CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNÓLOGICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

AMANDA FONTES SILVA

FIM DE JOGO? A TRANSIÇÃO DE CARREIRA DE EX-ATLETAS E O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO GERENCIAL

Belo Horizonte
2019

AMANDA FONTES SILVA

FIM DE JOGO? A TRANSIÇÃO DE CARREIRA DE EX-ATLETAS E O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO GERENCIAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de mestra em Administração.
Área de concentração: Processos e Sistemas Decisórios

Prof. Orientador: Dra. Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães
Coorientador: Dr. Admardo Bonifácio Gomes Junior

Belo Horizonte
2019

Silva, Amanda Fontes
S586f Fim de jogo?: a transição de carreira de ex-atletas e o exercício da função gerencial. / Amanda Fontes Silva. — Belo Horizonte, 2019.
97 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2019.
Orientador: Profa. Dra. Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães
Coorientador: Prof. dr. Admardo Bonifácio Gomes Júnior

Bibliografia

1. Atletas – Carreira Profissional. 2.Transição de Carreira (Teses). 3. Função Administrativa. I. Guimarães, Ludmila de Vasconcelos Machado. II. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. III. Título

CDD 650.1

Elaboração da ficha catalográfica pela Bibliotecária Elisângela Gonçalves Barbieri CRB-6: 2624 / CEFET-MG

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO DO CEFET-MG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do(a) Senhor(a) Amanda Fontes Silva. No dia 20 de março de 2019, às 14h00min, reuniu-se no Campus II do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG, a Banca Examinadora de dissertação designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração do CEFET-MG para julgar o trabalho final intitulado **"Fim de Jogo? A transição de carreiras de ex-atletas e o exercício da função gerencial"**, requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Processos e Sistemas Decisórios em Arranjos Organizacionais**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Banca, Prof.(a) Dr.(a) Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) aluno(a). Logo após, a Banca se reuniu, sem a presença do aluno e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

(X) Aprovação.

( ) Aprovação com recomendação de aperfeiçoamento, condicionada à satisfação das exigências feitas pela banca examinadora.

( ) Recomendação de reapresentação.

( ) Reprovação.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) aluno(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Banca. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Banca Examinadora.

Belo Horizonte, 20 de março de 2019.

Assinaturas:

Profa. Dra. Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães (Orientadora – PPGA-CEFET-MG) _____

Prof. Dr. Admardo Bonifácio Gomes Júnior (Coorientador – PPGA-CEFET-MG) _____

Profa. Dra. Kely César Martins de Paiva (UFMG) _____

Profa. Dra. Lílian Bambirra de Assis (PPGA-CEFET-MG) _____

AGRADECIMENTOS

Chegar até esse momento só foi possível com a contribuição de muitas pessoas. A começar pelos meus pais. Agradeço a minha mãe, que, mais do que ninguém, soube entender as minhas expectativas e frustrações e me apoiou desde o primeiro momento em que decidi tentar o processo seletivo. Ao meu pai, que nunca mediu esforços para me ajudar nos meus objetivos profissionais.

Às minhas irmãs por entenderem minhas ausências e por estarem ao meu lado na hora do aperto.

À professora Drª Ludmila pelo crescimento acadêmico proporcionado por meio das orientações. Ao professor Dr. Admardo, por toda a ajuda no direcionamento do tema e pelas contribuições sempre pertinentes.

Às Professoras Drª Lilian Bambirra de Assis e Drª Kely César Martins de Paiva, pelas valiosas contribuições no Exame de Qualificação. À todos os professores do PPGA que contribuíram para a minha formação. Um agradecimento especial também aos professores Fernanda e Diego por terem me apresentado o mundo acadêmico e acreditado em meu potencial durante a graduação e aos meus professores do mestrado pelos ensinamentos.

Ao Agenor pelo companheirismo e torcida. Aos meus colegas de pós-graduação, pessoas com quem dividi muitos momentos de duvidas, aflições e, principalmente, apoio. Um agradecimento especial à Rita, minha companheira de viagens, e ao Fernando e Gabriel, companheiros de piadas e de jogos.

Não posso deixar de agradecer também aos ex-atletas voluntários e as pessoas que ajudaram nas intermediações das entrevistas.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais pela concessão da bolsa de mestrado e pelo apoio financeiro para a realização desta pesquisa.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi compreender a influência da carreira esportiva no desempenho da função gerencial a partir da percepção de ex atletas. A relevância deste estudo reside em inserir uma discussão ainda pouco explorada na literatura brasileira, analisando a transição de carreira do atleta para a função gerencial e a as peculiaridades da profissão. Para viabilizar a análise realizada neste trabalho, foi necessário o entendimento sobre carreira, transição de carreira e função gerencial. Para atingir o objetivo, foram entrevistados seis ex-atletas que ocupavam o cargo de gestor no período em que a pesquisa foi realizada. Foram selecionados apenas aqueles para os quais a carreira esportiva também tenha sido uma carreira profissional. Com base no referencial teórico, foram considerados como gestores os profissionais que exerciam algumas funções sequenciais dirigidas para a organização (planejamento, implantação, operação e avaliação) e direcionadas para os participantes (estimulação, coordenação e controle). A partir dos objetivos propostos, optou-se pela condução de uma pesquisa qualitativa e descritiva. As entrevistas foram feitas de forma semiestruturada e foram tratadas por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). A análise das entrevistas foi dividida em três categorias - carreira esportiva, carreira de gestor e relação entre carreiras - e oito códigos. Constatou-se que a carga de competições e treinos, o desenvolvimento do trabalho em equipe, a liderança, o conhecimento dos próprios limites foram determinantes para a construção da carreira atual e influenciam no entendimento do que é a função gerencial. Entende-se que a maior contribuição desse estudo resida na compreensão de que, após a transição de carreira, o ex-atleta que assume uma função gerencial utiliza recursos da carreira anterior que permitem superar os desafios da gestão. Em adição, foi possível identificar que a experiência no esporte é um diferencial para os gestores que atuam direta ou indiretamente nessa área.

Palavras-chave: Ex-atletas. Transição de carreira. Função gerencial. Carreira esportiva.

ABSTRACT

The purpose of this study was to "understand the influence of the sports career on the performance of the managerial function from the perception of former athletes." The relevance of this study is to insert a discussion still little explored in the Brazilian literature, analyzing the athlete's career transition and the peculiarities of the profession. To make the analysis proposed in this study feasible, it was necessary to understand career, career transition and managerial role. In order to reach the goal, 6 former athletes were interviewed who occupied the position of manager during the period in which the research was carried out. Only those for whom the sports career was also a professional career were selected. Based on the theoretical reference, the professionals who performed some sequential functions directed to the organization (planning, implementation, operation and evaluation) and directed to the participants (stimulation, coordination and control) were considered as managers. By conducting qualitative and descriptive research, the interviews were done semi-structured and were treated through the content analysis proposed by Bardin (1977). The analysis of the interviews was divided into three categories - sports career, manager career and career relationship - and eight codes. It was felt that the burden of competitions and training, the development of teamwork, leadership, knowledge of oneself limits were decisive for the construction of the current career and influence the understanding of what is the managerial function. It is understood that the greatest contribution of this study resides in the understanding that, after the transition of career, the ex-athlete who assumes a managerial function uses resources of the previous career that allow to overcome the challenges of the management. In addition, it was possible to identify that the experience in the sport is a differential for the managers that act directly or indirectly in this area.

Keywords: Ex-athletes. Career transition. Managerial function. Sports career.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A gestão como arte, habilidade prática e ciência.....Pág. 28

Figura 2 - Um modelo de gestão.....Pág. 39

Figura 3 -Desenvolvimento de uma análise .....Pág. 49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Percurso teórico do estudo.....Pág. 15

Quadro 2 – Modelos de transição de carreira.....Pág. 18

Quadro 3 – Panorama de pesquisas nacionais sobre transição de carreira .....Pág. 22

Quadro 4 – Panorama de pesquisas internacionais sobre transição de carreira .....Pág. 29

Quadro 5 - Os papéis da gestão.....Pág.51

Quadro 6 - Códigos de análise.....Pág. 51

Quadro 7 - Perfil dos ex-atletas respondentes.....Pág. 53

Quadro 8 - Percepções sobre a função gerencial.....Pág. 74

LISTA DE SIGLAS

CBF	Confederação Brasileira de Futebol
FIFA	Federação Internacional de Futebol
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PROAD	Programa de Assistência à Carreira
SPELL	Scientific Periodicals Eletronic Library
UE	União Européia

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 10
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO 10
1.2. OBJETIVO 12
1.4. JUSTIFICATIVA 12
2. REFERENCIAL TEÓRICO 14
2.1. CARREIRA: CONCEITOS INTRODUTÓRIOS E TRANSIÇÃO DE CARREIRA 15
2.2. AS TRANSIÇÕES NA CARREIRA ESPORTIVA 17
2.2.1. PANORAMA DAS PESQUISAS SOBRE TRANSIÇÃO DE CARREIRA NO BRASIL 21
2.2.2. PANORAMA DE PESQUISAS INTERNACIONAIS SOBRE TRANSIÇÃO DE CARREIRA 28
2.3. CONSTRUÇÃO HISTÓRICA DA FUNÇÃO GERENCIAL 32
2.4. GESTÃO E A FUNÇÃO GERENCIAL 36
3. METODOLOGIA 44
3.1. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA E PROCEDIMENTOS DE COLETA 45
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS 52
4. 1. CARREIRA ESPORTIVA 55
4.1.1. MOTIVOS QUE LEVARAM À PRÁTICA ESPORTIVA 55
4.1.2. PREPARAÇÃO PARA A TRANSIÇÃO 58
4.1.3. MOTIVOS QUE LEVARAM À TRANSIÇÃO DE CARREIRA 64
4.1.4. DIFICULDADES NA TRANSIÇÃO 68
4.2. FUNÇÃO GERENCIAL 72
4.2.1. O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO GERENCIAL 72
4.2.2. DESAFIOS DA FUNÇÃO GERENCIAL 76
4.2.3. TEORIA VERSUS PRÁTICA 78
4.3. RELAÇÃO ENTRE CARREIRAS 80
5. CONCLUSÃO 84
APÊNDICE 96

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório trata a definição do problema de pesquisa, os objetivos que norteiam o estudo o e o contexto no qual o tema está inserido. São apresentados, ainda, o escopo e a justificativa deste estudo de forma a apontar sua relevância, principalmente para a área de processos e sistemas decisórios, linha de pesquisa na qual esta dissertação foi desenvolvida. Por fim, reporta-se a forma como o trabalho está estruturado.

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

A ameaça encontrada pelas organizações quanto à sobrevivência e ao crescimento organizacional contribui para que sejam procuradas alternativas para fortalecer o grupo e desenvolver um diferencial competitivo capaz de garantir que os objetivos da empresa sejam alcançados. Dentre as pessoas envolvidas neste processo, destaca-se o gestor. Compreende-se por gestor o profissional que exerce algumas funções sequenciais dirigidas para a organização (planejamento, implantação, operação e avaliação) e direcionadas para os participantes (estimulação, coordenação e controle) (SILVA, 2009).

O gestor sofre constantes cobranças em relação aos resultados e precisa fazer um trabalho eficiente para que os funcionários alcancem o desempenho esperado e sejam capazes de cumprir as metas impostas. Esses profissionais também devem atuar na formação e manutenção do contato com as pessoas, no planejamento, controle e direcionamento dos funcionários e agir como figura-chave ou líder de uma unidade organizacional (DAVEL;MELO, 2005). São responsáveis ainda por manter a estrutura da empresa bem organizada, tomar decisões, maximizar as oportunidades e tornar os recursos economicamente produtivos (SILVA, 2009). Ressalta-se que os gestores passam por experiências pessoais influenciadas por variáveis contextuais e que introduzem maior complexidade em sua atuação, sendo possível caracterizar a função gerencial como sendo multidimensional, circular, dinâmica e fragmentada (DAVEL; MELO, 2005; SILVA, 2009; HILL, 1993).

A contratação de ex-atletas para a prática de funções na gestão tem se mostrado uma alternativa para as organizações na busca pela sobrevivência e melhores resultados. Segundo levantamento feito em 2016 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016), 618 municípios no país, em um total de 5.570 pesquisados, contam com

uma política de pessoal de contratação de ex-atletas com a finalidade de assunção de funções na gestão da política do esporte. Esse valor representa 11,09% do total, sendo a região do Nordeste com maior representatividade, com4,82% dos municípios. Os números deste levantamento demonstram que existe um reconhecimento da importância que um atleta pode ter para uma organização após o término de sua carreira esportiva. O levantamento foi realizado considerando apenas as políticas de contratação para a função de gestor da política do esporte. Contudo, acredita-se que a participação dos ex-atletas em outras funções que envolvem a gestão também seja representativa.

De acordo com Martini (2012), embora a iniciação, a competição e a aposentadoria representem fases comuns no ciclo de carreira, os atletas experimentam um período de envolvimento mais curto e mais intenso que as demais carreiras, sendo que esse período varia conforme o esporte praticado. Alfermann, Lavalle e Wylleman (1999) já chamavam a atenção para as diferenças entre demais carreiras e a de um atleta. Segundo os autores, embora a carreira esportiva pareça desenvolver-se de maneira contínua e suave, ela é, na verdade, caracterizada por fases e transições específicas.

O período durante o qual um indivíduo está trocando de papel, ou seja, buscando um papel cujo objetivo seja diferente do anterior, é definido por Kilimnik, Oliveira e Santos Neto (2016) como transição de carreira. De acordo com Rúbio (2012), é necessário que os atletas estejam preparados para o momento da transição para que possam oferecer o que as empresas esperam destes profissionais. Essa preparação, segundo a autora, pode ocorrer por meio da realização de um curso superior, entre outras alternativas capazes de possibilitar o desligamento do esporte e a adesão a uma nova identidade profissional após o ápice de suas carreiras esportivas, mesmo que venham a ocupar a função de técnicos ou dirigentes.

Dentro das fases e transições específicas citadas por Alfermann, Lavalle e Wylleman (1999), os ex-atletas que optam pelo exercício da função gerencial precisam assumir uma nova identidade pessoal orientada para gerenciar pessoas ao invés de desempenhar as tarefas técnicas muito próximas à sua carreira anterior. Para Davel e Melo (2005), ser um gerente envolve um processo contínuo de construção profissional, social, cultural e subjetiva, sendo necessário passar por algumas etapas, tais como aprender o que significa ser gerente, gerenciar a mudança, desenvolver julgamento interpessoal, entre outras habilidades.

De acordo com Silva (2009), a ação gerencial é um processo em que a técnica, o conhecimento, a habilidade e o comportamento se misturam em um contexto profissional. Por sua vez, o contexto profissional sofre influência das experiências vividas fora dele. Segundo o autor, a carreira gerencial não deve ser tratada de forma isolada da vida, pois existem outros fatores, como a vida familiar e a pessoal, que são incorporados à carreira e interferem na realização profissional e no bem-estar pessoal.

Diante do exposto, emerge a seguinte pergunta de pesquisa: Como os ex-atletas percebem a influência da carreira esportiva no desempenho da função gerencial? Para responder a essa pergunta, foram traçados os objetivos expostos a seguir:

1.2. OBJETIVO

O objetivo geral deste trabalho é compreender a influência da carreira esportiva no desempenho da função gerencial a partir da percepção de ex atletas.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Compreender as vivências do sujeito como atleta;

- Compreender a percepção do ex-atleta sobre a função gerencial;

- Compreender os desafios enfrentados pelos ex-atletas na transição de carreira.

1.4. JUSTIFICATIVA

A relevância deste estudo reside em inserir uma discussão ainda pouco explorada na literatura brasileira[1], analisando a uma das possibilidades de transição de carreira do atleta e a as peculiaridades da profissão de atleta. Sua maior contribuição é expor quais foram os recursos usados pelos ex-atletas entrevistados para superarem os desafios da transição de carreira e compreender o redirecionamento da carreira para um cargo de gestão.

Do mesmo modo, o exercício da função gerencial tem desafiado a habilidade de muitos profissionais, inclusive daqueles que tomaram a gerência como sua profissão básica desde o início da carreira (MOTTA, 1997). Dessa forma, é possível afirmar que o

[1] Ver Quadro 2

exercício da função gerencial também oferece um desafio para ex-atletas que redirecionam sua carreira.

Acredita-se ainda que a compreensão dos conceitos sobre a gestão e o estudo sobre o ambiente de trabalho dos gestores é necessária para possibilitar uma prática melhor e importante para quem está envolvido em uma organização. Embora exista uma expressivaquantidade de artigos e livros que ofereçam soluções e conselhos para gestores sobre como desempenhar bem o papel, são poucos os trabalhos que obsevam o fenômeno a partir do ponto de vista dos gerentes ou consideram a experiência evolutiva do trabalho (HILL, 1993). Procura-se então, com a resposta a indagação deste trabalho, enriquecer a literatura específica, para que sirva de suporte bibliográfico para estudos futuros e investigações, possibilitando a ampliação do conhecimento sobre o assunto.

Em relação a escolha do sujeito de pesquisa, pontua-se a importância do atleta. Na sociedade atual, marcada pela emergência de atitudes heróicas, o atleta assume o papel de herói, representado por uma figura mítica mortal que consegue se aproximar dos deuses em razão de um grande feito e tem no seu ambiente de trabalho, que são as quadras, campos, piscinas e pistas, a representação de arenas em dia de grandes competições (RÚBIO, 2012).

Somado a essa representação da figura do atleta, existe a importância do esporte como um todo. Segundo Maciel (2015), o esporte gera recursos financeiros, sociais e culturais para a sociedade. Ressalta-se que o cenário esportivo brasileiro ganhou novos contornos a partir do final da década de 1980 com a expansão da profissionalização dos atletas e, como consequência, o número de atletas que vivem a aposentadoria no país em modalidades que não o futebol aumentou expressivamente (RÚBIO, 2012).

Costa (2006) afirma que a aposentadoria no esporte acontece de forma precoce, visto que o encerramento ocorre quando o profissional ainda está no ápice de sua vida produtiva. Embora muitos atletas consigam se adaptar de forma satisfatória à aposentadoria do esporte, outros podem enfrentar dificuldades graves devido a falta de habilidades e/os recursos de enfrentamento (ALFERMANN et *al.*, 1999), como é o caso da percepção de controle sob o fim da carreira, a saúde e o status socioeconômico (BRANDÃO et *al*., 2000).

Apesar do número crescente de atletas aposentados no Brasil, não existem programas no país voltados para a transição de carreira de atletas, diferentemente do que acontece na Europa, Estados Unidos e Austrália (RÚBIO, 2012). Nesses locais, existem programas e políticas públicas em parceria com governo, empresas privadas, universidades e ligas profissionais com a finalidade de preparar os atletas para o final da carreira esportiva. O pouco desenvolvimento de estudos sobre transição de carreira de atletas no Brasil (RÚBIO, 2012; MACIEL, 2015; MARTINI, 2012; BRANDÃO et al., 2000) também influencia na escassez de políticas públicas com essa finalidade no país. Além disso, embora exista pouco material sobre carreira na maioria dos currículos das escolas de pós-graduação e profissionais (HALL, 2002), acredita-se que a carreira, assim como sua transição, seja de interesse tanto para o indivíduo quanto para as organizações.

Sendo assim, este trabalho está organizado em cinco capítulos, incluindo esta introdução. No segundo capítulo, desenvolve-se o referencial teórico. Discute-se o que é carreira e apresenta-se alguns modelos de transição, mais especificamente sobre a transição de um trabalho técnico para o de gestão. No segundo capítulo também discute-se o que é gestão, assim como o papel do gestor e os desafios encontrados por eles. No terceiro capítulo, traça-se o percurso metodológico. A partir dos objetivos propostos, optou-se pela condução de uma pesquisa qualitativa. O quarto capítulo é composto pela apresentação e análise das entrevistas. Por fim, no último capítulo, é apresentada a conclusão do estudo.

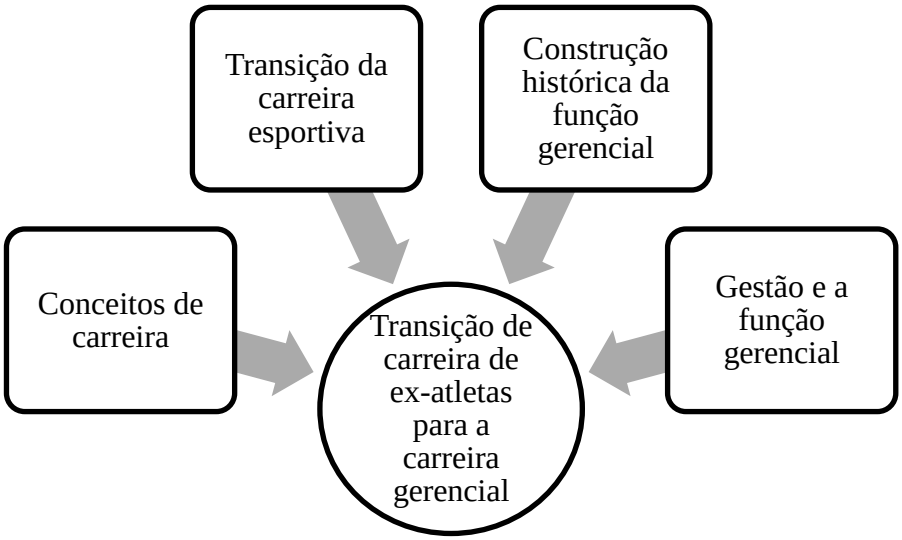
2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para viabilizar a análise proposta neste trabalho, o referencial teórico foi dividido em duas partes. Primeiramente é apresentado o entendimento sobre carreira e transição de carreira. Para tanto, o conceito é abordado a partir de autores como Chanlat (1995) e Hall (2002) na primeira parte do referencial teórico. Além disso, são apresentados os conceitos de transição de carreira e as particularidades da carreira de atleta.

A segunda parte do referencial teórico deste estudo é composta pelas principais abordagens acerca da função gerencial. É apresentado a revisão de literatura e os aspectos fundamentais que detalham os conceitos pertinentes ao estudo com a intenção de fazer um alinhamento conceitual da função gerencial. Sendo assim, o capítulo se inicia com a uma breve apresentação sobre a evolução do conceito, partindo do

desenvolvimento da administração científica, passando pelas teorias neoclássicas até chegar às teorias mais atuais. O objetivo da apresentação dos diversos conceitos é fornecer uma compreensão ampla sobre o que é a gestão e como ela foi incorporada nas organizações com o passar dos anos. O percurso teórico está esquematizado no Quadro 1 e foi definido na medida em que as leituras foram sendo realizadas e os conceitos encontrados foram se mostrando relevantes para a construção da dissertação.

Quadro 1 – Percurso teórico do estudo



Fonte: elaborado pela autora

2.1. CARREIRA: CONCEITOS INTRODUTÓRIOS E TRANSIÇÃO DE CARREIRA

A noção de carreira surgiu no decorrer do século XIX com o aparecimento da sociedade capitalista liberal, podendo ser considerada uma ideia relativamente recente. Anteriormente a essa época, a prática das funções era influenciada pela origem social e pelas tradições, onde o reconhecimento e a mobilidade social não eram possíveis, salvo quando o monarca aceitava a situação e quando esta preservava o respeito às estruturas aristocráticas (CHANLAT, 1995).

De acordo com Chanlat (1995), as empresas começaram a se preocupar com a gestão de carreiras de seu pessoal apenas a partir dos anos 1980 em decorrência da importância que as empresas passaram a ter nessa época e pela profissionalização da gestão ocorrida em países industrializados. Segundo o autor, as transformações sociais e econômicas ocorridas nas últimas décadas, tais como a globalização, a flexibilização do trabalho e a

elevação da escolaridade dos trabalhadores, contribuíram para que a orientação de carreira dos indivíduos se modificasse.

Os modelos de carreira são divididos de duas maneiras: o tradicional e o moderno (CHANLAT, 1995). O tradicional é apontado como sendo o predominante, onde a carreira é feita por um homem, pertencente aos grupos socialmente dominantes e com estabilidade e progressão linear vertical. Para Andrade, Kilimnik e Pardini (2011), esse modelo é marcado pelo enriquecimento, progresso e divisão social e sexual do trabalho. Já o modelo moderno surgiu em meados de 1970 e passou a englobar também a mulher, sendo os indivíduos pertencentes a grupos sociais variados, com instabilidade e progressão descontínua vertical e horizontal. As aberturas e os encaminhamentos profissionais no interior dos modelos tradicional e moderno demonstram que os tipos de carreira expostos não só recuperam uma tarefa precisa, mas indicam também uma lógica do caminho a seguir, a natureza das aberturas profissionais e o sistema de recompensa a ele associado (CHANLAT, 1995).

Em contrapartida, Hall (2002, p.8) apresenta quatro modelos distintos nos quais a carreira é usada, tanto na literatura popular quanto na comportamental. São eles:

1. Carreira como um avanço - sequência de promoções e outros movimentos ascendentes em uma hierarquia relacionada ao trabalho durante o curso da vida profissional da pessoa;
2. Carreira como profissão - carreiras que possuem alguns padrões claros de progresso sistemático evidentes;
3. Carreira como uma sequência vitalícia de empregos - a carreira da pessoa é sua série de cargos ou realizações durante o curso da sua vida profissional, independentemente da ocupação ou do nível;
4. Carreira como uma sequência vitalícia de experiências relacionadas ao papel - forma como a pessoa experimenta as sequências de empregos e atividades que constituem sua história de trabalho.

Com o passar do tempo, a noção de carreira sofreu modificações. Atualmente, ela é administrada pelas pessoas, e não pelas organizações, sendo as necessidades, os valores e os desejos de sucesso psicológicos da pessoa as forças motrizes da carreira (HALL, 2002). Diante desta realidade, o conceito de carreira proteana é inserido na literatura. Este conceito foi desenvolvido por Hall, em 1976, a partir de uma analogia à figura

mitológica de Proteu e sua habilidade de mudar sua forma ao comando de sua vontade. Segundo Hall (2002), a carreira proteana é caracterizada pela maior liberdade e oportunidade dos indivíduos para criar segurança baseado em suas habilidades e sua capacidade de inclinação. Dessa forma, a gestão da carreira é feita com maior autonomia do trabalhador e menor influência por parte da organização, permitindo assim o redirecionamento de tempos em tempos conforme a necessidade do indivíduo.

De acordo com Andrade, Kilimnik e Pardini (2011), comportamentos que emergiram após 1970, tais como parar de trabalhar para estudar, estudar trabalhando e a reorientação mais frequente de carreira introduziram rupturas no modelo de carreira tradicional e aproximaram-se do modelo proteano. Para os autores, embora o modelo proteano seja mais democrático, ele não significou, necessariamente, progresso e bem-estar para as pessoas uma vez que é caracterizado pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade, diferentemente do modelo tradicional.

Dentro da carreira proteana, é esperado que os indivíduos se responsabilizem pela condução e pelas decisões acerca de sua carreira, bem como as transições e o encerramento dela. As transições são apontadas por Schlossberg (1995) como processos que vão além das mudanças óbvias, tais como formaturas, casamentos e outros. Para a autora, as mudanças sutis também devem ser consideradas, sendo a transição não apenas uma questão de mudança, mas também da própria percepção de mudança, ou seja, a transição só pode ser considerada como tal se assim for definida pela pessoa que a experimenta.

Acreditando que a transição não é em si de importância primordial, mas sim a maneria como elas se encaixam com o estágio, a situação e o estilo de um indivíduo no momento da transição, Schlossberg (1981, p. 5) afirma que uma transição "ocorre se um evento ou não-evento resulta em uma mudança nas suposições sobre si mesmo e sobre o mundo e, portanto, requer uma mudança correspondente no comportamento e nos relacionamentos". As considerações a respeito das transições na carreira esportiva são abordadas no tópico que se segue.

2.2. AS TRANSIÇÕES NA CARREIRA ESPORTIVA

Embora existam características semelhantes às demais carreiras (STAMBULOVA et *al*., 2009), a carreira esportiva de um atleta é composta por transições com estágios com exigências específicas e que são ajustadas conforme os aspectos financeiros, sociais,

psicológicos e ocupacionais da vida. Essas transições podem ser positivas ou negativas e são identificadas da seguinte maneira: "transição da iniciação esportiva, para o treinamento mais intenso e para a alta performance; a transição do esporte infantil, para o juvenil, juniores e adulto; a transição do esporte amador para o profissional e a transição para o término da carreira esportiva" (BRANDÃO et *al*., 2000, p. 49).

Os estudos voltados para a compreensão do desenvolvimento e transição de atletas começaram a aparecer após 1960 e, somente passaram a apresentar uma melhoria substancial, tanto em qualidade quanto em quantidade, no fim dos anos 1980, conforme apontam Stambulova et *al*. (2009). De acordo com Alferman, Lavalle e Wylleman (1999), as teorias iniciais foram derivadas da tanatologia e da gerontologia social. A primeira perspectiva se refere ao estudo do processo da morte e do morrer. As teorias dentro da tanatologia tem implicações para o processo de transição de carreira, incluindo modelos de morte social, consciência social e estágios da morte. Já a gerontologia social é um campo científico que analisa sistematicamente o processo de envelhecimento e possui subdivisões biológicas, sociais e psicológicas para compreender a interação mútua entre sociedade e os idosos (LAVALLE, 1999). As duas teorias encontram-se esquematizadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Modelos de transição de carreira

Modelos Tanatológicos	
Morte Social	A aposentadoria de um atleta é compatível à perda da função social e ao ostracismo.
Consciência Social	Implementa o processo de crescente conscientização.
Fases da morte	Incluem as fases de negação e isolamento, raiva, depressão e aceitação do fim da carreira atlética.
Modelos de Gerontologia Social	
Teoria da Atividade	Sugere que após o afastamento de um esporte de elite, o papel como atleta deve ser substituído por novos papéis a fim de manter o nível homeostático de atividade durante toda a vida.
Teoria da Subcultura	A prolongada interação social entre os indivíduos capacita o atleta aposentado a ser menos ativo e mais bem ajustado durante a aposentadoria;
Teoria da Continuidade	Refere-se à importância do modelo estável de conduta do atleta, com ênfase na manutenção de continuidade durante o processo de afastamento.
Teoria do Desligamento	Vê a aposentadoria como uma manifestação necessária do afastamento entre os atletas e a estrutura do esporte, e dos atletas entre si.
Teoria do Colapso Social	Acredita que os atletas, ao se aposentarem, se tornam vulneráveis ao julgamento social, o que pode levá-los a se afastarem do seu esporte e a se tornarem suscetíveis as avaliações negativas.
Teoria da Permuta	Ressalta que os atletas, ao envelhecerem, devem reorganizar suas atividades de forma que sua energia restante possa gerar o máximo de retorno.

Fonte: Adaptado de Brandão et *al*. (2000, p.50)

Os estudos pioneiros sobre transição de carreira de atleta levavam em consideração situações semelhantes a aposentadoria de uma carreira profissional de trabalho (STAMBULOVA et *al*., 2009). Essa fase de término de carreira e o início de uma carreira pós-atlética recebeu bastante interesse de psicólogos do esporte (ALFERMAN; LAVALLE; WYLLEMAN, 1999). Contudo, Stambulova et *al*. (2009) afirmam que essas duas abordagens principais apresentaram a transição dos atletas para o pós-carreira como um evento negativo e, muitas vezes, traumático da vida.

Martini (2012) também acredita que houveram falhas, principalmente pelo fato delas não levarem em conta as diferenças que podem afetar a qualidade da transição de carreira de um atleta, tais como o esporte praticado, o gênero, idade, raça, habilidade de lidar com mudanças e o histórico familiar do profissional. O autor ainda afirma que, nestes modelos, "o foco está limitado ao desenvolvimento da vida dos atletas e não se considera efetivamente a possibilidade de desenvolvimeto de identidade fora do esporte" (MARTINI, 2012, p. 18).

Assim como a noção de carreira sofreu modificações com o passar dos anos, a ideia de transição de carreira esportiva também mudou. Segundo Stambulova et *al*. (2009), a definição de transição inicialmente adotada pela psicologia do esporte foi desafiada pelas pesquisas de transição no esporte de quatro maneiras. A primeira desafia especialmente a parte da definição que identifica a transição como um evento ou não evento. O desafio seguinte foi concentrar quase exclusivamente na aposentadoria atlética, estudando uma série de transições dentro da carreira do esportista. A terceira grande mudança foi focar nas transições exclusivas do esporte para uma perspectiva mais completa, levando em consideração a vida do atleta por completo para conseguir identificar os desafios e as transições em outras esferas do esporte. Por fim, o quarto desafio foi o de entender o papel dos fatores contextuais no desenvolvimento de carreira e nas transições.

Analisando as transições de carreiras como um todo, Hall (2002) afirma que atualmente é mais comum e mais aceitável uma pessoa realizar a transição por conta própria, explorando novas opções de carreira e decidindo o que fazer a seguir, enquanto, no passado, essa condição era vista como algo negativo. Entretanto, por acreditar que a carreira de um atleta é diferente das demais, Martini (2012) sugere que a transição poderia ser mais efetiva e suave com o apoio dos times a que pertenceram os atletas,

que deveriam contribuir na identificação de valores e interesses capazes de direcionar a carreira destes profissionais.

Para Alfermann et *al*. (1999), aqueles atletas que negligenciaram outras esferas da vida, tais como campos de interesse e desenvolvimento de relacionamentos de amizade fora do cenário esportivo, possuem uma probabilidade menor de explorar outras opções de carreira. Em adição, o autor cita que as transições de carreira possuem características que interferem na qualidade da transição. Essas características são: duração da transição, o grau em que os atletas fazem uma transição, mudanças de papel envolvidos e o grau em que elas são impostas aos atletas.

Um dos elementos que leva um atleta a planejar a transição de sua carreira é o fato de seu corpo já não mais responder às cargas e expectativas de rendimento nos treinamentos e nas competições, conforme aponta Rúbio (2012). A autora ressalta que a situação é ainda mais agravante nos casos de atletas que viveram a condição de campeões e precisam enfrentar o encerramento da carreira ao ser preterido em uma escalação para a constituição de uma equipe em uma importante competição.

A ocorrência das lesões também deve ser considerada no planejamento da transição de carreira, pois a inabilidade física pode forçar o fim da carreira esportiva e produzir, inclusive, problemas psicológicos e sociais no atleta (BRANDÃO et *al.*, 2000). Em concordância, Rúbio (2012) ressalta que, se a lesão é grave o suficiente para fazer o atleta finalizar sua carreira ou trazer dúvidas sobre sua continuidade, a inclusão da transição entre as estratégias de enfrentameto da lesão é uma alternativa válida.

No que se refere a transição para um cargo degestão e sua aprendizagem, observa-se que as organizações possuem responsabilidades sobre essa transição, pois as promoções normalmente ocorrem devido aos traços pessoais e competências técnicas do profissional ao passo que a posição de liderança exigem conhecimentos e habilidades específicas para a função e cada posição de liderança apresenta um nível de complexidade diferente (CHARAN et *al*., 2018).

Motta (1997) estabelece que é necessário buscar conhecimentos além da teoria por meio dos ensinamentos produzidos pela experiência individual, tanta interna quanto externa à organização em que se trabalha. Dentro deste processo, o autor afirma que o indivíduo

adquire novos valores, reconstrói sua experiência e aumenta o grau de si próprio e sobre a realidade em que vive.

O autor também afirma que a formação no lado racional e técnico da gerência permite dar aos indivíduos uma grande capacidade analítica e entender melhor os problemas organizacionais, sendo essas habilidades importantes e cruciais na atualidade. Entretanto, acredita que existe uma espécie de "vício" que volta o pensamento para o lado excessivamente técnico, o que implica em uma desvantagem na função gerencial. Não se pode presumir então que, se a pessoa se destacou em um cargo, ela necessariamente irá se destacar em outros, pois, conforme Mintzberg (2010), a gestão é intuitiva e difícil de ser transferida de uma posição para outra.

Para que a transição de um cargo individual para um cargo de liderança e para as demais passagens da carreira gerencial (gerenciar a si mesmo, gerenciar outros, gerenciar gestores, gestor funcional, gestor de negócios, gestor de grupo e gestor corporativo) seja mais tranquila, Charan et *al.*(2018) afirmam que as organizações precisam adotar medidas que preparem os profissionais e diminuam os impactos negativos dessa mudança.

2.2.1. PANORAMA DAS PESQUISAS SOBRE TRANSIÇÃO DE CARREIRA NO BRASIL

Buscando conhecer o panorama de pesquisas mais recentes sobre transição de carreira relacionadas a atletas e verificar o que se encontra em destaque nos estudos sobre o tema no Brasil, foi realizado um levantamento de artigos publicados no período de 2008-2018 envolvendo a temática, através do site *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL). As palavras usadas busca foram "ex-atletas", "transição de carreira" e "carreira esportiva" e foram encontrados 19 artigos ao todo. Após uma triagem feita através dos títulos, resumos e palavras-chave, chegou-se ao resultado de 15 artigos que tratam diretamente destes assuntos. O quadro a seguir apresenta o panorama encontrado:

Quadro 3 – Panorama de pesquisas nacionais sobre transição de carreira

Título	Autor(es) / Ano	Objetivo	Principais achados
O coaching de carreira como recurso facilitador do processo de Transição Profissional	LOLI, F.; TREFF, M. A. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe). ISSN 2237-1427**, v. 8, n. 1, 2018.	Analisar a percepção sobre as técnicas do coaching de carreira como apoio à transição profissional	O coaching de carreira favorece o aprofundamento do autoconhecimento dos indivíduos, ajuda no encontro de sentido e propósito profissionais, auxilia na superação de certas barreiras da transição, incentiva a criação de uma agenda de aprendizagem e

			experimentação da nova área de atuação profissional.
O *Outplacement* em Portugal: vivências e experiências	PARENTE, C.; ROCHA, V. O. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 2, p. 590-605, 2017.	Refletir teórica e empiricamente sobre os modelos e as práticas de outplacement, analisando as vivências de quem presenciou estes processos.	O programa de *outplacement* é útil enquanto fonte de apoio e equilíbrio emocional.
Transição da docência para o empreendedorismo: motivos e dinâmicas de inserção	KILIMNIK, Z. M.; OLIVEIRA, L. C. V.; SANTOS NETO, S. P. D. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 1, p. 2-18, 2016	Investigar fatores influenciadores da transição da docência para o empreendedorismo, assim como seus principais motivos.	O mundo empreendedor, agências governamentais e universidades poderiam se articular de maneira mais eficiente, proporcionando um adequado suporte para que os docentes empreendedores possam desenvolver seus negócios de modo mais efetivo.
Ser ou não ser empreendedor: o profissional técnico e o dilema da mudança de carreira	PINOTTI, S.; ANDREASSI, T.; MACHADO, S. G. M.; SALUSSE, M. A. Y. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 3, p. 177-203, 2015.	Compreender como indivíduos com formação e carreira em áreas eminentemente técnicas, como engenharia, química e biologia, tornam-se empreendedores, identificando as experiências que os influenciaram a mudar da carreira técnica para a carreira empreendedora.	O entorno familiar exerce grande influência na decisão de empreender.
Antecedentes à transição de carreira dos profissionais de Tecnologia da Informação	MANGIA, U. B.; JOIA, L. A. **Revista de Administração**, v. 50, n. 4, p. 541-560, 2015.	Investigar a migração dos profissionais de Tecnologia da Informação (TI) para outras áreas funcionais	Antecedentes estatisticamente significantes da transição de carreira do profissional de TI: exaustão com o trabalho de TI, insatisfação com a área, necessidade de adquirir novas experiências e crescimento profissional.
Qualidades da transição interprofissão: um estudo com professores universitários	VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; SILVA, R. C.; TREVISAN, L. N. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 21, p. 431-452, 2015.	Apresentar a associação dos tributos às qualidades (dificuldade e a valência) da transição interprofissão.	Apesar da transição de profissões diversas para a profissão de docente de nível superior não parecer fácil, os respondentes a enxergam como altamente positiva.
Transição na carreira e a quantofrenia: um estudo de caso	OLTRAMARI, A. P.. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n.	Compreender como gestores de programas de mestrado e	O trabalho se apresentou precarizado; na transição na carreira a maioria dos coordenadores não tem tempo de preparação para assumirem os novos

com coordenadores de mestrado e doutorado de uma IES privada	2, p. 200-210, 2015.	doutorado de uma IES percebem a construção de suas carreiras, vivenciam a transição para assumirem o cargo de gestores e como lidam com a quantofrenia gerencialista	cargos; a quantofrenia é intensa e a adesão ao projeto organizacional e aos índices da Capes redundam em difícil conciliação da vida pessoal e profissional.
Continuando a jornada: explorando a recolocação profissional de ex-atletas de alto rendimento	MACIEL, L. H. R.; CAPPELLE, M. C. A.; CAMPOS, R. C.. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 14, n. 2, p. 78-91, 2015.	Compreender a transição de carreira de atletas, considerando-se a finalização de sua atuação como atleta profissional de alto rendimento	A escolha pela nova carreira, na maioria dos casos, foi influenciada pela prática esportiva, sendo esta considerada responsável pelo desenvolvimento de capacidades físicas, cognitivas e principalmente emocionais, para o efetivo enfrentamento e desenvolvimento da carreira após a de atleta.
Da gerência para a docência: metáforas do discurso de transição	OLIVEIRA, L. C. V.; KILIMNIK, Z. M.; OLIVEIRA, R. P. Da gerência para a docência: metáforas do discurso de transição. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 301-329, 2013	Indicar os efeitos do modo de produção contemporâneo sobre o profissional, sua carreira e trajetória; identificar as imagens de academia e de organização que ele tem, motivadores da transição e de suas aspirações; caracterizar o profissional que realiza a mudança de carreira e a imagem que si que ele tem.	Elaboração de uma imagem positiva e idealista de si mesmos e da atividade docente; visão negativa das instituições de ensino em oposição à imagem positiva e séria do mundo organizacional; constatação de que o alto nível de pressão por resultados e por competência levou os profissionais, competentes mas tolhidos pelo excesso de exigências, à transição de carreira
A tomada de decisões na transição de carreira: uma proposta de associação de conceitos	VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 2, p. 216-245, 2014.	Propor a associação entre os conceitos de transição de carreira e tomada de decisões em gestão de carreira	Identificação de dez pontos de convergência: a complexidade do processo; a influência do contexto; a importância das situações reais; as especificidades do processo; a influência das características pessoais; o questionamento da racionalidade; o uso da experiência; a associação entre situações; os erros inerentes ao processo; a função do suporte.
Uma investigação acerca do fenômeno do turn-away entre os profissionais de Tecnologia da Informação	RAMOS, E. A. A.; JOIA, L. A.. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 4, p. 75-109, 2014.	Entender como e por que os profissionais de TI mudam de área, de modo a identificar características típicas da transição	Os profissionais de TI precisam de mais oportunidades de cresci- mento do que as empresas são capazes de oferecer ou do que é possível oferecer dentro da área técnica.

		dessa área para outras.	
Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição privatizada	VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 5, art. 3, p. 834-854, 2011.	Identificar se e como as carreiras sem fronteiras se manifestam na gestão pessoal da transição profissional de ex-funcionários de uma instituição privatizada	As carreiras sem fronteiras podem não corresponder à realidade absoluta das carreiras atuais, mas certamente ajudam na compreensão dessa realidade.
Âncoras de carreiras: revisão do conceito de mobilidade a partir de estudo com egressos do curso de administração em dois momentos – 2007 e 2010	GOMES, D. F. N.; BARBOSA, R. P.; MORAES, K. S.; TREVISAN, L. N. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3, n. 1, p. 50-62, 2013.	Revisar o conceito de âncoras de carreira, apresentado por Schein (1996), em especial, o aspecto que trata da mobilidade, reavaliando sua aplicabilidade na trajetória de indivíduos egressos de um curso de Administração	As âncoras tendem a ser estáveis, no entanto, há indícios de que, na ocorrência de transições de carreiras mais significativas em que a identidade profissional do indivíduo é reconfigurada, pode ser possível uma alteração na âncora também.
Empreendedoriso interno e criação de empresas: transição ou mudança?	BARLACH, L; MALVEZZI, S. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe).**, v. 2, n. 2, 2012.	Analisar e discutir questões próprias da atitude empreendedora na dinâmica e mudança das carreiras.	No caso da transição para a carreira empreendedora, há muito mis a aprender que a elaboração de um "plano de negócios", não sendo possível desconsiderar os elementos comportamentais associados ao empreendedorismo. Além disso, o indicador da transição é a mudança de identidade e a forma de perceber a mudança.
A transição de carreira de executivos seniores para carreira empreendedora	NEVES, M. M.; TREVISAN, W.; PETROKAS, L. A. A transição de carreira de executivos seniores para carreira Empreendedora. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 1, n. 2, 2011.	Verificar se há uma relação entre a decisão de empreender do executivo sênior com a prevalência da âncora criatividade empreendedora, uma das âncoras que integra a teoria das âncoras de carreiras.	O instrumento das âncoras de carreira pode ser um aliado no processo de autoconhecimento e reflexão de profissionais que busquem um redirecionamento em suas carreiras, uma vez que a tendência para os executivos que optaram por abrir um negócio próprio, neste estudo, foi maior para a âncora criatividade empreendedora.

Fonte: Elaborado pela autora

Com base neste levantamento, foi identificado que a transição de carrera tem sido objeto de estudo no Brasil mediante contribuições e estudos de autores como: Kilimnik e Rocha (2017); Kilimnik, Oliveira e Santos (2016); Veloso et *al*. (2015); Maciel,

Cappelle e Campos (2015); Veloso e Dutra (2014); Ramos e Joia (2014). Quanto a metodologia empregada nestes estudos, a mais recorrente foi a abordagem qualitativa (11 trabalhos). Em sua maioria, os dados foram coletados por meio de entrevistas e analisados através da análise de conteúdo. As principais categorias profissionais investigadas foram os docentes (4 trabalhos), seguidos de profissionais de tecnologia da informação. Por fim, dentre as organizações pesquisadas, houve predomínio de estudos em instituições de ensino superior.

Loli e Treff (2018) buscaram entender de que maneira as técnicas utilizadas no coaching de carreira serviam de apoio à transição profissional a partir da percepção dos clientes (coachees). Apesar de usarem o termo "transição profissional", os autores utilizam a palavra "transição" para se referir a oportunidades para revisitar o sistema de crenças e crescer em novas direções na carreira. Os resultados mostraram que os programas de coaching colaboram com indivíduos que estão em processo de transição de carreira e que estão redefinindo suas identidades profissionais, sendo o autoconhecimento um fator relevante pra a condução do processo de coaching.

Afirmando que o *outplacement* surgiu após a mudança no mundo organizacional contemporâneo desencadear uma visão mais abrangente do papel, lugar e respeito das pessoas nas organizações, Parente e Rocha (2017) explicam que o termo refere-se a um processo de apoio a transição de emprego e/ou carreira que auxiliao trabalhador em suarecolocação no mercado de trabalho. Descobriu-se que, embora o *outplacement* seja muito valorizado por quem usufrui deste tipo de serviço, ele é relativamente pouco conhecido pela sociedade em geral, e pouco utilizado como ferramenta de gestão de pessoas. Observou-se, também, que o processo ofereceu efeitos positivos que amenizaram os efeitos psicológicos e sociais dessa transição para os sujeitos de pesquisa.

Kilimnik, Oliveira e Santos Neto (2016) investigaram os fatores influenciadores da transição da docência para o empreendedorismo e os principais motivos que levaram os 25 docentes de universidade públicas e privadas pesquisados a se direcionarem para a carreira empreendedora. Além disso, procuraram compreender como a transição de carreira é percebida e vivenciada por esses profissinais docentes. Os motivos para a transição revelaram-se de natureza voluntária e não decorrente de fatores como demissão ou queda do poder aquisitivo.

Debruçando-se sobre o estudo dos profissionais que fizeram o caminho inverso em relação ao estudo de Kilimnik, Oliveira e Santos Neto (2016), ou seja, analisando os profissionais que saíram das organizações para trabalharem em instituições de ensino, Oliveira, Kilimnik e Oliveira (2013) analisaram o discursos dos entrevistados que passaram pela transição de carreira. Os autores concluíram que é necessário que as instituições de ensino recebam melhor esses profissionais uma vez que estes estão mais alinhados com o mercado e com o que supõe ser o mais moderno. Ao mesmo tempo, para que essa transição seja mais fácil e produtiva, é importante que os profissionais compreendam as tradições e características escolares.

Outro estudo com professores universitários foi realizado por Veloso et *al*. (2015). Um dos destaques desta pesquisa está na amostra usada, que foi de 245 professores, número muito superior em relação aos demais encontrados neste levantamento. Tendo como objetivo apresentar a associação dos atributos da transição com a dificuldade e a valência da transição interprofissão, a pesquisa é caracterizada como descritiva e de abordagem quantitativa. Os autores concluíram que, apesar da transição de profissões diversas para a profissão de docente de nível superior não parecer fácil, ela é altamente positiva na visão dos respondentes. Além disso, observou-se que as transições apenas positivas podem ser associadas a transições de baixa magnitude, socialmente desejávis e voluntárias.

Por sua vez, Oltramari (2015) buscou compreender como gestores de programas de mestrado e doutorado percebem a construção de suas carreiras, vivenciam a transição para assumirem o cargo de gestores e como lidam com a quantofrenia. A quantofrenia, segundo o autor, é a cultura do alto desempenho imposta como modelo de eficiencia para os trabalhadores e está associada a lógica de sucesso e de sua reprodução acrítica. No total, 8 professores doutores coordenadores *Stricto Sensu* participaram da pesquisa qualitativo-descritiva. Segundo a autora, a partir do momento em que os docentes assumem a posição de coordenação de curso, eles passam por uma transição de carreira e iniciam sua trajetória profissional como gestor. Em uma realidade de quantofrena intensa, Oltramari (2015) identificou que a transição de carreira dos coordenadores apresenta uma dilema: ao assumir a função administrativa, em que não há tempo de preparação para assumir o novo cargo, os profissionais têm suas carreiras acadêmicas freadas. A autora conclui que é preciso considerar que o coordenador, que também é um

pesquisador e professor, é falível. Dessa forma, o excesso de atividade pode ocasionar em adoecimento no trabalho.

Pinotti et *al*. (2015) desenvolveram uma pesquisa qualitativa e exploratória em que discutem transição de carreira de uma carreira técnica para uma carreira empreendedora, buscando compreender como indivíduos com formação e carreira em áreas eminentemente técnica tornam-se empreendedores. Por meio do método história de vida com 3 empreendedores com formação técnico-científica, a pesquisa contribuiu para mostrar que o fator financeiro não demonstra ser um motivador na decisão de transição desses indivíduos, diferentemente do que mostra a literatura. Foi mostrado que fatores emocionais, os valores e as mudanças no ambiente social pesam mais do que o fator financeiro.

Para investigar a migração dos profissinais de tecnologia da informação para outras áreas funcionais, Mangia e Joia (2015) usaram um *survey* e aplicaram técnicas estatísticas multivariadas. Os autores contribuíram para identificar que a transição de carreira na área de tecnologia da informação está intimamente ligada ao dinamismo da área e às condições de trabalho associadas, que fazem os profissionais insatisfeitos com a área buscar capacitação gerencial e novas experiências de trabalho.

Observa-se que, embora o atelta possua grande importância para a sociedade atual (RÚBIO, 2012; MARTINI, 2012), foi encontrado apenas um trabalho de cunho nacional voltado para a compreensão dos aspectos que envolvem a transição de carreira de atletas. Em seu trabalho, Maciel, Cappelle e Campos (2015) buscaram compreender a transição de carreira de atletas, considerando-se a finalização de sua atuação como atleta profissional de alto rendimento.

O trabalho de Maciel, Cappelle e Campos (2015) apresentou contribuições para a témática ao estudar ex-atletas em transição de carreira considerando-se a atuação como atleta profissional de rendimento e evidenciou que a nova carreira desses sujeitos foi influenciada pela prática esportiva. Com base neste levantamento, pode-se afirmar que há espaço para a exploração e desenvolvimento de mais estudos sobre transição de carreira.

2.2.2. PANORAMA DE PESQUISAS INTERNACIONAIS SOBRE TRANSIÇÃO DE CARREIRA

Buscando conhecer o panorama de pesquisas internacionais mais recentes sobre transição de carreira relacionadas a atletas e verificar o que está em destaque nos estudos sobre o tema no mundo, foi realizado um levantamento de artigos publicados no período de 2008-2018 envolvendo a temática, através do Portal de Periódicos Capes. As palavras usadas busca foram *"ex-athlets"*, *"sports career"* e *"career transition"*. A busca foi limitada a artigos científicos e foram encontrados 119 artigos. Após uma triagem feita através dos títulos, resumos e palavras-chave de cada um dos artigos, chegou-se ao número de 27 artigos que tratam diretamente destes assuntos. Por fim, foram selecionados apenas os artigos que possuiam a classificação *Qualis* A1 ou A2 , ou seja, os artigos considerados como "publicação qualificada pela Capes" nas áreas de Administração Pública e de Empresa, Ciências Contábeis e Turismo e na área de Educação Física, chegando a um total de 7 artigos. O quadro a seguir apresenta o panorama encontrado:

Quadro 4 – Panorama de pesquisas internacionais sobre transição de carreira

Título	Autor(es) / Ano	Objetivo	Principais achados
Apoiando a dupla carreira na Espanha: as barreiras dos atletas de elite para estudar	SUBIJANA, C. L.; BARRIOPEDRO, M.; CONDE, E. Supporting dual career in Spain: Elite athletes' barriers to study. **Psychology of Sport and Exercise**, v. 21, p. 57-64, 2015.	Analisar se um Programa de Assistência à Carreira (PROAD) facilita a carreira dupla.	Estudantes-atletas têm vários problemas com o sistema educacional normalizado. Os psicólogos do esporte devem reforçar os pontos fortes do atleta e devem buscar as oportunidades que o contexto esportivo oferece aos atletas. As barreiras poderiam ser minimizadas adotando certas estratégias. O programa PROAD parece ser útil em termos de fornecimento de informações, em garantir que atletas de elite trabalhem ou estudem antes do final de sua carreira esportiva, em torná-los responsáveis e autônomos, e em serem mais ativos.
Uma perspectiva de vida na carreira dupla de atletas masculinos de elite	DEBOIS, N.; LEDON, A.; WYLLEMAN, Paul. A lifespan perspective on the dual career of elite	Explorar como atletas de elite do sexo masculino, tendo uma longa duração, bem	Este estudo destaca a importância de se adotar um estágio desenvolvimentista e

	male athletes. **Psychology of Sport and Exercise**, v. 21, p. 15-26, 2015.	como uma carreira esportiva bem-sucedida, perceberam os desafios de transição ocorridos durante e depois de sua carreira esportiva. O segundo objetivo foi identificar os fatores que facilitaram ou restringiram seu desenvolvimento em diferentes domínios do desenvolvimento	holístico ao considerar o desenvolvimento de atletas talentosos. Sugere que compreender como os atletas de elite podem experimentar, assim como lidar com altos e baixos pontuando sua carreira atlética, é indissociável de outros domínios simultâneos do desenvolvimento da vida.
Preditores Psicológicos do Planejamento de Carreira entre Atletas Ativos de Elite: Uma Aplicação da Teoria da Carreira Cognitiva Social	DEMULIER, V.; LE SCANFF, C.; STEPHAN, Y. Psychological predictors of career planning among active elite athletes: An application of the social cognitive career theory. **Journal of Applied Sport Psychology**, v. 25, n. 3, p. 341-353, 2013.	Examinar os mecanismos subjacentes ao planejamento de carreira entre atletas no contexto da terminação da carreira esportiva.	Análises de escopos, realizadas em nível amplo e facetado, revelaram que indivíduos conscientes têm mais probabilidade de planejar sua carreira futura porque estabelecem metas mais altas e são mais confiante em sua capacidade de planejar sua futura carreira. Implicações para a prática são discutidas em relação à intervenção que poderia induzir o planejamento de carreira entre os atletas.
Investigando a transição do fim de carreira de atletas de elite: uma revisão sistêmica	KNIGHTS, S.; SHERRY, E.; RUDDOCK-HUDSON, M. Investigating elite end-of-athletic-career transition: a systematic review. **Journal of Applied Sport Psychology**, v. 28, n. 3, p. 291-308, 2016.	Fazer uma revisão sistemática da literatura investigando fatores que contribuem para o sucesso do fim da transição de carreira entre atletas de elite.	Os resultados indicaram que, embora tenha havido uma abundância de pesquisas examinando os múltiplos efeitos da transição para fora do esporte entre os atletas de elite, parece, no entanto, não haver literatura explicitamente examinando o florescimento dentro dessa população de elite.
Fatores que contribuem para a qualidade da transição dos esportes de atletas de elite suíços, dinamarqueses e poloneses	KUETTEL, A.; BOYLE, E.; SCHMID, J. Factors contributing to the quality of the transition out of elite sports in Swiss, Danish, and Polish athletes. **Psychology of sport and exercise**, v. 29, p. 27-39, 2017	Comparar a aposentadoria esportiva de ex-atletas suíços, dinamarqueses e poloneses; e explorar a influência de fatores na qualidade da transição.	O processo de adaptação após o final da carreira foi mais fácil para os atletas suíços e mais difícil para os atletas polacos. Os resultados das regressões múltiplas revelaram tanto recursos comuns (por exemplo, voluntariedade) e barreiras (por exemplo, identidade atlética), mas também fatores que funcionavam como recursos em um contexto, mas como

			barreiras em outro (por exemplo, renda de alta renda esportiva).
Mudanças na identidade atlética e na satisfação com a vida de atletas de elite como uma função do status de aposentadoria	MARTIN, L. A.; FOGARTY, G. J.; ALBION, M. J. Changes in athletic identity and life satisfaction of elite athletes as a function of retirement status. **Journal of Applied Sport Psychology**, v. 26, n. 1, p. 96-110, 2014.	Acompanhar as mudanças na identidade atlética e na satisfação com a vida dos atletas de elite ao longo do tempo, em função do status de aposentadoria e da voluntariedade das decisões de aposentadoria.	As razões para a aposentadoria foram multicausais, com a maioria dos participantes destacando as pressões contratuais e a falta de comunicação como importantes precursores da aposentadoria. Três temas principais foram responsáveis pelos fatores que afetam a adaptação: uma busca limitada de outros interesses, experiências de desenvolvimento e estratégias de enfrentamento. Em termos de reações à aposentadoria, todos os participantes refletiram negativamente no término de sua carreira, com um sentimento de perda e ressentimento caracterizando o período pós-aposentadoria. As descobertas ilustraram a natureza específica do esporte do término de carreira no críquete profissional e acrescentaram mais apoio ao consenso emergente de que a distinção entre aposentadoria voluntária e involuntária é, na melhor das hipóteses, pouco clara
Como os atletas percebem e respondem aos eventos de mudança: Uma ferramenta de medição exploratória	SAMUEL, R. D.; TENENBAUM, G. How do athletes perceive and respond to change-events: An exploratory measurement tool. **Psychology of Sport and Exercise**, v. 12, n. 4, p. 392-406, 2011.	Este estudo examinou uma nova estrutura conceitual de mudança na carreira esportiva. Uma perspectiva exploratória foi adotada para: (a) desenvolver uma nova medida (Inventário de Eventos de Mudança; CEI) para avaliar as experiências dos atletas de certos eventos de mudança, e (b) examinar as	Os atletas experimentam uma variedade de eventos de mudança em suas carreiras, além das tradicionais transições de carreira atlética. Características pessoais podem afetar a experiência e a reação dos atletas aos eventos de mudança. Educar treinadores e pais sobre esses tipos de eventos pode ser um aspecto valioso do trabalho dos profissionais.

		percepções e reações dos atletas às suas mudanças. experiências de eventos e o efeito relacionado da identidade atlética.	
Estratégias pessoais para gerenciar uma segunda carreira: As experiências dos atletas olímpicos espanhóis	VILANOVA, A.; PUIG, N. Personal strategies for managing a second career: The experiences of Spanish Olympians. **International Review for the Sociology of Sport**, v. 51, n. 5, p. 529-546, 2016.	Examinar como os atletas olímpicos experimentam a transição para uma segunda carreira, para identificar as estratégias que eles podem ou não implementar para se preparar para isso, e para determinar os principais fatores que influenciam esse processo.	Os resultados revelaram dois grupos principais. Os 'estrategistas' eram olímpicos com uma consciência de seu futuro e uma compreensão profunda de seu ambiente de trabalho, que tomava medidas específicas para abrigar a segunda carreira. A família mostrou ser uma influência fundamental para os atletas olímpicos neste grupo. No outro extremo do espectro estavam os "não-estrategistas", aqueles que não combinavam sua carreira no esporte com uma carreira acadêmica ou vocacional. O que diferencia esses atletas olímpicos foi a falta de conscientização sobre a necessidade de se preparar para sua futura carreira e que eles não implementaram estratégias que poderiam ajudá-los nesse sentido.

Fonte: Elaborado pela autora

Com base no Quadro 4, é possível observar que apenas 5 artigos trataram diretamente sobre a transição de carreira. Nestes, os enfoques foram:fazer uma revisão sistemática da literatura investigando fatores que contribuem para o sucesso do fim da transição de carreira entre atletas de elite; examinar os mecanismos subjacentes ao planejamento de carreira entre atletas no contexto da terminação da carreira esportiva; comparar a aposentadoria de ex-atletas e exploradar as influências de fatores na qualidade da transição; analisar as mudanças na identidade atlética e na satisfação com a vida de atleta de elite como uma função do status de aposentadoria; examinar como os atletas olímpicos experimentam a transição para uma segunda carreira.

Dessa forma, pontua-se que apenas uma pesquisa, realizada em 2016, levou ponderou o contexto da transição de carreira esportiva. O estudo focou em atletas olímpicos

espanhóis que passaram por uma transição de carreira com a finalidade entender as estratégias usadas por cada um deles nesse processo. Outras 3 pesquisas foram realizadas considerando um contexto de aposentadoria de atletas, porém não abordaram a possibilidade de outras carreiras. O estudo sistemático das teorias sobre transição de carreira chegou a conclusão de que, embora tenha havido uma abundância de pesquisas examinando os múltiplos efeitos da transição para fora do esporte entre os atletas de elite, parece, no entanto, não haver literatura explicitamente examinando o desenvolvimento dessa população.

Dentre os demais artigos restantes do Quadro 3, observa-se que foram estudados um contexto de dualidade de carreiras. O artigo desenvolvido por Subijana et *al.* (2015) utilizou como objeto de estudo atletas que possuíam uma carreira esportiva em simultaneadade com os estudos e analisou se oPrograma de Assistência à Carreira (PROAD) facilitava a carreira dupla. Por fim, o estudo de Debois et *al.* (2015) buscou entender como altetas elite masculinos perceperam os desafios de transição que ocorrem durante e depois da carreira esportiva e quais fatores influenciaram nesse processo.

Partindo do ponto de que é necessário entender o que é gestão para compreender como os ex-atletas percebem a influência da trajetoria esportiva na carreira de gestão, o tópico a seguir dedicou-se a apresentar o conceito de função gerencial.

2.3. CONSTRUÇÃO HISTÓRICA DA FUNÇÃO GERENCIAL

Este tópico aborda a evolução da função gerencial. É apresentada a teoria da administração científica, que se inicia após a revolução industrial no final do século XIX e no início do século XX. Essa contextualização faz-se necessária para uma melhor compreensão sobre a percepção dos ex-atletas a respeito a função gerencial e os desafios encontrados por esses sujeitos na nova carreira.

Matos e Pires (2006) apontam que a Revolução Industrial foi marcada pela introdução de novas maneiras de produzir e também pela perda do controle do processo de produção dos trabalhadores e pela venda da força de trabalho. O primeiro trabalho marcante a respeito dessas mudanças foi feito por Frederick W. Taylor (1856-1915), que consistia na “aplicação de métodos da ciência positiva, racional e metódica aos

problemas administrativos, a fim de alcançar a máxima produtividade". (MATOS; PIRES, 2006, p.509).

Segundo Abreu (1982), os estudos de Taylor eram voltados para melhorar a eficiência do trabalhador através do controle dos tempos e movimentos e da divisão das atividades complexas em partes mais simples como forma de garantir a padronização e racionalização. O pensamento de Taylor é resumido por Abreu (1982) como uma administração que utiliza da ciência no lugar do empirismo visando a harmonia, rendimento máximo e desenvolvimento de cada trabalhador a fim de se alcançar maior eficiência e prosperidade.

Contudo, Matos e Pires (2006) afirmam que a motivação do trabalhador no modelo de Taylor se limitava a incentivos salariais e prêmios. Como havia apenas uma única maneira correta de executar uma tarefa, esse desenvolvimento apontado por Abreu (1982) era responsabilidade do gestor, que era o detentor de todo o conhecimento enquanto o trabalhador era um homem preguiçoso. Pelo fato de a motivação ser vista exclusivamente por interesses salariais e materiais, Taylor estabeleceu o termo "*homo economicus*".

Dentro dessa realidade, Motta e Vasconcelos (2006) apontam que a escola clássica da administração atribuía ao gestor a função de controlar por meio da supervisão, sendo responsabilidade do gestor seguir detalhadamente o trabalho dos subordinados em todas as suas fases de modo a garantir que a única forma de realizar uma atividade estivesse acontecendo. Complementarmente, Paiva et *al*. (2007) destacam que o papel do gestor começou a ser delineado com base nas responsabilidades de conceber e acompanhar todo o processo produtivo com base no conceito de "supervisão funcional".

Assim como taylorismo tornou-se referência no campo da gestão nos Estados Unidos, o fayolismo firmou-se no pensamento de gestão francesa a partir das ideias do francês Henry Fayol, mas só ganhou força internacionalmente após o fim da Primeira Guerra Mundial (WREN; BEDEIAN, 1994). Mintzberg (2010) afirma que, desde que Fayol inseriu as palavras "planejar, organizar, coordenar e controlar" no vocabulário da gestão, elas são utilizadas para explicar o que os gestores fazem. Contudo, o autor acredita que elas descrevem vagamente os objetivos do trabalho gerencial na atualidade. Chanlat (2005) acrescenta que arbitrar, convencer, escutar, delegar e conversar com outros também são atividades a serem consideradas.

Ao analisarem as diferenças entre o taylorismo e fayolismo, Wren e Debeain (1994) pontuam que o primeiro abordou o estudo da administração a partir do nível técnico enquanto Fayol abordou do ponto de vista da administração de nível superior e conseguiu combinar a teoria com a prática. Ainda segundo os autores, outro destaque foi o economista alemão Max Weber que, assim como Fayol, conseguiu influenciar gerações de gerentes e acadêmicos e, até hoje, continuar a influenciar significativamente o pensamento gerencial.

Conforme apontam Paiva et *al*. (2007, p. 32), dentro da perspectiva weberiana, a legitimação do cargo gerencial ocorre "tanto pelo seu posicionamento na hierarquia como pela meritocracia, competência técnica, profissionalização de seus membros e pela separação entre administração da organização e sua propriedade, o que implica em racionalidade e funcionalidade". A principal contribuição de Weber nesse tema foi um esboço das características do que ele chamou de "burocracia", isto é, governo por agências (WREN; BEDEIAN, 1994).

A experiência de Hawthorne marca a mudança na maneira como o homem era visto pela administração científica e, consequentemente, as funções do gestor também se modificaram. De acordo com Raduan et *al.* (2009), essa experiência realizada por Elton Mayo contribuiu para a compreender que as pessoas se comportam de maneira diferente em resposta à atenção percebida. Ainda conforme os autores, a abordagem de recursos humanos aplicou muito o aspecto psicológico da natureza humana para gerenciar organizações, isto é, enfatiza a gestão de pessoas, compreendendo sua constituição psicológica e necessidades.

Esse movimento das relações humanas surge então como uma crítica a teoria da administração científica e a teoria clássica, uma vez que o objetivo era o combate ao formalismo na administração e o deslocamento do foco da administração para os grupos informais e suas inter-relações. Além disso, defendia a participação do trabalhador nas tomadas de decisão, que era contrário ao papel do trabalhador no modelo de Taylor (MATOS; PIRES, 2006). O papel do gestor nessa escola é atribuído por Motta e Vasconcelos (2006) como o de aumentar a lucratividade por meio da diminuição dos custos oriundos dos conflitos internos da empresa.

Já na década de 1950, surgem pressupostos da abordagem humanística. Essa é a Escola Behaviorista, mais conhecida como Escola Comportamental da administração. De

acordo com Matos e Pires (2006), a ênfase mais significativa dessa linha é a busca por soluções democráticas e flexíveis para os problemas organizacionais. Para Abreu (1982), essa abordagem atribuía ao gestor a responsabilidade de integrar o trabalhador à empresa de forma a oferecer maiores oportunidades de participação no processo decisórios, definindo este como um momento de humanização do trabalho e da sua democratização.

Destacando os trabalhos de McClelland (1987), Likert (1971) e Katz (1986), Paiva et *al.* (2007) observam na Escola Comportamental um deslocamento entre o concreto e o abstrato que caminham para a identificação e compreensão de repertórios de símbolos, códigos e imagens que estruturam e são estruturadas pelo *homo administrativus*. De acordo com os autores, a teoria das necessidades de McClelland (1987) propõe que as pessoas podem ser motivadas pela necessidade de realização, de afiliação e de poder, sendo este último o mais aguçado nos gerentes. Já para Likert (1971), o sistema de administração pode ser dividido em autoritário forte, autoritário benevolente, participativo consultivo e participativo de grupo, onde o papel gerencial é diferente em cada um deles e o perfil participativo é apontado como o perfil ideal (PAIVA et *al*., 2007). Por fim, é apresentada a visão de Katz (1986):

> "à proporção que o gestor alcança níveis hierárquicos mais altos, ele carece de mais habilidades conceituais e menos técnicas, mantendo relativamente constante, na sua carreira, a utilização de habilidades humanas, já que em todo seu percurso, para atingir suas metas, o gerente depende, essencialmente, do trabalho dos subordinaos e, portanto, da relação que mantém com eles" (PAIVA et *al*., 2007, p. 34).

Outra abordagem criada para analisar as organizações é a Teoria Geral dos Sistemas, que surgiu após o biólogo alemão Ludwing von Bertalanffy evidenciar que existiam princípios das ciências humanas que poderiam ser aplicadas em outras ciências. Para tanto, era necessário que as organizações fossem consideras como sistemas, tal como os sistemas físicos, biológicos ou sociais (ABREU, 1982). De acordo com Matos e Pires (2006), os estudos do biólogo foram publicados entre 1950 e 1968 e definiram que o comportamento dos elementos que estão em relação modifica-se quando há mudança nessa relação. O gestor deve então integrar os subsistemas da organização, corrigindo desempenhos e adaptando a organização às demandas do ambiente (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Por fim, a Teoria Contingencial define que existe mais de uma maneira de atingir os objetivos propostos, sendo necessário que os gestores sejam capazes de controlar ativamente as incertezas geradas pelo seu setor, mais especificamente pelo seu meio ambiente imeadito de atuação visando atingir o bom desempenho(MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Analisando as definições propostas pelos autores de forma geral com o passar dos anos, Mintzberg (2010, p.56) afirma que "todos estão errados porque todos estão certos", pois a gestão não pode ser definida apenas de acordo com uma teoria, mas sim a partir de todas elas misturadas ao controle, aos negócios, ao pensamento, a liderança, a decisão e outros. Para Motta (1997), as dificuldades encontradas em se definir a função gerencial ocorriam devido ao fato de as perspectivas serem excessivamente ordenadas da própria função quanto dos contextos organizaconais onde ela é inserida. Dessa forma, as teorias organizacionais erraram ao concentrarem-se apenas em um aspecto do trabalho, fazendo com que o trabalho da gestão fosse atribuído de maneira incompleta (MINTZBERG, 2010).

Na visão de Mintzberg (2010), a gestão não é um conhecimento codificado e sim um conhecimento tácito, ou seja, não existe uma fórmula possível de ser aplicada capaz de trazer o melhor desempenho, diferente do que acontece em campos do conhecimento que precisam ser aprendidos formalmente, tais como a medicina e a engenharia. O autor ressalta ainda que a gestão é algo intuititivo e difícil de ser transferida de uma posição gerencial para outra ou até mesmo entre funções dentro de uma mesma organização.

Como não existe uma abordagem atual predominante, foi realizado um levantamento a respeito das funções do gestor discutidos na academia. Esse modelos são apresentados no tópico que se segue.

2.4. GESTÃO E A FUNÇÃO GERENCIAL

Entende-se que existe uma grande quantidade de teorias administrativas que abordam o papel do gestor de maneiras diferentes dentro de uma organização. Conforme Paiva et *al*. (2007), desde os primeiros estudos sobre a administração, a função gerencial tem sido alvo de preocupação e interesse científico. Os autores afirmam que este problema é justificado pela fragmentação e dispersão da função gerencial, o que impossibilita

inclusive a definição do que é ser gestor. Já para Motta (1997, p.20), grande parte das dificuldades encontradas por estudiosos no que se refere a definição da função gerencial "provinham tanto de perspectivas excessivamente ordenadas da própria função quanto dos contextos organizacionais onde ela é exercida".

Sendo assim, como é possível descobrir o que de fato os gestores fazem? Para Mintzberg (2010), esse não é o maior problema dos teóricos, pois, para descobrir o que os gestores fazem, basta acompanhar o trabalho de um gerente para verificar o que ele faz. Para o autor, interpretar o que fazem é o maior problema, visto que existe uma ampla variedade de atividades que compõe a gestão. Conforme os estudos de Hill (1993), até mesmo os próprios gestores encontram dificuldades de definir o que é gestão, pois, com o passar do tempo, eles começam a desenvolver teorias pessoais de gerenciamento que orientam seu comportamento.

A certeza que Mintzberg (2010) afirma ter a respeito da gestão, é que ela não é uma ciência e nem uma profissão, e sim uma arte aprendida com a experiência e enraizada no contexto. Também associando a gestão à arte, Motta (1997) define a gerência como a arte de pensar, de decidir, de agir, de fazer acontecer e de obter resultados. Sendo a gestão uma arte, não existe a melhor maneira de gerenciar, pois a execução depende das vivências do gestor e da situação encontrada (MINTZBERG, 2010). Em concordância, Abreu (1982) estabelece que é cada vez menos admissível a existência de uma só teoria organizacional, visto que a administração é uma arte e, como tal, permite uma gama de soluções diferentes e igualmente válidas.

Embora também associe a gerência com a arte, Motta (1997) acredita que a gestão possa ser tratada como algo científico e racional a partir do momento em que as análises de causa e efeito acontecem visando a previsão e antecipação de ações de forma mais consequente e eficiente. De forma complementar, o autor sugere que o exercício de funções gerenciais pode ser enriquecido por meio de contatos externos constantes, trabalhos em grupo, rotatividade em cargos gerenciais e, principalmente, por meio de feedbacks dos superiores, colegas e subordinados.

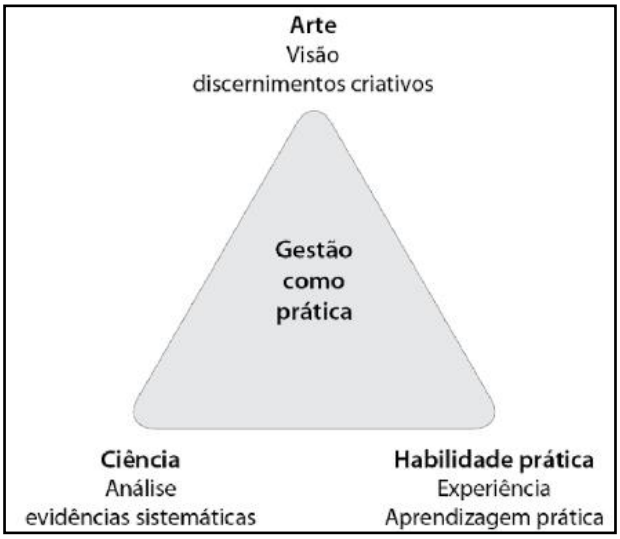
Embora exista uma grande quantidade de material desenvolvido direcionado para quem deseja ser um gestor ou desenvolver determinadas competências, esse acervo não é suficiente para garantir que o profissional tenha sucesso na carreira gerencial. Hill (1993) faz uma comparação entre novos gestores e novos pais para explicar a

ineficiência desses materiais desenvolvidos: mesmo que os pais passem a gestação inteira lendo sobre como se tornarem bons pais, eles somente saberão o que é de fato ser um a partir do momento em que o filho nasce; o mesmo acontece com o gestor, que acredita entender as atividades de um gerente apenas pelas leituras e observando seus superiores, mas, quando assumem o cargo, passam por um aprendizado de como pensar, sentir e avaliar como gerentes. Para a autora, a ordem com que os gestores aprendem as lições e que lidam com dilemas da função varia, pois cada um possui um território de atuação diferente.

Em concordância, Motta (1997) admite que as organizações são diferentes e, como consequência, cada uma delas exige um novo aprendizado. Embora reconheça que existem habilidades gerenciais que são conquistadas com a experiência e que esse desenvolvimento seja situacional, o autor pontua que existem comportamentos gerenciais comuns entre os dirigentes de sucesso provenientes de habilidades gerenciais típicas que podem ser assimiladas.

Retomando a ideia de Mintzberg (2010) de que a gestão não é uma ciência, o autor estabelece que é preciso utilizar da ordem que a ciência traz, ao mesmo tempo que está enraizada na habilidade adquirida com a prática, com algo de animação da arte. A figura 1 apresenta a forma como o autor relaciona a arte com a habilidade prática e com a utilização da ciência para explicar o que vem a ser a gestão.

Figura 1 – A gestão como arte, habilidade prática e ciência



Mintzberg (2010, p.24)

A partir desta figura, Mintzberg (2010)define ciência como um desenvolvimento de conhecimento sistemático por meio da pesquisa, sendo utilizada pela gestão como fonte de conhecimento para realizar objetivos dentro da organização. A arte dentro da gestão traz as ideias e a integração, possibilitando a visão e a compreensão baseadas na intuição enquanto a habilidade prática se baseia nas experiências vividas para compreender e resolver as questões organizacionais.

Acreditando que a função mais importante seja a de garantir que todo o trabalho referente à vitalidade e duração de uma organização seja feito, Barnard (1979) propõe que os gestores devem servir como canal de comunicação. Prover o sistema de comunicação é apontado pelo autor como a primeira função essencial da gestão. A promoção da garantia de esforços essenciais e a formulação e definição do propósito compõem, respectivamente, a segunda e a terceira função.

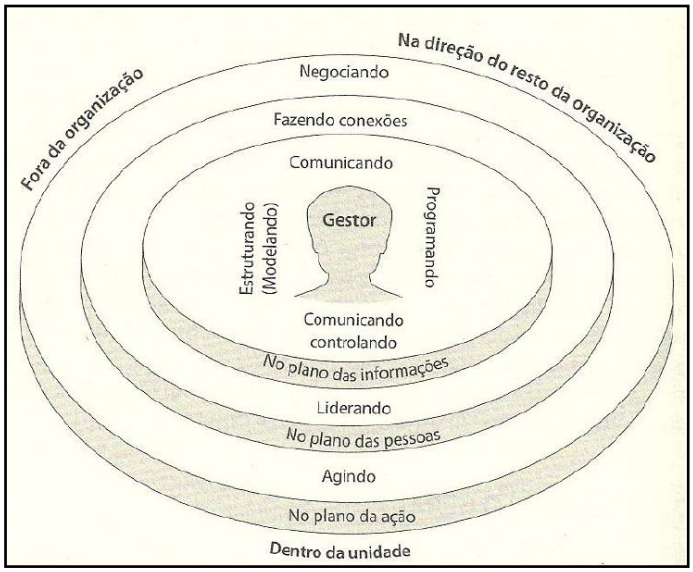
Já para Hill (1993), a função do gestor está mais associada a supervisão dos outros ao invés da realização direta de trabalho técnicos. Dentre as atividade próprias do gestor, exercidas sobre os trabalhadores, a autora indica o desenvolvimento da organização, a criação de um ambiente saudável, o estabelecimento de padrões de atuação, a representação da companhia frente a comunidade, a premiação e evolução dos funcionários como sendo as principais.

Ao buscar diferenciar os mitos e verdades mais comuns sobre essas funções, Motta (1997) estabelece que a função do gestor envolve, como verdades: negociação de assuntos diversos; atuação baseada em ações desordenadas e intermitentes; procupação prioritária com operações atuais e solução de problemas prementes; trabalho não-programado e imprevisível; realização de reuniões; comportamento informal e interativo; trabalho assistemático e restritivo; recebimento de informações fundamentais através de um sucessivo e variado número de contatos pessoais. Além disso, o autor define que os problemas, surpresas, sustos e contingências são os instrumentos de trabalho do gestor.

Após analisar o desenvolvimento da sua própria obra com o passar dos anos, especificamente o trabalho de 1973 do livro *The nature of managerial work*, Mintzberg (2010) chegou a conclusão de que os modelos de gestão apresentados por ele eram, na verdade, uma lista de papéis de gestores e eram insuficientes para explicar um modelo de gestão. A partir dessa revisão, elereuniu todos os resultados anteriores em um único

diagrama capaz de explicar o trabalho de qualquer gerente, independentemente das características da organização ou do trabalho ocupado. O diagrama é apresentado abaixo na Figura 2.

Figura 2– Um modelo de gestão



Fonte: Mintzberg (2010, p.60)

Esse modelo de gestão reconhece que a função gerencial é multifacetada e com níveis de trabalho. O gerente é colocado no centro da organização enquanto interage com o resto da organização (funcionário, setores etc.) e com fatores externos (parceiros, clientes e outros). De acordo com Mintzberg (2010), o objetivo do gestor é garantir que a unidade sirva ao seu propósito básico através de ações eficazes. Percebe-se que o plano de ação aparece após os outros dois planos. Isso ocorre porque o autor acredita que o gestor deve atingir seus objetivos através das pessoas e das informações passadas a seus comandados, sendo a ação o "quase agir", ou seja, chegar perto de realizar algo, mas no fim conseguir que as pessoas realizem a ação.

Dentro de cada um desses planos expostos no modelo, o gestor desempenha dois papéis. No plano das informações, o gerente comunica em todas as direções e controla dentro da unidade; no plano de pessoas, deve haver uma liderança interna ao passo que as conexões com o exterior ocorrem; por fim, no plano de ação, os gestores agem dentro da empresa e negociam com o ambiente externo. Os papéis da gestão são especificados no Quadro 5.

Quadro 5 – Os papéis da gestão

	Estruturando o Trabalho e Programando o Trabalho	
	Interno	**Externo**

Plano das informações		**Comunicação**
	• Monitoramento • Centro nervoso	• Porta-voz • Centro nervoso • Disseminação
	Controle	
	• Concepção • Delegação • Designação • Distribuição • Ordenação (deeming)	
Plano das pessoas	**Liderança**	**Ligação**
	• Energizar indivíduos • Desenvolver indivíduos • Construir equipes • Fortalecer a cultura	• Formação de redes • Representação • Convencimento/Apresentação • Transmissão • Amortecimento de pressões
Plano da ação	**Ação**	**Negociação**
	• Gerenciar projetos • Manejar perturbações	• Formar coalizões • Mobilizar apoio

Fonte: Mintzberg (2010, p.99)

Com base na tabela, Minztberg (2010) propõe que o ideal não é ser um gerente orientado para pessoas, para informação ou para a ação, e sim um gestor que atue nos três planos para que a organização atinja um equilíbrio essencial para a prática da gestão. Para o autor, é possível separar esses papéis do gestor conceitualmente. Contudo, isso não significa que é possível fazer a separação comportamental desses papéis e tampouco significa que algum gerente consiga dominar todos eles. É sustentada ainda que a justificativa para isso se encontra na postura da gestão específica de cada profissional, ou seja, os gerentes possuem necessidades específicas que devem ser atendidas e estilos diferentes.

Por acreditar que o gestor deve assumir a responsabilidade de gerenciador de pessoas, e não de tarefas, Hill (1993) afirma que não fazer com que as coisas sejam feitas por intermédio de pessoas é uma das principais negligências de novos gestores, pois a dificuldade em confiar que o subordinado consegue realizar uma tarefa impede a delegação aconteça corretamente. Sendo assim, a autora pontua que ser gerente é uma posição tanto de dependência quanto de autoridade.

Mesmo que existam modelos voltados para a orientação dos gestores, Charan et *al*. (2018) chamam a atenção quanto ao desafio que as organizações encontram para assegurar que as pessoas na posição de liderança sejam designadas para o nível adequado conforme suas habilidades, valores profissionais e ao gerenciamento de tempo. Os autores estabelecem que o *pipeline* de liderança, ou seja, o caminho a ser seguido para a formação de líderes envolve algumas passagens, que variam conforme o tamanho da organização. Quando essas passagens não são realizadas corretamente, principalmente sem o auxílio da organização no desenvolvimento desses profissionais, os líderes se tornam menos eficazes e exercem um impacto negativo nas pessoas que gerenciam. Em contrapartida, quando os gestores são capazes de entender o que siginifica cada passagem e seus respectivos desafios, eles conseguemse desenvolver como líderes.

Cada autor remete a função gerencial a um conjunto de fatores diferentes. Entretanto, existe um consenso (HILL, 1993; MINTZBERG, 2010; DAVEL E MELO, 2005; BARNARD, 1979; ROULEAU, 2005; MOTTA, 1997) de que o papel mais importante do trabalho do gerentes é aquele ligado a decisão, sendo o gerente aquela pessoa que toma decisões, dentro de um fluxo de ações e de interação (RAUFFLET, 2005).

De acordo com Hill (1993), a arte de gerenciar não está limitada a adquirir competências ou a formar relacionamentos, principalmente nos primeiros anos na função. A autora identificou que os profissionais que antes atuavam como agentes individuais, especialistas e executantes passam por uma profunda transformação ao mesmo tempo em que os indivíduos aprendem a pensar, sentir e a avaliar como gerentes. Essa transformação oferece desafios que os gestores precisam vencer para conseguirem exercer a função com eficiência.

As primeiras dificuldades impostas são atribuídas ao relacionamento do gestor com seus superiores, que são os acionistas, presidente, diretores imediatos e membros do conelho da administração (CHANLAT, 2005). Hill (1993) concorda que os superiores podem representar desafios para os gestores, sendo apresentados, além desses, outros dois conjuntos críticos de problemas: encontrar uma forma de conciliar as expectativas iniciais dos gestores com a realidade encontrada e como lidar com os conflitos com seus subordinados.

O ritmo e a carga de trabalho dos gestores também são apontados na literatura (MINTZBERG, 2010; HILL, 1993; MOTTA, 1997) como desafios a serem enfrentados. Para lidar com essa pressão, Chanlat (2005) afirma que os gestores precisam ter a consciência de que não podem ser, ao mesmo tempo, oniscientes, onipotentes e onipresentes, pois o conhecimento é limitado, falível e necessita de outros conhecimentos complementares. Sendo a gestão de tempo a perícia em estabelecer prioridades e a determinação as habilidades críticas, os gerentes percisam entender que apenas quando abandonam o mito de que o cargo requer que sejam peritos e após adquirirem confiança, os gestores conseguem delegar melhor o trabalho além de melhortolerarem a avaliação negativa da sua rede de relacionamento (HILL, 1993).

Apesar dessa grande quantidade de trabalho, os gestores são relutantes em delegar funções, o que acarreta ainda mais sobrecarga a esses profissionais. O motivo apontado por Mintzberg (2010) para esse acúmulo de função, está relacionado ao "verdadeiro banco de dados", que é o cérebro do gestor. O autor observou que os gestores preferem manter as informações com eles mesmos, pois são muito ocupados para fazerem memorando e repassarem esses dados para os outros funcionários. É mais rápido eles mesmos executarem a tarefa.

A pesquisa realizada por Hill (1993) também identificou essa dificuldade de delegação, definido pela autora como sendo um inibidor da transição de gestores para delegadores efetivos. Para a autora, os gerentes relutam em delegar porque não querem partilhar ou diminuir o seu poder. Essa insegurança é justificada pela falta de preparação dos gestores quando a administrar os seus subordinados, pois essa delegação envolve julgamentos interpressoais e riscos calculados quanto a pessoa em quem confiar.

Esse desafio da delegação costuma apresentar um problema principalmente para os gestores novatos no cargo, conforme apontam Charan et *al*. (2005). Segundo os autores, os gerentes passam por um período de descoberta em relação ao que precisa ser feito e quem deve fazê-lo e necessitam passar por treinamentos e *coaching* para aprenderem a delegar e a dominar as atividades que envolvem o acompanhamento e a revisão dos resultados.

De acordo com Mintzberg (2010), o trabalho de um gestor o absorve permanentemente, pois são responsáveis pelo sucesso da unidade e não existe uma mensuração tangível capaz de definir quando o trabalho está encerrado. O mesmo não acontece com um

atleta, que tem muito bem definida qual é a competição a ser disputada, quais são os resultados a serem conquistados e quando a competição se encerra. Ao invés disso, o trabalho dos gestores depende dos subordinados e dos superiores, fazendo com eles sejam absorvidos pelas demandas a todo o momento. "Seja lá o que estiverem fazendo, os gestores sempre estão assombrados pelo que poderiam fazer e pelo que precisam fazer" (MINTZBERG, 2010, p.36).

Essa realidade faz com que os gestores sejam condicionados por suas cargas de trabalho e que desenvolvam traços de personalidade específicos. Evitar desperdício de tempo, participar apenas quando o retorno for tangível e sobrecarregar-se de trabalho são alguns desses traço de personalidade comuns apontados por Mintzberg (2010) que fazem com que os gestores estejam sempre orientados para a ação e que tornam o trabalho do gestor fragmentado, descontínuo, com ritmo forte e gerador de desgaste físico e psicológico.

O capítulo a seguir apresenta o método de pesquisa adotado neste trabalho e os procedimentos utilizados, caracterizando a pesquisa quanto aos aspectos pertinentes ao tipo e à sua metodologia, à perspectiva de análise e acomodo de investigação, além dos limites da investigação.

3. METODOLOGIA

A escolha pela abordagem qualitativa neste visa compreender a influência da carreira esportiva no desempenho da função gerencial a partir da percepção de ex atletas. Apontada por González Rey (2002) como uma alternativa à predominância quantitativa nas ciências sociais, a metodologia qualitativa é capaz de compreender dimensões do sujeito que não são tratadas em pesquisas de cunho estatístico. Em outras palavras, Flick (2008) afirma que este tipo de pesquisa, por oferecer uma pluralidade de interpretações das esferas da vida, portanto, possui uma relevância específica para os estudos das relações sociais.

Fazendo uma comparação entre o processo social e as estruturas sociais, Neves (1996) afirma que a principal preocupação dos pesquisadores que adotam a pesquisa qualitativa dentro das ciências sociais tende a ser maior no primeiro caso. A explicação para isso, segundo o autor, é que a visualização do contexto em que o processo se encontra para

ter uma integração com o processo objeto de estudo possibilita uma compreensão mais profunda do fenômeno estudado.

De acordo com Godoy (1995, p.58), a pesquisa qualitativa é muito comum dentro das ciências sociais devido à sua natureza multidisciplinar, abrangendo diferentes áreas do conhecimento, pois "se preocupam com os fenômenos sociais, econômicos, políticos, psicológicos, culturais, educacionais, ou seja, aqueles que englobam relações de caráter humano e social". Uma vez que essa pesquisa busca descrever os fatos e fenômenos de uma determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987), ela é caracterizada como sendo uma pesquisa descritiva.

Já em relação aos procedimentos, optou-se pela pesquisa de campo e que foi desenvolvida por meio do estudo de caso. Conforme aponta Fonseca (2002), a pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza a coleta de dados junto a pessoas e com recursos de diferentes tipos de pesquisa, tais como a realização das entrevistas semiestruturadas utilizadas neste estudo.

3.1. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA E PROCEDIMENTOS DE COLETA

De forma geral, as entrevistas consistem em uma interação entre pesquisador e pesquisado (presencial ou não), aonde o pesquisador se coloca diante do entrevistado para recolher informações capazes de contribuir para a investigação proposta. Essa relação é caracterizada por Veiga e Gondim (2001) como assimétrica, pois o pesquisador busca coletar dados enquanto o interlocutor se apresenta como fonte de informações capazes de demonstrar seus conhecimentos, suas crenças, suas expectativas, seus desejos e sentimentos.

A opção pela entrevista semiestruturada foi feita com base no nível de diretividade que se pretende seguir. Segundo Fraser e Gondim (2004, p. 145), a entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa "almeja compreender uma realidade particular e assume um forte compromisso com a transformação social, por meio da autorreflexão e da ação emancipatória que pretende desencadear nos próprios participantes da pesquisa".

Foi utilizado de um roteiro norteador, porém flexível ao diálogo com o entrevistado, com o objetivo de aprofundar em aspectos importantes para a compreensão do pensamento do sujeito e seus sentimentos sobre o assunto abordado. Dessa forma, as perguntas norteadoras foram:

1. Como se relacionam a carreira de atleta com a carreira gerencial?
2. Como foi sua carreira esportiva?
3. Qual a sua percepção sobre a função gerencial?
4. Quais foram os principais desafios encontrados na nova carreira?
5. Quais os recursos que você utilizou para superar os desafios?
6. Tem algo que você gostaria de acrescentar?

Levando em consideração as duas modalidades de entrevista propostas por Fraser e Gondim (2004), a face a face e a mediana, pontua-se que as entrevistas deste estudo são caracterizadas como face a face, uma vez que nessa modalidade o entrevistador e entrevistado se encontram um diante do outro e estão sujeitos às influências verbais, não verbais e às decorrentes da visualização das reações faciais do interlocutor.

É necessário que o pesquisador tenha uma atitude de receptividade às informações e dados da realidade social, além de uma postura flexível e não formalizada (RÉVILLION, 2015). O pesquisador também deve estar preparado para eventuais problemas que possam surgir durante as entrevistas como inibidores de disposição do entrevistado. O sujeito de pesquisa pode limitar a informação concedida, impedir a entrevista, não ter tempo para participar, estar indisponível comportamental ou emocionalmente ou ter medo de que as informações fornecidas possam voltar contra ele (GODOI; MATTOS, 2006).

Conforme Fraser e Gondim (2004), o fundamental na seleção de voluntários em pesquisas qualitativas é que ela consiga ampliar a compreensão do tema e explorar as variadas representações sobre determinado objeto de estudo sem ter como finalidade quantificar opiniões. Os autores observam que os critérios para a seleção de voluntários devem levar em conta os objetivos da pesquisa, os diferentes ambientes e, principalmente, a possibilidade de esgotamento do tema. O número de pessoas entrevistadas em um estudo qualitativo é baseado na qualidade, e não na quantidade de elementos que a compõem (RÉVILLION, 2015). Sendo assim, o estudo se destinou a abranger 6 sujeitos de pesquisa.

Cada participante recebeu, leu e assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE) com informações sobre os objetivos, a relevância da pesquisa e os procedimentos metodológicos do estudo. Ao assinarem o termo, os gestores se mostraram cientes de que poderiam, sem constrangimento, deixar de participar do estudo. Além disso, concordaram com a gravação das entrevistas bem como com a participação como voluntários, ou seja, não receberiam pela entrevista concedida. Foram tomadas as precauções visando preservar a privacidade e anonimato dos gestores.

Com a autorização dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas com o intuito de documentar os dados recolhidos e liberar o entrevistador das anotações. Após serem transcritas, a entrevista foi analisada utilizando o método de análise de conteúdo.

Em um primeiro momento, a escolha dos sujeitos foi feita com base de indicações de amigos, contatos pessoais e conhecidos que poderiam intermediar o contato com os ex-atletas em cargo de gestão. Neste sentido, foram selecionados seis ex-atletas: um de futebol, um de basquetebol, um de judô, um de vôlei de quadra, um de handball e um de vôlei de quadra e de praia. Os sujeitos foram encontrados mediante contato com a Secretaria de Esporte de um estado, Secretaria de Esporte e Juventude de um município e indicação dos próprios ex-atletas.

Inicialmente, foram contatados 8 ex-atletas. Apenas 1 não retornou contato e 1 desmarcou devido a questões pessoais. Também foram enviados e-mails e mensagens nas redes sociais de 8 clubes com a finalidade de conseguir indicação de ex-atletas que passaram pela transição de carreira e que atualmente trabalham em um cargo de gestão. Desses clubes, apenas dois retornaram o contato, sendo um deles por meio de mensagem automática. Dos 6 gestores entrevistados, apenas um pediu para remarcar o encontro devido a um imprevisto. Todos os contatos foram feitos individualmente e por telefone ou presencialmente.

Uma vez que os ex-atletas que ocupam cargos gerenciais possuem vivências profissionais em áreas de atuação distintas (organizacional e esportivo), acredita-se que esses sujeitos sejam capazes de trazer importantes contribuições para o entendimento da função gerencial. Levando em consideração a diferenciação de Veiga e Gondim (2001) entre sujeitos formadores de opinião ou cidadãos comuns, acredita-se que os sujeitos

dessa pesquisa se encaixam como “formadores de opinião”, pois a imagem de atletas e ex-atletas atuais estão sendo cada vez mais usadas para promover produtos e serviços.

3.3. TRATAMENTO DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram analisadas segundo o método de análise de conteúdo. Conforme Rocha e Deusdará (2005), a análise de conteúdo é uma prática interpretativa que nasceu de uma longa tradição de abordagem de textos e se destacou a partir do início do século XX devido a preocupação com recursos metodológicos capazes de validar as descobertas de pesquisadores da época. De acordo com Caregnato e Mutti (2006), o método surgiu nos Estados Unidos para analisar o material jornalístico, tendo seu destaque maior entre 1940 e 1950, época em que os cientistas começaram a se interessar pelos símbolos políticos e sua expansão para outras áreas entre 1950 e 1960.

Com o passar do tempo, se tornou necessário atingir uma significação profunda dos textos e definir o que é passível de interpretação. Dessa forma, a análise de conteúdo “centra-se, sobretudo, na crença de que a ‘neutralidade’ do método seria a garantia de obtenção de resultados mais precisos.” (ROCHA; DEUSDARÁ, 2005, p. 309).

Caregnato e Mutti (2006) pontuam que existe a possibilidade de se trabalhar tanto com a abordagem qualitativa quanto com a abordagem quantitativa na análise de conteúdo. No universo quantitativo, a pesquisa se baseia em traçar uma frequência das características que se repetem no conteúdo do texto. Já na abordagem qualitativa, escolhida como métododeste estudo, são considerados o conjunto de características num determinado fragmento da mensagem.

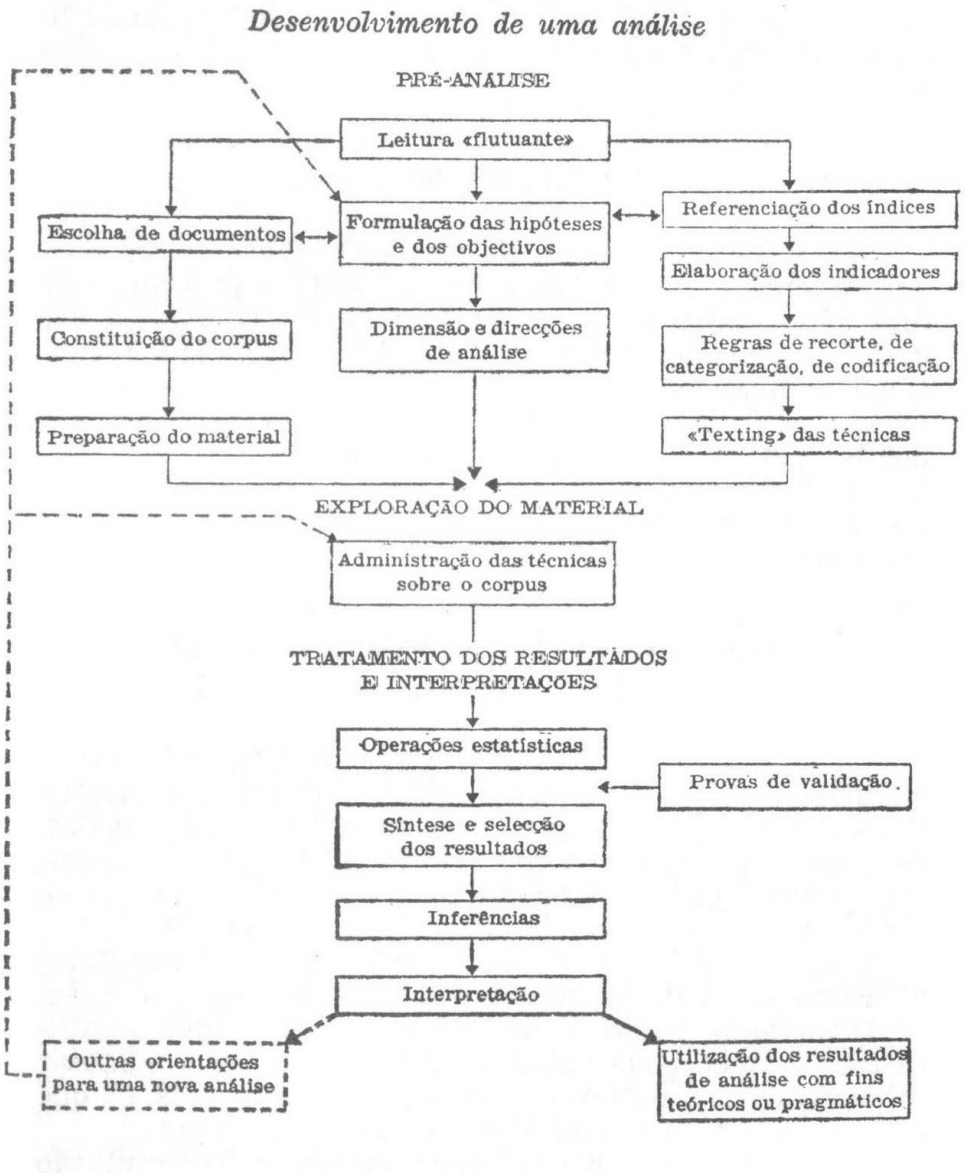
Dentro da perspectiva da análise de conteúdo, Bardin (1977) define a análise qualitativa como sendo válida na elaboração de deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa. Segundo a autora, apesar de levantar problemas ao nível da pertinência dos índices retidos, existe a possiblidade de elementos importantes serem deixados de lado ou serem considerados pelo pesquisador como elementos não significativos.

O texto trabalhado na análise de conteúdo é definido por Caregnato e Mutti (2006) como um meio de expressão do sujeito. Neste caso, o trabalho do pesquisador deve ser o de categorizar as unidades de textos, sejam em palavras ou frases que se repetem, com

a finalidade de compreender as expressões que representem o sentimento ou ponto de vista de um sujeito dentro de uma determinada situação.

Segundo Bardin (1977), a organização da análise deve ser dividida em três pólos cronológicos, que são expostos na Figura 3:

Figura 3 – Desenvolvimento de uma análise



Fonte: Bardin (1977, p. 132)

Uma vez que a interpretação é influenciada pela vivência do pesquisador, bem como suas crenças, experiências e posicionamento, é possível afirmar que não existe uma interpretação absoluta e única as entrevistas coletadas nesta pesquisa. Com base no aporte teórico, a categorização será orientada pela problemática de pesquisa que pretende-se responder. Neste sentido, a análise de conteúdo foi dividida em quatro fases:

1) preparação do material: transcrição das entrevistas gravadas em mídia digital, tendo como referência o roteiro de entrevista semiestruturada;

2) pré-análise: leitura flutuante do material transcrito, organização e sistematização das ideias buscando-se identificar as informações relevantes de acordo com os objetivos da pesquisa;
3) exploração do material ou codificação: o material transcrito foi explorado e organizado no software Atlas.ti.7.5.O critério para codificação foi a divisão do texto em pequenas partes de informação;
4) tratamento, inferência e interpretação dos resultados: as respostas obtidas foram categorizadas e sua interpretação se deu por inferência e associação. A distribuição das categorias de análise foi feita de acordo com a coleta de dados por meio das entrevistas.

Observa-se que na fase 3 foi citado o uso do software para a codificação das entrevistas. Por ser flexível, o Atlas.ti pode ser empregado em diferentes tipos de pesquisa e adaptado conforme os dados, objetivos e estratégia da pesquisa. Dessa forma, a software foi utilizado para o tratamento das entrevistas devido a sua aplicabilidade e por reduzir a sobrecarga de tarefas mais operacionais, o que possibilita o pesquisador se concentrar mais nas descobertas e teorizações (WALTER; BACH, 2015)

De acordo com Walter e Bach (2015), os principais elementos constitutivos do Atlas.ti são: unidade hermenêutica, documentos primários, citações, códigos, notas de análise, esquemas gráficos e comentários. No que se refere às citações, pontua-se que são os trechos relevantes das entrevistas que indicam a ocorrência de código, ou seja, após a leitura dos documentos primários, foram destacados as tendências textuais das entrevistas. Já os códigos, gerados pela interpretação do pesquisador (WALTER; BACH, 2015), foram obtidos com base nos objetivos que se deseja cumprir, no referencial teórico e na etapa de pré-análise.

Sendo assim, é apresentada no Quadro 6 a categorização dos dados de forma esquematizada.

Quadro 6 - Códigos de análise

Categorias	**Códigos**

Carreira esportiva	1. Motivos que levaram à prática esportiva
	2.Preparação para a transição
	3. Motivos que levaram à transição de carreira
	4. Dificuldades na transição
Carreira de gestor	1. Percepção sobre a função gerencial
	2. Desafios da função gerencial
	3. Teoria *versus* prática
Relação entre carreiras	4. Como se relacionam a carreira esportiva com a carreira de gestor

Fonte: elaborado pela autora

A análise das entrevistas é apresentada no próximo capítulo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Tomadas as precauções no intuito de preservar a privacidade e o anonimato dos entrevistados, a análise de dados contempla três categorias, conforme explicado na metodologia. É apresentado a seguir o perfil dos gestores entrevistados. Nas transcrições, os ex-atletas são identificados pela letra 'G' (de gestor) seguida de um número no intervalo de um a seis, correspondente ao número de participantes desta pesquisa.

Gestor 1 (G1)

Homem, atualmente com 36 anos. É ex-atleta profissional de futebol. Obteve o título de licenciatura em Educação Física durante a carreira como atleta. Possui especialização em Educação Física e Fisiologia do Treinamento de força. Após se aposentar dos gramados, trabalhou como preparador físico de equipes profissionais de futebol.

Atualmente é diretor de incentivo ao esporte de rendimento em uma secretaria estadual onde acumula a responsabilidade pelos programas Oficina de Esportes, Bolsa Atleta e coordenação dos Jogos de Minas (JIMI). Além disso, atua como professor de Educação Física em uma universidade privada.

Gestor 2 (G2)

Mulher, atualmente com 38 anos. É ex-atleta de judô, com 3 ciclos olímpicos. Graduou-se em administração durante a carreira como atleta.

Além disso, possui MBA em Gestão Estratégica de Esportes e certificação como treinadora pelo Instituto Olímpico Brasileiro. Trabalhou como Diretora de Esporte de Competição em uma secretaria estadual e atualmente é sócia proprietária de uma empresa de gestão compartilhada de projetos.

Gestor 3 (G3)

Homem, atualmente com 37 anos. É ex-atleta de basquete, com passagens pela Seleção Brasileira. Foi campeão sul americano, brasileiro, mineiro, paranaense e outros.

É estudante de Educação Física e um dos fundadores de um time de basquete. Seu cargo atual é o de Diretor de Esportes na Secretaria Municipal de Cultura, Esporte e Juventude de um município em Minas Gerais.

Gestor 4 (G4)

Homem, atualmente com 48 anos. Ex-atleta de vôlei, conquistou a medalha de ouro em uma edição dos Jogos Olímpicos e foi campeão da World League com a Seleção Brasileira.

Graduou-se em Educação Física durante a carreira de atleta e possui e mestrado em Gestão do Esporte. Após a aposentadoria como atleta, trabalhou como técnico de vôlei e atualmente exerce o cargo de professor e coordenador de curso de Educação Física em uma universidade privada.

Gestor 5 (G5)

Homem, atualmente com 45 anos. Ex-atleta de handball. Atualmente trabalha como assessor do secretário de esporte de uma cidade em Minas Gerais, como secretário do conselho de administração da Federação Brasileira de Handball e ouvidor da Confederação Brasileira de Vôlei.

É graduado em ciências contábeis, com uma pós-graduação em administração e gestão esportiva e outra em cadeia produtiva do esporte. Além disso, é mestre pela Federação

Internacional de Futebol – FIFA e especialista em controle interno, risco e compliance. Fez ainda um curso de coordenação de base pela Confederação Brasileira de Futebol – CBF.

Gestor 6 (G6)

Mulher, atualmente com 32 anos. Ex-atleta de vôlei de quadra e praia, disputou campeonatos metropolitanos pelo Sparta na quadra, e campeonato mineiro, brasileiro, sub-21 e adulto na praia. Conquistou 3 lugar no campeonato Brasileiro universitário de volei de praia. Disputou também campeonatos universitários pela Faculdade de Educação Física da UFMG.

Graduou-se em Administração e cursou até o 5 período o curso de Educação Física durante a carreira de atleta. Possui pós-graduação em Gestão Pública e está cursando atualmente Mestrado em Administração. Após a aposentadoria como atleta, vem trabalhando como gestora pública ambiental em uma secretaria estadual.

Para efeito didático e melhor visualização da descrição metodológica, a Quadro 7 demonstra o perfil dos ex-atletas respondentes a esta pesquisa.

Quadro 7 - Perfil dos ex-atletas respondentes

Gestor (G)	Sexo	Modalidade Esportiva	Tempo como Atleta Profissional	Tempo como "Aposentado"	Cargo
1	Masculino	Futebol	7 anos	11 anos	Diretor de Incentivo ao Esporte de Formação e Rendimento
2	Feminino	Judô	16 anos	9 anos	Sócia Proprietária de uma empresa
3	Masculino	Basquete	27 anos	2 anos	Diretor de Esporte
4	Masculino	Vôlei	21 anos	12 anos	Coordenador de curso
5	Masculino	Handball	17 anos	18 anos	Assessor
6	Feminino	Vôlei de Quadra e Vôlei de Praia	11 anos	5 anos	Gestora ambiental

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Realizada a caracterização do perfil dos gestores entrevistados, na próxima seção são expostos alguns aspectos da carreira esportiva que ajudam a compreender as vivências dos sujeitos.

4. 1. CARREIRA ESPORTIVA

Inicialmente, é apresentada carreira esportiva dos ex-atletas segundo os próprios entrevistados. Entende-se que a carreira esportiva envolve uma série de decisões e ações por parte do atleta que abrangemdesde o encaminhamento ou escolha do esporte até a sua retirada dele (MARTINI, 2012). Sendo assim, são analisados os motivos que levaram os atletas à prática esportiva e à profissão de atleta, o preparo para a transição de carreira e os motivos que levaram à aposentadoria no esporte.

4.1.1. MOTIVOS QUE LEVARAM À PRÁTICA ESPORTIVA

O início da prática da esportiva geralmente ocorre em escolas, academias ou em espaços de lazer. Quando os objetivos do esporte deixam de ser o lazer e os benefícios da prática esportiva e passam a ser o desenvolvimento das habilidades específicas da modalidade e a competição, se inicia a carreira esportiva (SGOBI, 2012). Dos 6 gestores entrevistados, todos afirmaram ter iniciado a prática esportiva na escola, sendo que a G6 não considera que essa tenha sido uma experiência significativa e apenas G3 teve contato com a modalidade em que seguiu sua carreira fora do ambiente escolar.

De forma geral, os entrevistados vivenciaram diversas modalidades na escola com o objetivo da recreação, e não de uma preparação para tornarem-se atletas profissionais. Entretanto, três entrevistados (G1, G3, G6) vivenciaram o desenvolvimento de habilidades específicas da modalidade e competição fora do ambiente escolar antes de optarem pela carreira esportiva. Desses, apenas a G6 não almejava a recreação.

> “Eu tive uma carreira que eu iniciei aos 7 anos de idade em escolinhas de base, que não é considerado rendimento, mas os anos foram passando e toda a minha infância foi dedicada ao esporte. No primeiro momento em diversas modalidades, mas sempre o futebol incluído nessa diversidade, e com a idade aumentando, com aproximadamente 15, 14 anos, já começou a definir o futebol e o futsal. E, em um determinado momento, a partir dos 16 anos, somente o futebol”. (G1)

> “O Valdir de Castro, que era um radialista, comentarista da rádio Itatiaia era meu vizinho. E foi árbitro profissional de basquete. Apitou campeonato mundial e tal, e ele me viu assim e falou ‘nossa senhora, você quer jogar

> basquete?'. Eu nem sabia o que era basquete direito. E falei 'quero'. Daí ele já ligou e tal e eu cheguei em casa e falei 'mãe, quero jogar basquete'. E ela falou 'mas você nem sabe o que é isso'. Eu falei 'não sei, mas vai ser legal. Eu vou ir'". (G3)

> "...no Labareda eu entrei mesmo, era escolinha então não tinha nenhum processo seletivo. Quando eu me propus a treinar mesmo sério né, o vôlei eu tentei no Minas, mas só que eu não tinha altura na época. Tinha uma média de altura lá na época e quem entrava era associado, e aí eu tentei nos outros clubes e escolhi o Sparta porque era mais próximo e tinha ônibus direto para lá". (G6)

A modalidade que a G6 relata é o vôlei de quadra, o qual foi seu primeiro contato com a carreira esportiva. Todavia, a entrevistada passou por uma transição de carreira dentro da carreira esportiva. Para entender o motivo de este evento ser considerado transição de carreira, observa-se que a transição de carreira pode ser definida como o período no qual um indivíduo está trocando de papel ou buscando um papel cujo objetivo seja diferente (KILIMNIK et*al*. 2016). Segundo a gestora, no Brasil, os 17 anos marca a idade limite para decidir se continua na carreira profissional como jogador de vôlei ou se procura outra profissão. No clube onde atuava, havia a opção de fazer um intercâmbio para os Estados Unidos para ter a oportunidade de continuar treinando e iniciar os estudos em uma universidade. No caso da gestora, a decisão tomada foi fazer uma transição, juntamente com sua irmã, para o vôlei de praia.

Em relação ao processos de seleção de atletas em categorias de base dos clubes com a finalidade de avaliar tanto seu talento quanto o domínio dos fundamentos do esporte, conhecido como peneira, nenhum dos entrevistados revela ter passado por esse momento. Essa realidade se contrapõe às carreiras tradicionais, onde o profissional precisa de passar por um processo seletivo para trabalhar em uma empresa. O único que relatou ter passado por algum processo de seleção foi o G5, mas este ocorreu dentro da escola em que estudava e sem o objetivo de se tornar um profissional. De acordo com o entrevistado, ele se viu na necessidade de praticar um esporte como forma de refúgio e o *handball* era a modalidade mais forte da escola.

> "[...] eu comecei a minha carreira na escola, eu entrei em uma escola onde a prática da educação física era ativa, e a modalidade dessa escola, o carro chefe era o handball. Então, eu passei no processo seletivo interno da escola e daí em diante eu participei da equipe da escola durante o meu período de 5ª série até o 3º ano de 2º grau da minha época estudada." (G5)

A partir da narrativa dos entrevistados, foi questionado sobre o momento em que decidiram optar pela carreira esportiva. Todos os entrevistados tiveram dificuldades em apontar o momento exato. Tomando como base o comentário da G2, que afirma que a

formação de atletas no país acontece ao acaso, é possível compreender o porquê dessa dificuldade.

> "Se você olhar na constituição, você vai encontrar um artigo que fale de esporte, o 207. Só ele fala. Ele fala que o esporte deve ser praticado, que o orçamento do esporte vai ser gasto com prioridade no esporte educacional. E, em casos específicos, no esporte de rendimento. Basicamente é isso. Ele não fala quase nada. O esporte educacional...a Lei Pelé, que é a lei de baixo, que vem de baixo da constituição, ela fala que o esporte educacional não pode promover hiperseletividade e hipercompetitividade. Então, você não pode promover seleção e nem competição na escola. Então, você acaba com o processo de seleção natural do país, porque é na escola que você vai selecionar quem é o melhor..." (G2)

De fato, o Art. 3º da Lei 9.615 de 1998, a Lei Pelé reconhece como esporte no âmbito escolar aquele:

> "...praticado nos sistemas de ensino e em formas assistemáticas de educação, evitando-se a seletividade, a hipercompetitividade de seus praticantes, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo e a sua formação para o exercício da cidadania e a prática do lazer" Lei 9.615.

Tomando como base as vivências dos entrevistados, apenas o G5 iniciou sua carreira no esporte a partir de competições disputadas no ambiente escolar. Todos os outros tiveram uma experiência diferente. É possível observar então que a escola não tem influência significativa na formação de atletas profissionais no país. É possível também afirmar que a formação de atletas realmente acontece ao acaso. Todos mostraram que o motivo de iniciar a prática esportiva foi a recreação. A modalidade em que profissionalizaram e a carreira foram definidas de acordo com os resultados alcançados e com a identificação com a modalidade.

> "Eu fiz judô porque era o mais organizado no estado de São Paulo. Tinha os campeonatos da federação. Então, eu fui vice-campeã paulista e me chamaram para morar entro do Ibirapuera no centro de treinamento." (G2)

> "Queria jogar vôlei, para mim aquilo ali estava bom demais, eu estava aprendendo, curtindo brincar com os colegas, né? Mas com 15, 16 anos eu comecei a ver 'opa, isso daqui pode ser uma coisa profissional'. E aí, inspirado em gerações passadas, né...aí me deu vontade, eu gostei e continuei". (G4).

> "Foi quando eu fiz a transição da escola para o clube. Quando a gente fez a transição da escola pro clube, como que funcionava. A gente treinava durante a semana na escola, e no final de semana treinava no clube. A gente competia pela escola durante a semana e final de semana competia pelo clube. Ali eu entendi que seria um caminho que eu queria seguir. Eu entendi que iria seguir o caminho do esporte. E é um caminho difícil." (G5)

Dessa forma, a maioria dos entrevistados (G2, G3, G4, G5) afirmou que a finalidade era a recreação e, somente com o passar do tempo, tornou-se uma opção de carreira. Comparando a carreira esportiva com a carreira tradicional, observou-se que os atletas

não passaram por processos seletivos convencionais às organizações para ingressarem a um clube, diferentemente do que acontece com os demais profissionais no mercado. Todavia, isso não significa que dentro dos clubes e no âmbito do esporte não exista um processo seletivo, principalmente quando o atleta se profissionaliza em uma modalidade coletiva, visto que a equipe que representa um país nos principais campeonatos mundiais é denominada de "seleção".

Conhecidas as carreiras esportivas dos atuais gestores, o próximo passo é analisar a preparação dos entrevistados para a transição de carreira.

4.1.2. PREPARAÇÃO PARA A TRANSIÇÃO

Embora a carreira esportiva seja marcada por muitas viagens para disputar competições e por uma grande carga de treinamento, Martini (2012) acredita ser possível ter tempo para se preparar para eventualidades que possam surgir e para desenvolver relacionamentos sociais, atividades e planos de vida que promovam adaptações saudáveis. Entretanto, o fator tempo não demonstrou ter sido o determinante para a preparação segundo o relato dos entrevistados.

Conforme Pallarés et *al.* (2011), existem três tipos de planos de carreira esportiva: o caminho linear, no qual o atleta se dedica exclusivamente ao esporte; a trajetória convergente, na qual o atleta prioriza a carreira esportiva, mas mantém outra atividade, como o estudo ou trabalho; e o caminho paralelo, no qual o atleta atribui igual importância à carreira esportiva e à atividade alternativa.

De todos os gestores, apenas o G3 pode ter sua carreira caracterizada como caminho linear, pois não se preparou para a transição de carreira. Quando questionado sobre o motivo para isso, a resposta foi que nunca lhe passou pela cabeça essa possibilidade e que ninguém havia conversado com ele sobre isso. Mesmo em um momento em que ele considera como sendo o mais crítico da carreira, que foi diante da punição de dois anos por *dopping* e de uma lesão no pé, ele não cogitou a aposentadoria no esporte.

> "...e quebrei ele e, quando eu fui fazer avaliação, o médico falou assim 'cara, na idade que você está...já era, você não vai conseguir voltar não'. Mas eu fui até meio grosso assim. Falei 'mas quem é você para falar que eu não posso, que eu não vou conseguir voltar? Você não conhece meu corpo, você não sabe da minha vontade, do meu anseio. Você não sabe o que Deus tem feito pra mim e tal. Você não pode falar isso comigo não.'". (G3)

Mesmo diante da avaliação médica, o entrevistado não pensou na aposentadoria. Seu pensamento como atleta naquele momento era apenas superar a lesão e mostrar para o médico que ele estava equivocado em seu diagnóstico. Para o G3, na época dele não era comum os atletas se prepararem, mas isso tem mudado, através de um processo facilitado pela orientação de outros atletas que já passaram pela transição e pelo crescimento do ensino à distância, já que o atleta pode cursar o ensino superior concomitantemente às suas atividades, competições e treinamento. Atualmente, o entrevistado entende a importância dos estudos e ressalta que aconselha os atletas a se prepararem para a transição, o que já aponta para uma mudança de paradigmas na forma de pensar a transição de carreira.

De acordo com o G1, a mídia tem sua parcela de culpa pela falta de preparação dos atletas, principalmente no âmbito do futebol. Ressalta-se que a carreira de jogador de futebol apresenta algumas características que as outras modalidades esportivas não têm. Enquanto as outras modalidades são consideradas como amadoras, o futebol é visto como um esporte profissional.

> "o basquete hoje é um esporte considerado amador, né? Não é um esporte profissional igual o futebol é hoje. O futebol é profissional. Mas você recebe pra isso, você tem tudo normal. Tem a olimpíadas e tudo. Porque não tem carteira assinada, né? Futebol tem. Alguns clubes assinam carteira e outros não" (G3).

Ademais, o futebol é o esporte de maior visibilidade no Brasil. O sonho de tornar-se jogador profissional faz parte da infância de muitas crianças e jovens que vislumbram melhores condições financeiras e melhoria do status social. Entretanto, a dificuldade da carreira não é mostrada pela mídia, diferentemente do que acontece com os casos de sucesso. De acordo com o G1, apenas 1% dos jogadores conseguem ganhar salários diferenciados enquanto os outros 99% recebem um valor entre R$1500,00 e R$3000,00. Para o entrevistado, se a mídia mostrasse mais os dois lados da profissão, menos pessoas se frustrariam com a carreira e mais atletas estariam preparados, tanto para lidar com os desafios quanto para uma transição.

> "... a mídia demonstra que você vai ganhar dinheiro, que você vai para a Europa, que você vai fazer sucesso...e o pai, por não ter uma estrutura já para poder direcionar o menino para se preparar para os dois campos, do sucesso ou insucesso na carreira de jogador, e são vários fatores que a pessoa fica simplesmente focada naquilo, e quando ela vai perceber que aquela carreira não deu certo ou que não conseguiu acumular dinheiro ou que não conseguiu construir nada, ela já está com 28, 29 anos."(G1)

Apesar de ter feito um curso superior durante a carreira esportiva, o G1 afirma que a continuidade dos estudos era uma condição imposta por sua mãe para poder seguir com sua carreira de atleta profissional. Embora precisasse viajar para disputar competições, o entrevistado conseguiu terminar o curso sem muitas dificuldades. O único momento em que foi necessário paralisar os estudos foi durante o tempo em que atuou em um clube de outro estado. Observa-se então que o plano de carreira do G1 é caracterizada como trajetória convergente.

> "...o clube ficava a direita, e a faculdade a esquerda. Inclusive, tinha até a parceria entre o clube e a faculdade. Então isso facilitava meu estudo, pela questão de que eu já chegava do treinamento as 6 horas, mas eu já conseguia estar as 6:15 na faculdade, por exemplo. Então assim com 17 anos eu comecei, 18, 19..com 20 para 21 nessa faixa eu já tinha formado em Educação Física e exercendo a minha profissão como jogador profissional"(G1).

Assim como o G1, o G4 e a G6 também tiveram influência familiar na preparação. O que diferencia oscasos é o entendimento sobre a necessidade de um curso superior. Enquanto no primeiro caso o estudo foi imposto pela mãe, para o G4 a graduação era uma prioridade, mesmo com a carreira esportiva (caminho paralelo). Já para a G6, o pai a influenciou a buscar um curso superior e tentou influenciar também na escolha da profissão.

> "Eu colocava como prioridade. Eu achava os horários de estudo e encaixava dentro da necessidade dos treinamentos. Nunca faltei aos treinos e também nunca faltei nas aulas. Eu sempre conseguia encaixar para mostrar que eu conseguia caminhar junto". (G4)

> "Então...eu demorei, e como eu tava jogando vôlei, eu não foquei muito nos estudos. Meu pai tinha um pouco de influência porque ele queria que eu fizesse farmácia. Então como eu ainda não tinha muito claro que eu queria fazer, eu fiquei batendo a cabeça se eu queria farmácia. Até que eu virei e falei assim: ô, eu jogo vôlei. Por que não educação física?" (G6)

Ao analisar as narrativas, é possível perceber a conciliação entre a carreira e estudo em alguns casos. De todos os entrevistados, os que tiveram maiores condições de conciliar foram o G5 e a G6, sendo que os planos de carreiras são caracterizados como caminho paralelo e trajetória convergente, respectivamente. Em ambos os relatos, os entrevistados disseram que, como a modalidade em que atuavam não era forte no país, as competições ocorriam na grande maioria nos finais de semana. Seguindo a mesma lógica, o retorno financeiro também não era expressivo, sendo necessário buscar uma remuneração fora do esporte. Dessa forma, era possível trabalhar e treinar durante a semana. No caso do G5, quando foi necessário se ausentar para disputar uma partida, o

entrevistado disse que contou com a compreensão da empresa e não teve problemas quanto a isso.

> "Eu dei muito a sorte de ter pego chefes que entenderam isso. E como também era uma situação que o esporte na época era aos finais de semana, estava acabando a transição do amadorismo e passando para o profissional, a gente só jogava aos finais de semana. Então também não atrapalhava. [...]E eu sempre tinha uma liberdade quando precisava às vezes viajar num tempo maior, as competições aconteciam no período de férias, então marcava as férias...eu sempre consegui conciliar. Então eu fui fazer cursos nas áreas gerenciais. Eu formei em Ciências Contábeis e fui fazendo as minhas pós-graduações." (G5)

Já para a G6, que cursava o ensino superior em educação física e administração, houve o momento em que foi necessário decidir entre qual curso prosseguir para conseguir conciliar a carreira esportiva, os estudos e o estágio. A solução encontrada pela entrevistada foi seguir na administração, que foi a área em que se identificou mais e abandonar o curso de educação física no 5º período. Além disso, decidiu por treinar apenas nos finais de semana para conseguir fazer o estágio.

A realidade da G2 não foi parecida com a dos outros entrevistados (G1, G4, G5 e G6). De acordo com a entrevistada, a atitude de se preparar para uma transição de carreira teve que partir dela. Segundo a entrevistada, a opção pela graduação foi uma ação pontual e individual. Uma das maiores dificuldades encontradas foi o pagamento das mensalidades da faculdade. Inicialmente, a gestora havia ganhado uma bolsa de estudos para cursar comunicação por meio do clube em que atuava no Rio de Janeiro. Todavia, o clube faliu e ela precisou se transferir para Minas Gerais para dar continuidade a carreira de atleta. Essa mudança representou dificuldades para ingressar na faculdade, visto que não conseguiu outra bolsa de estudos e precisou assumir a mensalidade do curso de administração, mesmo sem ter condições de pagar. Foi indagado o motivo da escolha do curso, e a resposta foi por critério de eliminação, pois o curso de administração, de acordo com a entrevistada, é vago e não demanda muito tempo de estudo.

> "A faculdade custava já nessa época uns 700, coisa assim. Aí eu comecei a fazer e eu falei "vai dar certo essa bolsa né gente? Se não, vocês vão me dar uma dívida no final do semestre". E eu comecei sem bolsa. Eu paguei uma matrícula, eu acho que era 500 reais, exatamente 500 reais e falei "agora a gente"...vamos ver né? Foi, foi, e começou a vir boleto de cobrança para mim e meu agente, que foi onde eu fui trabalhar depois, falou "vai segurando a onda aí, que vai dar certo essa bolsa[...] no final do primeiro semestre, eu tinha uma dívida imensa na faculdade. Daí eles perdoaram minha dívida e começaram a me dar bolsa no segundo semestre."(G2).

Conforme Subijana et *al.* (2015), muitos atletas encontram dificuldades em adaptar a faculdade às suas necessidades individuais e isso acarreta em uma demora maior para terminar os estudos em comparação aos estudantes que não são atletas. Essa foi a realidade da G2. Após ser reprovada no primeiro semestre da faculdade por causa de faltas, mesmo com nota suficiente para passar e com a apresentação de declaração de participação em competições, a entrevistada precisou encontrar uma solução para dar continuidade no estudo.

> "...a faculdade não entende parece também. Então fica aquele negócio, ninguém entende. Ninguém conversa um com o outro, e fica o atleta no meio tentando remediar tudo, né?" (G2)

A solução encontrada foi entregar trabalhos extras para compensar as ausências em sala de aula. A rotina de treinamentos e competições acarretou no atraso da formação. Dessa forma, pontua-se que a atleta priorizou a carreira esportiva e manteve outra atividade (trajetória convergente). A entrevistada relatou ainda ter havido conflitos entre ela e o treinador por causa da opção pelo estudo. Para o treinador, ela deveria trancar a faculdade para focar apenas nos treinamentos.

Levando em consideração a definição da carreira proteana de Hall (1996), pode-se afirmar que as carreiras dos ex-atletas foram de fato dirigidas pelos próprios sujeitos, e não pelas organizações. Nenhum dos entrevistados relatou ter recebido orientações e tampouco suporte para se prepararem para a transição. Todo direcionamento de carreira fora do esporte teve como base a necessidade de reinvenção de cada um a partir das mudanças no ambiente, na própria pessoa ou por questões familiares. Observa-se que a carreira da G6 no vôlei de praia era dirigida exclusivamente pela atleta, pois não era funcionária de nenhum clube. Faz-se necessário ressaltar que o modelo de carreira proteana não é mensurado pela idade cronológica e pelas etapas da vida, mas sim pelo contínuo aprendizado e mudança de identidade (ANDRADE et*al*., 2011).

A escolha de ingressar em um ensino superior, por exemplo, partiu dos próprios entrevistados. Quando indagados a respeito dessa participação dos clubes, os ex-atletas afirmaram que a responsabilidade de preparar o atleta para uma futura transição é do próprio profissional, pois o clube não se beneficia das capacitações buscadas, conforme apontam os entrevistados a seguir:

> "[...] qual o benefício que o clube tem nisso? Do atleta se tornar um professor de educação física, um médico, um psiquiatra ou um arquiteto? O clube não tem benefício nenhum. Se o atleta é arquiteto, ou se ele só tem o segundo grau, para ele não vai modificar nada. O que vai modificar no clube é o

> resultado da partida dentro de campo. Então, se o clube não tem benefício nenhum nisso, eu penso que o clube está raciocinando de uma forma financeira para a sobrevivência dele". (G1)

> "Ninguém faz questão que você estude. Aliás, para o clube, é até melhor que você não estude, porque você fica com uma agenda muito mais flexível para fazer o treino na hora que for". (G2)

Para a G2, a responsabilidade da preparação para transição deveria ser tanto do atleta quanto do governo, este último por meio de políticas públicas focadas no bem-estar social. Para ela, o papel do clube é o de manutenção da vida dele, e não o de orientação de carreira. Entretanto, quando questionada se os atletas e ex-atletas poderiam montar uma comissão e apresentar uma proposta para o governo, a entrevistada disse não acreditar na mudança.

> "Eu acho que isso é difícil de chegar em um entendimento igual é difícil chegar em um entendimento de tudo, né? O Brasil não chega em um entendimento na economia, na educação...e o esporte é secundário comparado a educação, saúde, economia...ele fica secundário, porque é uma bagunça. Se você olhar na constituição, você vai encontrar um artigo que fale de esporte, o 207. Só ele fala. Ele fala que o esporte deve ser praticado, que o orçamento do esporte vai ser gasto com prioridade no esporte educacional. E, em casos específicos, no esporte de rendimento. Basicamente é isso. Ele não diz quase nada." (G2)

Países como Japão, Estados Unidos e Cuba foram citados como pela G2 como exemplos a serem seguidos. Na União Européia, por exemplo, existe uma Comissão de Educação e Cultura da União Européia que desenvolveu as diretrizes da UE para carreiras duplas de atletas. Este documento afirma que o bem-estar do atleta é de responsabilidade dos órgãos governamentais nacionais, instituições de ensino e federações esportivas (SUBIJANA et *al.,* 2015).

Segundo Marques e Samulski (2009), a carreira esportiva é extremamente conflituosa uma vez que o atleta enfrenta uma série de obstáculos durante a trajetória profissional. A separação da família e amigos, a incerteza quanto a continuidade da carreira, dificuldade de continuação dos estudos, o alto grau de cobrança nos treinamentos e de competição são citados pelos autores como exemplos de conflitos. Diante dessas e outras situações, o atleta pode optar por encerrar a carreira precocemente. O tópico a seguir apresenta as principais motivações dos sujeitos para realizarem a transição.

4.1.3. MOTIVOS QUE LEVARAM À TRANSIÇÃO DE CARREIRA

A transição de carreira esportiva é uma etapa inevitável na vida de um atleta. Segundo um levantamento sobre jogadores de futebol profissional realizado por Marques e Samulski (2009), as causas mais comuns de aposentadoria esportiva são a idade, lesões, escolha própria e processo seletivo. Neste estudo, apenas a idade e a escolha própria foram as causas de aposentadoria dos sujeitos. Entretanto, acredita-se que as demais causas também são recorrentes, determinantes e presentes em todas as modalidades.

Três, dos seis sujeitos entrevistados, relataram que a idade foi um fator determinante para a transição de carreira. Frases como "o basquete vai parando com você", "o meu rendimento não estava do jeito que eu queria" e "já era hora" foram citadas para explicar as principais motivações nesse sentido. Observa-se que a idade de aposentadoria das pessoas que atribuíram a transição a esse fator não é definida pela faixa etária da maioria da população aposentada, mas ao limite imposto pela modalidade esportiva em que atuavam. Para Martini (2012), mesmo com as novas tecnologias e avanços da ciência que contribuem para prolongar a carreira do atleta, existe um declínio inevitável das capacidades físicas com o decorrer dos anos.

> "Você chega em um auge e depois não é simplesmente você que vai parar. O basquete vai parando com você. Não foi o meu caso, eu quis parar mesmo. O que aconteceu. Eu tenho família, sou casado, tenho filhos. Então assim, pra gente sedimentar uma casa, para que seus filhos possam ter a vida escolar certinha, sabe, você estar no convívio a sua família, porque eu sou daqui, sabe? Ter sua casa... eu acho que o atleta chega uma hora que tem que pensar muito na família. Porque senão fica uma coisa zoneada. Apesar que eu levava minha família para todo lugar que eu ia jogar, que eu ia morar. Ah, eu vou ficar 2 anos em tal lugar. Minha família toda ia. Mais para ter mais uma raiz mesmo, sabe? Você fica sem raiz." (G3)

> "Eu e minha família decidimos juntos que estava na hora de buscar uma outra coisa. O atleta, quando ele... ele vai, busca o rendimento, rendimento, rendimento... chega uma hora que ele sente que o corpo já não responde a mesma coisa. Aí eu decidi parar e preparar para uma transição para começar a ser técnico". (G4)

> "O que me motivou foi o seguinte... o meu rendimento na quadra já não estava do jeito que eu queria, gostava. Já não estava rendendo bem mais. E a gente fez uma viagem aqui para Ponte Nova, tivemos um jogo e a gente não foi bem, não jogamos bem e aquela coisa toda, ali na viagem de volta eu decidi que não iria mais me envolver com quadra, sabe? Eu já tinha chegado no meu limite físico, mental, técnico e eu não conseguia mais render o que eu rendia para ajudar os meus companheiros". (G5)

De acordo com o G4, embora seja possível conquistar um padrão de vida "bacana" no esporte, essa é a realidade de uma minoria. Isso faz com que a busca por outra carreira

seja inevitável. A explicação para isso, segundo o G4, é "...porque não chegamos nem na metade da vida e você teve uma vida útil e com um salário mais alto, vamos colocar aí 10 anos. 10 anos para sustentar mais da metade de sua vida ainda pela frente, é bem complicado, né?". Para Costa (2006), a aposentadoria no esporte acontece de forma precoce se comparado as carreiras tradicionais, visto que o encerramento ocorre quando o profissional ainda está no ápice de sua vida produtiva. Isso se deve às questões físicas e a resposta do corpo com o passar dos anos.

Conforme apontado pelos entrevistados, o fator financeiro também é determinante para buscar outra carreira após a aposentadoria no esporte. Apenas 2 gestores se aposentaram na carreira esportiva com mais de 35 anos (G3, G4), idade média apontada por Maciel (2015). Os outros se aposentaram como atleta aos 27 (G1; G6), 30 (G2) e 32 (G5). Por mais que o início da carreira esportiva tenha sido na época escolar, nenhum ex-atleta era remunerado antes dos 17 anos. No caso da G6, a remuneração dependia das conquistas em competições e de patrocinadores. Não existia uma renda fixa. Observa-se então que os atletas que foram remunerados por mais tempo não passaram de 20 anos recebendo salário.

> "Você consegue ter também essa estabilidade, mas não é uma estabilidade que você pode parar e ficar em casa vivendo disso. Você tem que continuar trabalhando ou com esporte ou com alguma coisa que você desenvolveu em paralelo a sua carreira. Com em relação ao futebol? Com relação ao futebol você mesmo pode parar dependendo se você tiver uma carreira muito boa, você consegue realmente ficar sem fazer nada. Já o atleta que a gente fala de modalidades olímpicas que a gente fala, que é diferenciado do futebol, esses não. Esses ainda conseguem ter uma situação boa, mas tem que trabalhar". (G5)

Apesar de o atleta ter um vínculo empregatício formal com um clube ou entidade esportiva, seja de forma permanente ou sazonal (MACIEL, 2015), dois entrevistados (G1, G2) relataram que a parte financeira se tornou um problema durante a carreira. Enquanto o G1 apontou que ficou sem receber seu salário em um clube e se viu pela primeira vez sem dinheiro aos 25, 26 anos, a G2 afirmou que foi a "zero reais".

> "Então eu retorno aí já numa faixa de 25, 26 para uma equipe profissional do Maranhão, e retorno dessa equipe com um cheque que não tinha fundo. Isso eu já com 25, 26 anos, sem dinheiro praticamente nenhum, me causa uma grande frustração no primeiro momento". (G1)

> "Tava muito ruim assim... eu estava na terceira cirurgia, não estava mais recebendo o que eu recebia... o meu salário estava abaixando. Sempre subiu, aí começou a abaixar. Eu tinha a chance de continuar, mas eu fiquei com medo do pós-carreira, porque eu já estava com uns 28. Se eu fizesse mais um

> ciclo olímpico, eu ia para 32. E eu via o pessoal que termina com 32, com 34... é difícil nessa idade" (G2)

Por meio do relato da G2, é possível identificar que um dos fatores que a motivou à transição de carreira, além do fator financeiro, foi o receio quanto ao pós-carreira. Como a entrevistada já havia feito um curso superior e não havia atuado ainda na área, ela sentiu que não conseguiria concorrer com recém-formados ou com pessoas a mais tempo no mercado de trabalho. Mesmo após três cirurgias, a entrevistada disse ter condições de completar mais um ciclo olímpico, ou seja, se preparar durante os 4 anos e disputar um olimpíadas. Em relação à parte financeira, a G2 fez uma comparação entre sua situação e a situação de quem tem uma carreira formal.

> "Tinha condições, mas eu já estava com um medo danado. Me assustava a situação de ir a 0 reais. Eu pensei, quem trabalha no mundo normal, não vai a 0 reais desse jeito e fica sem emprego e não consegue fazer nada né? No mundo real...eu pensei, se eu trabalhar com qualquer profissão, não é possível que eu não consiga dar um jeito, ganhar um dinheiro". (G2)

De acordo com Campos et *al*. (2017), não existem políticas públicas e nem iniciativa privada para tratar da aposentadoria de atletas. Os autores apontam que esses sujeitos perdem sua identidade profissional após a transição, uma vez que passaram uma vida inteira como atletas e, a partir do momento em que deixaram essa profissão para trás, não encontraram qualquer tipo de programa do governo que permita a subsistência da vida de aposentado, mesmo que em categoria diferenciada.

A transição da carreira esportiva pode ser tanto voluntária quanto involuntária. Tomando como base a definição de transição involuntária de Wylleman et *al.* (1999), que se refere a incapacidade de continuar competindo em um nível elevado por conta de mudanças na motivação, status social e condições físicas, observa-se que os entrevistados G3, G4 e G5 passaram pela transição involuntária.

Já a transição voluntária, segundo Wylleman et *al.* (1999), engloba um conjunto de fatores pessoais (queda de salário), sociais (necessidade de fortalecer o relacionamento interpressoal e familiar) e psicológicos (insatisfação com a vida). Este é o caso da G2, que optou pela transição por questões financeiras, do G1, que enfrentou problemas financeiros e estava frustrado com as dificuldades encontradas na carreira de atleta e da G6, que entrou em consenso com sua dupla no momento da aposentadoria.

> "O encerramento de carreira na praia né. Foi uma decisão conjunta, exatamente porque nós já estávamos tendo outros tipos de objetivos de vida mesmo né, e a gente começou a pensar. Hoje, o esporte, principalmente no

> Brasil, ele não...se você não corre muito atrás você não tem muito retorno. Então, a gente pensou realmente objetivamente, sabe? O que a gente...vai fazer as duas coisas mais ou menos, às vezes vai perder por coisas mais objetivas assim que a gente poderia alcançar para ficar, continuar no esporte... então foi uma decisão conjunta mesmo" (G6)

Retomando o conceito de carreira proteana, observa-se que o momento da aposentadoria foi definido pelo atleta. Em momento algum os entrevistados citaram a participação dos clubes nesse processo. No que diz respeito a participação dos agentes na preparação para a transição, é possível afirmar que essa não é uma ação benefíca para eles. Utilizando a realidade do futebol profissional para exemplificar, o Art. 12 do contrato de representação da CBF estabelece que o contrato de atletas com intermediários não pode ser superior a 2 (dois) anos, nem ser renovada tácida ou automaticamente (CBF, 2019). Dessa forma, o agente não tem nenhum segurança de que o atleta firmará compromisso nos próximos anos e que haverá algum retorno financeiro com a orientação para a profissão. O foco, nesse caso, se torna predominantemente no retorno financeiro das negociações.

Embora acreditem que a minoria dos atletas enfrentam dificuldades após o fim da carreira esportiva, Wylleman et *al*. (1999) afirmam que isso não exclui a necessidade desses profissionais se ajustarem para suas transições fora do esporte em relação aos aspectos financeiros, emocional e social.

Para Martini (2012), o clube pode contribuir para a transição por meio do acompanhamento psicológico, que deve estar presente também antes e depois da transição para preparar melhor o atleta para esse momento. Apesar dessa importância, apenas um entrevistado relatou ter recebido esse suporte. Embora o clube oferecesse o serviço, a decisão por procurar pelo profissional foi do próprio atleta.

> "Para a transição eu tive ajuda desse psicólogo, sabe? Que foi psicólogo nosso e é meu amigo até hoje e ele foi muito importante nos momentos cruciais dessa saída minha. Lógico que eu tomei a decisão na viagem, mas no outro dia eu não comuniquei. Eu conversei com ele, fui tratar isso tudo com ele [...] eu procurei. Inclusive, em todas as transições minha eu tenho acompanhamento com ele até hoje". (G5)

Marques e Samulski (2009) acreditam que a falta de atenção para a preparação do atleta em relação a carreira esportiva como um todo oferece prejuízos, tanto para os atletas, quanto para os clubes, empresários e família. Os autores determinam que o aproveitamento inadequado do potencial atlético, falta de apoio social e institucional, dificuldade de adaptação a novas fases da carreira esportiva e até mesmo a desistência

da prática esportiva são os principais prejuízos. Para entender se a preparação para a transição influencia na qualidade da transição, o próximo tópico apresenta as dificuldades encontradas pelos entrevistados na transição da carreira de atleta para a carreira de gestor.

4.1.4. DIFICULDADES NA TRANSIÇÃO

Levando em consideração a afirmação de Motta (1997) de que a função gerencial desafia as habilidades até dos profissionais que tomaram a gerência como sua profissão precípua, é possível imaginar que também represente um desafio para atletas que passaram pela transição de carreira. Acreditando que a mudança de uma função técnica ou administrativa para uma gerencial representa um longo processo para alcançar eficiência e obter reconhecimento, Davel e Melo (2005) afirmam que a aprendizagem sobre o que significa ser gerente, o desenvolvimento do julgamento interpessoal, o gerenciamento da mudança e o confronto com o lado pessoal ao lidar com tensões e emoções são algumas das etapas desta transição.

Segundo o G1, 70% dos atletas não estão preparados para entrar no mercado de trabalho, pois não existe um direcionamento durante a carreira esportiva. Dessa forma, o atleta aceita qualquer trabalho que lhe é oferecido durante ou após a transição. Como solução para lidar com os desafios da transição, o entrevistado afirma que a família deve ser o centro na vida de um jogador. Quando ocorre o desequilíbrio familiar, que é a realidade de muitos esportistas, há desequilíbrio profissional. No que remete ao papel do empresário, o entrevistado pontua que esse profissional se volta apenas na parte financeira, muitas vezes sem levar em consideração o que é melhor para o atleta e não se preocupa com a "institucionalização" do atleta pós-carreira. Por mais que o fim da carreira esportiva tenha sido uma decisão "espiritual", o G1 ressalta que houve momentos de dúvidas em relação continuar ou não como jogador de futebol.

Essa não foi a realidade da G2, que afirmou estar saturada das pessoas do meio esportivo. Como sua decisão de passar pela transição de carreira foi baseada na visão que a entrevistada tinha a respeito do mercado de trabalho, a entrevistada focou sua atenção nas dificuldades para superar essa realidade. Ela afirma que se encontrava em desvantagem no mercado pelo fato de já ter 30 anos, ter demorado 6 anos para se formar no ensino superior e por concorrer diretamente com pessoas mais jovens, que haviam

sido *trainees* ou que já tiveram uma experiência profissional ou passaram por um estágio.

A solução encontrada pela G2 foi pedir ajuda a pessoas conhecidas. Seu primeiro trabalho fora do esporte foi com seu agente. Nesse primeiro momento, seu dia era dividido entre treinamento na parte da manhã e estágio no escritório do agente na parte da tarde. As roupas sociais e a dificuldadedeficar acordada após o almoço foram relatadas como dificuldades, pois seu corpo estava condicionado a dormir neste horário após a carga de treinamento no período da manhã. De acordo com a entrevistada, não tem como ser uma boa funcionária com uma carreira esportiva em paralelo, pois algum projeto deve estar em primeiro plano. A G2 optou por encerrar a carreira esportiva.

O desafio encontrado na transição pelo G3 foi diferente dos outros dois até aqui citados. Sua maior dificuldade foi parar de jogar, pois o corpo já estava condicionado a carga de treinamentos e a rotina como atleta. O entrevistado relatou que ainda utiliza de práticas semelhantes a carreira esportiva no seu dia a dia, como, por exemplo, acordar cedo para ir na academia. Sua primeira experiência gerencial foi enquanto ainda era atleta. Junto com outro amigo, montaram uma equipe de basquete em sua cidade natal. Suas principais atividades, além de treinar e disputar competições, era de montar time, procurar patrocinador, administrar salário, fazer compras e outros. Quando assumiu o cargo que exerce atualmente, encontrou na administração do dinheiro público e na interação com a população da cidade em que trabalha os maiores desafios.

> "Quando você trabalha na parte privada, você chega e fala... igual eu era atleta. Só chegava e fazia na parte de treinar e pronto. A parte de trás, que vem patrocínio, gerenciamento, organização, suporte... tudo a gente não passava por isso. Hoje não. Hoje a gente tem que ter, tem que saber a parte de suporte, gerenciamento, tem que saber conviver e falar não para a pessoa... às vezes perguntam se não tem recurso. A gente fala "não, não tenho recurso para fazer isso". Não tenho nada, nenhuma via legal para que eu possa te dar uniforme" (G3)

De acordo com o G3, todo o conhecimento adquirido durante a carreira esportiva é colocado em prática no cargo de gestor. O ex-atleta cita que o convívio com a diretoria dos clubes onde atuava e a experiência como atleta foram determinantes para administrar os campeonatos esportivos da região, para o relacionamento com a população da cidade e para a gestão de pessoas no trabalho. Ele acredita, ainda, que o fato de ter sido atleta é um diferencial na interação com a população que procura a Secretaria de Esportes para solicitar material esportivo, requerer a ultização de espaço

público para a realização de campeonatos, sanar dúvidas sobre a gestão de equipes e outros.

O G4 revelou não ter tido dificuldades no processo de transição. Sua primeira experiência como gestor foi atuando como técnico de vôlei. Para ele, a principal função era a de gestão de pessoas. Não foram relatadas dificuldades nessa transição, visto que o primeiro trabalho como técnico foi em um clube onde ele atuou como atleta e em que todos já conheciam sua postura. Quando questionado se os antigos companheiros de time apresentaram resistência à sua autoridade, o G4 respondeu que sempre deixou claro para os amigos que haveria cobrança em relação ao desempenho das pessoas como atleta e que a parte pessoal deveria ser deixada de lado.

Outro entrevistado que afirmou não ter encontrado dificuldades em sua transição de carreira foi o G5. Porém, ressalta-se que sua preparação para transição foi diferente dos demais entrevistados. Quando o entrevistado tinha 23 anos, sua equipe de handball fez uma reunião para definir um planejamento de forma que todos pudessem competir e trabalhar. Nessa época eles não tinham mais condições de receber ajuda financeira da família e, por isso, foi necessário focar apenas em competições menores para que todos pudessem buscar uma carreira paralela ao de atleta. 70% da equipe passou, então, a trabalhar durante o dia e treinar durante a noite. Quando alguns atletas começaram a faculdade, o treinamento ocorria após as aulas da noite. Dessa forma, houve uma experiência profissional fora do esporte antes de encerrar a carreira como atleta.

> "[...] eu já tinha uma bagagem em relação a isso devido ao fato de eu estar trabalhando já em empresas dessa área, né? Então já tinha facilidade com documentos, de fazer um ofício, de construir uma carta, de fazer um pedido, de construir um projeto, então isso eu sempre tive... eu dei essa sorte, sempre tive esse conhecimento. E segui esse caminho quando fiz a transição". (G5)

Essa também foi a realidade da G6, que passou por um estágio em uma multinacional durante a época em que se dividia entre estudos e carreira de atleta. A entrevistada considera que o estágio foi sua primeira experiência como gestora, pois assumia funções de planejamento e controle. Embora tenha relatado que a carreira esportiva sempre foi um projeto paralelo e não a atividade principal, a gestora afirma ter encontrado dificuldades na transição.

> "E hoje eu sinto falta muito da dinâmica que o esporte me proporcionava, as vivências que o esporte me proporcionava. Hoje a rotina é muito estante assim sabe, sempre tá fazendo as mesmas coisas né. Tem situações que aparecem, mas nem sempre tão motivantes como o esporte tinha, então o que

> eu vejo nessa transição foi mais a questão de ambiente, adaptar um ambiente assim. Que é o que mais a gente sente falta...” (G6)

Nenhum gestor relatou dificuldades em finalizar a carreira esportiva. Porém, foi relatado que as vivências no esporte como atleta fizeram falta na rotina, principalmente na mudança das quadras para um escritório e a troca do uniforme por roupas mais formais. Neste momento, foi percebida uma influência da família na tomada de decisão, visto que a rotina do atleta envolve viagens e grandes cargas de treinamento e isso fazia com que os sujeitos precisassem se ausentar com frequência ou submeter a mudanças de cidade. Ainda que os entrevistados tenham afirmado que não tiveram dificuldades em finalizar a carreira esportiva, essa não é uma realidade de todos os atletas em transição, principalmente quando a aposentaria no esporte acontece de forma involuntária e sem o desenvolvimento de estratégias de enfrentamento.

Apesar de não ter sido tratado no referencial teórico, foi possível perceber que a rede de relacionamentos se mostrou importante para os atletas em transição. Dos entrevistados, 4 ocuparam cargos por indicação, o que não implica em ser mais ou menos capacitado para exercer a função. A G2, por exemplo, procurou ajuda com o empresário para conseguir a inserção no mercado de trabalho. O G3 assumiu um cargo de diretor após o convite de um amigo. O G4 e G5 trabalharam como técnicos em equipes de suas respectivas modalidades. Esses dois últimos (G4, G5) disseram não ter encontrado dificuldades na transição e foram os únicos com o plano de carreira paralelo, fator que pode ter contribuído para a transição.

Acredita-se que o cenário encontrado por atletas da geração atual seja diferente do encontrado pelos ex-atletas entrevistados, principalmente, no que se refere à orientação sobre a transição de carreira, fator de maior relevância, tendo em vista o carater efêmero da carreira esportiva. Embora a profissionalização do esporte ainda seja recente no país e careça de maior atenção por parte das instituições envolvidas, os entrevistados relatam que procuraram orientar os atletas com os quais tiveram contato, algo que não aconteceu durante suas respectivas carreiras esportivas. Os entrevistados afirmaram acreditar que a nova postura que assumiram, no sentido de orientar os atletas quanto à possível transição de carreira pode contribuir para uma mudança no cenário no longo prazo, tornando essa transição mais planejada para esses atletas e esse assunto mais trabalhado dentro das instituições.

Compreendidos as principais dificuldades encontradas na transição de carreira, o próximo código a ser analisado é a função gerencial.

4.2. FUNÇÃO GERENCIAL

Os códigos de categorização da função gerencial são divididos em cinco. O primeiro deles remete ao entendimento dos entrevistados sobre o que é a função gerencial. Em seguida, é apresentado os desafios que os ex-atletas encontaram no exercício da carreira como gestor. Assim como esses dois códigos foram divididos para possibilitar o cumprimento de objetivo específico da pesquisa de compreender a percepção do ex-atleta sobre a função gerencial, os códigos "Teoria *verus* prática" e "Relação entre carreiras" apresentam a mesma finalidade.

4.2.1. O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO GERENCIAL

A transição de carreira pode representar uma experiência que abre novas oportunidades para o atleta, onde ele pode tentar novos caminhos e explorar novas oportunidades (RÚBIO, 2012). No caso específico da entrada de ex-atletas no campo da gestão, o G5 afirma que é algo embrionário. Segundo o entrevistado, a transição do atleta para a gestão começou a acontecer nos últimos 10 anos, sendo a necessidade de uma governança bem feita nas instituições esportivas a principal explicação para esse fenômeno. Além disso, o legado da Copa do Mundo de 2014 e dos Jogos Olímpicos do Rio, em 2016, também foi apontado como fator determinante para a profissionalização da gestão no esporte. O G5 ressaltou ainda que o esporte tem experimentado uma profissionalização crescente nos dias de hoje, obrigando as instituições a adotarem práticas de governança para continuarem atraindo bons patrocinadores.

> "É uma coisa nova ainda, é uma coisa embrionária. Até porque, os grandes gestores são lá da década de 70, da década de 80, então já estão a 30 anos envolvidos nessa situação também na parte da gestão. Então, dos últimos 10 anos para cá, vários cursos de gestão que estão acontecendo, vários atletas estão chegando em uma idade de fechamento de carreira de quadra e estão partindo para essa transição, então é mais ou menos de 10 anos pra cá". (G5)

De acordo com o G5, desde que os ex-atletas passaram a ocupar cargos de gestão nas federações, confederações, clubes e secretarias de esporte, um novo modelo de gestão dentro do esporte foi desenvolvido. O conhecimento de quadra, do dia a dia dos atletas, conflitos no vestiário e a logística de viagem são exemplos de vivências na carreira

esportiva são vistos como contributivos para a área da gestão esportiva. Em concordância, o G1 entende que a gestão vai muito além de ficar atrás de um computador durante o dia. Atividades como vistoria, coordenação de competição e montagem de tabela são entendidas pelo G1 como funções de um gestor na área esportiva e que podem ser mais facilmente executadas quando o profissional já possui uma experiência prática.

Observa-se que o G1 tinha uma ideia de que a tarefa do gestor estava relacionada a ficar atrás do computador tomando decisões. Esse é um dos mitos mais comuns da gestão citados por Motta (1997): o de que o gestor recebe informações fundamentais para a decisão através de relatórios de assessores, memorandos internos, impressos de computadores e informações orais em reuniões programadas. De acordo com o autor, a realidade é que o gestor recebe informações fundamentais através de um sucessivo e variado número de contatos pessoais, por comunicação verbal, telefonemas, bate-papos informais e em reuniões de última hora.

Já para o G3, a função gerencial está associada à gestão de pessoas, tanto do público interno quanto do público externo. O entrevistado acredita que sua história no esporte contribuiu para que tivesse o respeito dos colegas de trabalho, mas ressalta que em determinado momento precisou sereunir com a equipe e pedir para que separassem os papéis do G3 como atleta e do G3 como gestor.

> "O líder é aquele cara que vai liderando com suas ações, conversa, mostrando que a pessoa é capaz. Então assim, eu sempre busco no meu dia a dia, dar a oportunidade da pessoa chegar, e essas pessoas que eu estou gerenciando, chegar e dar a sua opinião para que eu possa tirar a minha opinião, né? Tem aqueles momentos que você tem que ser totalmente de cima para baixo. Algumas situações você tem que usar a hierarquia, né? Mas assim...eu gosto de sempre no plural, de comandar todo mundo junto, cada um dando a sua opinião. Não que a parte final não vai ser minha, mas chegando em um denominador comum. Eu acho que isso é mais importante." (G3)

Por ter associado a função com liderança, foi questionado se o entrevistado exercia alguma liderança na equipe de basquete. Embora tenha respondido que tinha poder de influenciar pessoas e que os técnicos o viam como líder, o G3 afirmou que nunca havia pensado na possibilidade de trabalhar como gestor. É necessário ressaltar que o entrevistado relatou nunca ter pensado no pós-carreira.

Também relacionando a função gerencial com a gestão de pessoas, o G4 afirmou que sua principal tarefa enquanto técnico de vôlei, primeiro trabalho como gestor, era o de

transformar o atleta todos os dias para conseguir ter uma grande equipe e buscar a melhoria contínua. Segundo o entrevistado, é necessário ter pessoas competentes na equipe para conseguir ter sucesso em um projeto. Na área de coordenação de cursos, atual ocupação do G4, a gestão de pessoas é vista por ele como mais importante do que os recursos financeiros, materiais e outros.

Assim como os outros gestores (G3; G4), a G6 citou a gestão de equipes como importante na função gerencial. Porém, acrescentou que a função gerencial envolve ainda o planejamento, administração e questões emocionais, visto que o gestor precisa sempre lidar com conflitos. Para a entrevistada, o convívio no esporte contribui para o dinamismo diante das situações de conflito e do direcionamento da equipe em relação a objetivos e metas.

> "Eles conseguem construir uma harmonia de equipe melhor né, no alcance de objetivos, exatamente por trazer esses ambientes do coletivo né, somente dos esportes coletivos e lidar com situações de pressão... ele sabe conduzir melhor situações de pressão...eu acho que ele é mais focado no alcance do objetivos, metas que às vezes é passada dentro setor, da organização". (G6)

Dentre os entrevistados, o G5 foi o único que teve dificuldades na percepção da função gerencial. Quando questionado qual foi o primeiro momento em que se viu em um cargo de gestão, o entrevistado respondeu que, após trabalhar como técnico de handball, começou a fazer a transição para gestor da modalidade. Entretanto, após ser indagado se o trabalho como técnico não envolvia gestão, sua resposta foi diferente.

> "Hoje eu vejo que sim. Igual eu falei. Sem saber, eu estava fazendo a gestão de pessoas. O treinador faz a gestão de pessoas. Hoje eu acho sim que técnico é fundamental, porque ele faz única e exclusivamente, na minha visão, gestão de pessoas. Em qualquer modalidade. Basquete, vôlei, handball, futsal, futebol...qualquer modalidade, o treinador é única e exclusivamente fazer a gestão de pessoas". (G5)

Observa-se que cada entrevistado atribuiu uma definição para a função gerencial. A variedade de definições pode ser justificada pelo fato da figura do gerente ainda permanecer obscura como sujeito nas práticas organizacionais (MELO, 1996). Além disso, é preciso considerar que a gestão é uma prática aprendida principalmente com a experiência e enraizada no contexto (MINTZBERG, 2010). A Tabela 1 apresenta a percepção dos entrevistados quanto ao que significa a função gerencial. É possível identificar que cada gestor cria um conceito sobre a função gerencial a partir de suas vivências e conforme o ambiente em que está inserido.

Quadro 8 - Percepções sobre a função gerencial

Entrevistado	Percepções
G1	Vistoria, coordenação de competição, montagem de tabela
G2	Coordenação, organização, planejamento, liderança, estratégia, prestação de contas
G3	Gestão de pessoas, tanto do público interno quanto do público externo. Liderança por meio de ações, comunicação e motivação
G4	Tranformação da equipe em busca da melhoria contínua. Gestão de pessoas é a mais importante tarefa .
G5	Planejamento, complicance, governança corporativa, conhecimento de todo o contexto em que a empresa está inserida
G6	Gestão de equipes, planejamento, administração e capacidade de lidar com conflitos

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A Tabela 2 permitiu observar que a função gerencial é marcada como multifacetada ambígua, fragmentada e dual (SILVA, 2009; DAVEL; MELO, 2005; HILL, 1993; MINTZBERG, 2010; MOTTA, 1997), fatores esses que dificultam o alinhamento conceitual da função gerencial. Segundo Silva (2009), o que caracteriza a atividade gerencial é o desenvolvimento de atividades inerentes ao escopo da prática gerencial, que variam de acordo com o nível hierárquico, a área de atuação e o setor de atividade da organização.

Um dos primeiros passos para aprender o que significa ser gerente é entender que a função é distinta daquela de um funcionário individual (HILL, 1993). Os entrevistados G1, G4 e G5 relataram a necessidade da separação de papéis. Para o G1, isso apresentou problemas no início de sua atividade como preparador físico, pois foi necessário atender a pressão da diretoria sem cometer as mesmas injustiças que sofreu durante sua carreira de atleta. De acordo com o entrevistado, foi preciso conciliar a sensibilidade de jogador com a necessidade de autoridade de um preparador físico.

O entrevistado também aponta que a pressão de um jogador de futebol profissional é maior do que a de um gestor, podendo se comparar apenas com a realidade de um técnico de futebol. O G1 ressaltou que a falta dessa pressão lhe causou desmotivação no início da carreira de gestor. Todavia, o G4 e G5 entendem que é o contrário. Possivelmente, a modalidade esportiva impacta na pressão de um atleta em quadra ou campo.

> "[...] em comparação ao trabalho em si de uma comissão técnica, de um preparador físico, ele é maior, que foi o que você falou e o que eu citei também. Ele já está com uma gestão de planejamento para a próxima semana,

> ele que vai ter que conduzir aquele treino. Então ele tem que naquela partida identificar quais são os erros, quais são as demandas, quais as fragilidades daquela equipe e talvez fazer até um replanejamento do que ele já tinha planejado." (G1)

> "A do gestor é muito maior. O atleta tem tudo na mão hoje. Está tranquilo. Ganha bem, tem as coisas boas, tem o melhor tênis, tem a melhor meia, tem nutricionista, fisiologista, fisioterapia, tem a alimentação boa, o melhor transporte, o melhor avião, o melhor uniforme. Ele tem tudo. Agora, o gestor tem que fazer isso acontecer. A pressão em cima dele, ele que negocia com o patrocinador, ele que vai a frente do grupo, acontece alguma coisa desagradável e ele tem que ir a frente, ele que demite, ele que contrata, ele que lida com pessoas, que lida com recursos humanos, ele que faz a prestação de contas, ele que faz tudo". (G5)

Com base na afirmação de Mintzberg (2010) de que a gestão é um trabalho que absorve permanentemente e que o gestor nunca está livre para se esquecer do trabalho, G1, G4 e G5 concordaram que o trabalho dos gestores realmente é maior do que dos atletas. Enquanto a principal preocupação do atleta é seguir a programação de treinamentos e atingir o alto rendimento, o gestor possuir um conjunto de competências técnicas e comportamentos mediados pela experiência para cumprir com suas principais atividades: empreendedor, solucionador de problemas, alocador de recursos e negociador (SILVA, 2009).

Analisada a forma como os ex-atletas entrevistados definem a função gerencial, o próximo passo buscando entender como se relacionam as duas carreiras é entender as dificuldades da função gerencial. Essas informações são abordadas no tópico a seguir.

4.2.2. DESAFIOS DA FUNÇÃO GERENCIAL

Conforme aponta Martini (2012), o atleta enfrenta uma série de mudanças durante a carreira esportiva que exige ajustamentos psicológicos. A necessidade de ajustamento também está presente na carreira gerencial, pois as atividades de um gestor sofre influência de fatores contextuais e individuais que o leva a incorporar fatores e crenças que refletem em sua maneira de agir (SILVA, 2009). Durante o ajustamento, os gestores passam por situações que podem ou não representar uma dificuldade no exercício da função. Foi perguntado aos sujeitos de pesquisa quais foram as dificuldades encontradas no primeira cargo gerencial em que atuaram e quais são as dificuldades do cargo atual.

Em seu primeiro cargo gerencial, o G1 atuou como preparador físico e disse que a maior dificuldade foi conciliar a sensibilidade de jogador com a necessidade de autoridade de um preparador físico. Em relação a sua atuação na gestão pública, revelou que o maior

problema foi ficar sentado durante o horário de trabalho e lidar com sua desmotivação, pois sentia falta da pressão da carreira de atleta. Também partindo do fator físico, a G2 disse que a rotina a cansava muito e que no início sentia falta de treinar. A roupa que precisava usar no ambiente de trabalho era incômoda para ela, pois preferia as roupas de atleta.

Para o G3, o maior desafio da gestão enfrentado está relacionado ao conhecimento do município em que atua como diretor da secretaria de esportes. Embora trabalhasse em sua cidade natal, o tempo em que atuou em equipes de outras cidades fez com ele não conhecesse a identidade esportiva da cidade. Além disso, relatou que a equipe que assumiu a secretaria de esportes era nova, fazendo com que o aprendizado acontecesse de forma conjunta.

> "...eu peguei um desafio grande. Foi a questão do conhecimento do município todo, sabe? Apesar de eu ser de daqui, eu voltei para cá em 2013. Então assim, voltei a viver aqui, né? Com minha família e tal. Minha família ficou e eu ainda fui jogar fora em outros estados. Fui conhecer os espaços esportivos da cidade, conhecer o que a cidade precisava de melhoria de quadras, ginásios...conhecer o esporte na cidade, onde tem o projeto, onde tem gente engajada e que faz qual atividade, sabe? Eu acho que o desafio maior foi esse. Conhecer a identidade esportiva da cidade, porque a gente não conhecia". (G3)

Assim como relatou que a gestão de pessoas é um dos fatores mais importantes na função gerencial, o G4 afirmou que esse também foi um desafio no início da sua carreira como gestor. Segundo o entrevistado, ele demorou a perceber que a montagem de uma equipe ideal não passava por contratar pessoas com o perfil parecido com o dele. Com o tempo, entendeu que isso era um equívoco e que tem aprendido cada vez mais como fazer uma boa gestão.

Trabalhar com pessoas de personalidades distintas também foi o desafio inicial da G6 na função gerencial. A entrevistada relatou ter sentido incômodo pela falta de experiência na área e entende que as pessoas e os conflitos são os gargalos da gestão. Todavia, pela facilidade que disse ter em se adaptar, acredita ter conseguido lidar bem com esse desafio. Fazendo um comparativo com sua primeira experiência e o cargo que ocupa atualmente no setor público, a G6 disse que a maior dificuldade é lidar com a pouca integração e alinhamento entre setores. Observa-se que nos dois âmbitos, público e privado, o desafio citado foi a gestão de pessoas.

> "Na gestão pública é uma dificuldade que eu presencio é a dificuldade de lidar com o alinhamento entre setores, porque hoje os setores da

> administração pública trabalham muito sem integração. Eles olham muito para dentro das suas próprias atividades. Então isso, além de lidar com conflitos internos dentro do ambiente do próprio setor, você tem que lidar com conflitos de interesses entre setores. Então, essa é uma dificuldade na área de gestão pública que eu vejo assim. É um desafio muito grande de trabalhar em conjunto". (G6)

O único gestor que afirmou não ter encontrado dificuldades para exercer a função gerencial foi o G5. Segundo o entrevistado, ele já tinha uma "bagagem" em relação a parte administrativa de uma organização e um grande conhecimento técnico do esporte. O G5 iniciou sua carreira paralela à carreira esportiva trabalhando como office boy e permaneceu na mesma empresa até atingir um nível abaixo do nível gerencial. Embora a G6 também tenha trabalhado em outra área durante a carreira esportiva, foram relatados desafios na função gerencial. Porém, ressalta-se que, enquanto o primeiro cargo gerencial percebido pelo G5 foi o de técnico de handball, o da G6 foi como estagiária em uma multinacional. A diversidade de desafios encontrados pelos gestores era algo esperado, pois as organizações são diferentes e, como consequência, cada uma delas exige um novo aprendizado (MOTTA, 1997).

4.2.3. TEORIA VERSUS PRÁTICA

Foi perguntado aos gestores que não possuíam diploma superior em cursos de administração e áreas correlatas se em algum momento foi buscado conhecimento teórico no campo da gestão. Como responderam positivamente, foi direcionada aos entrevistados uma pergunta sobre a relação entre a teoria e a prática da função gerencial. A mesma pergunta foi feita para os demais gestores. O embasamento para o questionamento está na caracterização de Motta (1997) de que nenhum teórico conseguiu lograr com exatidão o que vem a ser a função gerencial. A finalidade da pergunta foi contribuir para a análise de como os ex-atletas percebem a função gerencial.

Com formação superior em educação física, o G1 relatou que, após assumir uma função gerencial, procurou conhecimento por meio de livros, artigos, cursos e pessoas com experiência na área para auxiliar em sua carreira gerencial. O entrevistado afirma que a gestão não é tão simples quanto o que é colocado na teoria, pois é necessário buscar aprimoramento a todo o momento, encontrar novas informações e novas formas de gerenciar e, principalmente, contar com uma boa equipe. O G1 também analisou a

possibilidade de usar o conhecimento prático adquirido na gestão de outras áreas além do esporte.

> "por trabalhar na gestão me deu uma amplitude maior de discernimento, de bater o olho em determinadas coisas e conseguir observar aquilo. Mas, não diria que eu estou preparado, por exemplo, para abrir uma pizzaria. Eu acho que você ter uma gestão, é a minha característica....eu acho que a gestão em si, teórica, não é suficiente para te dar uma competência de forma significativa, ou sem necessidade de mais nada. Eu acho que a teoria, a gestão, ela tem que estar aliada com a prática." (G1)

Também relatando sobre assumir uma função gerencial fora do ambiente esportivo, o G3 acredita que faria um trabalho de qualidade, pois possui características como a liderança, o engajamento na causa e o comprometimento que permitem essa adaptação. Segundo o entrevistado, desde que a pessoa tenha vontade e interesse, é possível superar as dificuldades de outras áreas. Em contrapartida, a G2 disse ter encontrado dificuldades no início mesmo com o curso superior em administração, pois o meio do esporte era diferente do que o campo da gestão. De acordo com a entrevistada, a teoria sugere que as coisas são mais fáceis do que realmente são, mas na "vida real" as pessoas não reagem da mesma maneira como é colocado nos livros.

Assim como a G2 entende que a prática confronta a teoria, a G6 afirma que o papel do gestor é muito mais amplo do que a teoria apresenta. Todavia, a G6 ressalta que a teoria embasa um pouco a prática, mesmo esta sendo muito mais complexa do que o que é apresentado pelos teóricos. Segundo a entrevistada, os dois lados se confrontam a todo o momento, principalmente no que tange à burocracia na administração pública. Em concordância, o G4 afirma que essa relação representa um grande dilema.

> "Então... eu acho que esse aí é um grande dilema, né? Eu sempre gostei muito de unir a teoria com a prática. Mas, muitas vezes, nós não conseguimos. Ou a pessoa é muito teórica, ou ela é muito prática. E unir essas duas vertentes ali, é o grande desafio. Muitas coisas que hoje, por exemplo, o livro fala, tem uns livros que foram escritos a 40, 50, 60 anos atrás. E eu não acredito que essa verdade seja absoluta. Nem uma verdade ela é absoluta, até que provem o contrário. Então é um grande dilema teoria com prática. No meio esportivo, acho que tem muita gente no esporte do Brasil, que tem conhecimento teórico, mas não consegue aplicar na prática. E muita gente que tem uma prática, mas não consegue visualizar essa união com a teoria. Eu acho que tem aí uma lacuna muito grande para a gente conseguir unir essas duas vertentes" (G4)

Apesar de compreender que a teoria serve de base para as tomadas de decisão, o G4 afirma que é a experiência prática que faz mais diferença no dia a dia do gestor. O fato da aprendizagem gerencial ser relacionada com o contexto em que o profissional está

inserido e sofrer influência das experiências pessoais contribui para essa percepção do entrevistado.

> "A teoria você vai buscar, você vai se alimentar da teoria. Mas essa prática vai fazer uma falta muito grande. E se você consegue, dentro dessa prática, fazer uma caminhada, essa busca da teoria, quando você cruza, você começa a enxergar sentidos em coisas que você nem imaginava, né? Então, eu acho que é mais fácil para quem tem a prática, se aproximar dessa teoria e ela abraçar, do que quem tem essa teoria." (G4)

De acordo com o G5, como o ex-atleta está entre a teoria e a prática por ter tido a experiência esportiva e buscado conhecimento no campo da gestão, ele tem proporcionado uma mudança significativa na gestão esportiva. O entrevistado entende que a prática da gestão é rica e não está presa a uma rotina.

> "A parte prática todo dia te traz uma surpresa nova. A prática esportiva da gestão te traz uma coisa nova todos os dias. Todo dia tem uma novidade. A parte teórica, ela te dá uma luz. Te dá um caminho "olha, é isso aqui". Mas a parte prática ela tem uma diferenciação. Todo dia você tem uma coisa nova, é uma surpresa, é um evento novo, é um atleta novo que chega, é um atleta que você tem que mandar embora, conflito interno você tem que resolver, é um uniforme que não chega, é uma passagem que você tem que comprar agora, é uma mudança de logística de uma viagem, enfim". (G5)

Analisando a visão dos entrevistados quanto a relação entre a teoria da gestão com a prática em si, é possível afirmar que todos compreendem eu a teoria é importante, mas é a prática que faz a maior diferença. Uma vez que não existe uma fórmula possível de ser aplicada capaz de trazer o melhor desempenho (MINTZBERG, 2010), observa-se que os entrevistados compreendem que a prática esportiva é o diferencial para lidar com os desafios da função gerencial, mas reconhecem que a teoria oferece uma base fundamental para o gerenciamento.

4.3. RELAÇÃO ENTRE CARREIRAS

Conforme apontam Campos et *al*. (2017), existe uma relação entre as doutrinas existentes nas organizações e a cobrança dos treinadores perante os atletas. O comprometimento com o trabalho, a atenção, a parceria entre colegas e o objetivo em alcançar resultados são exemplos dados pelos autores de discursos usados tanto por técnicos quanto por líderes de equipe em um determinado setor da indústria. De forma complementar, Rubio (2012) pontua que os valores promovidos por uma grande parcela da sociedade ocidental estão baseados na excelência e na motivação individual e social voltadas para a produção. Ainda segundo a autora, esses valores facilitam o desenvolvimento de um modelo esportivo que prepara crianças e jovens com orientação

para a vida competitiva, desenvolvendo, assim, valores como a perseverança, sacrifício, trabalho árduo, cumprimento de normas, o trabalho em equipe a autodisciplina.

Com base nesses valores e discursos, foi questionado a todos os entrevistados de que maneira eles percebem a relação entre a carreira de atleta com a carreira de gestor. Todos os entrevistados afirmaram que de fato existe uma relação entre as carreiras. De acordo com a G6, por exemplo, já era possível identificar competências de um gestor durante sua carreira esportiva, tal como o planejamento, organização e trabalho em equipe. Da mesma forma, existem competências desenvolvidas no esporte que são usadas em sua carreira de gestora. A capacidade para lidar com a pressão no ambiente de trabalho, a organização, a disciplina nas tarefas, o direcionamento para a ação e o estabelecimento de metas foram citados como benefícios que o esporte proporcionou à entrevistada dentro do campo da gestão.

> "[...] o esporte... ele permitiu desenvolver habilidades de conversar com as pessoas, de interagir mais, de ter disciplina, de organização, se planejar ter horário para fazer tudo...então nesse sentido acho que o esporte ajudou bastante, e eu vi essa mudança nas coisas que eu fui conquistando na vida, que eu comecei a traçar metas né, e sempre procurando trazer as coisas que aprendi no esporte na minha organização de vida." (G6)

Para a G2, a disciplina é uma das principais características dos ex-atletas que contribuem para a carreira de gestão, pois esses profissionais precisam ser dedicados para buscarem a perfeição, caso contrário, não conseguem atingir o objetivo de conquistar uma medalha. Todavia, ela ressalta que nem todas as pessoas conseguem transferir a disciplina que tinham na carreira esportiva para outros trabalhos.

> "Não tem como não ter uma disciplina de treino mesmo... você tem o hábito de frequentar a vida marcial, a vida de exército. Você tem esse hábito de ter regra, de ter gente que manda em você e de obedecer, de te cobrarem e você ter que entregar tal coisa. Então, você trabalha isso com uma pressão muito grande e isso é desde novo." (G2)

A G2 ressalta que os atletas que conseguem chegar a um nível de elite no esporte tiveram que ser muito dedicados durante a carreira. A entrevistada cita exemplos de atletas que foram questionados quanto a disciplina no fim de carreira, como é o caso do Ronaldinho e do Romário, ambos ex-atletas de futebol, para explicar que em algum momento esses profissionais precisaram ser dedicados para chegarem aonde chegaram, não sendo possível ter uma carreira de sucesso sem assumir responsabilidades e suportar pressão. Outro ponto citado pela G2 foi a capacidade de suportar a pressão. A entrevistada disse que só percebeu esse diferencial quando seu patrão lhe chamou a atenção para isso.

> "[...] o pessoal da equipe, os ex-atletas, todos suportam bem essa pressão. Inclusive essa pressão de dormir pouco, acorda, fica cansado, acorda, o pessoal te pressiona, e você vai... vai resolvendo... eles respondem muito melhor do que o pessoal... ele contratava gente da nossa idade assim, né, para trabalhar. E ele comentou isso e eu nem tinha reparado nada assim". (G2)

A vivência do esporte, segundo a G2, faz com que os atletas desenvolvam um perfil de liderança, independentemente de ser uma modalidade de equipe ou individual, pois pessoas muito submissas não conseguem ter a iniciativa necessária para ser um atleta. Em contrapartida, o G1 entende que a posição de liderança em uma equipe de futebol tem relação com o técnico da equipe. Segundo o entrevistado, existem técnicos que escolhem para ser capitão da equipe alguém com mais habilidade técnica enquanto outros priorizam os valores morais do atleta. Foi o único gestor que teve essa opinião.

> "As questões de liderança dependem muito do que o seu superior está observando. Então, você citou um fato de proatividade. Se você fosse a líder de uma determinada situação, imagino que você observaria uma pessoa proativa para resolver determinada situação. Mas, você pode ter um superior que quer um líder técnico, um cara extremamente inteligente, que consiga todas as demandas que chega ali ele tem uma saída, uma resposta para aquela demanda. Ele não é proativo como o outro, mas ele é extremamente técnico e inteligente. Então, esse cara pode ser escolhido para ser líder." (G1)

Também citando a disciplina e liderança como fatores preponderantes, o G3 afirma que tudo o que ele vivenciou como atleta foi levado para seu trabalho como gestor. O entrevistado pontua que é necessário dominar o assunto e se especializar dentro do ambiente em que está inserido para conseguir lidar com pessoas, principalmente diante de conflitos. O desenvolvimento de empatia, simpatia, experiência diante de situações de pressão em que é necessário se explicar diante das derrotas foram apontados pelo G1 como importantes na gestão de um trabalho em grupo.

> "Em todas as equipes que eu passei, eu fui o capitão, eu o líder. Fui sempre aquela pessoa que recebia também a reclamação dos atletas para passar para o treinador. Eu recebia aquela reclamação em 220 e eu tinha que ser aquele transformador e passar para o treinador de uma forma 110 para ele poder ver de uma forma diferente. Às vezes tem pessoas muito alteradas e você tem que desconstruir ela. Dominar um pouco mais do assunto, que você está ali e entra ali. Porque todo mundo vem achando que sabe tudo. Ninguém é sabedor de tudo, sabe?" (G3)

Como estudante de educação física, o G3 entende que a vivência no esporte também auxilia nesta profissão, pois a parte prática oferece um material rico. O entrevistado exemplifica fazendo uma comparação entre a atuação de um educador físico que nunca foi atleta com o que foi atleta.

> "Da Educação Física escolar, do que ele aprendeu na faculdade, ele não vai chegar e vai querer me treinar como eu sou alto rendimento. Agora eu, que

> sou e vivenciei o esporte durante 27 anos, eu consigo dar a Educação Física escolar ali com o menino na área que eu exerci na minha vida inteira de uma maneira mais fácil, posso tirar as dúvidas, posso ensinar, a questão motora... isso a gente aprende jogando". (G3)

Embora o G3 tenha citado que o esporte lhe proporcionou uma base para atuar como gestor esportivo, o G1 entende que a diferença entre jogar e gerir é muito grande. Mesmo afirmando que a experiência como atleta profissional seja importante, o G1 afirma que é necessário ter um equilíbrio entre essas duas carreiras. O estudo é apontado por ele como um diferencial para quem tem o objetivo de crescer na carreira e a ambição de ser um protagonista na área da gestão, seja como diretor, superintendente, subsecretário e outros.

> "[...] você tem que ter um intermediário, um equilíbrio, que tem que ser conquistado através do estudo, seja ele na faculdade, na especialização, com um mestrado ou seja com um curso específico de gestão. Mas sem essa área específica do estudo, eu vou te dizer que, não é que é impossível, mas a pessoa vai ter muita dificuldade e isso vai ficar muito sensível, muito latente naquela chefia de observar a limitação da pessoa de conseguir executar as ações necessárias" (G1)

A disciplina adquirida por meio dos treinadores e dos professores, o pensamento coletivo, o "coleguismo", a motivação de ir trabalhar todos os dias e a determinação foram citados pelo G5 como os principais recursos que ele trouxe do esporte para a gestão. A cultura adquirida por meio das viagens que realizou para disputar competições, a organização do trabalho, a capacidade de conversar com as pessoas e entender o que elas precisam e o entendimento de que não é possível agradar a todo mundo também foram lembradas pelo entrevistado nessa relação.

Por fim, o G4 pontua que o ambiente esportivo deveria ser implementado em diferentes unidades de trabalho no mundo corporativo por proporcionar um ambiente mais leve e despojado. O entrevistado compreende que existe uma relação muito forte entre essas duas carreiras. Mais uma vez chamando a atenção para a gestão de pessoas, o G4 afirma que uma equipe coesa facilita os trâmites para que outras coisas sejam feitas e que o ex-atleta contribui com sua capacidade de recomeçar sempre e de saber lidar com a vitória e a derrota.

> "Essa talvez seja a grande diferença do atleta de alto rendimento. De qualquer modalidade. Porque quando ele ganha, ele não pode se acomodar com aquela beleza da vitória, porque no outro dia ele tem que fazer melhor de novo, porque senão ele vai tomar um revertério ali, né? Mas também, quando ele perde, ele tem que levantar o mais rápido possível, porque tem que dar a volta por cima, porque tem que mudar aquela história daquela situação ali. Então ele tem que se preparar muito. Então eu acho que talvez essa seja o

> grande diferencial do ser humano que praticou o esporte de alto rendimento, porque ele ganha e perde, ele sabe para que que ele ganha e perde. E como ele fez para ganhar e como ele fez para perder. E na vida muitas vezes, quem não está preparado para ganhar ou para perder, isso aí, ou te sobe a cabeça ou então te joga em um buraco, que é sem volta, né? E eu acho que o esporte ensina isso. Recomeçar todo dia". (G4)

Uma vez que o G4 é coordenador do curso de educação física e fisioterapia de uma instituição de ensino superior e pelo fato de ter afirmado que o ex-atleta tem muito a contribuir no ambiente organizacional, foi questionado se ele já desenvolveu projetos para integrar universidade com ex-atletas e possibilitar maior acesso ao estudo aos atletas, e ele respondeu positivamente. Entretanto, por ser um projeto estratégico da faculdade, o assunto não foi estendido.

Observa-se que a disciplina, a capacidade de lidar com pressão e trabalhar em grupo e a dedicação foram os recursos mais citados pelos entrevistados nessa relação entre carreiras. Acredita-se que a vivência de cada entrevistado, tanto na carreira esportiva quanto na carreira gerencial e o entendimento sobre o que é a função gerencial interferem nessa percepção.

Frente aos apontamentos feitos no decorrer da pesquisa e da análise dos dados, o estudo se encerra na seção seguinte com as considerações finais.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi compreender a influência da carreira esportiva no desempenho da função gerencial a partir da percepção de ex-atletas. Para viabilizar a análise proposta neste trabalho, foi necessário realizar um levantamento bibliográfico sobre os conceitos de carreira, transição de carreira e função gerencial. Nesse sentido, a revisão de literatura sistematizou estudos nacionais e internacionais realizados nos últimos 10 anos que tratavam diretamente dos descritores supramencionados, além da categoria de ex-atletas, com o intuito de entender como o assunto tem sido tratado na academia. A partir desse levantamento, pode-se afirmar que a questão da transição de carreira entre ex-atletas, sobretudo, no que tange a adesão à função gerencial ainda é pouco tratada nas pesquisas acadêmicas, principalmente no Brasil. A grande maioria dos artigos internacionais descartados levava em consideração as lesões e tinha a medicina e fisioterapia como área de interesse. Já nas pesquisas nacionais, apenas um artigo trabalhou diretamente com o assunto.

Para atingir o objetivo, foram entrevistados 6 ex-atletas que ocupavam o cargo de gestor no período em que a pesquisa foi realizada. Foram selecionados apenas aqueles em que a carreira esportiva também tenha sido uma carreira profissional. A análise das entrevistas foi dividida em três categorias - carreira esportiva, carreira de gestor e relação entre carreiras - e oito códigos. Acredita-se que essa divisão utilizada foi suficiente para atingir o objetivo geral e específicos da pesquisa.

O primeiro código apresentado abordou os motivos que levaram à prática esportiva. Com base nas entrevistas, foi possível identificar que a carreira esportiva tem um início precoce, assim como a aposentadoria do atleta. No âmbito dessa pesquisa, a prática esportiva iniciou-se nas escolas durante a infância e finalizou-se na fase adulta.

A preparação para a transição foi o segundo código escolhido para a análise. Neste momento, os planos de carreira foram classificados conforme Pallarés et *al.* (2011): caminho linear, trajetória convergente e caminho paralelo. O caminho linear, onde o atleta se dedica exclusivamente a carreira esportiva, foi o plano adotado pelo G3, o único gestor que relatou não ter se preparado de alguma maneira para a aposentadoria e transição para outra carreira. A trajetória convergente, na qual o atleta prioriza a carreira esportiva, mas mantém outra atividade, foi o plano dos G1, G2 e G6. Já os G4 e G5 adotaram o plano de caminho paralelo, que se refere a importância igualmente atribuída pelo atleta à carreira esportiva e a atividade alternativa. Ressalta-se que essa classificação não foi atribuída pelos próprios atletas e sim de acordo com Pallarés et *al.* (2011).

O terceiro código abordou os motivos que levaram à transição de carreira. Conforme apresentado no referencial teórico deste trabalho, os motivos mais comuns para a transição de carreira foram: corpo não responde mais às cargas e expectativas de treinamento (RUBIO, 2012), ocorrência de lesão ou escolha própria (BRANDÃO et *al*., 2000). A resposta do corpo às cargas e expectativas de treinamento (G3, G4 e G5) e a escolha própria (G1, G2 e G6) foram os motivos apresentados pelos entrevistados. Wylleman et *al.* (1999) adotou os temos transição voluntária e involuntária para analisar os tipos de transição. O primeiro grupo se aplica a transição involuntária e os que encerraram a carreira esportiva por escolha própria passaram por uma transição voluntária.

A última categoria a tratar sobre carreira esportiva dos ex-atletas apresentou as dificuldades da transição com o intuito de atingir ao objetivo específico de "compreender os desafios encontrados pelos ex-atletas na transição de carreira". Os entrevistados afirmaram que poucos atletas são preparados para lidar com a transição. Devido a realidade encontrada, todos os gestores que se tornaram treinadores ou estiveram em uma posição de influência para os atletas, disseram oferecer uma orientação em relação a transição e, principalmente, incentivam o estudo. Também foi citado que pesquisas que abordam as dificuldades de transição de ex-atletas contribuem para divulgar a realidade desses profissionais e, dessa forma, alertar para os problemas que podem ser encontrados.

No que tange à transição de carreira, uma das orientações que os entrevistados relatam dar aos novos atletas com os quais têm contato é a busca por profissionalização fora do esporte com a realização de um curso superiror. Nesse sentido, as condições facilitadas de acesso ao ensino a distância podem contribuir sobremaneira com a transição de carreira, diminuido alguns obstáculos aos estudos, como fatores de tempo, cansaço, acesso, entre outros. Essa possibilidade de cursar diferentes áreas do conhecimento pode levar não só ao aumento atletas formados, mas também à presença de ex-atletas em áreas que não o esporte após a transição.

A primeira categoria permitiu alcançar outro objetivo específico deste estudo. Foi possível compreender que a trajetória do sujeito como atleta tem um início precoce, ao acaso e sem o suporte dos clubes, das confederações e de políticas públicas para o direcionamento da carreira. Embora tenha sido citado que os atletas precisam estar preparados para o momento da transição para que possam oferecer o que as empresas esperam destes profissionais, observou-se que o planejamento para a transição nem sempre leva em conta os objetivos profissionais futuros e sim as oportunidades que surgiram durante a trajetória. Acredita-se que a carreira proteana representa a carreira da maioria dos atletas no Brasil, pois percebe-se uma autonomia do trabalhador e menor influência por parte da organização, permitindo assim o redirecionamento de tempos em tempos conforme a necssidade do indivíduo. Com base nos relatos, as tomadas de decisão dos entrevistados foram feitas a partir do conhecimento de cada um, das situações vividas e, em alguns casos, levando em consideração o contexto e/ou orientações familiares. O estudo também permitiu identificar que problemas de estrutura dos clubes, recursos financeiros, lesões, viagens e mudanças frequentes marcam a

trajetória da carreira de um atleta e podem acarretar em seu fim. Todos esses fatores influenciam para ser uma carreira mais curta quando comparada com outras profissões.

Os entrevistados se viram na necessidade de procurar uma nova carreira como forma de sustento devido a aposentadoria precoce e o patrimônio financeiro acumulado durante a carreira esportiva. Por mais que o início da carreira esportiva tenha sido na época escolar, nenhum ex-atleta era remunerado antes dos 17 anos. Observa-se então que os atletas que foram remunerados por mais tempo não passaram de 20 anos recebendo salário. Esse cenário pode desencadear em uma frustração em relação a carreira esportiva, principalmente em relação as expectativas não concretizadas, tais como independência financeira e sucesso profissional.

Observou-se uma tendência dos ex-atletas em procurar atuar em alguma área relacionada ao esporte. Dentre os entrevistados, a maioria atua diretamente ou indiretamente com o esporte, com exceção da G6. Tal fato pode encontrar justificativa, primeiramente, pela identificação do atleta com a área esportiva e pelas possíveis contribuições que ele pode agregar tendo em vista os conhecimentos já consolidados com que ele conta em relação ao mundo esportivo. Em segunda análise, como já mencionado, não existe uma rede de suporte eficiente para orientar e acolher o atleta no pós-carreira, o que faz com que ele procure sua rede de relacionamentos ao tentar redirecioná-la. Essa rede de relacionamentos, via de regra, também está ligada de alguma maneira ao mundo esportivo, sendo esta a razão da permanência da maior parte dos ex-atletas nesse universo, no qual ele sente segurança em atuar.

Também é possível que o próprio ex-atleta seja procurado pelos clubes esportivos para realizar essa transição de carreira (de atleta para gestor), assumindo funções gerenciais nas mais diferentes modalidades esportivas. Isso porque, a história que o atleta constrói durante sua trajetória na carreira esportiva, bem como suas conquistas profisionais, pressupõem um conhecimento consolidado em relação à modalidade em que atuava e são vistas como fatores contributivos para o esporte, mesmo que sejam empregados na função gerencial.

Foram feitas várias menções aos modelos internacionais de suporte para o atleta, tanto por parte de teóricos (RUBIO, 2012; SUBIJANA et al. 2015; MARTINI, 2012; BRANDÃO et al., 2000) quanto por parte dos entrevistados. O tipo de suporte mais citado como o ideal foi em relação à possibilidade de conciliar o estudo e treinamento e

os treinamentos com outros trabalhos. Essa estrutura pode tanto aumentar o comprometimento com o desempenho esportivo quanto diminuir os desafios da transição de carreira como, por exemplo, o atraso nos estudos. Porém, o fato de a carreira esportiva não ter características embasadas em modelos clássicos das profissões e por se discutir a legitimidade do esporte como profissão (CAMPOS et *al.*, 2017), podem prejudicar a criação de políticas públicas específicas para atender as necessidades de atletas em transição.

Em relação à segunda categoria de análise, procurou-se responder o último objetivo específico. Dividida em três códigos, o primeiro deles tratou sobre a percepção sobre a função gerencial. Constatou-se que cada um desenvolveu teorias pessoas que orietaram seus comportamentos. Segundo Mintzberg (2010), a gestão é um conjunto da ciência (análise evidências sistemáticas), a arte (visão e discernimentos criativos) e a habilidade prática (experiência e aprendizagem prática), portanto, não pode ser reduzida a uma única definição. De fato, se fosse possível limitar a função gerencial a um único conceito, perderia-se toda a riqueza das variáveis com que o gestor se depara em sua atuação, e como elas influenciam essa atividade. A função gerencial é plural e desafiadora, assim como é a carreira de um atleta, conforme visto neste estudo.

Ainda considerando os estudos de Mintzberg (2010) sobre os papéis dos gestores, verifica-se que os ex-atletas entrevistados são orientados para as pessoas. Essa orientação para pessoas pode ser justificada pela vivência em modalidades coletivas e pela experiência como técnico profissional. Ainda na segunda categoria, a análise seguiu com o código "Desafios da função gerencial". A pressão que o gestor sofre no dia a dia foi citada como um dos desafios, porém não houve unanimidade entre os entrevistados sobre esse tema, tendo em vista que as pressões podem possuir diferentes naturezas em relação à modalidade em que cada um atua. Apesar de não haver um consenso, a capacidade de lidar com a pressão foi, juntamente com a capacidade de trabalhar o senso de coletividade, o recurso trazido da carreira esportiva mais citado pelos entrevistados. Além disso, a experiência adquirida no esporte se mostrou um diferencial na visão dos entrevistados. Há que se considerar que a cobrança constante por resultados é um fator de semelhança na carreira de um gestor e de um atleta. Sendo assim, a capacidade de ligar com a pressão se mostra um recurso importante.

Uma vez que todos os gestores tiveram contato com teorias da administração, seja por meio da graduação, pós-graduação ou outros estudos, foi questionado se a teoria confronta a prática, sendo esse o terceiro código da função gerencial. A análise permitiu identificar que os gestores só foram capazes de compreender os desafios da função gerencial a partir da vivência na profissão. Como dito pelos próprios entrevistados, a teoria serve como base para o trabalho de gestor, porém, a prática traz sempre situações únicas que não podem ser aprendidas a partir da teoria. Isso vai de encontro ao referencial teórico apresentado neste trabalho, que caracteriza a função gerencial como sendo multidimensional, circular, dinâmica e fragmentada (DAVEL; MELO, 2005; SILVA, 2009; HILL, 1993). Os entrevistados tiveram experiências pessoais que influenciaram na percepção e na sua atuação na nova carreira.

A última categoria foi desenhada com apenas o código "relação entre as carreiras". Todos os ex-atletas confirmaram a existencia da relação entre as carreiras. A carga de competições e treinos, o desenvolvimento do trabalho em equipe, a liderança, o conhecimento dos próprios limites foram determinantes para a construção da carreira atual e influenciam no entendimento do que é a função gerencial. Relembrando Silva (2009), a ação gerencial é um processo em que a técnica, o conhecimento, a habilidade e o comportamento se misturam em um contexto profissional, sendo que este sofre influência das experiências vividas fora dele. Sendo assim, é possível afirmar que as carreiras de atleta e de gestor não devem ser tratadas isoladamente mas sim como um contínuo aprendizado.

Os relatos dos ex-atletas possibilitaram compreender como a trajetória esportiva é vista contributivamente no exercício da função gerencial, haja vista o caráter dinâmico, plural, o cenário de diferentes pressões, comuns, ainda que em diferentes dimensões, tanto à carreira esportiva em si, quanto à carreira gerencial no esporte. O que se observa nos relatos é que os ex-atletas compreendem que a familiaridade com o alto nível de cobrança, com a disciplina como meio de alcançar os objetivos, além da necessidade de estabelecer um bom relacionamento com os colegas de time para conseguir realizar um bom trabalho, tornam os desafios da transição de uma carreira para a outra menos traumáticos.

O campo e o referencial teórico mostram a importância de se refletir sobre o papel que o ex-atleta exerce na sociedade e de que forma as vivências no esporte podem contribuir

para o desempenho no contexto organizacional. A partir dos relatos dos gestores, constatou-se que a participação desses sujeitos nas empresas após a transição de carreira tem representado uma rica experiência e tende a crescer nos anos que se seguem. O acesso a ensino a distância, o legado deixado no país após a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas do Rio de Janeiro em 2016 são fatores que influenciam o crescimento de ex-atletas no campo da gestão.

Entende-se que a maior contribuição desse estudo resida na compreensão de que, após a transição de carreira, o ex-atleta que assume uma função gerencial utiliza recursos da carreira anterior que permitem superar os desafios da gestão. A liderança, disciplina nas tarefas, dedicação, capacidade de trabalhar em equipe e lidar com pressão, o conhecimento sobre o esporte e o dia a dia de um atleta, a gestão de conflitos, o direcionamento para a ação e estabelecimento de metas foram vistos como recursos contributivos para a função gerencial.

Todavia, existem lacunas que precisam ser preenchidas para dar força a esta área de estudo. Para pesquisas futuras sugere-se uma comparação entre os mitos e verdades sobre a carreira esportiva, tal como Motta (1997) fez sobre a função gerencial, visto que foi citado pelos entrevistados que a verdade por trás da carreira não é divulgada e que essa exposição pode contribuir para que menos pessoas se frustem e que mais atletas se preparem para a transição. Outra sugestão é analisar se existe relação entre as dificuldades encontradas por ex-atletas na função gerencial e o nível do cargo que esses sujeitos assumiram nas organizações.

REFERÊNCIAS

ABREU, A. B. Novas reflexões sobre a evolução da teoria administrativa: os quatro momentos cruciais no desenvolvimento da teoria organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 16, n. 4, p. 39-52, 1982.

ALFERMANN, D.; LAVALLE, D; WYLLEMAN, P. Career transitions in competitive sports. **Fepsac. Monograph Series**, v. 1, 1999.

ANDRADE, G. A.; KILIMNIK, Z. M.; PARDINI, D. J. Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 58-80, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luis Antero Neto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições, 1977.

BARLACH, L; MALVEZZI, S. Empreendedoriso interno e criação de empresas: transição ou mudança? **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe).**, v. 2, n. 2, 2012.

BARNARD, C. **As funções do Executivo**. Tradução Flávio Moraes de Toledo Piza. Editora Atlas, 1979.

BRANDÃO, M. R. F.; AKEL, M. C.; ANDRADE, S. A.; GUISELINI, M. A. N.; MARTINI, L. A.; NASTÁS, M. A. Causas e consequências da transição de carreira esportiva: uma revisão de literatura. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, v. 8, n. 1, p. 49-58, 2000.

BRASIL, ART. 3º DA LEI 9.615 de 1998. Brasília, DF. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9615consol.htm>. Acesso em 13 de out. 2018.

CAMPOS, R. C.; CAPPELLE, M. C. A.; MACIEL, L. H. R. Carreira Esportiva: O Esporte de Alto Rendimento como Trabalho, Profissão e Carreira. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 18, n. 1, p. 31-41, 2017.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso *versus* análise de conteúdo. **Texto contexto enferm**, v. 15, n. 4, p. 679-84, 2006.

CHANLAT, J. F. Mitos e realidades sobre o estresse dos gerentes. **Gerência em ação:** singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV**, p. 29-65, 2005.

_____ Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.6, p. 67-75, 1995.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de liderança**: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. Elsevier Brasil, 2018.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **Regulamento Nacional de Intermediários**. Rio de Janeiro, 2019.

COSTA, C. E. F.; De atleta a empreendedor: uma trajetória de aprendizado. Dissertação de mestrado, Puc Minas, 2006.

DAVEL, E; MELO, M. C. O. L. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: DAVEL, E.; MELO M.C.O.L. **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho dos gerentes. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas; p. 29-65, 2005.

DEBOIS, N.; LEDON, A.; WYLLEMAN, P. A lifespan perspective on the dual career of elite male athletes. **Psychology of Sport and Exercise**, v. 21, p. 15-26, 2015.

DEMULIER, V.; LE SCANFF, C.; STEPHAN, Y. Psychological predictors of career planning among active elite athletes: An application of the social cognitive career theory. **Journal of Applied Sport Psychology**, v. 25, n. 3, p. 341-353, 2013.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Artmed Editora, 2008.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, v.14, n.28, p. 139-152, 2004.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. **Entrevista qualitativa**: instrumento de pesquisa e evento dialógico. São Paulo: Saraiva, p. 301-323, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMES, D. F. N.; BARBOSA, R. P.; MORAES, K. S.; TREVISAN, L. N. Âncoras de carreiras: revisão do conceito de mobilidade a partir de estudo com egressos do curso de administração em dois momentos – 2007 e 2010. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3, n. 1, p. 50-62, 2013.

GONZÁLEZ REY, F. L. G. Pesquisa **qualitativa em psicologia** – caminhos e desafios**.** Cengage Learning Editores, 2002.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. Sage, 2002.

HILL, L. A. **Novos gerentes**: Assumindo uma nova identidade**.** São Paulo: McGraw-Hill, 1993.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Tabela 12 – Municípios, total, com política de pessoal para a contratação de ex-atletas para o exercício de funções na gestão da política de esporte, segundo as Grandes Regiões e as Unidades da Federação – 2016**

KILIMNIK, Z. M.; OLIVEIRA, L. C. V.; SANTOS NETO, S. P. D. Transição da docência para o empreendedorismo: motivos e dinâmicas de inserção. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 1, p. 2-18, 2016.

KNIGHTS, S.; SHERRY, E.; RUDDOCK-HUDSON, M. Investigating elite end-of-athletic-career transition: a systematic review. **Journal of Applied Sport Psychology**, v. 28, n. 3, p. 291-308, 2016.

KUETTEL, A.; BOYLE, E.; SCHMID, J. Factors contributing to the quality of the transition out of elite sports in Swiss, Danish, and Polish athletes. **Psychology of sport and exercise**, v. 29, p. 27-39, 2017.

LAVALLEE, D. Theoretical perspectives on career transitions in sport. **Career transitions in sport: International perspectives**, p. 1-27, 1999.

LOLI, F.; TREFF, M. A. O coaching de carreira como recurso facilitador do processo de Transição Profissional. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe). ISSN 2237-1427**, v. 8, n. 1, 2018.

MACIEL, L. H. R. **Construções** e transições de carreiras no Esporte Profissional: um estudo com ex-atletas de alto rendimento. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015.

MACIEL, L. H. R.; CAPPELLE, M. C. A.; CAMPOS, R. C. Continuando a jornada: explorando a recolocação profissional de ex-atletas de alto rendimento. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 14, n. 2, p. 78-91, 2015.

MANGIA, U. B.; JOIA, L. A. Antecedentes à transição de carreira dos profissionais de Tecnologia da Informação. **Revista de Administração**, v. 50, n. 4, p. 541-560, 2015.

MARQUES, M. P.; SAMULSKI, D. M. Análise da carreira esportiva de jovens atletas de futebol na transição da fase amadora para a fase profissional: escolaridade, iniciação, contexto sócio-familiar e planejamento da carreira. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 23, n. 2, p. 103-119, 2009.

MARTIN, L. A.; FOGARTY, G. J.; ALBION, M. J. Changes in athletic identity and life satisfaction of elite athletes as a function of retirement status. **Journal of Applied Sport Psychology**, v. 26, n. 1, p. 96-110, 2014.

MARTINI, L. Transição de Carreira e suas implicações no Esporte. **Destreinamento e transição de carreira no esporte**, p. 6-8, 2012.

MATOS, E.; PIRES, D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 15, n. 3, 2006.

MELO, M. C. O. L. O exercício da função gerencial em tempos de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à função compartilhada. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, 1996.

MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Tradução: Francisco Araújo da Costa; revisão técnica: Roberto Fachin. 2010.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria Geral da Administração**. Cengage Learning Edições Ltda, 3ª Edição, 2006.

MOTTA, P. R. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirgente. Rio de Janeiro, **Record**, p.256, 1997.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração,** São Paulo, v. 1, n. 3, p. 2, 1996.

NEVES, M. M.; TREVISAN, W.; PETROKAS, L. A. A transição de carreira de executivos seniores para carreira Empreendedora. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 1, n. 2, 2011.

OLIVEIRA, L. C. V.; KILIMNIK, Z. M.; OLIVEIRA, R. P. Da gerência para a docência: metáforas do discurso de transição. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 301-329, 2013

OLTRAMARI, A. P. Transição na carreira e a quantofrenia: um estudo de caso com coordenadores de mestrado e doutorado de uma IES privada. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 2, p. 200-210, 2015.

PAIVA, K. C. M., MAGESTE, G. D. S.; MELO, M. C. D. O. L.; SANTOS, M. E. B. D.; PEREIRA, R. A. Função gerencial em shopping center: ação, devoção e desilusão. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 14, n. 42, p. 29-47, Jul./Set. 2007.

PALLARÉS, S.; AZÓCAR, F.; TORREGROSA, M.; SELVA, C.; RAMIS, Y.; Modelos de trayectoria deportiva en waterpolo y su implicación en la transición hacia una carrera profesional alternativa.(Athletic Career Models in Water Polo and their Involvement in the Transition to an Alternative Career). **CCD. Cultura_Ciencia_Deporte. doi: 10.12800/ccd**, v. 6, n. 17, p. 93-103, 2011.

PARENTE, C.; ROCHA, V. O. O Outplacement em Portugal: vivências e experiências. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 2, p. 590-605, 2017.

PINOTTI, S.; ANDREASSI, T.; MACHADO, S. G. M.; SALUSSE, M. A. Y. Ser ou não ser empreendedor: o profissional técnico e o dilema da mudança de carreira. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 3, p. 177-203, 2015.

RADUAN, C. R.; **Jegak**, U; Haslinda, A.; Alimin, I. I. Management, strategic management theories and the linkage with organizational competitive advantage from the resource-based view. **European Journal of Social Sciences**, v. 11, n. 3, p. 402-418, 2009.

RAMOS, E. A. A.; JOIA, L. A. Uma investigação acerca do fenômeno do turn-away entre os profissionais de Tecnologia da Informação. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 4, p. 75-109, 2014.

RAUFFLET, E. Os Gerentes e suas atividades cotidianas. **Gerencia em ação:** singularidades e dilemas do trabalho dos gerentes, p. 67-82, 2005.

RÉVILLION, A. S. P. A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 2, n. 2, p. 21-37, 2015.

ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re) construção de uma trajetória. **Alea: Estudos Neolatinos**, v. 7, n. 2, p. 305-322, 2005.

RÚBIO, K. Novas identidades e novas carreiras: a transição e o esporte olímpico brasileiro. **Destreinamento e transição de carreira no esporte**, p. 37, 2012

SAMUEL, R. D.; TENENBAUM, G. How do athletes perceive and respond to change-events: An exploratory measurement tool. **Psychology of Sport and Exercise**, v. 12, n. 4, p. 392-406, 2011.

SCHLOSSBERG, N. K. A model for analyzing human adaptation to transition. **The counseling psychologist**, v. 9, n. 2, p. 2-18, 1981.

SCHLOSSBERG, N. K. **Counseling adults in transition:** Linking practice with theory. Springer Publishing Company, 1995.

SGOBI, K. Recortes da transição na carreira esportiva. **Revista Brasileira de Psicologia do Esporte**, v. 2, n. 1, 2018.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem.** São Paulo: Saraiva, 2009.

STAMBULOVA; N., ALFERMANN, D.; STATLER, T. A.; CÔTÉ, J. ISSP position stand: Career development and transitions of athletes. **International journal of sport and exercise psychology**, v.7, n.4, p.395-412, 2009.

SUBIJANA, C. L.; BARRIOPEDRO, M.; CONDE, E. Supporting dual career in Spain: Elite athletes' barriers to study. **Psychology of Sport and Exercise**, v. 21, p. 57-64, 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1987.

VEIGA, L.; GONDIM, S. M. G. A utilização de métodos qualitativos na ciência política e no marketing político. **Opinião Pública**, v. 7, n. 1, p. 1-15, 2001.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição privatizada. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 5, art. 3, p. 834-854, 2011.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. A tomada de decisões na transição de carreira: uma proposta de associação de conceitos**. Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 2, p. 216-245, 2014.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; SILVA, R. C.; TREVISAN, L. N. Qualidades da transição interprofissão: um estudo com professores universitários. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 21, p. 431-452, 2015,

VILANOVA, A.; PUIG, N. Personal strategies for managing a second career: The experiences of Spanish Olympians. **International Review for the Sociology of Sport**, v. 51, n. 5, p. 529-546, 2016.

WALTER, S. A.; BACH, T. M. Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: inovando o processo de análise de conteúdo por meio do Atlas.ti. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 275-308, 2015.

WREN, D. A.; BEDEIAN, A. G. **The evolution of management thought**. 1994.

WYLLEMAN, P.; LAVALLEE, D.; ALFERMANN, D. Transitions in the career of competitive athletes. **Lund, Sweden: FEPSAC.**

APÊNDICE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Projeto: O exercício da função gerencial: do esporte às organizações

Prezado Sr(a),

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa que estudará como se relacionam a carreira de ex-atleta com a carreira gerencial.

Você foi selecionado(a) porque atende os requisitos necessários para o desenvolvimento desta pesquisa. A sua participação nesse estudo consiste em responder a algumas perguntas feitas pelo pesquisador.

Sua participação é muito importante e voluntária e, consequentemente, não haverá pagamento por participar desse estudo. Em contrapartida, você também não terá nenhum gasto.

As informações obtidas nesse estudo serão confidenciais, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação em todas as fases da pesquisa, e quando da apresentação dos resultados em publicação científica ou educativa, uma vez que os resultados serão sempre apresentados como retrato de um grupo e não de uma pessoa. Você poderá se recusar a participar ou a responder algumas das questões a qualquer momento, não havendo nenhum prejuízo pessoal se esta for a sua decisão.

Todo material coletado durante a pesquisa ficará sob a guarda e responsabilidade do pesquisador responsável pelo período de 5 (cinco) anos e, após esse período, será destruído.

Os resultados dessa pesquisa servirão de suporte para ex-atletas que desejam redirecionar a carreira para o campo da gestão, para organizações que procuram ex-atletas para integrar a equipe de funcionários e também para futuras pesquisas.

Para todos os participantes, em caso de eventuais danos decorrentes da pesquisa, será observada, nos termos da lei, a responsabilidade civil.

Você receberá uma via deste termo onde conta o telefone e o endereço do pesquisador responsável, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Pesquisador responsável: Amanda Fontes Silva

Telefone: (031) 99328-5108

Endereço: Av. Amazonas, 5253 – Nova Suíça – CEP 30421-169 – Belo Horizonte, MG, Brasil

O presente termo será assinado em 02 (duas) vias de igual teor.

Belo Horizonte,

Dou meu consentimento de livre e espontânea vontade para participar deste estudo

_____

Nome do participante (em letra de forma)

_____ _____

Assinatura do participante Data

Eu, Amanda Fontes Silva, comprometo-me a cumprir todas as exigências e responsabilidades a mim conferidas neste termo e agradeço pela sua colaboração e confiança.

_____ _____

Assinatura do pesquisador Data