
SITUAÇÕES DE APRENDIZAGEM PROFISSIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO DE GESTORES DE FEDERAÇÕES ESPORTIVAS CATARINENSES

PROFESSIONAL LEARNING SITUATION AT THE WORKPLACE OF CATARINENSES SPORTS FEDERATION MANAGERS

Ricardo Teixeira Quinaud¹, Michel Millstedt¹ e Juarez Vieira do Nascimento¹

¹Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, Brasil.

RESUMO

O objetivo do estudo foi identificar as situações, os processos e os conteúdos de aprendizagem profissional vivenciadas por gestores de federações esportivas catarinenses no ambiente de trabalho que contribuem para o exercício da profissão. Participaram da investigação 12 gestores por meio de entrevistas semiestruturadas. O *software* Nvivo, versão 9.2, foi utilizado na categorização e análise dos dados. As evidências revelaram duas grandes situações de aprendizagem profissional no ambiente de trabalho: a relação com os pares e por tentativa e erro das ações. Enquanto que a tentativa e erro se concentra na tomada de decisões em conteúdos de planejamento e processos administrativos, a relação com os pares por meio de conversas informais, observação e relação interpessoal e solução de problemas tem oportunizado a aquisição de conteúdos de competências, valores e desenvolvimento da modalidade. Conclui-se que, a partir das situações de aprendizagem profissional identificadas no estudo, a implementação de estratégias gerenciais pode auxiliar o aprimoramento profissional e desenvolvimento pessoal dos gestores esportivos

Palavras-chave: Esportes. Dirigente. Administração. Federação. Aprendizagem Profissional.

ABSTRACT

The aim of the study was to identify the situations, processes and professional learning contents experienced by catarinenses sports federation managers in the workplace that contribute to the performance of the profession.. Twelve managers participated in the research through semi-structured interviews. The software Nvivo, version 9.2, was used in the categorization and data analysis. The evidences revealed two major situations of professional learning in the workplace: the relation with the pairs and by trial-and-error of the actions. While trial-and-error focuses on decision-making, in planning content, and administrative processes, the relationship with pairs through informal conversations, observation and interpersonal relationships, and problem solving has facilitated the acquisition of skills, values, and the modality development. It is concluded that, from the professional learning situations identified in the study, the implementation of managerial strategies can help the professional improvement and personal development of sports managers.

Keywords: Sports. Director. Administration. Federation. Professional Learning.

Introdução

A função do gestor esportivo, enquanto responsável pela gestão de recursos humanos e administrativos no esporte¹, tem se destacado no século XXI, especialmente para atender as demandas voltadas ao desenvolvimento acelerado do esporte como mercadoria². A atual configuração do esporte espetáculo tem exigido a necessidade de dominar competências gerenciais, sejam elas técnicas ou comportamentais^{3,4}, bem como o aprimoramento profissional para permitir a intervenção de qualidade⁵, sobretudo dos gestores que atuam em federações responsáveis pelo desenvolvimento das modalidades esportivas em âmbito estadual e nacional⁶.

A oferta de cursos de formação no ambiente universitário poderia auxiliar na prática qualificada nesta área. Entretanto, a presença de cursos de gestão do esporte pode ser considerada incipiente ou ainda se encontra em fase de desenvolvimento⁷. Além disso, os cursos de capacitação ofertados pelas federações, confederações ou pelo Comitê Olímpico do Brasil são particularmente para pessoas já envolvidas com este universo das organizações⁸. Assim, as aprendizagens profissionais dos gestores esportivos são traduzidas de acordo com

as poucas oportunidades formativas e pelas experiências acumuladas na prática cotidiana dentro das próprias organizações, as quais têm sido consideradas essenciais para que se sintam competentes na intervenção profissional⁹ bem como possam refletir acerca dos conhecimentos e competências necessárias para respectiva função¹⁰.

Ao abordar as diferentes situações de aprendizagem profissional, Illeris^{11,12} destaca a necessidade da presença de conteúdo (conhecimentos e habilidades), incentivo (motivação) e interação (ação, interação e comunicação) para que a aprendizagem profissional ocorra. Dessa forma, as situações de aprendizagem profissional são geradas pela interação do indivíduo com ele mesmo, com outros e com o ambiente¹¹. Vale ressaltar que a maioria das aprendizagens profissionais de adultos não está associada aos ambientes formalmente instituídos, como a escola e a universidade, mas ao próprio ambiente de trabalho¹³.

O potencial de aprendizagem profissional no ambiente de trabalho está associado às condições de aprendizagem e às particularidades específicas, as quais fomentam a busca de soluções de modo individual ou coletivo, embora o processo de aprendizagem profissional não seja o foco principal desse ambiente¹². Entretanto, a forma não intencional e não planejada de aprendizagem profissional pode dificultar a compreensão do que de fato se está aprendendo no ambiente de trabalho, prejudicando também o direcionamento para determinados objetivos ou conteúdos¹².

Considerando que a agenda investigativa da aprendizagem profissional tem pouco contemplado os gestores esportivos, bem como as oportunidades formativas destes profissionais são bastante limitadas nos ambientes formais de educação, o objetivo do presente estudo foi identificar as situações, os processos e os conteúdos de aprendizagem profissional vivenciadas por gestores de federações esportivas catarinenses no ambiente de trabalho que contribuem para o exercício da profissão. Apesar de reconhecer que a aprendizagem profissional é um processo contínuo que ocorre em diferentes ambientes de interação humana, o presente estudo contemplou apenas as aprendizagens profissionais emergidas no ambiente de trabalho, desconsiderando a transferência de aprendizagem profissional de outros ambientes para dentro das federações esportivas.

Métodos

Participantes

Participaram do estudo 12 gestores (sete presidentes e cinco diretores) de oito diferentes federações do estado de Santa Catarina. Como critério de inclusão foi adotado a atuação em federações de modalidades olímpicas, bem como estar exercendo a função de presidente, vice-presidente ou diretor. Não fizeram parte do estudo aqueles gestores que não se dedicavam, pelo menos, 20 horas semanais em atividades na respectiva federação (critério de exclusão).

Uma breve caracterização dos gestores entrevistados é apresentada na tabela 1. Para garantir o anonimato dos entrevistados, os presidentes das federações foram identificados com a letra inicial “P” seguido de algarismo numérico e os diretores com a letra inicial “D” seguido de algarismo numérico.

Tabela 1. Caracteriza o dos participantes da pesquisa.

Sujeito	Idade	Sexo	Forma�o Superior	Anos na federa�o	Anos da atual fun�o
P1	66	M	E.F.	24	21
P2	43	M	E.F., Contabilidade e Administra�o	3	2
P3	64	M	Administra�o	6	8 meses
P4	45	M	Direito	5	1
P5	57	M	E.F.	39	2 meses
P6	67	M	E.F.	27	22
P7	67	M	E.F.	2	2
D1	57	M	E.F.	3	3
D2	39	M	Turismo e hotelaria	2	2
D3	53	M	E.F.	25	24
D4	28	M	E.F.	4	4
D5	33	F	E.F.	11	2 meses

Legenda: M = Masculino / F = Feminino / E.F. = Educa o F sica

Fonte: Os autores

Procedimentos

O estudo caracteriza, quanto ao seu objetivo, uma pesquisa descritiva explorat ria¹⁴. Al m disso, compreende uma investiga o aplicada que utilizou a abordagem qualitativa dos dados¹⁵. Na coleta de dados foram realizadas entrevistas abertas para obter informa es sobre o tema central da pesquisa. Al m de permitir ao investigador a an lise mais profunda do contexto de investiga o¹⁶, este instrumento possibilita ao entrevistado expressar seus sentimentos, opini es, atitudes e ideias¹⁷. A pergunta inicial foi: Quais foram suas aprendizagens profissionais vivenciadas dentro do ambiente de trabalho que auxiliaram sua forma o para o exerc cio do cargo de gestor esportivo?

Ap s o contato pr vio, via e-mail, e aceite do gestor em participar da pesquisa, as entrevistas foram agendadas de acordo com as disponibilidades de local, dia e hor rio de cada um dos sujeitos. Cada entrevista foi realizada somente com a participa o do entrevistado e do entrevistador no respectivo local agendado. Utilizou-se um gravador port til para o registro das entrevistas, cuja dura o m dia foi de 57,25 minutos. A presente pesquisa foi aprovada pelo Comit  de  tica em Pesquisas com Seres Humanos (Parecer n  2.143.734) e todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

An lise dos dados

As informa es obtidas nas entrevistas foram transcritas em 169 p ginas, cujas transcri es foram posteriormente reenviadas para cada um dos entrevistados para valida o das declara es. O *software* Nvivo, vers o 9.2, foi utilizado na categoriza o e an lise dos dados. Ap s a transcri o, iniciou-se o processo de categoriza o e codifica o dos dados, caracterizando-se como uma an lise indutiva a partir das experi ncias dos gestores no ambiente de trabalho, bem como seguindo os procedimentos de an lise tem tica propostos por Braun e Clarke¹⁸, os quais s o divididos em seis fases.

Na primeira fase, denominada de familiariza o do pesquisador com os dados, o pesquisador realizou m ltiplos contatos com os conte dos das falas. Nesta fase, os contatos com os conte dos se deram no momento da entrevista, ao escutar as entrevistas antes de transcrever, no ato da transcri o, ao revisar a transcri o e a confer ncia dos dados ap s exportados ao *software*. A segunda fase, cria o de uma codifica o inicial, compreendeu o sexto contato do pesquisador com o conte do das entrevistas, caracterizando a leitura das entrevistas no *software* para posteriormente identificar e categorizar temas emergentes. Com

os dados inseridos nas categorias estabelecidas, o pesquisador realizou nova leitura das falas para verificação e, caso necessário, readequação das falas dentro das categorias.

Após a codificação inicial dos dados, a terceira fase de procura pelos temas (situações) foi iniciada, a qual compreendeu a interpretação profunda dos dados codificados e a procura por temas que possam ser extraídos e agrupados, caracterizando o oitavo contato com as falas. Inicialmente foi realizada a leitura de todas as falas, de cada codificação, para posteriormente identificar os temas pertinentes e emergentes. A partir da identificação das situações, duas subcategorias (processos e conteúdos) foram criadas e se iniciou novamente a leitura das falas para o processo de categorização.

A revisão dos temas (situações) e das subcategorias (processos e conteúdos) que emergiram nas falas foi realizada na quarta fase de análise. Assim, com todas as falas dos gestores já inseridas nos temas e nas subcategorias, a fase de confirmação se iniciou a partir da nova leitura das falas pelo pesquisador para confirmação dentro dos temas, adequação ou até mesmo exclusão da fala se fosse necessário. Na quinta fase, denominada de definição e nomeação dos temas, o pesquisador já satisfeito com os temas e subcategorias procurou verificar a necessidade de cada uma delas para a futura análise. Com o processo de categorização finalizado, a nomenclatura dos temas foi definida e iniciado o processo em que o pesquisador relia as falas e verificava a relevância da fala de acordo com os objetivos propostos pelo estudo. Por último, a sexta fase foi marcada por reportar os achados de maneira em que os dados, até então confusos de se entender, pudessem ser transmitidos com validade e confiabilidade das análises realizadas. Durante este processo, a análise separada de cada entrevista para posteriormente cruzamento foi realizada. O quadro 1 contempla a codificação inicial, os temas e as subcategorias que emergiram das falas dos entrevistados.

Codificação Inicial (ambiente)	Temas (situações)	Subcategorias (processos)	Subcategorias (conteúdos)
Aprendizagem no trabalho	Pares	Conversas informais	Desenvolvimento da modalidade
		Observação	Ser e agir
		Relação interpessoal e solução de problemas	Valores
	Tentativa e erro	Tomada de decisão	Planejamento
			Processos administrativos

Quadro 1. Processo de codificação dos dados

Fonte: Os autores

Para assegurar maior rigor na análise dos dados, dois procedimentos frequentemente utilizados em investigações qualitativas foram empregados na validação interpretativa. Além da checagem “intrapesquisador”, que consiste na revisão das interpretações de cada pesquisador por si mesmo, foi realizada a checagem “interpesquisadores”, cujas transcrições foram analisadas por dois pesquisadores, com longa experiência acumulada em investigações desta natureza, havendo o confronto das interpretações¹⁹.

Resultados

Na tentativa de facilitar a visualização e elucidação dos resultados da pesquisa, as principais situações, processos e conteúdos de aprendizagem profissional que emergiram das

falas dos gestores investigados foram condensadas em um mapa conceitual, indicando a rela o entre o ambiente do trabalho e a aprendizagem profissional dos gestores (Figura 1).

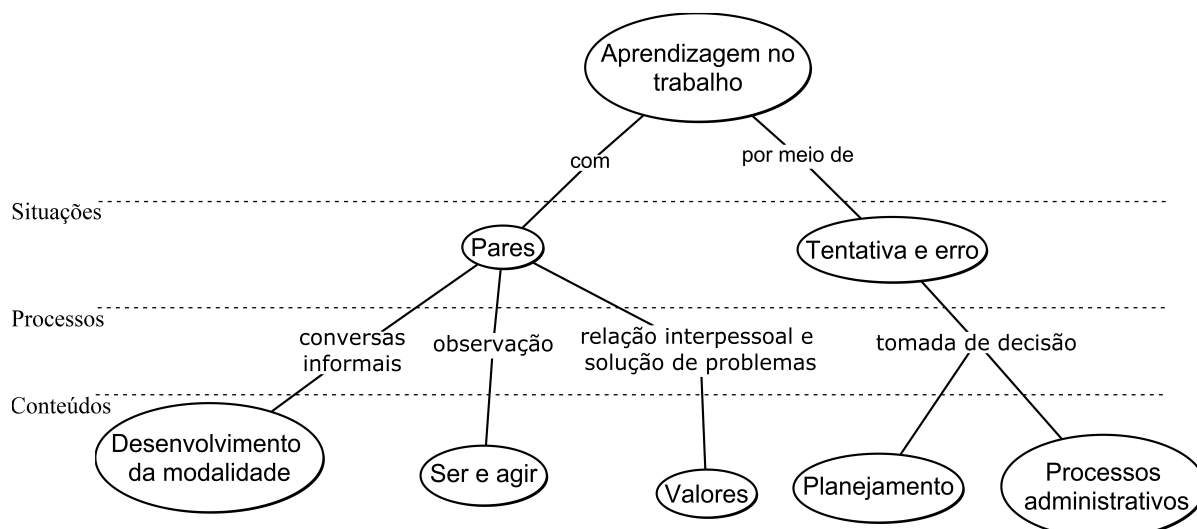


Figura 1. Situa es, processos e cont dos de aprendizagem profissional vivenciados no ambiente de trabalho pelos gestores esportivos investigados

Fonte: Os autores

A necessidade de solucionar algum problema, do qual ainda n o tinham se deparado, parece ser o incentivo para que se inicie uma situa o de aprendizagem profissional dos gestores investigados com seus pares. Caso contr rio, durante as situa es corriqueiras e habituais da federa o esta situa o poderia n o ocorrer. Um exemplo desta situa o fica evidente na fala de D2, quando argumenta que a aprendizagem profissional ocorre nos momentos de troca com os pares para enfrentar e superar dificuldades: “A gente tem uma sinergia que a gente troca quando a gente tem alguma dificuldade. A gente conversa sobre a situa o e s o nesses momentos que a gente acaba tendo tempo mais pr ximo”.

A participa o dos pares em suas situa es de aprendizagem profissional foi ressaltada por D3, que reconheceu as pessoas a sua volta como as principais fontes para auxiliar no desempenho de suas fun es na respectiva federa o: “Essas pessoas me cercaram e eu fui aprendendo com elas. N o atrav s de cursos espec ficos, por incr vel que pare a, eu n o fiz curso de gestor dentro de uma faculdade, n o. Eu fui aprendendo junto com as pessoas que trabalhavam como dirigente”.

Uma informa o relevante sobre as situa es de aprendizagem profissional entre os gestores das federa es, a qual foi destacada por D4,   que normalmente essas intera es ocorrem em locais considerados informais e sem uma estrutura de organiza o dos cont dos, como nos encontros informais em eventos esportivos e em reuni es: “[...] nossas maiores reuni es s o quando estamos indo olhar percursos das provas, que da  eu e ela vamos discutindo”. Al m disso, revelam o aparente descontentamento com reuni es consideradas burocr ticas. De acordo com P1, “[...] reuni o   uma coisa muito sistem tica. Eu vou l , falo o que eu penso e ningu m responde ou a pessoa est  na reuni o porque eu convoquei e n o porque ela quis”.

No que diz respeito aos cont dos de aprendizagem profissional que emergiram da situa o “pares”, de acordo com os gestores investigados, o processo de observa o dos pares tem auxiliado na aquisi o de compet ncias comportamentais, especialmente na mudan a do modo de ser e agir, o que foi mencionado por P6: “[...] me espelhei muito nas compet ncias

de pessoas que eu tinha uma verdadeira admiração pelo modo enérgico de ser, de se apresentar e de falar em público. E isso eu incorporei. [...]”. O gestor P5 também comentou: “[...] observando o comportamento que os outros faziam. Então filtrava muito o que eu via que era bom e descartava o que eu achava que não era muito correto de agir e que não servia para mim”.

A aquisição de valores a partir dos processos de relação interpessoal e solução de problemas foi o segundo conteúdo de aprendizagem profissional identificado na interação com pares. A aquisição do valor de coletividade, visando o bem comum, foi ressaltada por P2 e P7. Enquanto que P2 comentou que a aprendizagem profissional do gestor “[...] é ter paciência e discernimento das decisões corretas, a decisão tem que ser correta no seguinte sentido: não é aquilo que é correto para você ou para mim, é aquilo que vai fazer bem para mim e para você. É a melhor decisão”, P7 abordou a aquisição e a transmissão de valores, também no sentido de coletividade, evidenciando o quanto as pessoas inseridas nas funções de gestores exercem sobre seus integrantes.

[...] as pessoas aprendem tanto estando aqui. Aprendem se formar como pessoas, como cidadãos, como seres humanos, que eu acho que está é uma forma que a gente tem de estar perpetuando estes valores. Quando você está na direção de alguma coisa, você está pensando no global, não está pensando em A, B ou C. A gente começou a aprender, o cara cada vez aprende mais, quanto mais bagagem você vai tendo, tu vais aprendendo

Outro conteúdo referente a situação de aprendizagem profissional com os pares está relacionado com o desenvolvimento da própria modalidade esportiva. Para os gestores investigados, o convívio permite a troca e o acesso de informações para auxiliar no desempenho de suas funções. Além disso, a procura pelos pares irá depender da necessidade da informação, como foi mencionado por D1 e D5, que procuram pessoas específicas em determinadas ocasiões:

A federação tem um corpo funcional pequeno, e a gente acaba interagindo com todos. Claro que uns mais outros menos, mas hoje eu me interajo muito mais com o presidente. A gente discute desde o plano estratégico que a gente está fazendo, até chegar lá no projeto, da micro diretriz, em que a gente fez todos os dobramentos das ações. (D1)

A troca de ideias acontece entre a diretoria. Então, quando eu preciso de alguma parte que influencia a direção de arbitragem, eu converso com a diretora de arbitragem. Quando é uma parte mais de gestão, uma parte financeira, uma parte administrativa, eu troco ideia com o presidente. (D5)

O segundo tema relacionado à situação de aprendizagem profissional que emergiu das falas dos entrevistados foi denominada de “tentativa e erro”. Nessa situação, o gestor aplica suas ações, normalmente nas competições esportivas e espera receber o *feedback* das pessoas envolvidas com a modalidade. A situação de tentativa e erro pode ser exemplificada na fala de P4, quando argumenta que, apesar de possuir algumas limitações em relação a administração da federação, os erros poderão surgir e que sempre irá tentar e acertar: “[...] eu acho que ao longo deste tempo eu fui aprendendo a conviver com as minhas limitações, tentando aprimorar. Perfeitos nós não vamos ser nunca, erros vamos cometer, mas tentar dentro da administração da federação acertar o máximo possível.” Situação semelhante surgiu na fala de P7, o qual reconhece que cometeu alguns erros quando assumiu o cargo de presidente, mas que esses erros foram convertidos em aprendizagem profissional para sua atuação e tomar decisões mais corretas: “[...] eu no começo tomei muito na cabeça porque é muito fácil

criticar, mas quando você vai lá para cima e v como funciona  outra histria. Isso a foi um aprendizado muito grande, porque cada um tem seu pensamento e muitos querem levar vantagem.”

O planejamento é um dos contudos de aprendizagem profissional desta situao, tendo em vista que o *feedback* auxilia no planejamento de futuras intervenes. Esta situao e contudo ficaram explicitadas na fala de D3, especialmente quando comentou que suas aprendizagens profissionais foram adquiridas durante a preparao de tabelas para os campeonatos: “[...] nestes eventos, a gente comeou a aprender como se faz uma tabela, como se organiza uma tabela. Tudo  vivência. A primeira tabela que eu fazia, nossa, quantas atrapalhadas. A conforme a tabela que você fazia vinha algumas reclamaes, vinha algumas observaes”. No obstante, D5 refora que sua aprendizagem profissional foi em decorrência de planejamentos que no deram certo ao serem implementados: “A gente fez tal coisa, viu se deu certo, se no deu certo, cancela. Infelizmente a gente so descobre na prática. Ao tentar fazer um planejamento e encaixar aquilo, a gente v o retorno por parte dos atletas. É mais na tentativa e erro.”

O processo administrativo foi identificado como outro contudo de aprendizagem profissional na situao de tentativa e erro. De acordo com os gestores investigados, o que deve e o que no deve ser feito na administrao da federao é aprendido por meio da vivência dos processos administrativos. Sobre este assunto, P5 esclarece que “[...] a gente vai vivenciando, aprendendo e vendo o que é que no funciona, o que é que no se deve fazer com relao aos processos administrativos da federao”. Além de corroborar com o mesmo pensamento, P1 acrescenta que foi devido as suas experiências passadas, aos erros e acertos, que ele tem sido convidado para falar sobre a administrao da federao: “Eu sei porque esse tipo de experiência deu certo, esse aqui no deu. E hoje quando sou convidado, falo sobre administrao da modalidade em Santa Catarina, como ela é feita, como ela é. Porque tudo isso a gente passou [...]”.

Discusso

As evidências encontradas revelam que a aprendizagem profissional no ambiente de trabalho se mostra direcionada a duas importantes situaes: a relao com os pares e por tentativa e erro das aes. De acordo com a situao de aprendizagem profissional com os pares, o primeiro contudo que emergiu das falas compreende as competências comportamentais de ser e agir. Além de serem consideradas as mais importantes para os gestores esportivos³, as competências desta natureza esto relacionadas com o senso com que a pessoa inclui as habilidades para soluo de uma situao especfica¹².

O processo para aquisio desta competência, como relatado pelos gestores investigados, tem sido a observao de seus pares. De fato, a observao pode ser considerada o componente inicial significativo para que a aprendizagem profissional se concretize²⁰ e auxilia na relao de desempenho de novas tarefas²¹, uma vez que o desempenho das competências do gestor esportivo esto atrelado ao seu exercício profissional⁴. Um aspecto a destacar é que este processo de aprendizagem profissional foi mencionado principalmente por presidentes das federaes que possuem muitos anos de atuao no cargo, nomeadamente por P5 e P6. Assim, as evidências parecem indicar que pode haver uma associao entre a experiência acumulada na federao e este tipo de processo, o que tem lhes permitido maior sensibilidade para distinguir, por meio apenas da observao, aprendizagens profissionais que poderiam ser benéficas e para identificar aquelas pessoas que poderiam servir como exemplo.

A aquisio de valores, como a coletividade, foi outro contudo de aprendizagem profissional associado aos gestores investigados. Diante das relaes interpessoais

estabelecidas, a interação do gestor com as atividades de organização e planejamento tem permitido traduzir as preferências da comunidade praticante da modalidade para as tomadas de decisões²². O pensamento coletivo é visto também como uma oportunidade para a reflexão individual, o que faz dele um instrumento de molde para significados particulares entre os trabalhadores da organização²³. Além disso, o bom convívio com as pessoas, por meio da coletividade, faz com que o ambiente se torne mais promissor a desenvolver novas aprendizagens profissionais²⁴. Vale ressaltar que a implementação de estratégias de gestão de pessoas nas organizações esportivas pode ser uma importante contribuição para desenvolver a relação interpessoal entre os funcionários, bem como com seus clientes¹.

A aprendizagem profissional desta natureza perpassa pelo entendimento de que, apesar das tomadas de decisões se concentrarem sobre um único indivíduo, ao qual foram atribuídos determinados poderes dentro da organização, suas contribuições e objetivos devem estar de acordo com os objetivos do grupo²⁵. Este “empoderamento” ocorre quando o gestor consegue atingir determinado nível de compreensão daquilo que os seus consumidores (clubes) anseiam e manifesta sua aprendizagem profissional em ações, pensando na qualidade do produto que está ofertando (esporte). Não obstante, considerando que todos os entrevistados do estudo possuem formação superior, bem como outros estudos apontam a formação no ensino superior dos gestores esportivos^{3,4,8}, é de se considerar a importância de melhorar a qualidade dos cursos de graduação voltados à formação do gestor esportivo⁷, com conhecimentos multidisciplinares⁹ para incrementar a qualidade da oferta do esporte.

A procura dos pares para solução de problemas compreende outro processo para aquisição de valores. Assim, para que o gestor possa ir ao encontro de seus pares, a fim de discutir eventuais problemas, é necessário que se sinta confortável e seguro em relação ao seu grupo de trabalho²⁶. Ressalta-se que os problemas frequentemente compartilhados com os pares são de situações fora das rotinas da organização²⁷ e que revelam fraquezas nas rotinas atuais, representando oportunidades para se envolver em atividades produtivas de solução²⁸. Para tanto, torna-se necessário compreender mais como os gestores fazem sentido aos desafios enfrentados e formulam espaços para a solução do problema. Além disso, para reforçar a aprendizagem profissional por meio da solução de problemas é importante que o membro explique claramente o porquê da informação e a exemplifique no contexto prático sua aplicação²⁹.

As reuniões compreendem importantes momentos de troca de informações e discussão entre os membros da organização¹², nas quais a motivação dos participantes é um fator preponderante para estimular a aprendizagem profissional^{12,24,29}. No entanto, as evidências do estudo revelam as dificuldades enfrentadas para sua realização, apesar de os gestores investigados reconhecerem a sua importância para assegurar o bom andamento dos trabalhos. Um dos argumentos mencionados pelos gestores para não realização de reuniões é a falta de motivação de seus integrantes com os objetivos e assuntos abordados. De fato, as reuniões frequentemente servem para a maioria dos membros de organizações falarem de problemas, sem a preocupação de apresentar as necessárias soluções³⁰. Além do ambiente fomentar que os envolvidos se sintam seguros em compartilhar seus assuntos³¹, as reuniões poderiam ter menor duração e ser mais frequentes para facilitar o contato dos envolvidos³².

As conversas informais compreendem outra importante situação de aprendizagem profissional relatada pelos gestores investigados, as quais têm possibilitado a troca e o acesso de informações para o desenvolvimento da modalidade esportiva. Ao fomentar a interação e o compartilhar de saberes, as conversas informais entre os membros de uma organização podem ser consideradas como uma das maneiras mais comuns de se aprender¹². Inclusive, são nessas ocasiões que os gestores, em especial os diretores, relataram ter maior envolvimento de aprendizagem profissional para atuação dentro da federação. O processo de ouvir ao outro

torna-se imprescind vel   aquisi o de novas aprendizagens profissionais, assim como faz com que os integrantes da conversa estejam subordinados aos processos coletivos de busca, por meio dos quais as ideias s o testadas, revisadas e tecidas de forma interativa³³. O resultado deste tipo de aprendizagem profissional pode ser caracterizado como a conex o de cenas e assuntos que, mesmo sendo mentalmente orientada por outra pessoa,   de compreens o e aplica o facilitadas³⁴. A necessidade de comunica o com todos os envolvidos e a atua o mais frequente em contextos informais, principalmente eventos/campeonatos, pode justificar este processo de aprendizagem profissional mencionado mais pelos diretores investigados, do que pelos presidentes que geralmente tomam as decis es definitivas acerca da modalidade.

No que diz respeito   situa o de tentativa e erro, que apresentou como processo de aprendizagem profissional a tomada de decis o, constatou-se a rela o dos conte dos de planejamento com os diretores e a rela o de processos administrativos com os presidentes. As fun es e as atribui es assumidas nas pr prias federa es podem justificar as associa es identificadas. Enquanto que o presidente realiza fun es de cunho administrativo e deliberativo⁹, o diretor desempenha geralmente as fun es executivas.

Ao investigarem os erros na implementa o de a es de gestores com seus CEOs (*Chief Executive Officer*), Carmeli, Tishler e Edmondson³⁵ alertam que a aprendizagem profissional desta natureza est  relacionada com o n vel de confian a percebida de seus membros com os gestores. Caso possuam confian a em suas a es, mesmo com a ocorr ncia de falhas, as aprendizagens profissionais dos membros s o convertidas em melhorias para o futuro a partir do di logo e verifica o do erro. Caso contr rio, ocorre o decl nio de suas a es futuras devido ao receio de novas cr ticas. Esta ocorr ncia pode demonstrar a import ncia de o gestor esportivo ser um l der em sua organiza o, pois a partir desta conduta poder  desenvolver a rela o de confian a dos membros da organiza o⁹. No presente estudo, as cr ticas adv m frequentemente de pessoas externas   organiza o (atletas e treinadores) e os gestores investigados consideram que as cr ticas, mesmo as negativas, s o muito importantes para o aprendizado futuro.

Independentemente de serem consideradas boas ou n o, as cr ticas providenciam valores e novos conhecimentos que podem auxiliar a organiza o em seu crescimento³⁶. Um aspecto interessante   que os gestores que j  tenham vivenciado o fracasso em suas a es est o provavelmente mais preparados para as prova es e tribula es da gest o³⁷. Assim, ressalta-se a import ncia da cria o de espa os nos quais os membros da organiza o possam compartilhar suas reflex es e indicar o conhecimento decorrente da situa o de falha³⁸. Al m de proporcionarem momentos de intera o, esses espa os poderiam aumentar gradualmente a aprendizagem profissional ao longo do tempo.

Outro aspecto relevante a ser considerado   que, embora os erros mencionados pelos gestores investigados possam n o afetar diretamente a organiza o em rela o ao seu custo financeiro, porque geralmente dizem respeito aos atletas e clubes durante as competi es esportivas, h  o custo psicol gico que pode fazer com que o gestor se sinta desestimulado em realizar novas pr ticas³⁹. Entretanto, por mais que o erro n o seja internalizado em forma de aprendizagem profissional pelo gestor que o realizou, tal erro pode ser interessante aos demais membros da organiza o, uma vez que, a partir de conversas informais, pode resultar em trocas de aprendizagens profissionais v lidas para outro membro⁴⁰. Diante do potencial desta situa o de aprendizagem profissional em fornecer informa es  teis para futuras a es de interven o, a an lise do erro n o pode ser limitada e cabe a cada organiza o analisar cuidadosamente as li es que conseguem ser aprendidas.

Apesar de os gestores investigados apontarem distintos processos nas situa es de aprendizagem profissional vivenciadas, um dos processos considerado essencial para

desenvolvimento de aprendizagem profissional em uma organização não foi mencionado. A mentoria é muito frequente em ambientes desta natureza, a qual compreende a orientação fornecida por um membro mais experiente da organização, em momentos pré-definidos e de forma intencional, a respeito de instruções acerca da organização e de atividades envolvidas no trabalho¹². Contudo, a maioria das interações nas federações investigadas ocorre de modo não intencional, a partir de conversas informais.

Conclusões

Com base nas evidências do presente estudo, conclui-se que a aprendizagem profissional no ambiente de trabalho dos gestores entrevistados se concentraram em duas principais situações de aprendizagem profissional. Na situação com os pares, os gestores frequentemente aprendem por meio de conversas informais, da observação e da relação interpessoal e solução de problemas, cujos conteúdos compreendem o desenvolvimento da modalidade, a aquisição de valores e competências (ser e agir). Na situação de tentativa e erro, o processo de aprendizagem profissional identificado foi a tomada de decisão, o qual tem como conteúdos de aprendizagem profissional o planejamento e os processos administrativos.

As implicações práticas do estudo apontam para o desenvolvimento de estratégias nas federações esportivas que estimulem a maior relação entre os pares, por meio de reuniões com pautas reduzidas e objetivos claramente definidos, assim como por meio de grupos de conversa que favoreçam o compartilhar conhecimentos e experiências vivenciadas acerca das ações da organização. A implementação do processo de mentoria também é recomendado, no qual novos membros poderiam ser instruídos sobre a organização, evitando que tenham que descobrir por si só o funcionamento da organização.

Por fim, apesar das contribuições da investigação para melhor compreensão da aprendizagem profissional no ambiente de trabalho do gestor esportivo, alerta-se que os dados do estudo não podem ser extrapolados a todos os gestores de federações esportivas, nem tão pouco que os conteúdos das entrevistas representam a realidade de gestão das federações. Além disso, recomenda-se que os estudos futuros também abordem os ambientes educacionais de aprendizagem profissional, para verificar o que e como os gestores esportivos aprendem na preparação formal.

Referências

1. Mocsányi V, Bastos FC. Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. *R Macken Edu Fís Esp* 2005;4(4):55-69.
2. Souza J, Almeida BS, Marchi Júnior W. Por uma reconstrução teórica do futebol a partir do referencial sociológico de Pierre Bourdieu. *Rev Bras Educ Fís Esporte* 2014; 28(2):221-232. Doi: 10.1590/1807-55092014000200221.
3. Joaquim BA, Batista PM, Carvalho MJ. Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. *Movimento* 2011;17(1):255. Doi: 10.22456/1982-8918.15104.
4. Mello JAC, Santos Silva SAP. Competências do gestor de academias esportivas. *Motriz* 2013;19(1):74-83. Doi: 10.1590/S1980-65742013000100008.
5. Mazzei LC, Bastos FC, Ferreira R, Böhme MTS. Centros de Treinamento Esportivo para o Esporte de Alto Rendimento no Brasil: um estudo preliminar. *R Min Edu Fís* 2012;S1:1575-84.
6. Mazzei LC, Meira TB, Bastos FC, Böhme MTS, De Bosscher V. High performance sport in Brazil: structure and policies comparison with the international context. *Gest Pol Púb* 2015:83-111.
7. Mazzei LC, Amaya K, Bastos FC. Programas acadêmicos de graduação em gestão do esporte no Brasil. *R Macken Edu Fís Esp* 2013;12(1):219-34.
8. Mazzei LC, Rocco Júnior AJ. Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil. *R Gest Neg Esp* 2017;2(1):96-109.

9. Freitas DM, Carvalho MJ, Costa IT, Fonseca AM. Liderança dos presidentes das federações olímpicas brasileiras: Análise da autopercepção das competências em função da formação acadêmica. *R Port Ciên Des* 2015;15(1):79-98.
10. Edwards A. Reflective practice in sport management. *Sport Manag Rev* 1999;2(1):67-81. Doi: 10.1016/S1441-3523(99)70090-2.
11. Illeris K. *How we Learning: learning and non-learning in school and beyond*. New York: Routledge; 2007.
12. Illeris K. *The Fundamental of Workplace Learning: Undertanding How People Learn in Working Place*. London: Routledge; 2011.
13. Allmendinger J, Kleinert C, Antoni M, Christoph B, Drasch K, Janik F, et al. 18 Adult education and lifelong learning. *Int Rev Educ* 2011;14(2):283-99.
14. Gil AC. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas; 2008.
15. Delgado SC, Marín BM, Sanchez JR. *Métodos de investigación y análisis de datos em ciencias sociales y de la salud: Pirámide*; 2011.
16. Yin RK. *Qualitative Research from Star to Finish*. New York: The Guilford Press; 2011.
17. Sparkes AC, Smith B. *Qualitative Research Methods in Sport, Exercise and Health: from the process to product*. Abingdon: Routledge; 2014.
18. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qual Res Psychol* 2006;3(2):77-101. Doi: 10.1191/1478088706qp063oa.
19. Gibbs GR. *Análise de dados Qualitativos*. Porto Alegre: Artmed; 2009.
20. Hoover JD, Giambatista RC, Belkin LY. Eyes on, hands on: Vicarious observational learning as an enhancement of direct experience. *Acad Manag Learn Educ* 2012;11(4):591-608. Doi: 10.5465/amle.2010.0102.
21. Letmathe P, Schweitzer M, Zielinski M. How to learn new tasks: Shop floor performance effects of knowledge transfer and performance feedback. *J Oper Manag* 2012;30(3):221-36. Doi: 10.1108/dlo.2012.08126eaa.003.
22. Benson D, Lorenzoni I, Cook H. Evaluating social learning in England flood risk management: an 'individual-community interaction' perspective. *Environ Sci Polic* 2016;55(1):326-34. Doi: 10.1016/j.envsci.2015.05.013.
23. Fenwick T. Understanding relations of individual collective learning in work: A review of research. *Manag Lear* 2008;39(3):227-43. Doi: 10.1177/1350507608090875.
24. Van Veelen R, Slegers PJC, Endedijk MD. Professional learning among school leaders in secondary education: the impact of personal and work context factors. *Educ Adm Q* 2017;53(3):365-408. Doi: 10.1177/0013161X16689126.
25. Bunderson JS, Reagans RE. Power, status, and learning in organizations. *Organ Sci* 2011;22(5):1182-94. Doi: 10.1287/orsc.1100.0590.
26. Singer SJ, Hayes JE, Gray GC, Kiang MV. Making time for learning-oriented leadership in multidisciplinary hospital management groups. *Health Care Manag Rev* 2015;40(4):300-12. Doi: 10.1097/HMR.0000000000000037.
27. Tippmann E, Scott PS, Mangematin V. Problem solving in MNCs: How local and global solutions are (and are not) created. *J Int Bus Stud* 2012;43(8):746-71. Doi: 10.1057/jibs.2012.25.
28. Nickerson J, Yen CJ, Mahoney JT. Exploring the problem-finding and problem-solving approach for designing organizations. *Acad Manag Perspect* 2011;26(1):52-72. Doi: 10.5465/amp.2011.0106.
29. Aramovich NP, Larson JR. Strategic demonstration of problem solutions by groups: The effects of member preferences, confidence, and learning goals. *Organ Behav Hum Decis Process* 2013;122(1):36-52. Doi: 10.1016/j.obhdp.2013.04.001.
30. Lehmann-Willenbrock N, Beck SJ, Kauffeld S. Emergent team roles in organizational meetings: identifying communication patterns via cluster analysis. *Commun Stud* 2015;67(1):37-57. Doi: 10.1080/10510974.2015.1074087.
31. Lehmann-Willenbrock N, Allen JA. How fun are your meetings? Investigating the relationship between humor patterns in team interactions and team performance. *J Appl Psychol* 2014;99(6):1278-87. Doi: 10.1037/a0038083.
32. Hung CL, Kuo S-J, Dong TP. The relationship between team communication, structure, and academic R&D performance: empirical evidence of the national telecommunication program in Taiwan. *R&D Manag* 2013;43(2):121-35. Doi: 10.1111/radm.12004.
33. Allen S. Learning from Friends: Developing appreciations for unknowing in reflexive practice. *Manag Lear* 2017;48(2):125-39. Doi: 10.1177/1350507616671486.
34. Illeris K. Transfer of learning in the learning society: How can the barriers between different learning spaces be surmounted, and how can the gap between learning inside and outside schools be bridged? *Inter J Lifelong Educat* 2009;28(2):137-48. Doi: 10.1080/02601370902756986.

35. Carmeli A, Tishler A, Edmondson A. CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strat Org* 2011;10(1):31-54. Doi: 10.1177/1476127011434797.
36. Edmondson AC. Strategies for learning from failure. *Harv Bus Rev* 2011;89(4):48-55.
37. Cope J. Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *J Bus Venturing* 2011;26(6):604-23. Doi: 10.1016/j.jbusvent.2010.06.002.
38. Nguyen B, Chen J, De Cremer D. When new product development fails in China: mediating effects of voice behaviour and learning from failure. *Asia Pac Bus Rev* 2017;23(4):559-75. Doi: 10.1080/13602381.2017.1339455.
39. Ucbasaran D, Shepherd DA, Lockett A, Lyon SJ. Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *J Manag* 2013;39(1):163-202. Doi: 10.1177/0149206312457823.
40. Bledow R, Carette B, Kühnel J, Bister D. Learning From Others' Failures: The effectiveness of failure stories for managerial learning. *Acad Manag Learn Educ* 2016;16(1):39-53. Doi: 10.5465/amle.2014.0169.

Recebido em 13/11/17.

Revisado em 23/01/18.

Aceito em 26/01/18.

Endereço para correspondência: Ricardo Teixeira Quinaud. Rua Deputado Antônio Edu Vieira - Pantanal, Florianópolis – SC. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Desportos. CEP: 88036-020. ricardoquinaud@gmail.com