanto de espaço quanto de tempo para frente, no futuro. Então esse aspecto também é importante na formação de um gestor.

## Disciplinas

Resposta: Uma disciplina de **Organização Municipal Brasileira**, né... **organização do estado brasileiro, finanças públicas**, também, tem que saber a **questão do controle interno público**, depois outras varias disciplinas na área de **políticas de estratégias públicas**, depois outras disciplinas **na área mais técnica** em si, aqui estou citando mais a formação de **gestor publico**, enfim, mas essa que eu citei ajudariam já imensamente. **Aplicados ao contexto do esporte...**

P: Como evitar a descontinuidade dos projetos e a formação dos gestores?

R: Eles tem que ter **mecanismos de...** tem que ter tanto o quanto possível procurar **institucionalizar-se**, né. E isso significa tentar buscar a **consolidação a sedimentação via regras, leis, normas**, como também via **aceitação do publico**, então a parte mais **normativa de valor**, uma parte de **regras** e uma parte de **valor**, de **aceitação por afeição**, por **valor por consciência**, eventualmente alguma parte por **instituição por punição**, tipo assim: tem que **ter respeito na hora do jogo, não pode ter preconceito, não pode falar nome feio**, isso as vezes tem coisas que você **só vai corrigir por pressão, por punição mesmo** e aí tem que também usar esse lado também. a parte do **regramento** é muito importante também como a parte da **aceitação**, como se diz, existe a **institucionalização por valor, a institucionalização por regras e a institucionalização por punições**. Então essas **três formas devem ser trabalhadas por um gestor**, senão **termina a gestão e não ficou nenhuma raiz, não ficou nada de fato para garantir a continuidade de uma para outra gestão**,

### **conteúdos da(s) disciplina(s)**

Resposta: (descrito na resposta anterior) até estão disponíveis na Internet a gente tem conteúdos, né, e em relação a questão da **descontinuidade administrativa** até tem uma dissertação nesse sentido, até eu orientei uma dissertação sobre as “razões sobre a descontinuidade”, de repente seria interessante para ver uma forma de tentar... eu falei de uma forma institucional, na época não se usava a forma institucional, mas foi feita uma pesquisa para identificar as razões da descontinuidade, então essa dissertação certamente vai trazer contribuições importantes também.

### **recursos e materiais de apoio**

Resposta: Acho que muito assim **análise e discussão, de casos que são sucesso, casos que são fracassos**, muito a **idéia do convencimento**, da **análise**, do **raciocínio**, sobre o

que ocorre... se não é decorada, não de fato vai ficar nada de uma maneira mais permanente. O caminho é muita discussão sobre casos de sucesso e casos de fracasso também e sobre o que está sendo feito... existem vários casos relatados também né, ou eles existem na literatura ou até o gestor pode fazer visitas para conhecer melhor. ou eles podem ser retratados hoje assim, existem meios de multimídia, que permitem ir bastante além da mera transposição escrita em si. existem meios de multimídia que ilustram muito bem formas ou projetos alternativos de lazer... na área de dança, por exemplo, na área de esportes náuticos, então vários casos em si, em que o impacto com uma ilustração via multimídia é maior que meramente um texto complexo escrito, um exemplo contado na multimídia ele assim, um bom exemplo fala mais do que por mil palavras. Ele bem ilustrado se torna bem mais impactante que um texto escrito, que acaba sendo de difícil absorção. É isso...

Unidade Contextuais em documentação anexa.

identificação:unidades de codificação

<b>código</b>	<b>definição</b>	E1	E2	E3	E4	T
AMB	preservação ambiental		1	1		2
CAP	captação de recursos				1	1
CLB	clubes	1				1
COM	comunicação social, relações publicas, mídia, imprensa			2		2
CONC	conceito	6				6
ECON	economia				2	2
EDU	educação	1	1			2
EE	esporte e educação	4	2	1	1	8
EFI	educação física	3	1	1	1	6
EL	esporte e lazer	9	11	1	1	22
ER	esporte de rendimento	6	1	1		8
ES	esporte e saúde	4	5		1	10
ESP	esporte no sentido amplo			2	3	5
ETIC	etica			2	1	3
FST	fisioterapia	1				1
GAD	administração e gestão	3	2	4	6	15
GAP	administração e gestão pública	5	4	3	1	13
GCT	contabilidade	1	2	2	2	7
GEO	geografia	2	2	3	1	8
GESP	gestão esportiva	2	5	1	4	12
GFN	finanças	5	1	3	2	11
GMK	marketing, evento	3	1	3	4	11
GPAT	gestão do patrimônio		2	1	3	6
GRH	recursos humanos	3	3	4	5	15
HIST	história	2	1	2	1	6
IES	instituição de ensino superior	1				1
IND	indicadores, estatística, dados			2		2
IPE	instituição publica estadual	1				1
IPF	instituição publica federal	1				1
IPM	instituição pública municipal	1				1

LEG	legislação, direito	4	1	5	5	15
LESP	legislação esportiva	1	1	1	1	4
NUT	nutrição	1	1			2
PARC	parcerias institucionais e consórcios	2				2
PLAN	planejamento e avaliação	4	6	3	2	15
POLP	políticas públicas	7	2	6	3	18
PPE	política pública estadual	1			1	2
PPF	política pública federal	1			1	2
PPM	política pública municipal	1			1	2
PRO	projeto, programa e ação	2		3	1	6
PSI	psicologia, motivação		2	1		3
QUALI	qualificação, formação, graduação, especialização, técnico	2	1	1		4
SS	serviço social, inclusão social	1	4	1		6
TIC	tecnologia da informação e comunicação	1		1		2
total		93	63	61	55	272

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)