

Elucidação do conceito de gestão e administração e sua associação com o esporte

Elucidation of the concepts of management and administration and its association with sport

Yasmin Botheon Ng¹, Laís de Lima Amaral², Leandro Carlos Mazzei³

Submetido em: 05/07/2021

Aprovado em: 21/07/2021

Resumo

No Brasil, a Gestão do Esporte começou a ser consolidada como uma área acadêmica apenas a partir da década passada, e mesmo com a crescente de produção de estudos sobre o tema, a bibliografia nacional, nos dias atuais, ainda se mostra insuficiente para contemplar a grande diversidade de abordagens e subtemas existentes. Em um dos casos, foi identificada a problemática em relação à variedade de definições ou perspectivas do conceito sobre Gestão do Esporte, decorrente, provavelmente, dos diferentes olhares científicos sobre a área e/ou da variabilidade relacionada à sua aplicação prática. Esta pesquisa se propôs à tentativa de contribuição com uma definição de Gestão do Esporte mais concisa, a partir de análises bibliográficas tanto campo da administração, como do esporte, para que desta forma, a partir da melhor elucidação deste conceito possa-se traçar um melhor delineamento teórico para a formação profissional nesta área em nosso país. A metodologia utilizada foi baseada na taxionomia apresentada por Vergara (2010), para a elucidação do conceito e termo de “gestão” e “administração” foi aplicado quanto aos fins, a pesquisa descritiva, e quanto aos meios, foi utilizada a pesquisa bibliográfica sistematizada. Para a análise dos conceitos e sua elucidação, aplicou-se o método do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), conforme proposto por Lefèvre e Lefèvre (2003), neste caso, não houve discursos do sujeito e sim os conceitos retirados das obras. Em seguida, foi analisada a associação do DSC de gestão junto ao conceito de esporte segundo o Conselho da União Europeia, escolhido por sua capacidade de abrangência, de maneira a conseguir uma definição conceitual de gestão do esporte mais satisfatória, condizente com os consensos existentes no âmbito acadêmico e abrangente o suficiente para suas diversas aplicações. Ao final, é abordado sucintamente a diferenciação observada entre os termos administração e gestão associados ao esporte, e algumas considerações em relação a área. Espera-se que o estudo possa contribuir com a compreensão da Gestão do Esporte enquanto parte do domínio das Ciências do Esporte, e na formação de profissionais desta área, que demanda de uma profundidade em termos de conceitos.

Palavras-chave: Gestão do Esporte. Ciências do Esporte. Administração. Gestão.

Abstract

In Brazil, Sports Management began to be consolidated as an academic area only in the last decade, and even with the growing production of studies on the subject, the national bibliography, nowadays, is still insufficient to contemplate the diversity of approaches and sub-themes in this field. In one of the cases, it was identified a problem with the variety of definitions or perspectives on the concept of sport management, probably due to the different scientific perspectives on the area and/or the variability related to its practical application. The purpose of this research is to contribute with a more concise definition of Sport Management, based on bibliographic analyzes both in the fields of administration and sports. In this way, with a more satisfactory elucidation of this concept, it is hoped that a better theoretical outline for professional training in this area can be traced for our country. The methodology used was based on the taxonomy presented by Vergara (2010), for the elucidation of the concept and the terms “management” and “administration” was applied the descriptive research for its ends, and the systematic bibliographic research, for the means. To the analysis of concepts and their elucidation, the Discourse of the Collective Subject (DCS) method was applied, as proposed by Lefèvre and Lefèvre (2003), except in this case, there were no subject discourses, but concepts taken from the examined books. Then, it was made the

¹ Graduanda em Ciências do Esporte pela Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas (FCA-UNICAMP), bolsista PIBIC pelo CNPq em 2020. E-mail: yasbng99@gmail.com.

² Graduanda em Ciências do Esporte pela Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas (FCA-UNICAMP), membro do grupo de pesquisa em Gestão e Políticas do Esporte (Sport Map), bolsista PIBIC/CNPq. E-mail: laisdelimaamaral@gmail.com.

³ Professor Doutor da Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas. Coordenador do grupo de pesquisa em Gestão e Políticas do Esporte (Sport Map) E-mail:lemazzei@unicamp.br.

association of the management DCS with the concept of sport according to the Council of European Union, chosen for its broad capacity, in order to achieve a more suitable conceptual definition of sport management, consistent with the existing consensus in the academic area and comprehensive enough for its many applications. At the end, it is briefly discussed the difference observed between the terms administration and management associated with sports field, and some considerations in relation to the area. It is expected that the study can contribute to the understanding of sports management as a part of Sport Sciences domain, and to the training of professionals in this area, which demands a depth in term of concepts

Keywords: *Sports Management. Sport Sciences. Administration. Management.*

1 Introdução

O surgimento e posterior evolução da Gestão do Esporte advém de uma necessidade histórica relacionada a uma melhor “organização” das diferentes práticas esportivas e seus respectivos responsáveis. Ao mesmo tempo, a mesma necessidade, trouxe, ou evidenciou, a carência de profissionais capacitados para realizar as funções relacionadas à Gestão do Esporte. Para Rocha e Bastos (2011), esta realidade tem estimulado uma aproximação entre a universidade e a intervenção profissional nesta temática, proporcionando um desenvolvimento de estudos científicos sobre, e consolidando a gestão do esporte como uma nova área acadêmica. Para Mazzei e Bastos (2012), foi no ano de 2003 que a produção de conhecimento nacional sobre a Gestão do Esporte e subtemas derivados começaram a ser mais frequentes no Brasil. Em 2009, foi detectado uma crescente constante sobre a abordagem deste tema nas produções, investigado por Santos, Freire e Miranda (2017). No entanto, a bibliografia nacional ainda se revela de certa forma insuficiente ou em desenvolvimento, considerando a grande diversidade de abordagens e subtemas existentes nesta área.

Como apontado por Pires e Sarmento (2001) e Rocha e Bastos (2011), a Gestão do Esporte é uma área polissêmica e multidisciplinar, que pode se fazer muito presente em diversas organizações que atuam na indústria e atividades esportivas. Dentro da área acadêmica nacional constata-se um problema em relação a variedade de definições ou perspectivas do conceito sobre Gestão do Esporte (Mazzei & Bastos, 2012a). Essa variedade gira um pouco em torno dos diferentes olhares científicos sobre a área (Bastos, 2003; Rocha & Bastos, 2011) ou da variabilidade relacionada à sua aplicação prática (Mattar & Mattar, 2013; Mazzei & Rocco Júnior, 2017; Pires & Sarmento, 2001).

Mazzei e Rocco Júnior (2017) declaram que a Gestão do Esporte é de extrema importância para que o fenômeno esporte se manifeste em sua completude, como elemento da educação e inclusão social, com efetividade e qualidade. De antemão, as diversas publicações existentes na área apresentam alguns poucos consensos sobre a Gestão do Esporte, como por exemplo:

- A importância e a necessidade de conhecimentos multidisciplinares por parte dos profissionais, principalmente sobre administração e ciências do esporte (Amaral & Bastos, 2015; Bastos, 2003; Joaquim, Carvalho, & Batista, 2011; Mazzei & Rocco Júnior, 2017; Pires & Sarmento, 2001). Esta indispensável relação entre as áreas de conhecimento, é explicada pelo fato de que “É preciso conhecer, saber fazer, fazer e refletir sobre o que está sendo gerido” (Mazzei & Rocco Júnior, 2017; Pires & Sarmento, 2001).

- Conjuntamente aos conhecimentos multidisciplinares, também é identificado nos vários textos sobre a Gestão do Esporte no Brasil a importância de que essa área seja inerente, pertinente e coerente com a definição e importância contemporânea, econômica, social e cultural do fenômeno esporte. Ou seja, gerir o esporte necessita de um entendimento e tratamento especializado sobre o gerenciamento e aplicações voltadas às práticas esportivas, respeitando toda a história do esporte na evolução humana (Mazzei & Rocco Júnior, 2020; Pires & Sarmento, 2001). Partindo destas colocações, tendo em vista a pluralidade de cenários, personagens e significados de manifestação do esporte, caminhamos para uma discussão que considere a transdisciplinaridade do fenômeno, já que a busca por colaboração de diversas abordagens teórico-metodológicas pode contribuir para a articulação de um objeto comum, neste caso a gestão aplicada às atividades esportivas.

Esta pesquisa buscou contribuir com uma definição de Gestão do Esporte mais concisa, de acordo com o contexto e tendências atuais, esportivas e administrativas, a partir de análises bibliográficas tanto da área da administração, como a do esporte e da Gestão do Esporte. Primeiramente, foi proposto uma elucidação mais íntegra dos termos “gestão” e

“administração”, convergindo visões de diferentes autores da área, os quais apresentam algumas concordâncias e discordâncias em relação as suas definições e princípios, para, desta maneira, facilitar o processo seguinte de aplicação destes ao esporte. O propósito do estudo é possibilitar uma melhor elucidação de conceitos fundamentais para a área e assim, traçar um melhor delineamento teórico para a formação profissional na Gestão do Esporte no Brasil.

2 Revisão de Literatura

As investigações acadêmicas sobre a Gestão do Esporte são recentes, com movimentos acadêmicos que emergiram a partir dos anos sessenta e foram disseminados por meio de trabalhos científicos com maior consistência na década de 80 (Chalip, 2006; Rocha & Bastos, 2011). Esses movimentos foram intensificados graças ao crescimento exponencial da indústria do esporte, a qual compreende os segmentos de prática, produção e promoção de produtos ou serviços relacionados às atividades esportivas de fitness, recreativas e de lazer (Pitts, Fielding, & Miller, 1994). A evolução da indústria do esporte culminou com o desenvolvimento da Gestão do Esporte como área acadêmica pelo mundo, graças ao aumento da demanda por profissionais possuidores de conhecimento técnico específico sobre esta área (Rocha & Bastos, 2011; Bastos, 2016).

Dessa forma, é possível verificar várias iniciativas ao redor do mundo que buscam apoiar o avanço da formação de profissionais qualificados para atuar na Gestão do Esporte, seja na prática ou docência e o desenvolvimento científico, aplicado da área. Essas iniciativas se destacam cronologicamente, pela criação de diferentes organizações continentais com interesses semelhantes, dentre elas: a *North American Society for Sport Management* (NASSM) em 1985, seguida pela *European Association for Sport Management* (EASM) fundada em 1993. No ano de 1995 surgiu a *Sport Management Association of Australia and New Zeland* (SMAANZ), em 2002 foi fundada a *Asian Association for Sport Management* (AASM). No ano de 2009, na América Latina, foi instaurada a *Asociación Latinoamericana de Gerencia Desportiva* (ALGEDE) e em 2010 ocorreu o aparecimento da *African Sport Management Association* (ASMA). Todo esse processo resultou na fundação da *World Association for Sport Management* (WASM) em 2012, uma entidade mundial voltada especificamente para a Gestão do Esporte (Bastos, 2016).

Segundo Bastos (2016), diferentes nações apresentam características e particularidades que influenciam o entendimento da Gestão do Esporte. Por conta disso, sempre é necessário que mais produções científicas com análises específicas, considerando os diferentes contextos, sejam divulgadas para obtenção de uma visão mais ampla sobre a constituição desta área. Considerando o que foi supracitado, no Brasil, se por um lado a criação de entidades em benefício da Gestão do Esporte como a Associação Brasileira de Gestão do Esporte (fundada em 2009), aponta para um indício de maturidade da área academicamente, por outro lado, alguns estudos mostram que a área da Gestão do Esporte no país se encontra em um estágio inicial no tocante à formação acadêmica, pesquisas científicas e até mesmo na elucidação de seus conceitos (Bastos & Mazzei, 2012; Rocha & Bastos, 2011).

Acerca da conceitualização da Gestão do Esporte no Brasil, identifica-se que as informações têm se desenvolvido ao longo dos anos. Para Bastos (2003), a área de “Administração Esportiva” envolve a aplicação dos conceitos e teorias gerais da Administração ao Esporte e aos diferentes papéis que ele desempenha na sociedade contemporânea, englobando conhecimentos multidisciplinares e envolvendo um corpo de conhecimento de literatura relativa à teoria e à prática; profissionais que formam profissionais; por aqueles que desenvolvem pesquisa e os que atuam na prática; por organizações profissionais dedicadas ao

avanço da área; pela formação profissional e pela credibilidade que ela conquista perante a sociedade (Bastos, 2003; Pitts et al., 1994).

No tradicional Atlas do Esporte no Brasil, apresenta-se que a “administração esportiva” se trata da organização e direção racional e sistemática de atividades esportivas e físicas em geral e/ou de entidades e grupos que fazem acontecer estas atividades (Nolasco, Bitencourt, Paoli, Gomes, & Castro, 2006). Na mesma referência ainda são apresentadas a questão dos diferentes contextos, diferentes definições como por exemplo, para a *North American Society for Sport Management* a Gestão do Esporte se trata de um corpo de conhecimentos interdisciplinares que se relaciona com a direção, liderança e organização do esporte, incluindo dimensões comportamentais, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, negócios em contextos sociais, legislação e preparação profissional. No contexto Europeu, a Gestão do Esporte é uma atividade de apoio ao Esporte e à Educação Física (Nolasco et al., 2006).

A partir de Dias (2002), para Mazzei e Bastos (2012) o termo Administração pode ser definido como planejar, organizar, dirigir e controlar recursos para atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos de uma organização, enquanto que Gestão é lançar mão de diversas funções e conhecimentos necessários para, através das pessoas, se atingirem os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz. Para os mesmos autores, a Gestão do Esporte pode ser compreendida como uma área científica inerente às Ciências do Esporte ou uma área autônoma, composta por um corpo de conhecimento que atualmente possui literatura, teorias e práticas próprias, causas e fatos, profundidade e generalidade de suas conclusões, finalidade teórica e prática, objeto formal de estudo, método, controle, exatidão e aspecto social em suas pesquisas. De qualquer forma, a Gestão do Esporte pertencente ao grupo de vários campos do conhecimento humano que apresentam conexões científicas com os fatos esportivos, assim como a Medicina, a Psicologia, a Sociologia, a Biomecânica, a História, a Filosofia e a Pedagogia (Mazzei & Bastos, 2012).

Mesmo assim, há uma certa confusão, principalmente com relação ao senso comum ou o universo prático desta área. Ainda há, por exemplo, confusão entre “marketing”, “gestão” e até “administração”. Rocha e Bastos (2011) nos mostraram que esses termos se diferem pois o primeiro (marketing) é uma parcela das atividades de gestão, enquanto que a Gestão do Esporte se trata da aplicação dos fundamentos da Administração no contexto esportivo, principalmente, nas organizações esportivas. Por outro lado, de acordo com alguns autores da Administração, o processo de gestão possui mais complexidade, considerando que envolve a tomada de decisões, planejamento, estruturação, controle e avaliação de uma determinada ação e para isso, é necessário ter o inter-relacionamento com as pessoas e com a administração de recursos para alcance dos objetivos previamente definidos (Chiavenato, 2011; Maximiliano, 2006).

Outra definição interessante do conceito de Gestão do Esporte foi apresentada por Mazzei e Rocco Júnior (2017), segundo eles: a Gestão do Esporte pode ser definida como a união dos conhecimentos provenientes das Ciências do Esporte e da Administração, visando sua aplicação no gerenciamento das diferentes atividades e organizações existentes e que envolvem o fenômeno Esporte. Desse modo, o conhecimento do contexto esportivo no qual se está inserido é algo relevante para gerir qualquer tópico relacionado ao esporte (Mazzei & Rocco Júnior, 2017).

Embora existam algumas publicações científicas aqui apresentadas que tenham contemplado o conceito de Gestão do Esporte, sempre é valioso a busca por uma melhor clareza, definição e delineamento dos conceitos de “gestão” e “administração”. É importante destacar que as definições acima são talvez as mais usadas no Brasil, constatado após rápida verificação no Google Acadêmico. Entretanto, um melhor esclarecimento desses conceitos pode contribuir com a consolidação da área da Gestão do Esporte no país por possibilitar um

melhor entendimento sobre o tema.

3 Metodologia

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi baseada na taxionomia apresentada por Vergara (2010), que subdivide os processos metodológicos em dois aspectos: primeiro quantos aos fins e segundo quanto aos meios. Para a elucidação do conceito e termo de “gestão” e “administração” foi aplicado quanto aos fins, a pesquisa descritiva, expondo e apresentando de forma clara os princípios e definições, para facilitar suas aplicações com o esporte, em especial o termo “gestão”. Quanto aos meios, foi utilizada a pesquisa bibliográfica sistematizada (Thomas & Nelson, 2002; Vergara, 2010), onde neste processo, foi feita uma busca por livros de literatura básica e essencial sobre a área de Administração na biblioteca de uma unidade de ensino de uma Instituição de Ensino Superior Pública que possui tanto o curso de Administração quando o curso de Ciências do Esporte (especificamente a biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas).

Assim, o procedimento da pesquisa bibliográfica sistematizada seguiu para a pesquisa dos descritores: “gestão”, “administração” e “administração e gestão” no site de busca do acervo da Biblioteca Prof. Dr. Daniel Joseph Hogan (<http://acervus.unicamp.br/index.html>). A busca teve como objetivo a identificação de livros didáticos utilizados no ensino para a graduação, principalmente da área da Administração. A partir dos livros identificados, realizou-se uma rodada de verificação no portal Google Acadêmico, com intuito de identificar as produções mais citadas e utilizadas por outros autores. E assim, dentre as 21 obras identificadas pela busca, foram selecionadas para análise as 10 obras (compreendendo 7 autores) com mais citações (valores maiores ou próximo a 1000), como apresentado no Quadro 1. Também levou-se em consideração os autores, sendo que os que tiveram mais de uma obra dentre as listadas, foi priorizada no máximo duas obras (aquelas dispersas ao longo do tempo e consideradas mais completas), possibilitando assim variabilidade de conceitos, autores e evitando redundância de informações.

Quadro 1

Principais obras identificadas e relação com o nº de citações no Google Acadêmico

	Principais livros identificados a partir dos descritores “gestão”, “administração” e “administração e gestão”, na biblioteca da FCA-UNICAMP	Nº de citações no Google Acadêmico
1.	Introdução à teoria geral da administração / Idalberto Chiavenato	15298
2.	Introdução à administração / Antonio Cesar Amaru Maximiano	3061
3.	Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital / Antonio Cesar Amaru Maximiano	2246
4.	Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações / Henry Mintzberg	1773
5.	Administração: mudanças e perspectivas / Stephen P. Robbins	1769
6.	Managing: desvendando o dia a dia da gestão / Henry Mintzberg	1271

7.	Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações / Stephen P. Robbins	1235
8.	Teorias da administração / Antonia de Lima Ribeiro	1196
9.	Administração: princípios e tendências / Francisco Lacombe, Gilberto Heilborn	1141
10.	Administração / Richard L. Daft	920

Fonte: desenvolvido pela autora.

Para a análise dos dados, dos conceitos e sua elucidação, aplicou-se o método do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), conforme proposto por Lefèvre e Lefèvre (2003). Os Discursos do Sujeito Coletivo formam um painel de informações sob uma forma textual, com base numa série de artifícios metodológicos, sintetiza o pensamento coletivo de uma forma menos arbitrária do que geralmente ocorre em uma pesquisa qualitativa (Figueiredo, Chiari, & Goulart, 2013). Na técnica do DSC, as informações coletadas podem ser metodologicamente tratadas através de leitura e análise com o objetivo de obter o pensamento coletivo.

Neste estudo, a técnica consistiu basicamente em analisar o material coletado (conceitos de administração e gestão), extraindo-se de cada um destes as Ideias Centrais ou Ancoragens e as suas correspondentes Expressões-chave; com as Ideias Centrais/Ancoragens e Expressões Chave semelhantes compõe-se um ou vários discursos síntese que são os Discursos do Sujeito Coletivo. As expressões chave (ECH) são trechos do discurso, que devem ser destacados pelo pesquisador, e que revelam a essência do conteúdo do discurso ou a teoria subjacente. A Ideia Central (IC) é um nome ou expressão linguística que revela, descreve e nomeia, da maneira mais sintética e precisa possível, o(s) sentido(s) presentes em cada uma das respostas analisadas e de cada conjunto homogêneo de ECH, que vai dar nascimento, posteriormente, ao DSC. O Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) é uma reunião num só discurso-síntese redigido na primeira pessoa do singular de ECH que têm ICs semelhantes ou complementares (Lefèvre & Lefèvre, 2003).

a) Identificação de Expressões-chave (ECH): pedaços ou trechos literais demarcados pelo pesquisador (sublinhadas) e que revelam a essência do conceito;

b) Análise das Ideias centrais (IC): é a expressão linguística que descreve, de formas sintéticas, precisas e fidedignas, o sentido de cada um dos conceitos analisados que vai dar origem, posteriormente, ao “Discurso do Sujeito Coletivo”, ou, em tal caso, ao conceito contemplado todos os analisados;

c) Elaboração do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC): é um discurso síntese, redigido na primeira pessoa do singular e composto pelas Expressões-chave que têm a mesma ideia central.

Para contemplar os objetivos secundários de delineamento da Gestão do Esporte e seus possíveis processos e funções relacionadas ao esporte, primeiramente, foi realizada a associação dos conceitos de gestão/administração junto ao conceito de esporte segundo o Conselho da União Europeia (Art. 2 Council of Europe, European Sports Charter, 2001).

Esporte pode ser compreendido como todas as formas de atividades físicas que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis.

Tal conceito foi escolhido por sua abrangência, e pela melhor capacidade de propiciar,

futuramente, a elucidação de processos e funções referentes à Gestão do Esporte, e especialmente à gestão pedagógica do esporte.

4 Resultados

Após a análise e identificação das expressões-chaves sobre a essência dos conceitos de administração e gestão compreendidas nas obras selecionadas, foram constatadas e compiladas as ideias centrais, apresentadas no Quadro 2 e 3, referentes ao termo administração e gestão, respectivamente.

Quadro 2

Ideias Centrais (IC) do termo Administração.

Livros	Ideias centrais (IC)
- Introdução à teoria geral da administração / Idalberto Chiavenato	- Planejamento, organização, liderança e controle - Tomada de decisões, a partir de um conjunto de pessoas e recursos, para alcançar objetivos - Ciência, arte, tecnologia
- Introdução à administração / Antonio Cesar Amaru Maximiano - Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital / Antonio Cesar Amaru Maximiano	- Planejamento, organização, liderança, controle e execução - Tomada de decisões, a partir de um conjunto de pessoas e recursos, para alcançar objetivos - Disciplina, arte, profissão
- Administração: mudanças e perspectivas / Stephen P. Robbins - Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações / Stephen P. Robbins	- Planejamento, organização, liderança e controle - Estabelecimento de objetivos e estratégias para alcançá-los
- Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações / Henry Mintzberg - Managing: desvendando o dia a dia da gestão / Henry Mintzberg	- Competência (organização, alocação de recursos, delegação, autorização, sistematização, definição de objetivos, avaliação de desempenho)
- Teorias da administração / Antonia de Lima Ribeiro	- Previsão, organização, direção, coordenação e controle
- Administração: princípios e tendências / Francisco Lacombe, Gilberto Heilborn	- Planejar, organizar, prover recursos humanos, liderar, coordenar e controlar - Alcance de objetivos por meio de terceiros - Conhecimento especializado, lidar com pessoas e visão sistêmica
Administração / Richard L. Daft	- Planejamento, organização, comando, coordenação e controle - Conhecimento especializado, lidar com pessoas e visão sistêmica

Fonte: desenvolvido pelos autores.

Quadro 3

Ideias Centrais (IC) do termo Gestão.

Livros	Ideias Centrais (IC)
- Introdução à teoria geral da administração / Idalberto Chiavenato	- Liderança - Planejamento, preparo, controle e execução

- Introdução à administração / Antonio Cesar Amaru Maximiano - Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital / Antonio Cesar Amaru Maximiano	- Papéis gerenciais: interpessoais, informacionais e decisórios (liderança, comunicação e tomar decisões) - Tomar decisões
- Administração: mudanças e perspectivas / Stephen P. Robbins - Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações / Stephen P. Robbins	- Planejamento, organização e acompanhamento - Papéis gerenciais: interpessoais, informacionais e decisórios (liderança, comunicação e tomar decisões) - Tomar decisões
- Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações / Henry Mintzberg - Managing: desvendando o dia a dia da gestão / Henry Mintzberg	- Uma prática - Arte, habilidade prática e utilização da ciência - Controle, ação, negócios, pensamento, liderança, decisão, entre outros mais
- Teorias da administração / Antonia de Lima Ribeiro	- Comando, coordenação de pessoas, funções e projetos
- Administração: princípios e tendências / Francisco Lacombe, Gilberto Heilborn	- Gestão = atividades administrativas e funções administrativas - Gestão ≠ administração como função - Obtenção de resultados por meio de terceiros
- Introdução à teoria geral da administração / Idalberto Chiavenato	- Planejamento, organização, liderança e controle de recursos organizacionais, para alcançar metas - Tomar decisões

Fonte: desenvolvido pelos autores.

A partir das ECs e ICs sobre os termos em cada obra, elaborou-se dois DSC, de modo a obtermos uma definição mais integral dos conceitos de administração e gestão, contemplando e associando todos os sentidos analisados.

DSC – Administração

Administração é o estabelecimento de metas/objetivos dentro de uma organização e a forma de alcance destes de maneira intencional e especializada através de processos como planejamento, organização, liderança, controle e execução, por meio de recursos humanos e organizacionais. Pode ser vista simultaneamente como uma arte (criatividade, intuição, aplicação de habilidades), uma ciência (análise metódica e sistematizada de fatos), uma tecnologia (aplicação prática das teorias científicas) e uma competência/função (conjunto de capacidades, dentre outras necessárias, para o bom funcionamento da organização). A administração é realizada por administradores, que possuem conhecimento dos processos administrativos.

DSC – Gestão

Gestão é a realização das metas/objetivos dentro de uma organização, de forma eficiente e eficaz, através de processos como planejamento, organização, liderança, controle, execução e acompanhamento, por meio de recursos humanos e organizacionais. É, principalmente, o papel de tomar decisões e liderar pessoas, a fim de obter melhores resultados. Pode ser vista como uma arte (criatividade, intuição, aplicação de habilidades) e uma prática (requer experiência e contexto). A gestão pode ser algo realizado por diversas pessoas, em contexto de liderança e comando de um grupo.

DSC – Gestão do esporte

A partir da associação do conceito de gestão, obtido através do DSC, com o conceito de Esporte segundo o Conselho da União Europeia, citado anteriormente, foi elaborada, então, a definição conceitual de Gestão do Esporte.

Gestão do esporte é a realização das metas/objetivos dentro de uma organização esportiva, de forma eficiente e eficaz, através de processos como planejamento, organização, liderança, controle, execução e acompanhamento, por meio de recursos humanos e organizacionais. É, principalmente, o papel de tomar decisões e liderar pessoas, visando e respeitando a expressão do esporte de acordo com o contexto da organização, seja no desenvolvimento de relações sociais, no aprimoramento da condição física e/ou psíquica, ou na obtenção de resultados na competição a todos os níveis.

5 Discussão e conclusões

Sucintamente, pode-se dizer que a administração se refere mais às concepções feitas dentro de uma organização, à garantir seu bom desenvolvimento e sobrevivência, enquanto a gestão se refere mais às práticas, para garantias de que as ações estão alinhadas com as concepções da administração e da organização. Administrar e gerir envolvem processos semelhantes para seu desenvolvimento. Logo, nos referimos à Gestão do Esporte, por sua especificidade enquanto gestão, por estar ligada diretamente às ações e realizações práticas da organização de todas as atividades que envolvem o fenômeno Esporte, necessitando assim de conhecimento considerável sobre o que está sendo gerido.

De forma simplificada, a gestão como uma função no Esporte, pode ser realizada por qualquer um em cargo de liderança de um grupo de pessoas (por exemplo um treinador). Entretanto, em termos organizacionais gerir o esporte têm ao longo dos anos exigido cada vez mais conhecimentos aprofundados, o que aliás, foi exposto no conceito de Gestão identificado. Desta maneira, a definição de Gestão do Esporte apresentada neste texto, está em concordância com os consensos antes apresentados, sobre a importância e necessidade de conhecimentos em administração e Ciências do Esporte para esta área, dentre outros (Amaral & Bastos, 2015; Bastos, 2003; Joaquim et al., 2011; Mazzei & Rocco Júnior, 2017; Pires & Sarmiento, 2001).

Deve ser pontuado que foi utilizado um conceito de Esporte abrangente, como dito, por sua concepção como um conceito social/político (Melo, 2010), os quais “contêm uma exigência concreta de generalização, ao mesmo tempo em que são sempre polissêmicos” (Koselleck, 2006a, p. 107 como citado em Melo, 2010), para propiciar mais clareza a futuros desenvolvimentos a respeito da Gestão do Esporte, contudo, principalmente referente aos processos desta, tem-se que levar em consideração a necessidade de uma exposição mais profunda sobre o esporte a ser gerido e que seja condizente com sua atualidade e contexto. O esporte é construído e transformado constantemente pela sociedade, e deve-se evitar reducionismos e determinismos envoltos para sua plena manifestação (Marques et al. 2007), logo a Gestão do Esporte também deve estar, e seguir, a par desta evolução e singularidades.

6 Limitações, Restrições da Pesquisa e Sugestões para Novos Estudos

A idealização desta pesquisa foi feita anteriormente ao período de pandemia da COVID-19, porém seu desenvolvimento foi dado durante as restrições necessárias para a quarentena. Mesmo com as bibliotecas fechadas, todos os livros identificados foram encontrados em plataformas online, em formato digitalizado. Obviamente que existe a limitação sobre a

condição dos livros analisados fazerem parte do acervo da biblioteca da FCA-UNICAMP, e a limitação sobre a utilização de um único conceito de esporte pré-selecionado, entretanto, como exposto anteriormente, a FCA abriga em seu campus os cursos de administração e administração pública, fazendo com que sua coletânea de obras nesta esfera abarque, ao mínimo, os autores mais relevantes e importantes para a área. Quanto a definição de esporte, o Conselho da Europa é uma importante organização internacional, formada por 47 Estados membros, suas considerações sobre o esporte dizem respeito às garantias e direitos da população e às obrigações, responsabilidades e leis dos Estados, o esporte é tratado de acordo com todas as suas manifestações, potencialidades e consequências, assim, a definição tida aparenta ser, ainda que de forma concisa, muito abrangente, se encaixando muito bem para o propósito da pesquisa.

Devido ao atraso nos estudos e restrições ocasionadas pela pandemia, a pesquisa foi infelizmente encurtada. Em seu projeto inicial, também seria contemplada a associação do conceito logrado com a pedagogia do esporte, o que é ainda muito raro de ver nas produções acadêmicas nacionais. Espera-se que mais pessoas futuramente se interessem por destrinchar de melhor forma essa possível relação benéfica entre a Gestão do Esporte e a pedagogia do esporte, em seus conceitos e aplicações práticas.

Referências

- Amaral, C. M. dos S., & Bastos, F. C. (2015). O gestor esportivo no Brasil: revisão de publicações no país. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 5(1), 68–78.
- Bastos, F. C. (2003). Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. *Motrivivência*, (20–21), 295–306.
- Bastos, F. C. (2016). *Gestão do esporte no Brasil: reflexões sobre avanços, limites e desafios. Tese de livre-docência*. São Paulo: Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo.
- Bastos, F. C., & Mazzei, L. C. (2012). Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas. In *Gestão do Esporte no Brasil: Desafios e Perspectivas* (pp. 23–41). São Paulo: Ícone Editora.
- Chalip, L. (2006). Toward a Distinctive Sport Management Discipline. *Journal of Sport Management*, 20(1), 1–21.
- Chiavenato, I. (2011). *Introdução a teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus - Elsevier.
- Council of Europe. *Revised European Sports Charter*. , (2001). Belgium.
- Dias, E. P. (2002). Conceitos de Gestão e Administração: Uma Revisão Crítica. *Revista Eletrônica de Administração*, 1(1), 1–12.
- Figueiredo, M. Z. A., Chiari, B. M., & Goulart, B. N. G. (2013). Discurso do Sujeito Coletivo: uma breve introdução à ferramenta de pesquisa qualiquantitativa. *Distúrbios Da Comunicação*, 25(1), 129–136.

- Joaquim, B. A., Carvalho, M. J., & Batista, P. M. (2011). Revisão sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. *Movimento (UFRGS)*, 17(1), 255–279.
- Lefèvre, F., & Lefèvre, A. M. C. (2003). *O Discruso do Sujeito Coletivo*. Caxias do Sul: EDUCS.
- Mattar, F. N., & Mattar, M. F. (2013). *Gestão de Negócios Esportivos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Mazzei, L. C., & Bastos, F. da C. (2012). *Gestão do Esporte No Brasil: Desafios e Perspectivas*. São Paulo: Ícone Editora.
- Mazzei, L. C., & Rocco Júnior, A. J. (2017). Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: um momento para a sua afirmação no Brasil. *Revista de Gestão e Negócios Do Esporte*, 2(1), 96–109.
- Mazzei, L. C., & Rocco Júnior, A. J. (2020). Das “cinco estrelas” que ninguém tem ao 7 a 1 que ninguém levou: a gestão como instrumento para o futebol brasileiro voltar a vencer. In S. S. Giglio & M. W. Proni (Eds.), *O futebol nas Ciências Humanas no Brasil* (pp. 554–569). Campinas: Editora da Unicamp.
- Nolasco, V. P., Bitencourt, V., Paoli, P. B., Gomes, E., & Castro, M. (2006). Administração/ Gestão esportiva. In L. P. DaCosta (Ed.), *Atlas do Esporte no Brasil* (pp. 760–761). Rio de Janeiro: CONFEF.
- Pires, G. M. V. da S., & Sarmento, J. P. S. de R. L. (2001). Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências Do Desporto*, 1(1), 88–103.
- Pitts, B. G., Fielding, L. W., & Miller, L. K. (1994). Industry Segmentation Theory and the Sport Industry: Developing a Sport Industry Segment Model. *Sport Marketing Quarterly*, 3(1), 15–24.
- Rocha, C. M., & Bastos, F. C. (2011). Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25(especial), 91–103.
- Santos, M. A. G. N., Freire, E. dos S., & Miranda, M. L. de J. (2017). A gestão do esporte como tema de pesquisa: análise da publicação científica. *Motrivivência*, 29(50), 183–201.
- Thomas, J. R., & Nelson, J. K. (2002). *Métodos de pesquisa em atividade física* (3ª). Porto Alegre: ArtMed.
- Vergara, S. C. (2010). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (12th ed.; Atlas, ed.). São Paulo: Editora Atlas.