

A GESTÃO PARTICIPATIVA NA ABORDAGEM PEDAGÓGICA DAS PRÁTICAS ESPORTIVAS NO TERCEIRO SETOR

Aderlucia Nascimento da Silva

Erik Luiz Bostelmann Truccolo

Gustavo Moura Leal

Jackes Silva Ferreira

Orientador: Felipe Pitaro

Tutora: Ana Carolina Toledo

RESUMO

O artigo propõe analisar a compreensão e a aplicação da gestão participativa por educadores e gestores em projetos esportivos do Terceiro Setor. Tais projetos utilizam o esporte como ferramenta pedagógica e formativa, com o objetivo de gerar benefícios sociais. Os educadores e monitores, por estarem na linha de frente e em contato direto com os participantes, são essenciais para a concretização dos objetivos e das diretrizes pedagógicas. Nesse contexto, a gestão participativa é apresentada como uma metodologia capaz de fortalecer as relações institucionais, ao distribuir responsabilidades e ampliar os espaços de diálogo e participação entre os diversos atores. O estudo visa, portanto, identificar fatores que facilitam ou dificultam sua implementação e sugerir alinhamentos para sua efetividade.

Palavras-chave: Terceiro Setor; Educadores(as) Sociais; Gestores Esportivos; Gestão Participativa.

ABSTRACT

The article proposes to analyze the understanding and application of participatory management by educators and managers in Third Sector sports projects. Such projects use sport as a pedagogical and formative tool, aiming to generate social benefits. Educators and monitors, being on the front lines and in direct contact with participants, are essential for achieving the objectives and pedagogical guidelines. In this context, participatory management is presented as a methodology capable of strengthening institutional relationships by distributing responsibilities and expanding spaces for dialogue and participation among the various actors. The study therefore aims to identify factors that facilitate or hinder its implementation and suggest alignments for its effectiveness.

Keywords: Non-profit Sector; Social Educators; Sports Managers; Participatory Management.

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por objetivo analisar como educadores e gestores compreendem a gestão participativa nas organizações do Terceiro Setor em que atuam, identificando aspectos que favorecem ou dificultam sua aplicação e propondo pontos de alinhamento para sua efetiva implementação.

Projetos esportivos do Terceiro Setor visam a benefícios sociais usando o esporte como ferramenta pedagógica. Educadores e monitores aplicam práticas educativas sob gestão pedagógica, sendo essenciais para o alcance dos objetivos dos projetos, demandando diálogo com os gestores para a implementação das diretrizes. A gestão participativa, com distribuição de responsabilidades e ampliação da participação, pode fortalecer as relações institucionais. Este artigo analisa como educadores e gestores compreendem a gestão participativa, identificando facilitadores e dificuldades para propor alinhamentos para sua efetivação.

1. A PRÁTICA ESPORTIVA, O TERCEIRO SETOR E A GESTÃO PARTICIPATIVA

1.1. A prática esportiva como direito fundamental

A Constituição Federal de 1988 reconhece a prática esportiva como um direito fundamental, garantido pelo Artigo 5º, e reafirma seu caráter de direito social no Artigo 217, ao atribuir ao Estado o dever de fomentar práticas desportivas formais e informais.

Segundo Athayde *et al.* (2016), a inclusão do esporte na Constituição reflete a preocupação do processo de redemocratização em ampliar os direitos de cidadania, incluindo o acesso a ele. No entanto, os autores observam que, passadas décadas da promulgação da Carta Magna, o contexto brasileiro ainda é marcado por um cenário em que os direitos sociais “são acometidos por uma visão minimalista de Estado, sufocando o investimento social e impossibilitando o exercício pleno desses direitos”.

Essa lógica, associada aos interesses mercantis de determinados setores – especialmente do futebol –, contribuiu para a busca de autonomia da gestão esportiva em relação ao Estado. Ainda segundo os autores, esse

processo resultou na “ressignificação e redirecionamento” do direito ao esporte “em prol dos interesses liberalizantes [...], fortalecendo a autonomia das entidades de administração e prática esportiva ainda que solidamente amparadas pelo Estado, especialmente no que concerne ao seu financiamento”. Esse modelo foi viabilizado, sobretudo, por meio de normas infra-constitucionais, como a Lei de Incentivo ao Esporte.

Nesse contexto, as organizações do Terceiro Setor passaram a desempenhar papel central na promoção do esporte enquanto direito social, contribuindo para sua efetivação junto à sociedade civil.

1.2. O Terceiro Setor como agente do interesse público

A sociedade é tradicionalmente dividida em três setores: o Primeiro Setor, representado pelo Estado; o Segundo Setor, composto pelas empresas privadas; e o Terceiro Setor, formado por organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, que atuam com finalidades públicas, mas com natureza jurídica privada (Instituto Fonte, 2012).

Segundo Pereira e Leite (2010), essas organizações ocupam um espaço público não estatal, mobilizando a sociedade civil em torno de ações coletivas voltadas à superação de problemas sociais, como desigualdade, violência e pobreza. Nesse sentido, contribuem para o fortalecimento da participação cidadã e para a ampliação do debate sobre direitos e políticas públicas.

Complementando essa visão, Nogueira, Leite e Souza (2007), a partir de reflexões de Pereira (1996) e Pereira e Grau (1999), defendem que o público não deve ser entendido exclusivamente como estatal, mas como um espaço coletivo de construção do bem comum.

As organizações do Terceiro Setor podem assumir juridicamente a forma de fundações ou associações, e, conforme Rifkin (1996), além de hoje ocuparem um espaço onde também produzem bens e serviços, essas entidades têm desempenhado um papel político relevante frente aos demais setores. Assim, suas práticas de gestão interna devem refletir esse protagonismo social, valorizando processos participativos e o envolvimento dos diversos atores que integram suas atividades.

1.3. A gestão participativa e o Terceiro Setor: ferramenta para construções coletivas

Nas organizações do Terceiro Setor, a gestão participativa se apresenta como um importante instrumento de fortalecimento da cidadania, pois permite que os indivíduos ocupem espaços de decisão e desenvolvam maior conexão com os propósitos sociais das instituições em que estão inseridos, como salientado por Pereira e Leite (2010). Essa forma de gestão busca reunir pessoas em torno de um ideal coletivo, promovendo cooperação, autorrealização e o fortalecimento do trabalho em equipe.

Para os autores, práticas centralizadoras e burocráticas limitam o potencial das organizações sociais, ao passo que o modelo participativo se apresenta como alternativa para descentralizar decisões, compartilhar responsabilidades e engajar os participantes na construção de objetivos comuns. No contexto gerencial, essa abordagem permite que trabalhadores e beneficiários influenciem decisões que impactam diretamente suas atividades, ampliando a legitimidade e o impacto social das ações (Pereira e Leite, 2010 *apud* Brewer, 1996).

Embora o estudo indique que algumas entidades utilizem assembleias e outros mecanismos de participação, esses instrumentos nem sempre refletem o cotidiano gerencial dessas organizações, que ainda carecem de práticas efetivas de gestão participativa no dia a dia.

De forma complementar, Nogueira, Leite e Souza (2007) apontam que as organizações do Terceiro Setor se destacam por um ambiente organizacional marcado por cooperação, informalidade, compartilhamento de informações e identificação dos colaboradores com a missão institucional. Apesar dessas características positivas, elas enfrentam desafios relacionados à complexidade administrativa, à diversidade de interesses e à dificuldade de mensurar resultados:

- o clima organizacional é pautado na igualdade e no direito de participação de todos os membros da organização;
- o trabalho é motivado por um ideal compartilhado entre todos os membros que a compõem, principalmente as equipes técnicas e da direção, para as quais o objetivo primordial é a autorrealização de seus membros;
- as pessoas que prestam serviços a essas organizações são identificadas com a missão organizacional, sendo esta sua principal fonte de motivação;
- há maior compartilhamento das informações, pois prevalece nestas organizações a lógica da cooperação;

- a informalidade está presente nessas organizações, visto que elas raramente possuem normas e procedimentos escritos, e a tomada de decisões é coletiva;
- essas organizações possuem uma atitude diferente ao se relacionar com as pessoas, desde o momento de recrutamento, treinamento e ações do cotidiano, pelo fato de se ter trabalho remunerado e voluntário em um mesmo ambiente. Muitas vezes, em recompensa ao trabalho voluntário, as pessoas querem seus pontos de vista reconhecidos e participar ativamente na tomada de decisão; e
- as organizações do Terceiro Setor apresentam estruturas administrativas complexas, resultado de interesses e peculiaridades diversos, tais como a dificuldade de se quantificar objetivos e monitorar o desempenho organizacional.

Por fim, Marçon e Filho (2001) destacam que, embora o Terceiro Setor tenha uma missão social evidente, muitas de suas práticas de gestão ainda seguem a lógica empresarial e individualista. Para os autores, o fortalecimento da gestão participativa é essencial para garantir a transparência, ampliar o engajamento dos envolvidos e alinhar as práticas de gestão aos princípios do bem comum e da coletividade que fundamentam o setor.

Nesse contexto, os autores destacam a necessidade de que os gestores dessas instituições avancem no sentido de efetivar as práticas da gestão participativa, e revelam um desafio importante: o de estimular novas e variadas pesquisas sobre a gestão no Terceiro Setor, visando fomentar a sua transformação gerencial.

2. METODOLOGIA

Através da revisão de bibliografias, foi traçado um perfil estimado das práticas da gestão participativa e sua relação com o Terceiro Setor.

Por meio da aplicação de pesquisa quali-quantitativa, com questionário composto por perguntas abertas e fechadas, com ramificações específicas para dois grupos distintos: pessoas em cargos de gestão e coordenação pedagógica, e educadores (professores, monitores, estagiários etc.) das entidades.

A pesquisa foi aplicada digitalmente pela plataforma Google Forms, sendo o endereço eletrônico enviado via mensagens no WhatsApp e via *e-mail* para organizações do Terceiro Setor que atuam com o esporte.

Por meio da análise dos dados em diferentes recortes, foi verificado se as práticas da gestão participativa são adotadas, se há lacunas em sua aplicação e se há aderência para incrementos ou sua adoção.

Depois de coletados os resultados e identificados os pontos de melhoria ou incremento, foram propostos alinhamentos recomendados pelos autores e bibliografias analisadas.

3. PESQUISA QUALIQUANTITATIVA

A pesquisa quali quantitativa foi respondida por pessoas envolvidas na gestão e coordenação pedagógica, e na atuação pedagógica em 63 entidades da sociedade civil – sendo os respondentes participantes de, ao menos, 31 entidades do Terceiro Setor (associações, institutos, movimentos, projetos etc.). Diversos educadores que responderam ao questionário também atuam em escolas municipais ou estaduais. Foram obtidas, ao todo, 90 respostas, a partir das quais foram realizados diferentes recortes para a análise dos dados.

3.1. Características demográficas

3.1.1. Distribuição geográfica

Em termos de distribuição geográfica, temos o seguinte panorama:

- 59 respostas da região Sudeste: São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo;
- 14 respostas de 3 estados do Nordeste: Ceará, Piauí e Maranhão;
- 10 respostas de 4 estados do Norte: Pará, Acre, Roraima, Rondônia;
- 4 respostas do estado de Mato Grosso, localizado no Centro-Oeste;
- 3 respostas da região Sul: Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

3.1.2. Área de formação

Relacionado à área de formação dos respondentes, temos o seguinte panorama:

- 66 pessoas têm licenciatura em Educação Física, bacharelado em Educação Física e bacharelado em Ciência do Esporte;
- 24 têm formação em outras áreas, por exemplo, Administração, Pedagogia, Comunicação Social, entre outras.

3.1.3. Identificação de gênero, raça, formação

Relacionado ao recorte de gênero, raça e formação combinados, temos o seguinte panorama:

- 47 pessoas se identificam como mulher cisgênero, com idade entre 20 e 71 anos – sendo que 33 têm algum título de pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu*, e 29 se identificam como pretos ou pardos;
- 42 pessoas se identificam como homem cisgênero, com idade entre 19 e 56 anos – sendo que 22 têm algum título de pós-graduação, e 26 se identificam como pretos ou pardos;
- 1 preferiu não se identificar.

3.1.4. Cargos que ocupam

Das 90 pessoas respondentes:

- 55 ocupavam o cargo de pessoas professoras/educadoras;
- 26 ocupavam algum cargo de coordenação/gestão;
- 8 ocupavam o cargo de pessoas estagiárias/monitoras.

3.1.5. Vínculo empregatício

- 53 pessoas têm contrato CLT, com carga horária entre 20 e 40 horas;
- 10 pessoas atuam como PJ, com carga horária de 20 a 40 horas;
- 8 pessoas atuam como RPA (Recibo de Pagamento Autônomo);
- 19 responderam que atuam como voluntários, ou estão sem vínculo empregatício.

3.2. A visão dos educadores

3.2.1. A instituição em que atua tem um método pedagógico/metodologia própria?

Dos 63 educadores respondentes (professores, monitores e estagiários):

- 69,8% afirmaram que a instituição tem metodologia própria;
- 15,8% afirmaram que a instituição está construindo a metodologia própria;
- 14,2% afirmaram que não têm metodologia própria e ainda não estão construindo.

3.2.2. As decisões pedagógicas são compartilhadas entre coordenadores pedagógicos e professores?

Dos 63 educadores respondentes (professores, monitores e estagiários):

- 73% disseram que sim, as decisões são amplamente discutidas e compartilhadas.
- 19% disseram que as decisões são discutidas, mas a coordenação pedagógica tem a palavra final.
- 4,7% disseram que não sabem/não têm opinião formada sobre isso.

3.2.3. Sobre se sentir uma pessoa ouvida e considerada nas decisões sobre o modelo pedagógico e práticas pedagógicas

Dos 63 educadores respondentes (professores, monitores e estagiários):

- 77,7% responderam que sim, sempre são consultados e suas opiniões são consideradas;
- 17,4% responderam que às vezes são ouvidos e suas sugestões nem sempre são consideradas;
- 3,1% responderam que raramente são ouvidos ou suas opiniões não são consideradas.

3.2.4. Como classificaria sua autonomia para criar, adaptar e implementar práticas pedagógicas no seu dia a dia?

Dos 63 educadores respondentes (professores, monitores e estagiários):

- 61% afirmaram que têm total liberdade para criar, adaptar e implementar as práticas pedagógicas, conforme a necessidade;
- 31,7% afirmaram que têm alguma liberdade, mas ainda precisam de aprovação da coordenação direta;
- 4,7% afirmaram que a autonomia é limitada a pequenas adaptações, com poucas opções de mudança;
- 1,58% afirmou que não tem autonomia.

3.2.5. Sobre o que mais impacta a motivação dos profissionais em relação às práticas pedagógicas adotadas nos projetos

Dos 63 educadores respondentes (professores, monitores e estagiários):

- 25,3% alegaram que o que mais impacta sua motivação é o apoio e a confiança da coordenação pedagógica;
- 7,9% alegaram que a clareza nos objetivos pedagógicos é o principal elemento motivador;
- 4,7% alegaram que o que mais impacta sua motivação é o reconhecimento do seu trabalho pelo superior direto;
- 17,4% alegaram que o que mais impacta sua motivação é o relacionamento com os alunos;
- 9,5% alegaram que as condições materiais e recursos são o que mais impacta sua motivação;
- 35% alegaram que o que mais impacta sua motivação é o impacto do trabalho que realiza na comunidade.

3.2.6. Você sente resistência em adaptar e/ou aplicar a metodologia/método pedagógico atual?

Dos 63 educadores respondentes (professores, monitores e estagiários):

- 3,1% afirmaram que sim, sentem resistência constantemente;

- 25,4% afirmaram que às vezes sentem resistência devido às dificuldades práticas ou teóricas;
- 4,7% afirmaram que não aplicam a metodologia, pois ela não está alinhada com o trabalho que realizam;
- 63,4% afirmaram que se sentem confortáveis em aplicar a metodologia atual;
- 4,7% não responderam.

3.2.7. Sobre as resistências, caso existam, quais os principais motivos para elas

Dos 63 educadores respondentes (professores, monitores e estagiários):

- 27% afirmaram que a metodologia é de difícil aplicação devido à falta de recursos ou infraestrutura;
- 8% afirmaram que há desalinhamento entre as suas expectativas profissionais e os objetivos da instituição;
- 8% disseram que a metodologia não é eficaz;
- 44,5% afirmaram que não há resistência para aplicar a metodologia;
- 12,5% não responderam.

3.2.8. Sobre se haveria tempo, dentro da carga horária da instituição, para atuar em frentes com foco na melhoria de metodologias pedagógicas

Dos 63 educadores respondentes (professores, monitores e estagiários):

- 74,6% responderam que sim, têm tempo na carga horária para esse foco; e
- 25,4% responderam que não têm tempo na carga horária para focar na melhoria de metodologia.

3.2.9. Sobre o modelo de trabalho da coordenação pedagógica ser híbrido, presencial ou totalmente remoto, atrelado à sobrecarga de demandas de trabalho

Dos 63 educadores respondentes (professores, monitores e estagiários):

- 55,5% afirmaram que a coordenação é presencial e está em campo no dia a dia e, destes, 25,3% disseram que às vezes ou constantemente se sentem sobrecarregados com o trabalho, mas que conseguem administrar as tarefas;
- 39,6% alegaram que a coordenação é híbrida (presencial e remota) e, destes, 31,7% afirmaram que às vezes ou constantemente se sentem sobrecarregados com o trabalho, mas que conseguem administrar as tarefas; e
- 3,2% responderam que a coordenação é totalmente remota e sem contato com o campo, e os mesmos 3,2% afirmaram que se sentem sobrecarregados com as demandas e que há mais demandas do que podem cumprir.

3.2.10. Sobre o interesse em participar de um grupo para contribuir com a abordagem pedagógica

- 66,6% afirmaram que sim, têm interesse em contribuir com a abordagem pedagógica;
- 27% afirmaram que talvez poderiam se interessar em contribuir; e
- 5% afirmaram que não têm interesse em contribuir.

3.2.11. Discussão (interpretação dos dados)

De maneira geral, 90 pessoas responderam ao questionário e, destas, 63 atuam como educadoras/professoras, monitoras e estagiárias. Nessa discussão, nos limitaremos às respostas das pessoas educadoras, monitoras e estagiárias – sendo que 73,3% são formadas nas áreas de licenciatura, bacharelado em Educação Física e bacharelado em Esporte, e 26,9% são formadas em outras áreas de conhecimento.

Desse total, 52% são mulheres cisgênero, 47% são homens cisgênero, e 1% não quis se identificar – o que nos mostra um indicativo de que o espaço em organizações do Terceiro Setor ainda está no processo de compreensão no que se refere à diversidade de oportunidades para as diferentes pessoas.

Os dados apresentados mostram uma capilaridade no perfil demográfico das pessoas que responderam ao questionário, obtendo respostas de todas as regiões do Brasil – o que julgamos um fator positivo, levando em consideração a escuta de educadores e gestores fora do eixo Sudeste. No

entanto, a participação ainda foi tímida, tendo um somatório de 34,5% nas regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste e Sul, enquanto a região Sudeste representou 65,5% das respostas. Essa informação é importante para que tenhamos um olhar mais sensível sobre o tema do esporte, da gestão participativa e do Terceiro Setor nas outras regiões do Brasil.

A nossa discussão buscou levantar algumas questões relacionadas à gestão pedagógica pela lente das pessoas educadoras, compreendendo que o Terceiro Setor, embora tenha um cunho de participação social e luta contra as desigualdades, também é um ambiente que vem absorvendo conceitos mercadológicos e, assim, tendo comportamentos que podem ser considerados controversos. Paulo Freire, em sua obra *Pedagogia do oprimido*, de 1970, sabiamente afirmou: “Quando a educação não é libertadora, o sonho do oprimido é se tornar opressor”. Isso nos ensina que todo processo de participação deve ter em sua base uma educação libertadora e crítica, para que, enquanto pessoas cidadãs, possamos analisar criticamente as situações e nos colocarmos diante delas como agentes protagonistas.

Com isso, apesar de 73% das pessoas educadoras entrevistadas terem afirmado que as decisões pedagógicas são amplamente discutidas e compartilhadas, temos aproximadamente 27% que responderam que, embora façam discussões pedagógicas, a palavra final ainda é da coordenação pedagógica. Isso, de certo modo, pode implicar um desestímulo à sua participação.

Por outro lado, é importante ressaltar que 85,6% das pessoas educadoras respondentes afirmaram que a instituição em que trabalham tem sua metodologia própria ou estão no processo de construção, enquanto 14,2% não possuem metodologia própria e não a estão construindo – demonstrando que há um avanço nessa construção.

No entanto, seria importante, em estudos posteriores, levantar por meio de questionários se as pessoas educadoras participaram da construção dessas metodologias – pois, quando perguntadas sobre a sua autonomia para criar, adaptar e implementar práticas pedagógicas, 36,4% responderam que têm alguma liberdade, mas que precisam de aprovação direta ou que têm a autonomia limitada a pequenas adaptações. Essa é uma informação importante para refletirmos sobre o quanto de fato há uma efetivação da gestão participativa.

Obviamente, tal informação apresenta um contraponto ao percentual de 61% de pessoas que responderam que têm liberdade total para criar, adaptar e implementar as práticas pedagógicas. Mas, tendo como premissa uma educação crítica, o cenário ideal seria 100% terem liberdade em suas práticas pedagógicas.

Corroborando com essa afirmação, 35% das pessoas educadoras afirmam que o que mais impacta sua motivação é o trabalho realizado no campo de atuação dos projetos, seguido de 25,3% que alegam que o maior impacto é o apoio e a confiança de seu superior direto/coordenação pedagógica. É importante compreender que, dentro desse processo, o gestor direto é parte principal dentro desse cenário.

Outro fator relevante foi analisar o impacto do modelo de trabalho da coordenação pedagógica, e como esse modelo nos dá indícios de como pode impactar a rotina de trabalho das pessoas educadoras. Tendo o cenário de que 55,5% das respostas foram de que a coordenação atua de modo presencial e, destes, 25,3% afirmaram que se sentem às vezes ou constantemente sobrecarregados com o trabalho. Outros 39,6% responderam que a coordenação é híbrida e, destes, 31,7% afirmaram se sentir às vezes ou constantemente sobrecarregados. Temos de refletir sobre como as pessoas educadoras precisam ser apoiadas em sua prática no campo, e se esse modelo de fato beneficia de maneira geral as duas classes profissionais propostas neste estudo. Como um possível desdobramento, poderíamos qualificar melhor ainda a nossa escuta com as pessoas educadoras, para compreender se, em sua realidade de trabalho, é possível para essa classe, em algumas circunstâncias, o trabalho remoto – para ações como planejamento e estudo. Vale ressaltar que 3,2% afirmaram que a coordenação é totalmente remota, e os mesmos 3,2% disseram se sentir sobrecarregados com as demandas, e que não conseguem cumpri-las em sua totalidade.

Ao serem perguntados sobre possíveis estratégias que poderiam fortalecer a gestão participativa e melhorar o engajamento da equipe pedagógica, foram feitos os seguintes comentários:

Reuniões presenciais com reflexões e diálogos mais próximos à realidade de cada local e a valorização das ações cotidianas.

Oferta de capacitação, cursos, pós-graduação.

Discutir com os educadores quais fatores podem contribuir para o melhor desenvolvimento do trabalho pedagógico dos professores. No caso do professor de Educação Física, como poderíamos resolver a falta de recursos materiais nas aulas?

Parada técnica mensal ou bimestral com gestão e educadores.

Reuniões mensalmente.

Desenvolvimento de ecossistema de aprendizado contínuo, com treinamento e oficinas de engajamento participativos. Além disso, criar meios

de interação para dialogar sobre experiências e oportunizar vivências entre educadores.

Inserir a equipe de projetos nas decisões.

Realizar mapeamentos junto com toda a equipe antes de iniciar os projetos esportivos (mapeamento do território, mapeamento das redes de apoio, mapeamento de mitigação de riscos etc.).

Levar em consideração as pessoas que moram nos territórios e, principalmente, legitimar esses profissionais.

Não se apropriar das falas e narrativas dos profissionais e dar o devido crédito às análises que foram feitas de cada profissional nas reuniões.

Investir em cursos profissionalizantes.

Realizar avaliação de equipe de forma coletiva e não individual, a fim de construir estratégias juntos para manter uma equipe orgânica, coesa e unida.

Ao passo que, ao serem perguntados sobre o maior desafio enfrentado pelos educadores em sua atuação profissional em projetos esportivos no Terceiro Setor, as seguintes angústias foram compartilhadas:

O excesso de burocracia para demandas avulsas em territórios deflagrados (território com atuação do poder paralelo e conflitos armados) dificulta ações pontuais que poderiam ser resolvidas de forma mais rápida e objetiva.

A padronização de um perfil comportamental empresarial que oculta a subjetividade e a personalidade do profissional no dia a dia na organização.

O distanciamento das organizações de Terceiro Setor na dinâmica social do público atendido. Profissionais que não são dos territórios se apropriam das narrativas da comunidade, mas quando necessário, não se posicionam pensando nas especificidades da comunidade, e sim de forma burocrática.

Conciliar realidade local com a parte pedagógica.

Baixa remuneração.

Falta de material.

Cursos de gestão esportiva.

Os relatos apresentados trazem à tona sugestões e angústias acerca do que é considerado importante dentro da construção de um processo participativo.

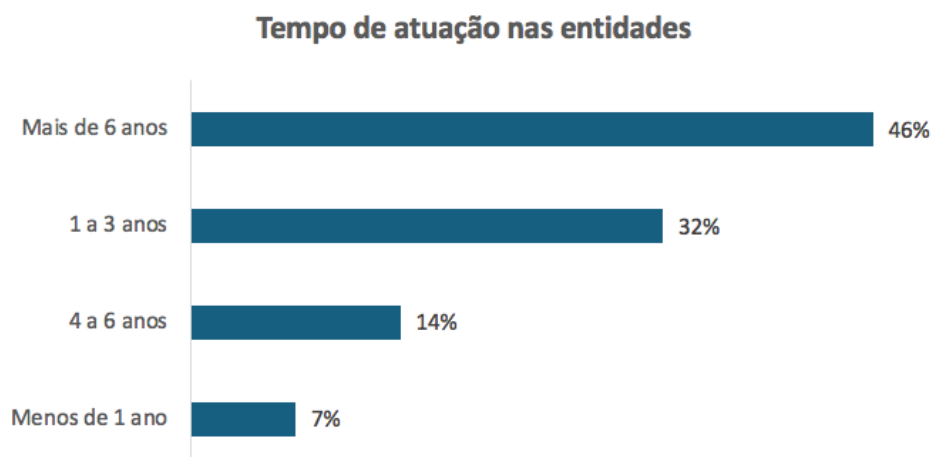
Dessa forma, as sugestões oferecem possibilidades de construção conjunta, alinhando com a coordenação e a gestão institucional. Pontos importantes foram trazidos como desafios e, dentre eles, há o apontamento conforme colocado – de que muitas vezes a escuta não se torna um processo contínuo, e as situações consideradas burocráticas se constroem com um grau de importância que não estava dentro do imaginado por educadores.

Para concluir a análise na perspectiva das pessoas educadoras, é importante que pessoas gestoras estejam dispostas a realizar processos participativos na abordagem pedagógica, compreendendo o papel e as limitações de cada profissional, sem esquecer que existe uma relação de poder entre ambos e que a forma como apresentamos a gestão participativa deve fazer sentido para as pessoas e para os territórios.

3.3. A visão dos membros da gestão

Para a análise das opiniões dos membros da gestão, foi realizado um recorte de dados através de tabelas dinâmicas do Microsoft Excel, filtrando apenas respostas concedidas por pessoas em cargos gerenciais e de entidades e projetos do Terceiro Setor. A partir desses filtros, foram analisadas as respostas obtidas no trecho do questionário dedicado às opiniões da gestão das entidades acerca da gestão pedagógica das atividades realizadas.

Dos entrevistados, 28 pessoas atuam diretamente em cargos de gestão, sendo a maioria atuante há mais de 6 anos, ou atuante entre 1 e 3 anos:



O dado indica que o envolvimento das pessoas que estão em cargos de gestão tende a ser, nesse recorte, de longo prazo.

3.3.1. Visão dos membros da gestão sobre como as decisões pedagógicas são tomadas

Dos envolvidos com a gestão, 70,6% consideram que as decisões pedagógicas são amplamente discutidas e compartilhadas com toda a instituição – destes, 75% julgam ser sempre consultados e terem suas opiniões consideradas, enquanto 25% alegam que às vezes são ouvidos, mas nem sempre suas sugestões são consideradas, pois, apesar de terem alguma liberdade de atuação, necessitam de aprovação da gestão ou coordenação pedagógica para implementar mudanças.

Do primeiro grupo, 23,5% consideram que as decisões pedagógicas são discutidas, mas a coordenação pedagógica ou o gestor tem a palavra final, enquanto 5,8% afirmam que as decisões pedagógicas são majoritariamente centralizadas na coordenação pedagógica, sem compartilhamento com os professores. Este último grupo considera que raramente é ouvido ou sua opinião não é considerada.

3.3.2. O papel dos educadores na construção das diretrizes pedagógicas, na visão dos membros da gestão

Dos entrevistados da gestão, 45,4% consideram que os educadores têm papel muito ativo na construção das diretrizes pedagógicas, enquanto 27,2% alegam ter esse papel moderado. Ambos os grupos consideram de forma unânime que a gestão participativa pode contribuir para o engajamento dos educadores.

Entretanto, 27,2% também enxergam que o papel de atividade dos educadores em relação à construção das diretrizes pedagógicas é baixo – e, nesse grupo, percebe-se uma diferença em relação ao primeiro: 66,6% consideram que a gestão participativa pode contribuir para o engajamento dos educadores, mas para 33,3%, apenas em parte.

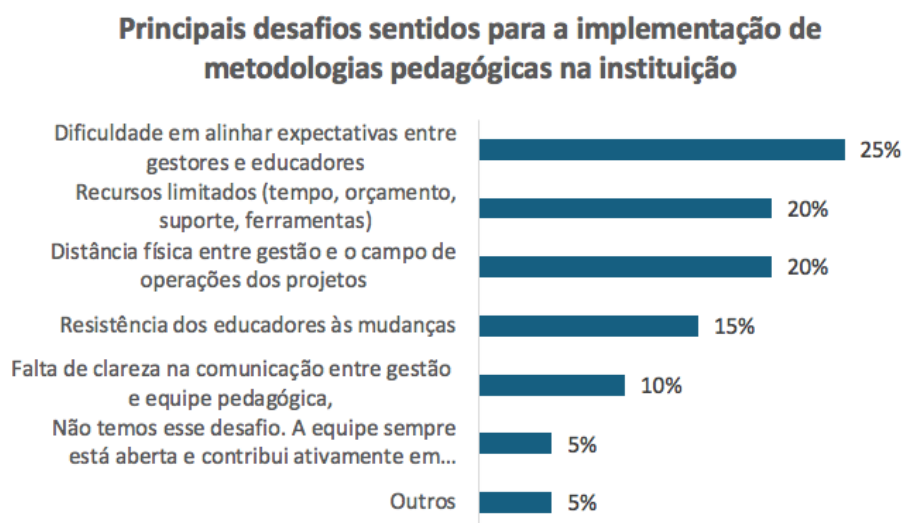
Entre os que consideram em parte, foi apontado que sempre foram realizadas reuniões de melhorias e foi aberto espaço para a equipe apontar sugestões, fazer apontamentos e dar ideias – e que o maior desafio existente são os recursos limitados (sobretudo tempo, orçamento, suporte e ferramentas).

Já entre os que consideram totalmente que a gestão participativa pode contribuir para o engajamento dos educadores, foram coletadas as seguintes estratégias já implementadas para aumentar o envolvimento da equipe

pedagógica:

- Construção coletiva dos projetos;
- Construção coletiva da estrutura de aula ou evento;
- Construção coletiva e *brainstorming* de inovações a serem testadas;
- Diagnóstico para levantamento de conteúdos que façam sentido para o grupo e relacioná-los com as necessidades dos atendidos;
- Escuta ativa das propostas sugeridas pela equipe;
- Avaliações periódicas após encontros de formação;
- Diálogos e *feedback* de tutores nas visitas quinzenais;
- Reuniões de planejamento e treinamento de equipes;
- Oficinas de planejamento participativo com toda a equipe;
- Tomada coletiva de decisões;
- Participação direta em encontros de planejamento e avaliação;
- Encontros de formação nos quais são consolidadas as práticas pedagógicas da metodologia aplicada;
- Reuniões semanais para planejamento e alinhamento de ações;
- Reuniões de alinhamento e reflexão sobre todos os processos realizados.

3.3.3. Principais desafios sentidos em relação à construção de diretrizes pedagógicas, na visão dos membros da gestão



Sobre os desafios sentidos para a implementação de novas metodologias pedagógicas nas instituições, a maioria dos entrevistados aponta que há dificuldades em alinhar expectativas entre gestores e educadores, além de recursos limitados (como tempo, orçamento, suporte e ferramentas). Além disso, destaca-se que a distância física entre a gestão e o campo de operações dos projetos figurou entre os três maiores desafios citados. Entre os menos citados, temos a resistência dos educadores às mudanças e a falta de clareza na comunicação entre gestão e equipe pedagógica. Apenas 5% dos respondentes apontaram que não enfrentam esse tipo de desafio.

Interessante destacar que, no campo “Outros”, um dos entrevistados citou que:

Ao longo de 22 anos de experiência não tivemos casos importantes de maiores desafios, senão um ou outro educador resistente a algumas práticas, pela inércia do tempo de prática anterior ao nosso método.

A partir das respostas, podemos inferir que o alinhamento de expectativas é um dos fatores fundamentais para o sucesso da gestão participativa, e algumas abordagens podem ser aplicadas para suprir essa necessidade – por exemplo, a adoção de processos indicados em metodologias como as de gestão de projetos, apontados pelo guia PMBOK, para a gestão de partes interessadas e a gestão do escopo de projetos, que possibilitam o alinhamento de requisitos e o que será entregue ou não. Além disso, práticas comumente indicadas pela disciplina de gestão de pessoas, como reuniões frequentes de *feedback* e coleta de expectativas, comunicação frequente e transparente (algo que pode ser complementado também pelas recomendações do guia PMBOK para atualizações do andamento de projetos e escopo, além de ferramentas de comunicação interna – como intranet, Microsoft SharePoint, entre outras –, ferramentas de gestão de tarefas etc.).

Esses pontos também podem ajudar a suprir a dificuldade sentida em relação à distância física entre o campo de gestão e o de atuação, trazendo dinâmica de interações, coleta de expectativas e requisitos, análise de tudo aquilo que for viável, alinhamento e *feedback*.

Da mesma forma, a estruturação de processos internos e as rotinas de gestão são cruciais para obter sucesso na implementação dos pontos mencionados.

Interessante destacar que, de acordo com as respostas coletadas na seção 3.1.2., as instituições já vêm se direcionando nesse sentido ao realizarem as práticas já adotadas para viabilizar uma gestão mais participativa,

de forma que as recomendações mencionadas podem contribuir para enriquecer esse processo.

Os entrevistados também apontaram caminhos para construção de uma solução:

- Alinhamento através da comunicação;
- Ampliar as estratégias de escuta de quem está na ponta;
- Dar mais autonomia na tomada de decisão da coordenação em alinhamento metodológico;
- Ampliar a discussão sobre a aplicação metodológica;
- Buscar a clareza do entendimento com a nossa instituição;
- Trabalhar a comunicação não violenta;
- Diversificar estratégias para sensibilizar os educadores/professores a respeito de sua função social;
- Fornecer informações abundantes e compartilhar os objetivos e metas da instituição para o período;
- Realizar comunicação objetiva e compartilhar informações e desafios necessários para o andamento da instituição;
- Manter proximidade da equipe, ter boa comunicação (clara e objetiva), incluindo materiais esclarecedores para esses profissionais e formações com a equipe;
- Receber melhores remunerações.

Além dos pontos elencados, destacam-se dois depoimentos:

No entanto, é importante evidenciar que culturalmente as pedagogias/metodologias foram criadas por especialistas que conseguem teorizar/conceituar “bem” os campos de aprendizagens, contudo tais teorias muitas vezes não dialogam com a prática/cotidiano dos espaços educacionais – distanciando teoria e prática, e, assim, dificultando o envolvimento efetivo dos professores/educadores que estão “na ponta”.

Os educadores resistentes mudam rapidamente ou saem da prática conosco. São bastante educadores já envolvidos com a proposta e alguém sem o mesmo compromisso rapidamente sai do grupo. Da parte do grupo

da gestão, há um compromisso grande para a capacitação dos educadores tanto na entrada quanto na continuidade com a instituição, como forma de lidar com possíveis resistências.

3.3.4. Gestão presencial, híbrida ou remota, na visão dos membros da gestão

É notório, também, que a gestão das instituições tem sido realizada de forma majoritariamente híbrida, quando 72,7% delas operam dessa forma – contra 27,2% que operam de forma totalmente presencial.

Entre as que operam no modelo híbrido, 50% dos gestores enxergam como eficaz a comunicação entre gestão administrativa e educadores, contra 25% que enxergam como regular.

Entre os que enxergam a comunicação como muito eficaz (12,5%), quando questionados sobre como a gestão remota impacta a participação dos educadores e a implementação de metodologias pedagógicas, obtivemos a seguinte declaração:

Vemos uma forma de aproximar a gestão das equipes pedagógicas, visto que os projetos acontecem concomitantemente entre si e com outras atividades de gestão paralelamente.

Entre os que enxergam a comunicação como eficaz, são sentidos impactos sobre a responsabilidade dos atores e a sensibilidade dos acontecimentos no dia a dia dos projetos. Outros afirmam procurar diminuir a distância através de reuniões *online* e outras estratégias *in loco*.

Entre os que enxergam a comunicação como regular, são sentidos os seguintes impactos:

Impacta o contato com o público atendido, pois é importante que a gestão esteja presente no dia a dia dos alunos.

Quanto mais integrada estiver a equipe, mais sentido haverá nas construções pedagógicas. A gestão remota distancia gestores, coordenadores, professores e educandos, deixando os processos pedagógicos fragmentados, logo, mais frágeis.

Por fim, entre os que enxergam a comunicação como pouco eficaz, é salientado que, se houver clareza e transparência, o impacto é muito positivo.

Já nas instituições onde não há trabalho híbrido, mas sim totalmente presencial, ou onde os respondentes não declararam a forma de trabalho, foram coletadas as seguintes impressões relativas ao impacto da gestão remota:

Se (de forma) presencial eles pouco se envolvem, remotamente seria quase zero.

Não impacta se ela acontecer com boa comunicação, segura e (com) vínculo entre gestão e equipe.

As coisas que ocorrem no dia a dia muitas vezes necessitam de um olhar mais próximo e com assertividade.

Conseguimos resolver essa questão colocando tutores para acompanhar as atividades pedagógicas mais de perto e dar suporte aos professores.

Faltam chances de acompanhamento das aulas para *feedback* e lições aprendidas para atualização e melhorias na metodologia.

O trabalho remoto permite mais liberdade do gestor dentro do projeto; contudo, isso precisa ficar claro para os educadores para que consigam fazer a administração do tempo e a gestão das suas tarefas e demandas, sem ter a supervisão de uma pessoa ali próximo.

Vemos, portanto, que os pontos levantados de certo modo reforçam os pontos de melhoria anteriormente já referidos, quando reforçam a importância de uma rotina de comunicação, da coleta de expectativas e requisitos, da gestão das partes interessadas.

Da mesma forma, outros pontos são levantados, como a experiência trazida acerca de um tutor que acompanha as atividades pedagógicas *in loco* e dê suporte aos professores – o que auxilia na coleta de *feedbacks* para a realização de processos de melhoria contínua, como através do Ciclo PDCA.

Para 75% dos respondentes que trabalham sob regime híbrido, esse modelo de trabalho não impacta significativamente a coordenação das atividades pedagógicas – enquanto 25% enxergam que impacta de forma moderada, havendo algumas dificuldades, mas de forma adaptável.

3.3.5. Estratégias para fortalecimento, na visão dos membros da gestão

Dos respondentes, 59,2% acreditam que a instituição *deva, sim*, criar mais espaços formais de diálogo entre gestão e educadores. Destacamos as seguintes estratégias possíveis que os entrevistados apontaram:

Espaços seguros de trocas (rodas de conversa), evidenciando a escuta ativa entre os diferentes autores envolvidos; alteridade nos processos; participação ativa – construir coletivamente uma pedagogia que de fato dialogue com as necessidades dos envolvidos; e reforçar positivamente as construções coletivas – planejar, acompanhar, antecipar, observar, regular, sugerir, avaliar.

A transparência, o respeito e a partilha dos objetivos e metas.

Capacitações que fortaleçam os vínculos, que possam auxiliar na quebra de resistência, colaborando para a compreensão e a percepção por parte da equipe que forma um time que joga junto, que mesmo divergindo nas opiniões busca o mesmo resultado.

Educadores esportivos são remunerados por hora/aula. O impacto de carga horária de trabalho e de horários diferentes de trabalho dificulta bastante o alinhamento entre as diferentes equipes.

Encontros frequentes de alinhamentos.

Realizar reuniões de integração entre as áreas.

Reunião semanal para falarmos sobre os pontos positivos e negativos.

Reuniões colaborativas e periódicas, transparência, *feedback* contínuo e plano de ação para corrigir e melhorar as ações, além de capacitação e valorização profissional, e metas bem definidas, alcançáveis e participativas.

Reuniões com os pais e a comunidade, fortalecimento de vínculos, ações que possam ser compartilhadas para que a comunidade possa fazer parte do projeto e ser mais participativa.

Validar as sugestões de quem está no dia a dia.

Já 29,6% acreditam que a instituição *talvez deva* criar mais espaços formais de diálogo entre gestão e educadores. Destacamos as seguintes estratégias possíveis que os entrevistados apontaram:

Criar cursos de reciclagem e dinâmicas.

Garantir momentos contínuos e fixos para que a equipe possa refletir, planejar, criticar, sugerir ajustes e mudanças na rotina dos planejamentos.

Mais formações e treinamentos aplicando a metodologia.

Oferta de capacitação, cursos, pós-graduação.

Pensar em planejamento anual com a participação de alguns professores para ouvir todos os atores do projeto.

Quanto mais encontros as equipes tiverem de discussão da prática pedagógica, melhor. Internamente, propomo-nos a criar e utilizar vários desses momentos: reuniões quinzenais ordinárias, três encontros de formação, encontros de áreas e paradas extraordinárias.

Uma frequência maior de atividades e formações entre gestão e educadores, mesmo que de forma *online*. Grupos de estudos e/ou de discussão de temas relevantes para: Educação, Esporte, Atividades Físicas, Saúde e Desenvolvimento Socioemocional.

Por fim, 11,1% acreditam que a instituição *não deve* criar mais espaços formais de diálogo entre gestão e educadores. Destacamos as seguintes observações que os entrevistados apontaram:

Formações com temas sobre gestão de pessoas e processos de prestação de contas.

Metas claras, boa comunicação entre gestão e equipe e construção coletiva em relação às questões pedagógicas.

Os pontos levantados sinalizam, novamente, a importância da comunicação para uma efetiva gestão participativa, que deve ser amparada por uma rotina frequente e bem estabelecida, por metas claras, *feedbacks* e discussão acerca dos processos e instrumentos pedagógicos. Encontros e debates aparecem em destaque entre os apontamentos, como oportunidade de escuta, colaboração e construção conjunta. Quando é apontado que tais espaços devem ser *seguros*, salienta-se que as pessoas devem se sentir à vontade para trazer suas inseguranças, dúvidas, críticas e sugestões de forma que não sejam prejudicadas ao fazê-lo, mas sim ouvidas e seus apontamentos considerados.

Da mesma forma, surge com grande peso – apesar de já salientado em outras respostas – a importância de um esforço de treinamento e

capacitação acerca dos processos e instrumentos pedagógicos já estabelecidos nas instituições. Segundo os apontamentos, as capacitações reduzem resistências ao unir as equipes, e podem dirimir as dúvidas e incompreensões acerca dos princípios adotados.

Outro ponto relevante é a necessidade de incentivar a capacitação e a formação dos profissionais em áreas como gestão de pessoas e liderança, trazendo mais instrumentos para que a entidade possa estruturar processos e ferramentas.

Um ponto sensível levantado é com relação ao formato de remuneração dos educadores, que, em muitos casos, é realizado por hora/aula – o que é prejudicial por terem menores oportunidades para alinhamento, devido à carga horária e aos horários de trabalho que possam ser incompatíveis entre gestão e educadores.

Outro ponto levantado é a importância de se realizar um planejamento anual com a participação de educadores, “para ouvir todos os atores do projeto”. Isso reforça a importância de se trazer, como ferramentas, os pressupostos do Guia PMBOK, no sentido de reforçar a participação das partes interessadas e a gestão de seus requisitos, para que componham ou não, mas de forma alinhada, o escopo final do projeto que será realizado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação à preocupação manifestada por diversos autores, em estudos de mais de 10 anos atrás, podemos verificar que a gestão participativa parece mais enraizada nas organizações do Terceiro Setor nesse recorte das entidades que atuam com o esporte.

Contudo, ainda vemos fragilidades no modelo aplicado atualmente – o que é verificado pelas limitações sentidas pelos educadores no campo de atuação, podendo resultar em desestímulo à sua participação nos projetos.

É importante garantir a participação dos educadores nos processos de construção pedagógica, de forma a efetivar a gestão participativa em torno daquilo que esperam e desejam atingir no campo de atuação.

O impacto do trabalho realizado e a confiança dos gestores mostraram-se fundamentais para os educadores, e os processos de comunicação e alinhamento, debate, discussão e *feedbacks* construtivos, formação e capacitação, atenção ao mapeamento do território, e atenção a dar o devido crédito às análises e levantamentos dos profissionais, são apontamentos

levantados pelos educadores – que enxergam excesso de burocracia, padronização de um perfil comportamental empresarial, falta de conexão com os territórios e falta de estrutura como grandes desafios enfrentados.

É essencial ter em mente tais preocupações, desafios e apontamentos para dar voz e lugar de participação efetivos aos educadores na construção das diretrizes pedagógicas dos projetos no Terceiro Setor.

Sob a lente dos gestores, é sensível que é necessário trabalhar melhor o alinhamento de expectativas entre a gestão e a prática pedagógicas, o que pode ser realizado através da implementação de rotinas gerenciais, metodologias de gestão de projetos e ferramentas que auxiliem no sentido de coletar frequentemente as demandas dos educadores e façam com que haja um debate coletivo para alinhar o que poderá ser entregue ou não através dos projetos, de modo a buscar a satisfação das expectativas.

Por fim, repete-se a necessidade de manter uma comunicação clara, assertiva, transparente e muito frequente, de modo que todos saibam para qual direção estão remando o barco em que todos estão, juntos.

A gestão participativa é, portanto, uma premissa do Terceiro Setor, reforçadora de sua missão e essencial para o sucesso de qualquer ação que uma entidade busque realizar. Contudo, é evidente a necessidade de estruturação das entidades em torno das recomendações encontradas para o sucesso, a longo prazo, de sua missão.

REFERÊNCIAS

- ATHAYDE, Patrícia de Oliveira; CARVALHO, Yuri Campos; MATIAS, William Ferreira; CARNEIRO, Anderson dos Santos; SANTOS, Fernanda Brito dos. Esporte, lazer e políticas públicas: notas sobre o direito social ao esporte no Brasil. *Motrivivência*, Florianópolis, v. 28, n. 49, p. 38-53, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/motrivivencia/article/view/2175-8042.2016v28n49p38>. Acesso em: 5 abr. 2025.
- BAYLÃO, André Luis da Silva; SCHETTINO, Elisa Mara Oliveira; CHERRINE, Lillian. Gestão participativa nas organizações: uma via de transformação e aprendizagem. In: SEMINÁRIO EM GESTÃO, EMPREENDEDORISMO E TURISMO – SEGET, 2014, Resende. *Anais [...]*. Resende: AEDB, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320173.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2025.
- CALEGARE, Marcelo Gustavo Aguilar; SILVA JUNIOR, Nelson da. A “construção” do terceiro setor no Brasil: da questão social à organizacional.

Revista psicologia política, v. 9, n. jan.-jun. 2009, p. 129-148, 2009. Tradução. Disponível em: <http://www.fafich.ufmg.br/rpp/seer/ojs/viewissue.php?id=8>. Acesso em: 5 abr. 2025.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 60. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2019. Disponível em: <https://www.gepec.ufscar.br/publicacoes/livros-e-colecoes/paulo-freire/pedagogia-do-oprimido.pdf/view>. Acesso em: 8 abr. 2025.

INSTITUTO FONTE. Como diferenciar os três setores. *In: Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil*. [S.l.]: Instituto Fonte, [20--]. Disponível em: <https://new.institutofonte.org.br/colecao-caminhos-para-o-desenvolvimento-de-organizacoes-da-sociedade-civil/>. Acesso em: 8 abr. 2025.

MARÇON, Denise; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Gestão das organizações do terceiro setor: um repensar sobre as teorias organizacionais. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 25., 2001, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002398941>. Acesso em: 5 abr. 2025.

NOGUEIRA, Ana Rita Rogério Maia; LEITE, Francisco Tarciso; SOUSA, Francisca Inar de. Por um tipo gestor do Terceiro Setor: gestão participativa. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT*, 2007, Resende. **Anais [...]**. Resende: AEDB, 2007. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1106_Artigo%20de%20Ana%20Rita%20Rogerio%20Maia%20Nogueira%20-%20SEGET.pdf. Acesso em: 5 abr. 2025.

PEREIRA, H. K. dos S.; LEITE, F. T. A gestão participativa nas organizações do terceiro setor: um estudo de caso. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 13, n. 3, 2010. DOI: 10.5020/2318-0722.13.3.% p. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/397>. Acesso em: 5 abr. 2025.