

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO**

NIVIA MARCIA VELHO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE
FORMAÇÃO PARA ÁRBITROS DE FUTEBOL**

**FLORIANÓPOLIS
2010**

NIVIA MARCIA VELHO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE
FORMAÇÃO PARA ÁRBITROS DE FUTEBOL**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Francisco Antônio Pereira Fialho

**FLORIANÓPOLIS
2010**

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária da
Universidade Federal de Santa Catarina

V436g Velho, Nivia Marcia

Gestão por competência na construção de um modelo de formação para árbitros de futebol [tese] / Nivia Marcia Velho ; orientador, Francisco Antônio Pereira Fialho. - Florianópolis, SC : 2010.

157 p.: il., tabs., grafs.

Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e gestão do conhecimento. 2. Futebol. 3. Gestão por competências. I. Fialho, Francisco Antonio Pereira. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. III. Título.

CDU 659.2

assinaturas

AGRADECIMENTOS

A Deus nosso pai, criador de todas as coisas, e à fonte da espiritualidade que nos protege e anima.

Aos meus pais, irmãos, minha filha, meu companheiro e todos os familiares, obrigada pela compreensão, afeto e amor incondicional.

À Universidade Federal de Santa Catarina, que me permitiu realizar este aprimoramento.

Aos professores do Centro de Desportos, que apoiaram minha participação neste Programa de Pós-Graduação, muito obrigada.

Ao professor Eduardo, responsável pela minha inclusão no Programa e pela orientação inicial, minha gratidão.

Ao professor Fialho, que gentilmente assumiu a orientação, e soube estimular-me, com sua sabedoria e suas lições de vida, para que concluísse o trabalho, meu carinho e admiração.

Ao professores Bosco e Tuto, que me acompanharam, integrando a banca desde a qualificação, obrigada pela disposição e contribuições.

À professora Albertina, fundamental na análise e revisão do texto final, obrigada pela efetiva participação na banca e pela ajuda incondicional.

À professora Teresinha, por ter solicitamente aceito participar da banca, sou-lhe muito grata.

Ao professor Ciro, por me conceder a honra de contar com sua presença em minha banca.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, pelos valiosos ensinamentos.

Aos amigos da Secretaria do EGC, pela simpatia e descontração compartilhados.

Aos colegas árbitros e dirigentes de escolas entrevistados, que gentilmente aceitaram participar desta pesquisa.

Aos árbitros e árbitros assistentes do Estado de Santa Catarina, que responderam ao questionário da pesquisa.

À Confederação Brasileira de Futebol, Federação Catarinense de Futebol, e ao Sindicato dos Árbitros de Santa Catarina, por acreditarem em meu trabalho, muito obrigada.

VELHO, Nivia Marcia. **Gestão por competência na construção de um modelo de formação para árbitros de Futebol**. 2010. 157 p. Tese (Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

Orientador: Dr. Francisco Antônio Pereira Fialho

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo geral apresentar competências básicas para proposição de um modelo de formação para árbitros de futebol. Trata-se de um estudo de natureza aplicada, é um trabalho descritivo do tipo estudo de caso com análise qualitativa. A população foi constituída por dois grupos, responderam ao questionário alunos árbitros, e árbitros que fizeram teste para atuar na temporada de 2010 em Santa Catarina. Responderam às entrevistas árbitros, árbitros assistentes e um presidente de comissão estadual de arbitragem, atuantes em escolas de formação no País. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram: documentação, observação direta, questionário e entrevista. Os dados das entrevistas foram analisados segundo o método de análise de conteúdo e, para codificação dos dados, foi utilizado o software ATLAS TI. Com base na pesquisa foi possível identificar, através das categorias que emergiram da análise, algumas competências básicas a serem consideradas na trajetória do árbitro de futebol: 1. Na gestão de carreira verificou-se que a arbitragem não é profissão, é apenas uma ocupação, para ser exercida requer que o indivíduo tenha uma profissão de origem e investimentos pessoais materializados na procura por um curso em escolas que funcionem com regularidade e que estejam comprometidas com o currículo mínimo estabelecido em convenção nacional; 2. Aquisição do conhecimento inicial nas escolas de formação conta com alguns pré-requisitos fundamentais que devem ser trazidos de casa, e com a utilização dos conhecimentos tácito e explícito que darão efetivo suporte à tomada de decisão nas ações do jogo; 3. Na disseminação do conhecimento identificou-se a necessidade de serem estabelecidas parcerias com as universidades e buscar escolas independentes das federações, preocupadas com a criação, aquisição e disseminação do conhecimento, sem interferência de interesses políticos; 4. Na gestão por competências emergiu a competência física que vem sendo trabalhada ao longo dos anos; a competência técnica refletida no conhecimento das regras do jogo também é reconhecida como fundamental; além das competências mental e social, com discussões mais recentes e ainda carentes de estudos e métodos para serem desenvolvidas.

Palavras-chaves: Gestão por competências; árbitro de futebol, escolas de formação.

VELHO, Nivia Marcia. **Competence Management**: A proposed Model for Soccer referee formation. 2010. 157 p. Thesis - Engineering and Knowledge Management Pos Graduation Program, UFSC, Florianópolis, 2010.

Advisor: Dr. Francisco Antonio Pereira Fialho

ABSTRACT

This study aimed to discuss about basic competences to be included in a proposition model for the formation of soccer referees. This is a case study using qualitative analysis. The population consisted of two groups. The questionnaire (group 1) was answered both by referees students as referees, who were tested for working in the 2010 soccer season at Santa Catarina. Interviews (group 2) were answered by referees, referees' assistants, and the arbitration state commission president, all of them acting in referees formation schools around the country. The instruments used for data collection were: documentation research, direct observation, questionnaire and interview. Interview data were analyzed using content analysis method through the use of Atlas ti software. Based on the survey, the following categories, that emerged from the analysis of some basic competences to be considered in the working trajectory of a soccer referee, were identified: 1. In the *career management* category we found that arbitration is not a profession, just one occupation that, to be exercised requires that the individual has another profession making also personal investments, materialized in the search for a course in schools that work regularly and who are committed to the minimum curriculum for soccer referees, which were established at the national convention, 2. Initial *Knowledge Acquisition* in formation schools includes some basic prerequisites that must be brought from home, and the use of tacit and explicit knowledge that will effectively support decision making in soccer playing actions; 3. In *Knowledge Dissemination* category we identified the need for establishing partnerships with universities, seeking also independent schools concerned with the creation, acquisition and knowledge dissemination, without the interference of political interests, 4. In *competence managing* category emerged physical competence, which has been worked out over the years, technical competence, which is reflected in the knowledge about the rules of the game, and, also recognized as fundamental, mental and social competence, bringing more recent discussions, which shows lack of methods, and the need to develop them.

Key words: Competence Management, soccer referee, formation schools.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Pilares da arbitragem	15
Figura 02 – Tela de trabalho do ATLAS TI	31
Figura 03 – Mapa conceitual da categoria gestão de carreira	34
Figura 04 – Elementos intervenientes na tomada de decisão	47
Figura 05 – O impacto das competências individuais nas organizações.....	56
Figura 06 – Etapas do modelo de gestão por competências.....	59
Figura 07 – Espiral do Conhecimento	74
Figura 08 - Modelo SECI de criação do conhecimento	75
Figura 09 – Subcategorias da categoria Gestão de Carreira	87
Figura 10 – Mapa dos estados brasileiros	97
Figura 11 – Subcategorias da categoria Aquisição do Conhecimento.	101
Figura 12 – Subcategorias da categoria Disseminação do Conhecimento	112
Figura 13 – Subcategorias da categoria Gestão por Competências	116

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características dos entrevistados.....	27
Quadro 2 - Resumo das atividades da CA-CBF	51
Quadro 3 - Tempo de duração da formação em arbitragem de futebol.....	85
Quadro 4 - Escolaridade dos árbitros em Santa Catarina	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Códigos intermediários	33
Tabela 2. Códigos finais.....	33

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE QUADROS	8
LISTA DE TABELAS	9
I INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMÁTICA	15
1.2 JUSTIFICATIVA	20
II MATERIAL E MÉTODO	24
2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	24
2.2 LOCAL DA PÉSQUISA	25
2.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....	26
2.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	27
2.5 PROCESSO DE ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
2.6 ASPECTOS ÉTICOS	35
2.7 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	35
2.8 ESTRUTURA DA TESE	36
III REFERENCIAL TEÓRICO	37
3.1 SOCIOLOGIA DA PROFISSÃO	37
3.1.1 Trabalho prescrito X trabalho real	39
3.2 TOMADA DE DECISÃO	40
3.3 MODELO MENTAL	51
3.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIA	55
3.5 LIDERANÇA SERVIDORA.....	67
3.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	70
2.7 COMPLEXIDADE	78
IV DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	84
V PROPOSTA DO MODELO	127
VI CONSIDERAÇÕES FINAIS	132
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	135
APÊNDICES	143

I INTRODUÇÃO

O futebol mundial movimenta cerca de duzentos e cinquenta bilhões de dólares anuais, de acordo com o relatório final do plano de modernização do futebol brasileiro (2000) da fundação Getúlio Vargas. No Brasil, dados deste relatório mostram que o futebol é uma atividade econômica com grande capacidade de gerar empregos, e tem efeito multiplicador maior que vários setores tradicionais, contabilizando: trezentos mil empregos diretos; trinta milhões de praticantes; quinhentos e oitenta mil participantes em treze mil equipes formais; quinhentos e oitenta estádios com capacidade de abrigar cinco milhões e meio de torcedores; quinhentos clubes profissionais disputando uma média de noventa partidas por ano. No mercado de materiais e equipamentos esportivos são comercializados anualmente cerca de nove milhões de chuteiras, seis milhões de bolas, trinta e dois milhões de camisas (FGV/CBF, 2000).

O futebol evoluiu, profissionalizou-se a tal ponto que hoje equipes multidisciplinares compostas por preparadores físicos, psicólogos, técnicos, médicos, fisioterapeutas atuam nos clubes e agremiações.

Os clubes estruturam-se em vários departamentos, visando a melhor atender as necessidades dos jogadores e comissão técnica.

Desde o surgimento da *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA), em 1904, até os dias de hoje, foram realizadas dezenove edições da Copa do Mundo, evento que divulga e populariza cada vez mais o futebol. Aliado a este evento, presencia-se o fortalecimento das grandes equipes da Europa, das Ligas Esportivas e competições internacionais. A penúltima Copa do Mundo, realizada em 2006 na Alemanha, chegou aos lares de quinhentos e sessenta milhões de pessoas, em duzentos e treze países, o que resultou em uma audiência acumulada de trinta bilhões de espectadores (Notícia, 2009).

O futebol está na mídia, é um dos eventos ao qual mais se assiste em todo o mundo, as empresas investem, são inúmeros os eventos realizados, exigindo mais profissionalismo das partes envolvidas, inclusive do árbitro, que pode ter participação decisória, influenciar resultados e, por conta disso, espera-se que esteja bem preparado.

Fatos recentes como a classificação da França para a Copa do Mundo de

2010, no qual o atacante Francês dominou a bola com a mão antes de passá-la ao companheiro que fez o gol, foram amplamente divulgados, mostrando a importância e a responsabilidade do árbitro no processo decisório que envolve a partida de futebol.

Episódios mais recentes, como o gol da seleção inglesa no jogo das oitavas de final contra a Alemanha, não validado pelo árbitro da partida, quando a bola bateu além da linha de meta cerca de trinta centímetros; e o impedimento não marcado do atacante argentino na partida contra o México, que resultou em gol validado pelo árbitro, lances ocorridos na Copa da África do Sul em 2010, chamaram a atenção de todo o mundo.

Outro acontecimento de características diferentes, no âmbito nacional, foi o escândalo ocorrido no Brasil em 1995, conhecido como a máfia do apito, quando onze jogos do campeonato brasileiro apitados pelo árbitro Edílson Pereira de Carvalho foram anulados, após ele ter confessado envolvimento na manipulação de resultados.

O futebol, ao adotar modificações em algumas características, elevou a exigência de todos os envolvidos, considerando a evolução do esporte nas últimas décadas, caracterizados por ganho de força, velocidade, agilidade e resistência em termos físicos; maior poder de marcação, diminuição dos espaços, maior contato físico no aspecto tático. Para o árbitro, resta acompanhar a evolução, modernizar-se, adaptar toda sua preparação à nova realidade.

Essas adaptações são realizadas de forma autônoma, tendo o árbitro que administrar seu trabalho, tempo de treinamento, deslocamento para os jogos e vida familiar, levando em consideração que não é atleta e não conta com o apoio logístico que o atleta praticante da modalidade recebe do clube.

Voltando um pouco no tempo e na história, verifica-se que a figura do árbitro só surgiu em 1868, na época em que algumas modificações foram empreendidas no futebol. Ele inicialmente atuava fora do campo e só intervinha quando havia discordância entre os jogadores sobre alguma ocorrência em campo, ou seja, quando algum atleta reclamava (DUARTE, 1997).

Quando passou a atuar dentro de campo, vestia calças e jaquetas, corria o campo todo, parava o jogo aos gritos para comunicar/sinalizar que uma infração aconteceria.

Em 1874, ainda com a função de apenas dirimir dúvidas entre os capitães das

equipes, era escolhido um indivíduo para controlar o jogo. Em 1881, é escalado pela primeira vez um árbitro, com a finalidade de resolver problemas surgidos entre os dois controladores do jogo e tomar medidas disciplinares e administrativas. Em 1886, com a fundação da *International Football Association Board* (IFBA), começaram a ser formados os árbitros (CBF, 2005).

Só em 1878 o apito começou a ser usado (DUARTE, 1997); até então os árbitros indicavam suas decisões, acenando com um lenço. Em 1890 é que a função do árbitro passou a fazer parte das regras do futebol, e em 1891 foram incorporados dois árbitros assistentes, ainda sem as bandeirinhas, formando o trio de arbitragem.

Em 1970 surgiram os cartões amarelo e vermelho para facilitar a comunicação dos árbitros com os atletas, após um episódio ocorrido em 1966, na Copa do Mundo realizada na Inglaterra. Quando do jogo da semifinal entre Argentina e Inglaterra, o árbitro alemão expulsou o capitão argentino por atitude antidesportiva, e o jogador recusou-se a sair de campo alegando não entender o que o árbitro havia feito. Este fato contribuiu para a criação de uma linguagem universal, traduzida nos cartões (YALLOP, 1998).

O árbitro britânico Ken Aston, inventor dos cartões, também foi responsável pelo surgimento das bandeiras para os assistentes e, ainda, pelo surgimento do quarto árbitro em 1966 (DA SILVA, 2002). Em 1991, foram aprovadas diretrizes para o quarto árbitro, que ultrapassavam a simples função de reserva do árbitro.

O árbitro é o responsável por fazer cumprir as regras, o regulamento e o espírito do jogo ou esporte em questão, e intervir sempre que necessário quando uma regra é violada ou algo incomum ocorre. Geralmente os árbitros são designados/nomeados pelas organizações ou associações responsáveis pelas diferentes modalidades esportivas. O árbitro pode permanecer dentro do campo de jogo (ex: futebol e boxe) ou fora dele (basquete, vôlei e futsal).

Cada partida é dirigida por um árbitro, que terá autoridade total para fazer cumprir as regras do jogo para o qual tenha sido designado. Ele trabalhará em cooperação com os árbitros assistentes e o quarto árbitro. Segundo a regra, as decisões do árbitro sobre fatos em relação ao jogo são definitivas. O árbitro poderá modificar sua decisão unicamente quando percebe que é incorreta, ou conforme uma indicação por parte de um árbitro assistente, sempre que ainda não tenha reiniciado ou terminado a partida. No Brasil, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) é quem publica e faz cumprir as determinações expedidas pela FIFA.

A regra cinco do livro que trata das leis do jogo discorre sobre a autoridade do árbitro, seus poderes e deveres: fará cumprir as regras do jogo; controlará a partida em cooperação com os árbitros assistentes e com o quarto árbitro; atuará de acordo com as regras que se referem à utilização da bolas, equipamento dos jogadores, cronometragem e incidentes da partida; paralisará, suspenderá ou encerrará a partida, a seu critério, em caso de infração às regras do jogo ou por qualquer tipo de interferência externa; ou se, em sua opinião, um jogador tiver sofrido uma lesão grave, assegurará que este seja transportado para fora do campo de jogo. Permitirá que o jogo continue, se a equipe que sofreu uma infração se beneficiar de uma vantagem, e punirá a infração cometida inicialmente se a vantagem prevista não se concretizar naquele momento; punirá a infração mais grave, quando um jogador cometer mais de uma infração ao mesmo tempo; tomará medidas disciplinares para infrações puníveis com advertência ou expulsão, não precisará tomar essas medidas imediatamente, poderá fazê-lo assim que a bola estiver fora de jogo; atuará conforme as indicações de seus árbitros assistentes em relação a incidentes que não tiver podido observar; não permitirá que pessoas não-autorizadas entrem no campo de jogo; determinará reinício do jogo depois de uma paralisação; remeterá às autoridades competentes um relatório da partida, com informações sobre todas as medidas disciplinares tomadas contra jogadores e/ou funcionários oficiais das equipes e sobre qualquer outro incidente que tiver ocorrido antes, durante e depois da partida (CBF, 2009).

Sobre os deveres dos árbitros assistentes consta: serão designados dois árbitros assistentes que terão, sempre submetido à decisão do árbitro, o dever de indicar: quando a bola sair completamente do campo de jogo, a que equipe pertence o arremesso lateral, se é tiro de canto ou de meta; quando deverá ser punido um jogador por estar em posição de impedimento; quando for solicitada uma substituição; quando ocorrer infração ou incidente fora do campo visual do árbitro; quando forem cometidas infrações que possam ver melhor que o árbitro; quando nos tiros penais o goleiro se adiantar, além da linha de meta, antes de a bola ser chutada e se a bola ultrapassar a linha de meta (CBF, 2009).

O quarto árbitro é responsável pelas ocorrências no entorno do campo de jogo, ajudará o árbitro a dirigir a partida, conforme as regras do jogo. No entanto, o árbitro mantém sua autoridade e a hora de decidir sobre qualquer assunto relacionado com o jogo.

A Comissão de Arbitragem da Confederação Brasileira de Futebol (CA/CBF), publica na primeira página do livro de regras, a seguinte recomendação: “senhores árbitros, a arbitragem exige concentração, controle emocional, pleno domínio das regras do jogo, condicionamento físico, bom posicionamento em campo, firmeza nas decisões e, acima de tudo, imparcialidade e entusiasmo” (CBF, 2010).

Corroborando com esta citação os instrutores credenciados pela FIFA observam como base para a formação do árbitro de futebol, em seus cursos de reciclagem e aprimoramento, quatro pilares: aspectos técnicos, mentais, físicos e sociais.



Figura 01 – Pilares da arbitragem

Fonte: FIFA (2007)

Considerando-se a importância do árbitro em uma partida de futebol, esta pesquisa investigou a seguinte situação problema: Como deve ser a formação do árbitro de futebol para ser compatível com a função e responsabilidade exercida por ele em campo?

1.1 PROBLEMÁTICA

A atividade desenvolvida pelo árbitro de futebol, definida na legislação esportiva, não é considerada profissional apesar de o árbitro atuar em meio a

profissionais de áreas distintas e de campos de atividades variados.

Constam no texto da lei 9.615 normas gerais sobre o desporto brasileiro, abrangendo práticas formais, (reguladas por normas nacionais e internacionais e pelas regras de prática desportiva de cada modalidade) e não-formais, (caracterizada pela liberdade lúdica de seus praticantes). O desporto pode ser reconhecido em três manifestações: educacional, participação e rendimento. O desporto de rendimento pode ser organizado e praticado de forma profissional e não-profissional. De modo profissional, caracterizado pela remuneração pactuada em contrato formal de trabalho entre o atleta e a entidade de prática desportiva; não-profissional, identificado pela liberdade de prática e pela inexistência de contrato de trabalho, sendo permitido o recebimento de incentivos materiais e de patrocínio (MELO FILHO, 1998).

Encontra-se na legislação esportiva, em seu artigo 88, o seguinte: “os árbitros e auxiliares de arbitragem poderão constituir entidades nacionais e estaduais, por modalidade desportiva ou grupo de modalidades, objetivando o recrutamento, a formação e a prestação de serviços às entidades de administração do desporto”. Define, ainda, em parágrafo único: independentemente da constituição de sociedade ou entidades, os árbitros e seus auxiliares não terão qualquer vínculo empregatício com as entidades desportivas diretas onde atuarem, e sua remuneração, como autônomos, exonera tais entidades de quaisquer outras responsabilidades trabalhistas, securitárias e previdenciárias.

Para o contexto da arbitragem entende-se como trabalho prescrito o que está previsto na regra, estabelecido nos regulamentos, as escalas, horários, padrões observados no protocolo da partida. Também o protocolo de preparação física e até os aspectos psicológicos recomendados para manter níveis de tranquilidade, equilíbrio, exercícios de relaxamento no pré-jogo, afastamento da imprensa, da torcida e dos dirigentes, visando a diminuir a pressão exercida por estes componentes.

Já o trabalho real conta com a imprevisibilidade que circunda a partida, iniciando pelos fatores externos, ligados ao deslocamento e chegada ao estádio, condições climáticas, tempo e temperatura; fatores internos do desenvolvimento do jogo. A partida vai se apresentar de diferentes formas: pode preponderar o aspecto técnico, a habilidade dos atletas e a tática adotada pelo treinador favorável ao desenvolvimento do jogo limpo. Pode ser um jogo truncado, com muitas faltas,

extremamente fechado, com características defensivas. Pode ser jogo aberto, veloz, que é uma tendência do futebol europeu, contudo com marcação dura, sendo, neste caso, o aspecto disciplinar preocupação para o árbitro. Pode ser uma partida aparentemente sem muita importância, mas as equipes se comportarem com força excessiva. Caso seja uma partida decisiva, por representar o acesso ou o rebaixamento, a tensão estará presente. Há de se considerar a postura da torcida e diretoria, que podem influenciar os atletas com suas cobranças.

Assim o árbitro, ao planificar a partida, deve estudar as características das equipes e dos atletas, a posição em que a equipe se encontra na tabela, as posturas dos dirigentes e da torcida, fará um diagnóstico preliminar do que poderá encontrar; depois, com sua percepção, adaptação, calma e tranquilidade, irá administrar as situações próprias da partida e o imprevisível.

O processo decisório requer conhecimento do todo, mais os acontecimentos da partida propriamente, que representam o trabalho real. Para contextualizar, em uma partida de futebol o árbitro realiza em média cento e oitenta decisões, o que significa duas decisões tomadas a cada minuto.

De acordo com Gonçalves, Odelius e Ferreira (2001), o funcionamento cognitivo do sujeito em situação de trabalho depende não só de sua experiência ou dos seus conhecimentos, mas é também fortemente influenciada pelas propriedades das situações, pelas características do contexto sócio-organizacional e pelos meios do trabalho disponibilizados.

Afirmam que a análise dos aspectos cognitivos constitui uma dimensão fundamental no estudo do trabalho dos sujeitos, para identificar e compreender a eficiência e eficácia dos modos operatórios, ao gerir as situações e responder às solicitações que lhes são postas pelo contexto sócio técnico.

Na análise do filme “A Batalha dos Aflitos” aparecem situações vivenciadas por atletas, dirigentes, torcedores e torcidas organizadas dentro e fora do estádio de futebol, antes, durante e após o jogo entre Náutico do Recife e Grêmio de Futebol Porto Alegrense, que decidiu o Campeonato Nacional-Série B em 2005.

No filme fica evidente a preparação das equipes para um jogo tratado como uma batalha, com todos os elementos de uma guerra, onde o mandante do jogo organiza em seu estádio um ambiente hostil para recepcionar o visitante, representado por componentes do tipo: deixar cheiro de tinta fresca no vestiário pintado no dia anterior ao jogo, reduzir o tamanho do vestiário, mantê-lo fechado,

sem acesso ao campo até minutos antes da partida. Na chegada ao estádio a equipe visitante desembarca no meio da torcida adversária.

Esta preparação está diretamente relacionada com a importância da partida que representava o acesso à Série A do Campeonato Nacional para a equipe vencedora.

O aspecto provocação dos adversários é logo identificado, pois as equipes entram em campo bastante dispostas a buscar o resultado, demonstram uma vontade expressa em faltas e muitas reclamações.

Sobre o comportamento do técnico, inicialmente parece controlado, mas quando as ocorrências do jogo resultam em várias expulsões de atletas do campo, ele se altera, atribuindo ao árbitro à culpa dos acontecimentos.

Neste contexto encontra-se o árbitro, tendo que lidar com ânimos exaltados, com o placar favorável a uma das equipes, mas com a outra buscando retomar a vantagem. O que se espera dele é a utilização dos conhecimentos tácito e explícito.

Inicialmente a preocupação do árbitro com o conhecimento da regra, a regulamentação das competições e a sua preparação física podem ser reconhecidas como conhecimento explícito.

A análise, interpretação e aplicação dos conhecimentos em situação de jogo fazem parte do conhecimento tácito, bem como toda especificidade que diz respeito à formação pessoal, educação, crenças, valores e cultura deste personagem.

E a preparação psicológica é reconhecida como importante para que o árbitro possa lidar com as situações de jogo de forma equilibrada e tranquila. O perfil psicológico do ser humano árbitro e o seu padrão de comportamento em situações de pressão e estresse, como serão consideradas?

Existe ainda a sua postura fora de campo, um padrão de conduta/comportamento que precisa ser observado e faz parte de sua educação, de sua formação pessoal.

O árbitro, para dirigir a partida, precisa apresentar controle emocional em suas ações principalmente ligadas ao processo de decisão presentes durante todo o jogo.

É competência do árbitro o domínio da regra e da técnica de arbitragem que incluem: comunicação verbal e não-verbal (refletida no gestual); adequado deslocamento e posicionamento com a bola em jogo e fora de jogo(aspectos técnico e físico); atuação decisiva na perspectiva da não geração do conflito ou contenção

da violência em campo (aspecto disciplinar); preservação do espírito do jogo; demonstração de segurança, serenidade e calma, bom condicionamento físico e preparo psicológico.

Para garantir bom desempenho em seu ofício, são recomendados aos árbitros, posicionamentos adequados com a bola em jogo (deslocamento em diagonal, à esquerda e atrás da bola) e fora de jogo (tiro de saída, de canto, de meta, tiros livre direto e indireto, arremesso lateral), contato visual com os assistentes, além do gestual claro sobre o que foi marcado e para quem é a ação, além do uso adequado do apito e dos cartões.

A postura em campo denuncia o conhecimento relativo à aplicação técnica e ao domínio da parte disciplinar: aplica os cartões na hora certa, inibe conflitos com sua presença, evita o agarra-agarra na área de meta, age com rigor quando necessário.

São tarefas dos árbitros assistentes previstas na regra: os deslocamentos frontais e laterais, uso da bandeira, sendo de sua competência marcar tiros de canto ou de meta em sua área de atuação, faltas próximas, laterais e impedimentos.

Pereira *et al.* (2007), em pesquisa sobre arbitragem no futebol de campo - estresse como produto de controle coercitivo afirmam não existir um modelo de bom árbitro, pronto e definido. Os árbitros, como seres humanos que são, devem encontrar seus caminhos e recorrer a trajetórias distintas. Falam de algumas características apresentadas em campo: consistência, comunicação, capacidade de decisão e julgamento, equilíbrio, integridade, confiança, prazer e motivação.

O mesmo artigo aborda a questão do comportamento encoberto, caracterizado pelo nervosismo e o erro em campo, ou atuação ruim da arbitragem. Segundo os autores, seria necessária uma combinação entre competências mentais e capacidades físicas para a formação de um bom árbitro.

Assim, o aprendizado do árbitro deve considerar, além do treinamento físico, também o treinamento mental.

Hoje se recomenda aos árbitros que realizem treinamento físico e técnico, considerando a previsão de testes que enfatizam estas competências, sendo estes testes credenciais para continuar ou não, sendo relacionados para o sorteio das partidas.

O campo de jogo pode ser considerado um ambiente complexo. Segundo Axelrod e Cohen (2000), organizações onde se encontram vários tipos de agentes

(pessoas) que utilizam uma gama de artefatos e estratégias para desenvolverem suas atividades, pode ser considerada um sistema adaptativo complexo. Se uma parte do sistema não funciona, a organização como um todo necessita de intervenções.

Fernandes *et al.* (2008), em estudo cujo objetivo foi apontar o jogo de alto rendimento como um sistema adaptativo complexo a partir da organização das equipes que o integram, afirmam que o jogo é fruto da cultura dos homens, mais particularmente da cultura do movimento, atendendo às necessidades subjetivas e objetivas. Em uma partida esportiva é difícil estabelecer níveis de previsibilidade em decorrência das múltiplas ações e interações entre seus participantes.

De acordo com o estudo, num jogo materializam-se e avaliam-se diferentes contribuições de agentes. Na interação interna destacam-se as estratégias escolhidas pelo técnico; a atitude dos jogadores frente a situações de pressão; o trabalho físico desenvolvido; o trabalho de manutenção dos uniformes realizado pelo roupeiro da equipe. No plano externo atuam os dirigentes esportivos, a mídia e os torcedores. Dentro da dinâmica do jogo, os agentes que se destacam são os atletas, a comissão técnica, e quem não deve receber destaque, mas faz parte do espetáculo, é o árbitro.

A ele cabe a tarefa de mediar, dirigir, garantir que a partida chegue ao final, lidando com todos os fatores de imprevisibilidade presentes neste sistema complexo.

Sendo assim, pergunta-se: quais aspectos do desenvolvimento humano, capacidades físicas e psicológicas requeridas do árbitro de futebol devem estar previstas em sua formação?

1.2 JUSTIFICATIVA

A idéia da pesquisa surgiu da vivência da pesquisadora com o Esporte e a Educação Física. Concluiu a graduação em 1987, na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, e o mestrado em 1994, na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, em Santa Maria, Rio Grande do Sul. Paralelamente a esta formação, desempenhava a profissão de policial, foi professora no Centro de Ensino da Polícia

Militar do Estado de Santa Catarina, quando já mostrava interesse pela pesquisa, sendo sua investigação do mestrado uma análise da condição física do Policial Militar do Estado de Santa Catarina. Ao ingressar no Centro de Desportos da UFSC como professora, em 1995, participou do projeto de criação de uma equipe Universitária de Futebol Feminino, e da fundação do núcleo de pesquisa em Cineantropometria e Desempenho Humano do Centro de Desportos da UFSC.

Em 1996 realizou o curso de formação para árbitros de futebol de campo na Liga Florianopolitana de Futebol e passou a integrar o quadro estadual e nacional como árbitra assistente. Nesta época, através do Núcleo de pesquisa, participou da realização de um levantamento da condição física e composição corporal de todos os árbitros da Federação Catarinense de Futebol, trabalho que permitiu muitas reflexões a respeito da condição física e da postura do árbitro de futebol. Também participou de algumas publicações abordando fatores como a composição corporal do árbitro, comparações da condição física e composição corporal entre árbitros e árbitros assistentes, e entre atletas da modalidade de futebol (SCHWINGEL; VELHO; PETROSKI, 1998; VELHO; PETROSKI; SCHWINGEL, 1998).

Em 2007 participou do primeiro curso de instrutor CBF, com chancela da FIFA, realizado na Granja Comary, em Teresópolis, Rio de Janeiro. Desde então vem acompanhando o desenvolvimento da escola de formação de árbitros em SC e passou a fazer parte da comissão de arbitragem da Federação Catarinense de Futebol (FCF). É instrutora e observadora da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e tem contribuído com o Sindicato dos Árbitros de Santa Catarina, ao integrar o corpo docente dos cursos de formação de árbitros de futebol e participar dos seminários realizados anualmente como parte da preparação dos árbitros para o início de temporada: o campeonato estadual da Primeira Divisão do Estado. Em 2009 realizou reciclagem para instrutores CBF, e em 2010 mais um curso de instrutor CBF com chancela FIFA, com duração de seis dias, na Granja Comary, em Teresópolis, Rio de Janeiro.

Os cursos promovidos e realizados pela comissão nacional têm a intenção de capacitar os instrutores para atuar em seus estados, levando informações, conteúdos e conhecimentos recebidos diretamente dos instrutores FIFA, aos árbitros de suas Federações. O curso FUTURO III, realizado em maio de 2010, na Granja Comary, em Teresópolis, reuniu instrutores de árbitros das vinte e sete Federações do Brasil, com o objetivo de padronizar diretrizes para a arbitragem de futebol no

Brasil.

Durante este período foram realizadas diversas atividades em sala de aula com apresentação de vídeos, trabalhos em grupo, avaliações de conhecimento das regras do jogo, intercaladas com trabalhos realizados em equipes apresentados dentro do campo de jogo, entre outras dinâmicas.

As atividades sugeridas deveriam ser assimiladas pelos instrutores de modo a serem reproduzidas no âmbito estadual, repassadas aos árbitros e trabalhadas também no curso de formação de árbitros.

O material didático utilizado neste curso, composto por DVDs produzidos pela FIFA, mostrando situações reais de jogo, e material escrito como regras e regulamentos da FIFA, foi bastante rico e disponibilizado já no início do curso, possibilitando a utilização imediata e acompanhamento simultâneo dos temas.

A metodologia utilizada esteve centrada na memorização obtida através da repetição exaustiva dos temas, tanto em sala de aula quanto no campo de futebol; o princípio fundamenta-se nas situações próximas da realidade vivenciadas pelos árbitros, árbitros assistentes e observadores.

As atividades realizadas no campo de jogo, com a demonstração prática dos instrutores, consistem em exemplos das reais dificuldades enfrentadas no campo de jogo. Assim, são montados circuitos utilizando as dimensões do campo de jogo, considerando a dinâmica da partida e o deslocamento do árbitro através do trabalho integrado, seguindo as exigências da FIFA. No desenvolvimento das tarefas em campo, a apresentação dos trabalhos em grupos bem como a participação efetiva nas atividades desenvolvidas geram o aprendizado.

O treinamento também prevê avaliações teóricas e vídeos testes, que são realizados ao final do dia, depois do cumprimento de exaustivas tarefas ao longo de todo o período. A justificativa é que o árbitro toma decisões sob pressão e, mesmo no final do segundo tempo, os acontecimentos do jogo devem ser tratados com a mesma clareza, tranquilidade e confiança demonstradas no início da partida. A decisão é tomada em segundos, deve estar acompanhada de precisão e segurança.

Tendo em vista a vivência intensificada nos últimos anos, passou a perceber as dificuldades, limitações e lacunas no desenvolvimento da carreira do árbitro de futebol e a necessidade de intervenção através de projetos que mostrem a realidade dos fatos e sirvam de subsídios para interferir na formação e melhoria das condições de trabalho desse profissional.

Considerando que é na formação que se descobrem os novos talentos, e que os árbitros, para atuarem em seus campeonatos estaduais e se credenciarem para compor o quadro nacional precisam passar pelo processo de formação inicial, identificou-se a necessidade de se investir no processo de criação e funcionamento das escolas formadoras de árbitros.

Assim, esta pesquisa teve como objetivos:

Geral:

- Desenvolver um modelo para a formação de árbitros de futebol.

Específicos:

- Realizar diagnóstico da situação atual da formação dos árbitros de futebol no Brasil;
- Acompanhar o desenvolvimento do curso de formação de árbitros no Estado de Santa Catarina;
- Identificar o conteúdo fundamental à formação de um árbitro;
- Apresentar competências básicas para a formação de árbitros de futebol.

II MATERIAL E MÉTODO

Neste capítulo, apresentamos o método do estudo, descrevendo o processo de produção e análise dos dados.

2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O estudo de natureza aplicada é um trabalho descritivo do tipo estudo de caso, com análise qualitativa.

Segundo Gil (2002, p.54), “nas ciências, durante muito tempo, o estudo de caso foi encarado como procedimento pouco rigoroso, que serviria apenas para estudos exploratórios. Hoje, porém, é encarado como delineamento mais adequado para investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real”. Afirma o autor que o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Yin (2005, p.32) afirma que um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados; e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo; e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Conforme Yin (2005), para os estudos de caso, o desenvolvimento da teoria como parte da fase da pesquisa é essencial, saber se o propósito decorrente do estudo de caso é desenvolver ou testar a teoria. É necessário ter claro o que se quer desenvolver como estudo de caso. Assim, a pesquisa deve fornecer a direção ao determinar quais dados devem ser coletados e as estratégias de análise desses dados. Segundo o autor, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa diferente,

que possui seus próprios projetos de pesquisa, mesmo que ainda não tenham sido sistematizados.

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinar acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. Conta com muitas das técnicas utilizadas na pesquisa histórica e acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas. O diferencial do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional (YIN, 2005, p.26).

O autor afirma, ainda, que o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Considerando que a pesquisa envolve formação de pessoas para atuarem em ambiente complexo, requer a busca por conhecer os limites do fenômeno e o contexto onde estes indivíduos atuam, parece adequado definir como estratégia de pesquisa para esta investigação o estudo de caso.

2.2 LOCAL DA PESQUISA

Para a realização do estudo de caso foi escolhido o Estado de Santa Catarina, por ser aquele onde reside a pesquisadora e por estar localizada a Federação à qual ela tem acesso devido aos serviços que presta tanto na comissão de arbitragem, quanto na condição de instrutora, atuando no corpo docente do curso de formação de árbitros deste Estado. Esta condição facilitou o acesso a coletas de dados e às informações úteis para a realização da pesquisa.

O curso, em Santa Catarina desenvolve-se com aulas presenciais na sede da FCF, aulas práticas no campo de jogo com ênfase na preparação física e procedimentos da técnica de arbitragem, e acompanhamento dos jogos nos estádios de futebol.

2.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os participantes deste estudo foram divididos em dois grupos: primeiro, responderam a um questionário elaborado pela pesquisadora duzentos e um sujeitos. Destes, trinta e três alunos do curso de formação de árbitros de futebol da Federação Catarinense de Futebol realizado em 2009, cento e sessenta e oito árbitros e árbitros assistentes que realizaram as provas físicas e teóricas no final do ano de 2009 em Santa Catarina.

No segundo grupo, responderam as entrevistas oito sujeitos, todos atuantes em escolas de formação, sendo árbitros, árbitros assistentes e um presidente de comissão estadual de arbitragem.

Os sujeitos que foram entrevistados, todos têm atuação efetiva nas escolas de formação em seus estados. Entre eles se encontra o diretor de ensino da CBF, instrutor Físico FIFA e instrutor na escola de São Paulo; um integrante da comissão de arbitragem da Federação Paulista de Futebol, também instrutor da Escola de São Paulo; um instrutor Técnico FIFA que atua na escola do Rio de Janeiro; o diretor da Comissão de arbitragem do Rio Grande do Sul, instrutor na escola Gaúcha; o diretor da escola de formação de SC, árbitro em atividade, instrutor da escola; o presidente do Sindicato dos Árbitros de SC, instrutor da escola e árbitro em atividade; o diretor administrativo da escola de SC, instrutor CBF e da escola estadual, também árbitro em atividade; e um aspirante à FIFA, instrutor na escola e árbitro de SC em atividade CBF.

No quadro 1 apresentam-se as características dos entrevistados.

Entrevista	Profissão	Função na arbitragem	Iniciou encerrou	Tempo anos	Função atual arbitragem	Estado Federação
A2	Pedagogia Dir. Escola	Árbitro CBF	1979 1999	20	Diretor escola SP	SP Paulista
A3	Funcionário UFSC	Árbitro Assistente CBF	1995 ativa	15	Diretor Escola Presidente sindicato nacional	SC Catarinen- se
A4	Prof. Ed. Física	Árbitro Assistente FCF	1998	12	Presidente Sindicato estadual	SC Catarinen- se
A5	Militar Aeronáutica	Árbitro CBF Asp. FIFA	1980 2000	20	Diretor pedagógico CBF	SP Paulista
A6	Funcionário CELESC	Árbitro Assistente CBF	1997 ativa	13	Instrutor FIFA/Escola	SC Catarinen- se
A7	Prof. Ed. Física	Árbitro Assistente CBF	1995	15	Asp. FIFA Instrutor Escola	SC Catarinen- se
A8	Militar PM RJ	Árbitro Assistente CBF/FIFA	1987 2007	20	Instrutor FIFA Escola RJ	RJ Carioca
A9	Administra- dor	Pres. comissão	1994		Presidente comissão RS	RS Gaúcha

Quadro 1. Características dos entrevistados.

2.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Na abordagem qualitativa, Triviños (1987) aponta para a participação do informante como um dos elementos do fazer científico. Vários são os instrumentos utilizados para a coleta de dados de estudos de caso. Neste estudo utilizaram-se a documentação, questionário, observação direta e entrevista.

Devido ao seu valor global, os documentos desempenham um papel explícito em qualquer coleta de dados, ao se realizarem estudos de caso. Buscas sistemáticas por documentos relevantes são importantes, servem para corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes.

Neste estudo foi utilizada a documentação caracterizada por regulamento de divulgação dos cursos, planejamento e orientação aos alunos sobre funcionamento e programação seguida no desenrolar do curso.

O questionário aplicado com os árbitros e árbitros assistentes que realizaram a avaliação anual visando à atuação na temporada 2010 em Santa Catarina, continha perguntas a respeito do nível de escolaridade, duração do curso de formação que realizaram e disciplinas cursadas.

Para Yin (2005), a observação direta pode variar de atividades formais e informais de coleta de dados. Mais formalmente, podem-se desenvolver protocolos de observação como parte do estudo de caso; também pode-se observar no campo a incidência de certos comportamentos durante determinado período. Incluem-se aqui observações de reuniões, atividades de passeio, trabalho de fábrica, salas de aula e outras atividades semelhantes. De maneira informal, observações diretas podem ser realizadas ao longo da visita de campo, incluindo aquelas ocasiões durante as quais estão sendo coletadas outras evidências provenientes das entrevistas.

A entrevista, de acordo com Yin (2005), é uma das mais importantes fontes de informação para o estudo de caso. Cabem ao pesquisador duas tarefas: seguir sua própria linha de investigação, como reflexo do protocolo de seu estudo de caso; fazer as questões reais de uma forma não tendenciosa, que também atende as necessidades de sua linha de investigação. As entrevistas são conduzidas de forma espontânea, focada, ou mais estruturadas no formato de um levantamento formal.

As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado e foram realizadas com dirigentes e instrutores das escolas de formação no país. Três entrevistados já encerraram suas carreiras em campo, outros cinco ainda se encontram na ativa, possuindo mais de dez anos de atividade, e o último é o presidente de comissão de arbitragem em seu estado.

As entrevistas foram consideradas como relatório verbal, e os dados confrontados com informações obtidas de outras fontes.

Quando da realização das entrevistas, a pesquisadora pediu o consentimento dos informantes para a utilização de um gravador digital, a fim de permitir a captação total dos dados da entrevista. Logo após, a pesquisadora realizou a sua transcrição.

2.5 PROCESSO DE ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para Gil (2002), como o estudo de caso vale-se de procedimentos de coleta de dados variados, o processo de análise e interpretação pode envolver diferentes modelos de análise.

Segundo Yin (2005), a análise consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou recombina evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais do estudo. O autor sugere uma estratégia analítica geral, estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por quê. Três estratégias estão se baseando em proposições teóricas, estabelecendo uma estrutura fundamentada em explicações concorrentes e desenvolvendo descrições de casos. Qualquer das estratégias pode ser usada na aplicação de cinco técnicas específicas para análise de estudos de caso: adequação ao padrão, construção de explicação, análise de séries temporais, modelo lógico e síntese de casos cruzados.

A construção da explicação se aplica à pesquisa sugerida. Elementos da explicação: explicar um fenômeno significa estipular um conjunto presumido de elos causais em relação a ele. Na maioria dos estudos, os elos podem ser complexos e difíceis de avaliar de uma maneira precisa. Em grande parte dos estudos de caso existentes, a explicação ocorre em forma de narrativa. Uma vez que as narrativas não podem ser precisas, os melhores estudos de caso são aqueles em que as explicações refletem algumas proposições teoricamente significativas (YIN, 2005).

Inicialmente, na pré-análise, ocorreu a organização do material obtido na pesquisa. A seguir, como sugere a descrição analítica, foi realizado o estudo detalhado das entrevistas, seguindo a proposta da pesquisa, o referencial teórico e experiência da pesquisadora na área.

Os dados das entrevistas foram analisados segundo o método de análise de conteúdo. Para Bardin (1977), este método significa:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens (p. 42).

A organização da análise ocorreu em três etapas básicas e em ordem

cronológicas: pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial.

Na primeira etapa, pré-análise, aconteceu a organização do material. Realizou-se a transcrição e digitalização das entrevistas, seguidas de sucessivas leituras e audições. Para a digitalização foi utilizado o programa *Microsoft Word*, compatível com o programa utilizado no segundo momento.

Na segunda etapa, descrição analítica, as entrevistas foram estudadas mais detalhadamente, com base na proposta da pesquisa, referenciais teóricos e experiências na área. Nesta etapa acontecem, segundo Triviños (1987) e Bardin (1977), a codificação, classificação e categorização, surgindo deste processo quadros de referências para posterior análise.

Para ajudar na codificação e análise dos dados, foi utilizado o software Atlas TI (*Qualitative Research and Solutions*), que, segundo Justicia (2005, p.2), “é uma ferramenta informática cujo objetivo é facilitar a análise qualitativa, principalmente de grandes volumes de dados textuais”. Tal programa permite ao pesquisador armazenar, explorar e desenvolver idéias e/ou teorias sobre os dados coletados. Para tanto, as oito entrevistas foram digitalizadas e introduzidas no Programa. Este auxiliou na codificação das unidades significativas evidenciados nas falas dos entrevistados.

O *software* Atlas TI foi utilizado para as entrevistas realizadas com os árbitros e instrutores que atuam nas escolas de formação para árbitros de futebol.

A cada entrevista inserida, o programa gerava um código, por exemplo, “A1”. Esses códigos foram aproveitados para identificar os informantes e mantê-los no anonimato.

Na Figura 02, encontra-se um exemplo da tela de trabalho do ATLAS TI.

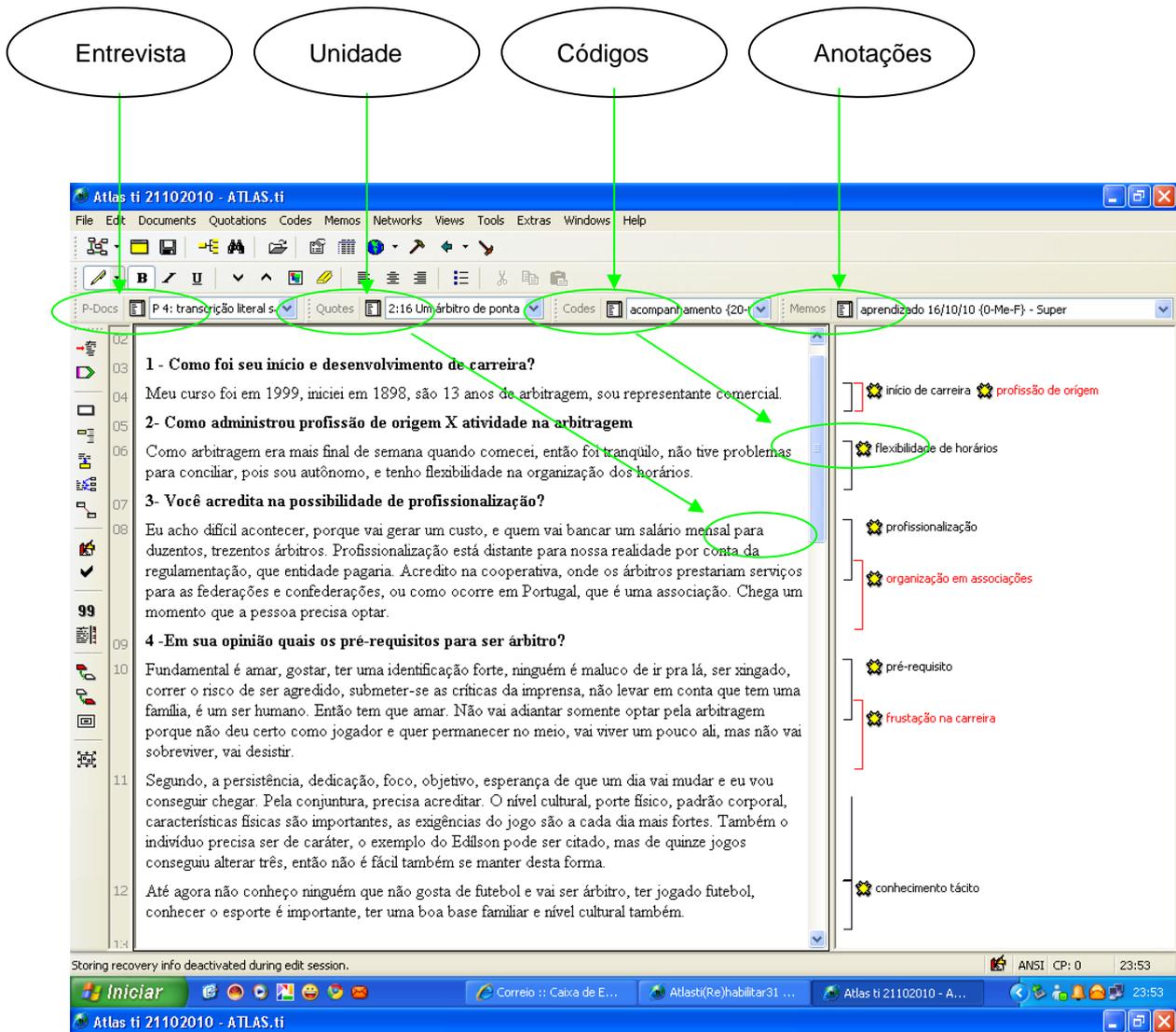


Figura 02 – Tela de trabalho do ATLAS TI

O software Atlas TI permitiu o primeiro nível de análise, e foi estabelecido a partir da leitura das entrevistas, nas quais se identificaram unidades de significados. A primeira coluna do Atlas TI permitiu conhecer os dados significativos, que não são mais os dados brutos, mas os já selecionados, e codificá-los na segunda coluna, gerando, assim, as categorias prévias de análise.

Com as entrevistas inseridas no programa, iniciou-se o processo de identificação das unidades de significado, ou seja, frases que poderiam dar sustentação aos objetivos do estudo. Essas unidades de significado foram sendo agrupadas em códigos ou subcategorias. Não haviam categorias previamente elaboradas, elas foram surgindo com as leituras e com a identificação das unidades

de significados. A cada nova leitura as unidades de significado recebiam novos códigos, ou eram remanejadas a outros já existentes, pois o objetivo é aproximar o significado das unidades aos propósitos do estudo.

No primeiro processo de identificação foram obtidas, nas oito entrevistas realizadas, o total de quinhentas e oitenta e sete (587) unidades de significado, distribuídas em cento e vinte três (123) códigos. Depois de um longo processo de leituras e codificação, emergiram duzentas e trinta e sete (237) unidades de significados distribuídas em setenta e quatro (74) subcategorias, que contemplavam a reunião de todas as unidades significativas do estudo (Tabela1).

Cabe ressaltar que, através do método de comparações sistemáticas, o sistema emergente de códigos foi constantemente refinado, modificado, depurado e redefinido em função das novas unidades que iam surgindo. À medida que iam surgindo novas unidades de significado as comparavam-se com os códigos já existentes para incluí-los em um deles; se não era possível, era criada um novo código que cobrisse a idéia a que se referia a nova unidade de significado. Porém ao mesmo tempo, comparavam-se as unidades que pertenciam a diferentes códigos, ajustando os critérios de inclusão. O processo de construção do sistema categorial finalizou quando se começou a comprovar a saturação dos códigos, ou seja, em uma nova leitura das transcrições não se encontravam novas informações que necessitassem da criação de novos códigos. Dessa maneira, ao final deste processo foram encontradas duzentas e vinte e cinco (225) unidades de significados relevantes para nosso objetivo de investigação, agrupadas em quarenta e oito (48) subcategorias ou códigos (Tabela2).

Na tabelas 1 e 2, constam os marcos intermediário e final desse processo.

Tabela 1. Códigos intermediários

Date/Time: 26/10/10 15:31:37										
CODES	PRIMARY DOCS									
	2	3	4	5	6	7	8	9		
Totals										
acompanhamento	3	1	4	4	1	3	3	0	19	
alternativas profiss	0	0	0	2	0	0	0	0	2	
América do Sul - Arg	1	0	0	1	1	1	1	0	5	
avaliação	0	1	0	0	0	0	0	3	4	
árbitro de ponta	0	1	0	0	1	0	0	0	2	
classificação	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
comissões independen	0	1	1	1	1	0	0	0	4	
competência Física	0	0	1	1	2	0	0	0	4	
competência mental	0	0	0	1	1	2	1	0	5	
competência social	3	0	0	3	2	0	0	0	8	
competência técnica	0	0	0	2	1	0	0	1	4	
conhecimento explíci	1	0	1	0	1	0	1	1	5	
conhecimento tácito	1	0	2	0	3	1	1	2	10	
continuidade	0	1	0	0	0	0	0	0	1	
criação de polos reg	0	0	0	0	0	1	0	0	1	
criação do conhecime	0	0	0	1	0	0	1	1	3	
critérios claros	0	0	0	0	0	0	1	5	6	
desenvolvimento de c	0	0	0	0	0	1	0	1	2	
difficuldade profissã	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
difficuldades encontr	0	4	0	1	1	0	1	0	7	
disciplinas	2	1	0	0	0	0	1	1	5	
disciplinas do curso	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
dissimular conhecime	1	0	0	0	0	0	1	1	3	
DVD	0	0	0	0	0	0	1	0	1	
empenho individual -	0	1	0	0	0	0	0	0	1	
escola Chilena	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
escola Espanha	1	0	0	0	0	1	0	0	2	
escola independente	0	1	1	0	0	0	1	0	3	
escola na Universida	0	2	0	1	0	1	1	0	5	
estrutura familiar	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
Europa	0	0	0	1	0	0	0	0	1	
Europa - Portugal	0	1	0	0	0	0	0	0	1	
fatores humanos	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
flexibilidade de hor	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
formação	5	0	0	1	2	1	2	3	14	
frustração na carreir	0	1	1	1	0	2	0	0	5	
gestão administrativ	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
gestor da própria ca	0	0	0	0	1	0	3	0	4	
identificação	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
imprevisibilidade	0	0	0	0	1	1	0	0	2	
início de carreira	0	0	0	0	0	1	0	1	2	
início de carreira	0	1	1	1	1	1	1	0	6	
instituições do fute	0	0	0	1	1	0	0	0	2	
instrutores árbitros	0	0	0	0	1	0	0	0	1	
instrutores preparad	0	0	0	0	0	1	0	0	1	
investimento na carr	1	1	0	0	1	4	1	1	9	
Mundial - Espanha	0	0	0	0	0	0	1	0	1	
negociação	0	0	0	1	1	0	0	0	2	
níveis	1	0	0	0	0	1	0	0	2	
nível cultural	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
observadores	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
opção por permanecer	0	1	0	0	0	0	0	0	1	
organização em assoc	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
padronização	0	0	0	1	0	0	1	0	2	
parceria com as univ	0	0	0	1	0	0	0	0	1	
pelas comissões	0	1	0	0	0	0	0	0	1	
perspectivas futuras	0	0	0	1	0	0	0	0	1	
planejamento de carr	0	1	0	1	1	2	1	0	6	
planejamento pessoal	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
possibilidade de err	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
pré-requisito	1	2	1	0	3	2	3	4	16	
profissão de origem	1	0	1	0	0	1	0	1	4	
profissionalização	2	1	1	1	1	1	1	0	8	
propensão a propina	0	1	0	0	0	0	0	0	1	
recomendações FIFA	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
reconhecimento da pr	0	0	0	0	0	0	1	0	1	
regularidade anual	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
regularidade de func	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
respeito	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
responsabilidade da	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
são cinco escolas of	0	1	1	0	1	0	1	0	4	
seleção	2	0	0	1	0	0	0	1	4	
seqüência da carreir	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
topo da carreira	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
usar inteligência	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
Totals	31	26	25	30	30	29	31	35	237	

Tabela 2. Códigos finais

Date/Time: 27/10/10 18:52:07										
CODES	PRIMARY DOCS									
	2	3	4	5	6	7	8	9		
Totals										
acompanhamento	3	2	4	4	1	3	3	0	20	
alternativas profiss	0	0	0	2	0	0	0	0	2	
avaliação	0	1	0	0	0	0	0	0	3	
árbitro de ponta	0	1	0	0	1	0	0	1	3	
classificação na for	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
comissões independen	0	2	1	1	1	0	0	0	5	
competência Física	0	1	1	1	2	0	0	0	5	
competência mental	0	0	0	1	1	2	1	0	5	
competência social	3	0	0	3	2	0	0	0	8	
competência técnica	0	0	0	2	1	0	0	1	4	
conhecimento explíci	1	0	1	0	1	0	1	1	5	
conhecimento tácito	1	0	3	0	3	1	1	2	11	
criação de polos reg	0	0	0	0	0	1	0	0	1	
criação do conhecime	0	0	0	1	0	0	1	1	3	
critérios claros	0	0	0	0	0	0	1	5	6	
desenvolvimento de c	0	0	0	0	0	1	0	1	2	
difficuldades na prof	1	4	0	1	1	0	1	0	8	
disciplinas de forma	3	1	0	0	0	0	1	1	6	
dissimular conhecime	1	0	0	0	0	0	2	1	4	
escola independente	0	1	1	0	0	0	1	0	3	
escolas de referênci	1	1	0	1	1	1	1	0	6	
escolas oficiais no	0	1	1	0	1	0	1	0	4	
flexibilidade de hor	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
formação	5	0	0	1	2	1	2	3	14	
frustração na carreir	0	1	1	1	0	2	0	0	5	
gestão administrativ	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
gestor da própria ca	0	0	0	0	1	0	3	0	4	
imprevisibilidade	0	0	0	1	0	0	0	0	1	
instituições do fute	0	0	0	1	1	0	0	0	2	
instrutores de árbit	0	0	0	0	1	1	0	0	2	
investimento na carr	1	1	0	0	1	4	1	1	9	
negociação	0	0	0	1	1	0	0	0	2	
níveis categorizados	1	0	0	0	0	1	0	0	2	
observador de arbit	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
organização em assoc	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
padronização	0	0	0	1	0	0	1	0	2	
parceria com a Unive	0	2	0	2	0	1	1	0	6	
planejamento de carr	0	1	0	1	1	2	1	1	7	
possibilidade de err	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
pré-requisito	1	2	2	0	3	2	3	4	17	
profissão de origem	1	0	1	0	0	1	0	1	4	
profissionalização	2	1	1	1	1	1	1	0	8	
propensão a propina	0	1	0	0	0	0	0	0	1	
recomendações FIFA	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
regularidade de func	0	0	1	0	0	0	0	1	2	
responsabilidade da	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
seleção de ingresso	2	0	0	1	0	0	0	1	4	
Totals	27	25	23	28	30	28	29	34	224	

A partir das codificações das entrevistas construiu-se o mapa conceitual trazendo a primeira grande categoria com seus respectivos códigos gerados.

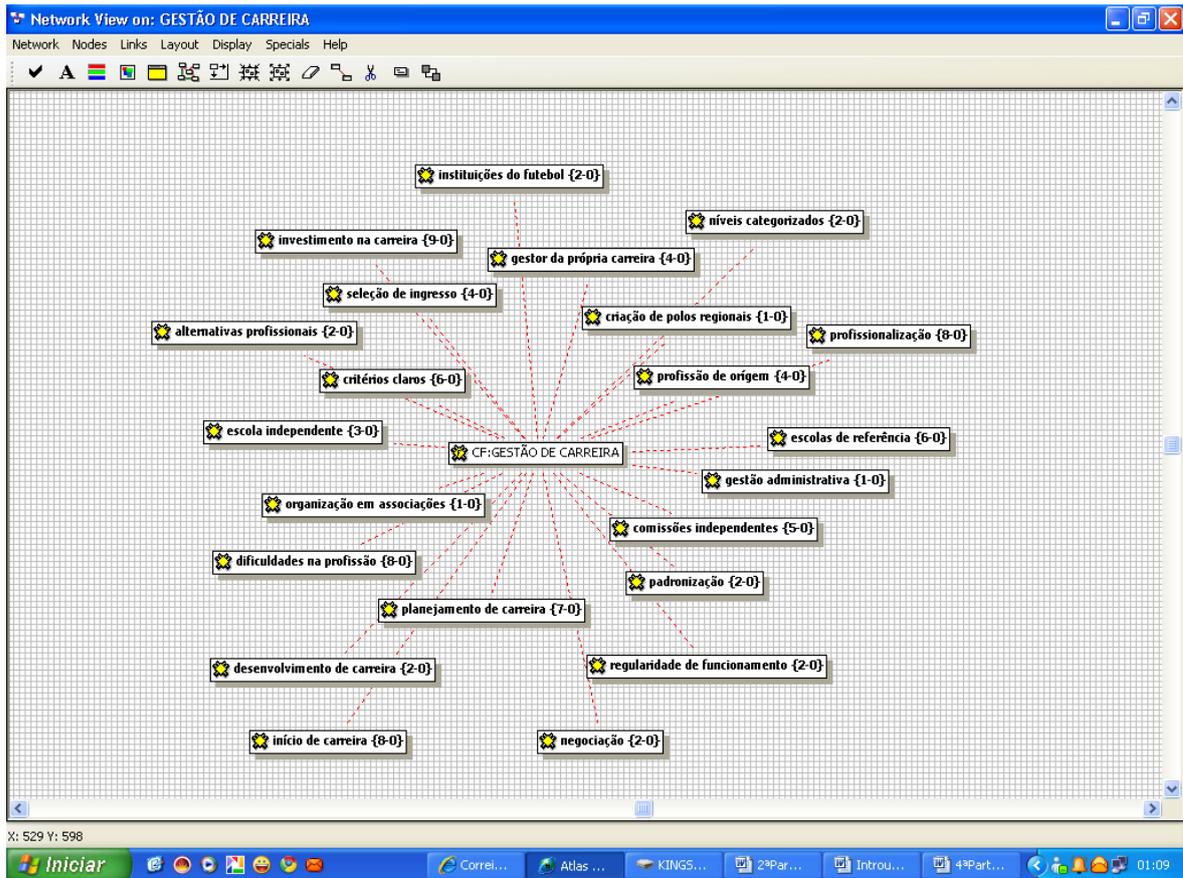


Figura 03 – Mapa conceitual da categoria gestão de carreira

A elevada frequência com que apareceram essas subcategorias nos dados analisados ofereceu-nos uma aproximação dos temas que eram mais relevantes para os sujeitos entrevistados, levando-nos a formar quatro grandes categorias:

- Gestão de Carreira: autonomia do árbitro;
- Aquisição do Conhecimento: resultado da formação;
- Disseminação do Conhecimento;
- Gestão por Competências.

Essas quatro categorias englobam de maneira geral as categorias previamente identificadas, num reagrupamento que expressou as falas dos integrantes do estudo.

2.6 ASPECTOS ÉTICOS

O projeto de pesquisa, após ser submetido à banca de qualificação em novembro de 2009, foi encaminhado à Comissão de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina para apreciação, sendo aprovado para execução, conforme parecer consubstanciado n. 676/10.

Todos os participantes da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Neste documento há esclarecimentos sobre a natureza da pesquisa, a voluntariedade da participação e a garantia do sigilo referente aos dados.

2.7 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Considerando que o Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento tem como principal objetivo a formação de docentes, pesquisadores e profissionais para atuarem no ensino, na pesquisa e no desenvolvimento em codificação, gestão e disseminação dos conhecimentos (explícitos e tácitos) em organizações, públicas, privadas, e na sociedade.

Que o presente estudo está embasado na aquisição do conhecimento extraído da conjugação do conhecimento tácito e explícito, fundamentais para a compreensão, criação e disseminação de novas formas de gestão e competências, envolvendo organizações, áreas e equipes multidisciplinares ligadas ao mundo do futebol.

Considerando que o objetivo deste estudo é reunir competências básicas para a formação e aprimoramento de pessoas que atuam diretamente no meio social; que o processo decisório como atividade intensiva do conhecimento é um dos focos da investigação e, ainda, o fato de o estudo apontar uma necessidade de composição interdisciplinar caracterizada pela proposta de formação integrada para uma categoria em evidência na sociedade, parece satisfazer a questão da aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

2.8 ESTRUTURA DA TESE

A Tese foi dividida em seis capítulos e organizada em três blocos. Do primeiro bloco constam a parte inicial e a metodologia; do segundo, fazem parte a fundamentação teórica, análise e discussão dos dados; e, do terceiro bloco constam a proposta de modelo, considerações finais e o referencial bibliográfico.

No primeiro bloco encontram-se os dois primeiros capítulos: o primeiro trata da introdução, contendo: problemática, justificativa do trabalho e objetivos; o segundo capítulo versa sobre material e métodos utilizados para o estudo composto por: classificação da pesquisa, local onde foi realizada a pesquisa, sujeitos da pesquisa, procedimentos de coleta de dados, aspectos éticos, procedimentos para análise dos dados, e aderência ao programa.

No segundo bloco encontra-se o terceiro capítulo com o quadro teórico que embasa o estudo, englobando: sociologia das profissões, tomada de decisões, modelo mental, gestão por competência, liderança servidora, complexidade; e o quarto capítulo, com a descrição e análise dos dados coletados.

No terceiro bloco tem-se o quinto capítulo que se refere à proposta do modelo de formação de árbitro do futebol; o sexto capítulo com as considerações finais deste estudo e por último, referências bibliográficas, apêndices e anexos.

III REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo encontra-se a fundamentação teórica que balizou o estudo. Foram contemplados tópicos sobre a sociologia das profissões, tomada de decisão, modelos mentais, gestão por competência, gestão do conhecimento e complexidade.

3.1 SOCIOLOGIA DA PROFISSÃO

Fidalgo (2006), em seu trabalho de doutorado sobre identidade profissional do jornalista, aborda as mais recentes correntes teóricas ligadas à sociologia das profissões, decorrentes dos paradigmas funcionalista, interaccionista e do poder.

Segundo a teoria funcionalista, os atributos essenciais que constituem o tipo ideal das profissões são: a especialização de serviços que permitam satisfazer uma clientela, a criação de associações profissionais que protejam este grupo da invasão de pessoas não-qualificadas e que fixem códigos de ética para os qualificados, e o estabelecimento de uma formação específica, baseada num corpo teórico e conjunto de técnicas, permitindo a aquisição e o desenvolvimento de uma cultura profissional própria. Esta abordagem conduz a uma diferença importante, aos níveis social e moral, entre o chamado profissional e o assalariado normal, entre o que escolhe um mundo definido pela autonomia e a responsabilidade, e o que suporta um outro mundo, marcado pela dependência salarial e a opressão patronal.

A teoria interaccionista privilegia a lógica de processo: mais importante do que definir o que é uma profissão seria identificar as circunstâncias segundo as quais as ocupações se transformam em profissões. O processo de profissionalização é entendido como uma história natural, um processo de afirmação de ocupações por oposição ou afastamento dos modos amadores de desenvolvimento da atividade, e que não se restringe necessariamente a um escasso número de ocupações. A ênfase, ao contrário da lógica funcionalista e naturalista, é sempre colocada no processo de transformação das ocupações, nas interações e conflitos, e nos meios e recursos mobilizados nesse processo (FIDALGO, 2006).

O paradigma do poder admite um movimento crítico com consequências metodológicas importantes. Por um lado, as profissões são analisadas numa perspectiva dinâmica, relativa ao processo de obtenção do estatuto de profissão; por outro lado, os discursos sobre a profissão passam a ser analisados como argumentação passível de se tornar em crenças socialmente partilhadas, e essenciais ao movimento de organização material e simbólica do estatuto profissional. (FIDALGO, 2006)

Freidson olha a profissionalização como um processo pelo qual uma ocupação obtém o direito exclusivo de realizar um determinado tipo de trabalho, o controle sobre a formação e o acesso, bem como o direito de determinar e avaliar a forma como o trabalho é realizado (RODRIGUES, 2002).

No processo de obtenção e manutenção deste poder, encontram-se dois elementos importantes: a conquista da confiança do público e a garantia de credenciação, por instituições adequadas, de um corpo de conhecimento que lhe permita exercer com eficácia e valor social esta atividade. O poder profissional, em suas semelhanças e diferenças, define ou identificam esse poder como a capacidade de transformação de determinada ordem de recursos (cognitivos, políticos, relacional-organizacionais, culturais e ideológicos) numa outra ordem de recursos (acesso privilegiado ao mercado, autonomia sobre o trabalho, controle sobre o acesso à profissão e outros privilégios profissionais), que no seu conjunto constituem áreas de incidência do poder profissional.

De acordo com Fidalgo (2006), alguns critérios que devem ser preenchidos são citados, por vários autores, como atributos profissionais a serem considerados para que a ocupação ascenda à categoria de profissão:

1. Passar de atividade amadora a ocupação de tempo inteiro;
2. Comportar regras para a sua atividade (assegurando funcionamento autónomo);
3. Pressupor uma formação científica e escolas especializadas;
4. Possuir organização profissional que assegure a aplicação das regras e que façam à gestão dos conflitos, internos e externos ao grupo, na relação com grupos limítrofes;
5. Garantir uma proteção legal do monopólio da sua atividade;
6. Estabelecer um código deontológico que possa fazer prova do ideal de serviço.

No estudo das profissões objeto de destaque para as ocupações que não preenchem os requisitos para se tornarem profissões e para não correrem o risco de serem chamadas de não profissão, semi ou quase profissão, recomenda-se que reconheçam sua condição, pois nem todas poderão ter esta ambição.

Um dos critérios importantes a se considerar é o reconhecimento de uma especialidade profissional como disciplina universitária (permite referir-se a um corpo de saberes teóricos), é um momento-chave no processo de profissionalização de uma ocupação.

A profissão estaria ligada às atividades que preenchem os requisitos dos profissionais liberais, e traduz-se na concessão, aos seus membros, de alguns direitos particulares, como os de se constituir em associação autônoma e reconhecida, interditar o exercício da atividade aos não-membros e organizar a formação.

De acordo com Pereira *et al.* (2007), para cumprir as exigências da função de árbitro é necessário um bom preparo tanto físico, quanto psicológico, para que esses profissionais possam tomar decisões importantes em pouco tempo e, ainda, sob pressão. Diante desta realidade pode-se assumir que a arbitragem é uma função estressante e, ainda que, é uma segunda ocupação, pois além de dirigir as partidas os árbitros convivem com uma organização semiprofissional já que precisam exercer outras funções para "ganhar a vida".

3.1.1 Trabalho prescrito X trabalho real

Gonçalves, Odelius e Ferreira (2001), realizaram um estudo de caso em ergonomia, de caráter exploratório, cujo objetivo foi investigar as demandas cognitivas decorrentes da distância entre a tarefa prescrita e a atividade do sujeito. Abordaram a discrepância entre trabalho prescrito e trabalho real. O método utilizado no estudo foi a análise ergonômica do trabalho, caracterizada por: análise da atividade em situação real de trabalho, participação voluntária dos sujeitos e flexibilidade procedimental nas etapas de realização do estudo.

Segundo os autores, o trabalho prescrito fornece visibilidade ao modo como a organização concebe o cargo e o consequente perfil desejado para o ocupante, e o

trabalho real é a atividade do sujeito. Os resultados mostraram que o trabalho prescrito caracteriza-se por uma concepção inadequada do trabalho real, em função da ocorrência de incidentes críticos e da pressão temporal.

De acordo com Gonçalves, Odélius e Ferreira (2001), a Tarefa pode ser definida como um objetivo posto em condições determinadas, para um sujeito determinado. Segundo os autores, estudos em ergonomia mostram a importância da análise da tarefa em função dos seguintes aspectos: ela é preexistente ou anterior à atividade; é resultante da concepção formal ou informal de quem determina a execução do trabalho; a descrição da tarefa veicula explícita ou implicitamente um modelo idealizado de sujeito; toda tarefa requer do sujeito uma dupla atividade: de elaboração e de execução.

Segundo os autores, em primeiro lugar a atividade considera o caráter da imprevisibilidade, que requer inteligência criadora do trabalhador. Em segundo lugar, considera o valor do conhecimento e o saber agir (competência) dos operadores, para garantir produtividade, eficiência e qualidade.

3.2 TOMADA DE DECISÃO

Tomada de decisão é o processo pelo qual são escolhidas algumas ou apenas uma entre muitas alternativas para as ações a serem realizadas.

Bispo e Cazarini (1998) afirmam que a decisão é uma das atividades na qual todos estamos envolvidos diariamente, sem nos darmos conta de sua importância. O nosso mundo mudou, tornando-se mais complexo; em consequência, o processo de tomada de decisão também mudou, tornando-se mais complexo. Hoje existem mais fatores que influenciam nesse processo de tomada de decisão do que na antiguidade.

Os autores, ao abordarem a evolução do processo decisório, destacam que desde o início da civilização o homem buscava auxílio para o processo decisório. Na época, o recurso utilizado como auxílio à tomada de decisão era a crença na divindade: buscava-se por pessoas com poderes místicos, assim as decisões tomadas eram consideradas sábias e livres de erros. Hoje a religião é um dos fatores de influência sobre as decisões, porém outros fatores em conjunto auxiliam

no processo de tomada de decisões (BISPO; CAZARINI, 1998).

De acordo com os autores, os critérios para a tomada de decisão no começo deste século eram centrados no executivo principal, em geral o proprietário, que detinha as prerrogativas de escolher o que julgasse melhor para a empresa e para os trabalhadores. Entendia-se que os trabalhadores eram seres passivos e despreparados, sem capacitação e treinamento para atuarem nas decisões, eram avaliados quantitativamente pelo que rendiam e descartados quando não fossem mais produtivos.

Pereira e Fonseca (1997) relatam que a década de 1960 foi precursora de grandes mudanças em todas as áreas e ficou conhecida como a década que mudou o mundo. Na teoria administrativa, surgiu o movimento conhecido como escola das relações humanas, originado da contribuição da psicologia social, que deu um grande passo ao reconhecer o trabalhador como um ser humano capaz de pensar, de decidir e de ser motivado.

Foi nesta década que se identificou a organização como um sistema aberto, em estreita relação com o meio ambiente. Admitiu-se que os sentimentos, as atitudes e os valores do homem afetam, positivamente ou negativamente, o processo de produção. As decisões passaram a ser centralizadas no cumprimento de metas (BISPO; CAZARINI, 1998).

Segundo os mesmos autores, uma decisão precisa ser tomada sempre que estamos diante de um problema que possui mais de uma alternativa para a sua solução. Mesmo quando se tem uma única ação a tomar, tem-se a alternativa de tomar ou não esta ação. Não nos damos conta da quantidade de decisões rotineiras que tomamos diariamente. Já ao acordar, é necessário tomar a primeira decisão, levantar ou permanecer deitado; depois, o que comer no café da manhã, e assim inúmeras decisões são tomadas até o fim do dia.

Existem as decisões rotineiras e aquelas que requerem análise apurada das alternativas por gerarem consequências mais sérias, por envolverem escolhas sobre um curso, uma profissão, uma viagem ou, ainda, decisões que irão gerar uma mudança ou uma transformação (BISPO; CAZARINI, 1998).

Moritz e Pereira (2006) elaboraram material para a disciplina Processo Decisório do Curso de Graduação em Administração a distância, da Universidade Federal de Santa Catarina.

De acordo com esses autores, a cada escolha que fazemos apostamos algo

de nossas vidas e é preciso competência, calma e coragem para realizar essa ação. O processo de tomada de decisão, atividade humana, representa a essência das atividades administrativas (MORITZ; PEREIRA, 2006).

Para Simon (1970), autor de importantes estudos sobre a tomada de decisão, o ato de decidir é essencialmente uma ação humana e comportamental.

Chiavenato (1997) aponta que o processo de decisão é complexo e está sujeito às características individuais do decisor, quanto da circunstância em que está envolvido e da maneira como compreende essa situação. Entende que o processo de decisão desenvolve-se em sete etapas, a saber:

1. Percepção da situação que abrange algum problema;
2. Diagnóstico e definição do problema;
3. Definição dos objetivos;
4. Busca de alternativas de solução ou de cursos de ação;
5. Escolha da alternativa mais apropriada ao alcance dos objetivos;
6. Avaliação e comparação dessas alternativas;
7. Implementação da alternativa escolhida.

As decisões, segundo Chiavenato (1997), possuem tipos ou extremos, ou seja, classificam-se em programadas e não-programadas.

Decisões programadas: são as decisões caracterizadas pela rotina e repetitividade. São adotadas mediante uma regra, com dados evidentes, condições estáticas, certeza, previsibilidade. Acontecem com certa frequência na organização. Decisões não-programadas: são caracterizadas pela não-estruturação, dados inadequados, únicos e imprevisíveis. Seu intuito é a resolução de problemas incomuns, marcados pela inovação e incerteza.

O tomador de decisões, quer esteja motivado pela necessidade de prever ou controlar, geralmente enfrenta um complexo sistema de componentes correlacionados, como recursos, resultados ou objetivos desejados, pessoas ou grupos de pessoas; ele está interessado na análise desse sistema. Presumivelmente, quanto melhor ele entender essa complexidade, melhor será sua decisão (RIBEIRO, 2003).

Segundo Simon (1963), a decisão é um processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir. Ele aponta seis elementos clássicos na tomada de decisão: o tomador de decisão, os objetivos, as preferências, a estratégia, a situação e o resultado.

Todo gestor, ao tomar decisões, incorpora suas características pessoais. A diferença entre os decisores reside, porém, no fato de que alguns conseguem fazer uso dos componentes da personalidade, dos valores e da experiência, ou da força da opinião, e garantem, portanto, uma decisão que atenda aos seus objetivos. Por outro lado, alguns administradores não têm a habilidade suficiente para incorporar esses elementos e fazê-los valer perante os demais intervenientes (MORITZ; PEREIRA, 2006).

Os estudiosos da Teoria Administrativa, ao descreverem em modelos os procedimentos característicos da tomada de decisão, chegaram à formulação de vários esquemas interpretativos do Processo Decisório. Tais modelos podem ser sintetizados como:

- Modelo Clássico ou Burocrático: os procedimentos lógico-formais do Processo Decisório são enfatizados, corroborando que quem toma as decisões examina primeiro os fins e só depois estuda os meios para alcançá-los, subordinando a eficácia da decisão à escolha da melhor decisão;
- Modelo Comportamentalista: o comportamento dos indivíduos na organização é muito acentuado e abrangente; em consequência, os gestores procuram prevê-lo para evitar situações desagradáveis no contexto das decisões. Afinal, a Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões;
- Modelo Normativo: o que deve ser feito é a preocupação central. É o modelo dos grupos técnico-profissionais;
- Modelo Racional: o Processo Decisório tem como intuito maximizar os objetivos da alta administração e de seus acionistas (MORITZ; PEREIRA, 2006).

O Processo Decisório é complexo e contém várias etapas, às quais, mesmo não sendo cumpridas dentro de uma ordem rígida, impõe-se certa ordenação para que a eficácia e a racionalidade da decisão não sejam comprometidas. A melhor maneira de executá-lo nas organizações é através de uma boa Gestão Participativa.

O **pensamento linear** enfatiza que os problemas têm apenas uma solução, não afetam o restante da organização e, uma vez descoberta a solução, esta permanecerá constantemente válida. Entretanto, o **pensamento sistêmico** afirma que os problemas são complexos, têm mais de uma causa e mais de uma solução, e

estão inter-relacionados com o restante da organização. O **pensamento sistêmico** também supõe que os problemas e suas soluções sequentes não são constantes, mas estão em contínua transformação. Ambos devem ser reexaminados – a solução de problemas é um processo dinâmico (MORITZ; PEREIRA, 2006).

Em artigo cujo objetivo foi a reflexão teórica sobre a necessidade de estudo dos modelos administrativos de tomada de decisão realizados nas empresas, frente aos modelos teóricos de processo decisório, Santos e Wagner, acesso em 2010, concluíram que o estudo do processo decisório tem obtido cada vez mais destaque nas pesquisas que envolvem organizações, tendo em vista as rápidas mudanças que estão ocorrendo no ambiente social, econômico e legal. Estas mudanças implicam a procura de uma maior proatividade dos tomadores de decisão e a continuada procura de eficiência nos processos.

No Brasil, segundo os autores, esse campo de pesquisa ainda não se encontra consolidado, visto que o número de artigos publicados pode ser considerado modesto. Outro aspecto fundamental do campo da decisão diz respeito às suas bases no modelo racional de tomada de decisão, que se compõem de um conjunto de premissas que determinam como uma decisão deve ser tomada e não como a decisão é tomada. Afirmam que a tomada de decisões complexas é uma das mais difíceis tarefas enfrentadas individualmente ou por grupos de indivíduos, pois quase sempre estas decisões atendem a múltiplos objetivos e, frequentemente, seus impactos não podem ser corretamente identificados.

Amaral e Ferreira (2006) estudaram a relação entre a teoria da tomada de decisão e a teoria dos perfis de comportamento humano organizacional. Afirmam que, em nível estratégico, a preocupação com uma tomada de decisão eficaz traz, como processo eminente, a análise de todos os elementos que podem influenciar no melhor andamento ou sucesso do processo, bem como de todos os envolvidos. Procuraram, através da análise das premissas de identificação de padrões de comportamento, padrões que serão correlacionados para a comprovação de que, com pequenas diferenças comportamentais, é possível influenciar decisões, principalmente as decisões da organização.

Num ambiente empresarial onde o que importa é o resultado eficiente das estratégias, técnicas, gestão e metas, o que se faz para atingi-los tem que ser cada vez mais eficiente, estruturado e planejado. Neste contexto deve-se considerar o principal determinante do “sucesso”: as pessoas. Todas são diferentes, pois

comportam-se de modo diverso socialmente, tem ideias diferentes, atitudes, interação. Considera-se que qualquer indivíduo tem, em suas características comportamentais, grandes influenciadores de sua Tomada de Decisão (AMARAL; FERREIRA, 2006).

Até que ponto as empresas podem negligenciar o fato de que as características de uma pessoa podem colocar em risco todo o sucesso de um processo decisório? A sociedade empresarial e acadêmica deve buscar o propósito de estudar e utilizar a concepção, implícita na administração, da racionalidade que envolve a teoria da decisão, relevando que o fato decisório e suas nuances podem ser mais bem estudados para uma evolução constante e qualitativa, dos indicadores e fatores de geração e definição de sucesso (AMARAL; FERREIRA, 2006).

Uris (1989) citado por Bispo e Casarini (1998), afirma que um dos maiores fatores de influência do processo decisório é a cultura do decisor. Um mesmo problema pode ser entendido de forma diferente por pessoas ou povos de culturas diferentes. A quantidade e qualidade das informações a respeito do problema são fatores extremamente importantes, bem como a inteligência do decisor, o seu nível social, o sexo, a religião, os costumes, as crenças, a ética, a motivação, a organização, a saúde e a família, que também afetam o processo de tomada de decisão. Ainda, outro fator de grande importância é o fator emocional.

Angeloni (2003) realizou um estudo cujo objetivo foi analisar os elementos intervenientes na tomada de decisão nas organizações. O estudo teórico abordou a inter-relação de dado, informação, conhecimento, comunicação e tecnologia da informação como suporte à tomada de decisão. A autora inferiu que os dados por si só não significam conhecimento útil para a tomada de decisão, constituindo-se apenas o início do processo. O grande desafio dos tomadores de decisão é o de transformar dados em informação e informação em conhecimento, minimizando as interferências individuais nesse processo de transformação.

A autora sinaliza que o decisor deve ter a consciência de que o maior desafio não é o de obter os dados, as informações e os conhecimentos, mas sim a aceitação de que, no processo de codificação/decodificação, as distorções ocorrem e que existem formas para amenizá-la. Diferentes pessoas diante de um mesmo fato tendem a interpretá-lo de acordo com seus modelos mentais, que as levam a percebê-lo de forma diferente. Por exemplo: um carro BMW, último tipo, conversível, zero quilômetro, totalmente destruído em um acidente no qual o motorista bateu em

uma árvore centenária, derrubando-a, pode ser codificado, decodificado e distorcido das seguintes maneiras. Algumas pessoas serão levadas a decodificar as informações baseadas em seus valores materiais: "Logo um carro tão caro! Será que ele está seguro?" Enquanto outras pessoas, com valores humanos mais aguçados, terão seu foco no ser humano: "Será que o acidente resultou em feridos?" Outras pessoas, com interesses ecológicos, ainda terão suas atenções voltadas ao destino da árvore centenária: "Logo nesta árvore! Não poderia ter sido em uma outra BMW?" (ANGELONI, 2003).

Estar consciente dessas e de muitas outras interferências ao lidar com os dados, as informações e os conhecimentos no processo de tomada de decisões consiste no primeiro passo para amenizá-las. A tomada de decisão que envolve um maior número de pessoas tende a resultados mais qualificados, aumentando o conhecimento da situação de decisão, amenizando, pela agregação de informações e conhecimentos, as distorções da visão individualizada. Decisões tomadas por equipes heterogêneas, compostas por mulheres, homens, jovens, idosos, tendem a resultados de maior qualidade. Pessoas com pontos de vista e experiências diferentes decodificam a situação de decisão também de maneira diferente. Ouvir e tentar compreender essas visões leva ao aprimoramento das decisões. As decisões tomadas em equipes tendem a ser mais sólidas que as tomadas individualmente, apesar de, normalmente, demandarem mais tempo (ANGELONI, 2003).

A autora recomenda que as tomadas de decisão em equipe considerem o papel que exerce a tecnologia.



Figura 04 – Elementos intervenientes na tomada de decisão

Fonte: Angeloni, 2003

As informações e os conhecimentos devem circular interna e externamente na organização por meio de um eficiente sistema de comunicação, envolvendo a instalação de uma infraestrutura tecnológica adequada. Só assim a organização disporá de dados, informações e conhecimentos de qualidade e em tempo hábil para dar suporte à tomada de decisão (ANGELONI, 2003).

Pereira e Fonseca (1997) afirmam que toda decisão tem consequências e envolve riscos, mas uma vez processada, a escolha não tem volta. Por causa disso, o processo de tomada de decisão é sempre estressante e, após a decisão, acontece um relaxamento geral no organismo do decisor. Em algumas pessoas o estresse provocado pelo processo decisório é marcado por manifestações psicossomáticas, tais como dores de cabeça, sono, perturbações gástricas, manifestações de euforia ou depressão.

Pereira *et al.* (2007) realizaram um estudo bibliográfico sobre arbitragem no futebol de campo, onde se referem ao estresse como produto desse controle coercitivo. O objetivo do estudo foi relacionar a literatura sobre coerção e seus subprodutos com a avaliação de possíveis fatores causadores de estresse na arbitragem de futebol de campo. Concluíram os autores que há uma diversidade de fatores estressantes incidindo sobre a arbitragem. De um modo geral, identificaram

que os problemas de desempenho e/ou psicológicos são fruto da relação constante com as fortes pressões intra e extracampo, a que estão submetidos.

Observa-se, nos estudos pesquisados sobre fatores relacionados à tomada de decisão, que as abordagens estão voltadas para as organizações, visando a capacitar os gestores destas para a tomada de decisões. A tendência é que as decisões sejam tomadas em conjunto, analisadas com calma, com todos os recursos disponíveis para o alcance dos objetivos organizacionais estabelecidos. O foco deste estudo encontra-se na tomada de decisão realizada em um ambiente complexo, em situações imprevisíveis, sem a possibilidade de reunir diretoria para ponderações e realizar consultas, a decisão é tomada no momento em que o lance acontece, a ação a seguir é imediata e representa outra decisão. Neste caso, o indivíduo árbitro precisa contar com sua preparação prévia, seu conhecimento explícito e tácito para ter clareza na compreensão, análise e interpretação do lance e para a tomada de decisão. O auxílio que os árbitros possuem é da equipe que compõe a arbitragem para aquele jogo, composto pelos dois assistentes e o quarto árbitro. Recentemente incorporaram-se microfones que permitem a comunicação entre eles, e um sistema com vibradores nas bandeiras para que os assistentes chamem a atenção do árbitro em situações nas quais sua visão estiver encoberta, elementos esses que representam recursos para auxiliá-lo na tomada de decisão.

Sobre esta temática tem sido alvo de noticiários e muitas polêmicas a utilização de recursos tecnológicos como colaboradores na tomada de decisão e fatores que minimizariam os erros de arbitragem em situações como: validar ou anular um gol; marca ou deixar de marcar uma penalidade máxima; ou ainda no aspecto disciplinar, a definição de uma conduta violenta; se as faltas representam jogo brusco grave, temeridade ou somente imprudência.

Na reunião do conselho entre os membros da International Football Association Board (IFBA), responsáveis pelas alterações e emendas às regras do jogo, ocorrida em março de 2010, tratou-se entre outros assuntos, do uso da tecnologia no futebol. Os integrantes da IFAB, órgão composto por oito membros, quatro designados pela FIFA e os outros quatro pelas Associações Britânicas, decidiram por maioria pela não-adoção de recursos tecnológicos como auxiliares na arbitragem do futebol (FIFA, 2010). Considerando que o assunto, quando em pauta em outras oportunidades, havia sido rejeitado por unanimidade, a votação por maioria pode ter representado um avanço para uma instituição reconhecida como

conservadora.

Em encontro realizado em julho de 2010, na cidade de Cardiff, no País de Gales, o Subcomitê Técnico da International Football Association Board aprovou diversas solicitações de federações nacionais e confederações continentais para a realização de testes com dois árbitros assistentes adicionais nas temporadas de 2010/2011 e 2011/2012. A lista completa de solicitações aprovadas encontra-se abaixo. No Encontro Especial da International Board, em Zurique, em maio de 2010, a entidade já havia analisado os testes feitos com dois árbitros assistentes adicionais na temporada 2009/2010 da UEFA Europa League. Na mesma ocasião, havia decidido manter o experimento até a sua 126^o Assembleia Geral Anual, marcada para 2012, mas sem limitá-lo a uma única confederação. Portanto, as confederações continentais e federações nacionais que quisessem realizar o experimento em questão foram convidadas a informarem à Board o seu interesse para que uma decisão fosse tomada no encontro do Subcomitê Técnico, no País de Gales (FIFA, 2010).

Quatro critérios básicos foram estabelecidos para a aprovação do teste:

1. Que ele seja realizado nas ligas e competições profissionais das federações nacionais ou em nível de confederação continental (apenas competições de clubes).
2. Que ele seja concluído a tempo de permitir que uma decisão seja tomada em 2012.
3. Que os custos adicionais de tal experimento sejam de responsabilidade da liga, federação nacional ou confederação continental em questão.
4. Que todas as partidas da competição em questão sejam apitadas com dois árbitros assistentes adicionais.

Com base nesses critérios, contanto que seja seguido o protocolo estabelecido pela International Board para o experimento, foram aprovadas as solicitações a seguir:

- Confederação Asiática de Futebol (AFC);
- President's Cup 2010 (24 a 26 de setembro) (AFC);
- Confederação Brasileira de Futebol (CBF);
- Campeonato Baiano de Futebol Feminino 2010 (setembro a dezembro de 2010);

- Campeonato Carioca 2011;
- Federação Mexicana de Futebol (FMF);
- Torneio Clausura 2011;
- Torneio Apertura 2011;
- Torneio Clausura 2012;
- Federação Francesa de Futebol (FFF);
- Copa da Liga 2010/2011;
- União das Federações Europeias de Futebol (UEFA):
- Liga dos Campeões 2010/2011 e 2011/2012;
- Liga Europa UEFA 2010/2011 e 2011/2012;
- Supercopa da UEFA 2010 e 2011.

Também foi aprovada a realização do teste, dependendo ainda de confirmação das competições específicas, em torneios oficiais da Federação Baiana, da Federação Paulista e da Federação Pernambucana no Brasil.

A FIFA e o Subcomitê Técnico também confirmaram que as opções tecnológicas que podem ser usadas para verificar se uma bola cruzou a linha do gol estarão em pauta na próxima Assembleia Anual de Negócios da International Board em outubro de 2010 (FIFA, 2010).

Para o contexto onde se encontra o árbitro de futebol, é considerado trabalho em equipe a composição de quatro ou cinco pessoas: dois assistentes, o quarto árbitro, e, em alguns casos, o quinto árbitro. Mesmo assim, não é possível consultá-los para todas as decisões a serem tomadas.

Em algumas situações e de uma forma muito rápida, acontece a consulta e a ajuda da equipe, normalmente para confirmar uma marcação ou informar um fato ocorrido fora da visão do árbitro, pois normalmente a paralisação da partida já é uma decisão, já prevê uma ação imediata. No mínimo, precisa estar claro como o jogo será reiniciado.

O quadro a seguir apresenta o número de decisões, em média (160 - 180), tomadas pelos árbitros em uma partida de futebol. Considerando que uma partida tem duração média de noventa minutos, isso significa duas ou mais decisões por minuto.

Resumo das atividades da CA-CBF

Competições	2008			2009		
	Jogos	Sorteios	Escalas	Jogos	Sorteios	Escalas
Série A	380	2280	1520	380	2280	1520
Série B	380	2280	1520	380	2280	1520
Série C	386	2316	1544	94	564	376
Série D	-	-	-	158	948	632
Copa Brasil	110	660	440	115	690	460
Copa Brasil FF	56	336	224	60	360	240
Totais	1312	7872	5248	1187	7122	4748

Decisões dos Árbitros por partida (160 a 180), ou seja, nos dois anos, foram tomadas de 399.840 a 449.820.

Quadro 2 - Resumo das atividades da CA-CBF

Fonte: manual do observador (2010)

3.3 MODELO MENTAL

O tema Modelo Mental mostra-se bastante atual, amplamente discutido e alvo de pesquisas em diversas áreas de conhecimento, fundamentalmente na psicologia e na ergonomia.

Segundo Norman (1990), modelo mental é o nosso modelo conceitual particular da maneira como um objeto funciona, eventos acontecem ou pessoas se comportam, que resulta da nossa tendência de dar explicações para as coisas. Esses modelos são essenciais para nos ajudar a entender nossas experiências, prever reações de nossas ações e manipular ocorrências inesperadas. Nós baseamos nossos modelos no conhecimento que temos, real ou imaginário, ingênuo ou sofisticado.

Para Sutcliffe (1995), modelos mentais podem ser tanto físicos como conceituais. Os físicos descrevem o relacionamento de objetos no mundo real em termos de distribuição espacial de eventos em um período; e os conceituais são expressões linguísticas em uma linguagem mental interna, que representa valores reais sobre os objetos e suas relações.

Moraes (2000) destaca que o termo, algumas vezes, se refere ao modelo que

o usuário tem do sistema; outras, ao modelo que o projetista tem do sistema, e ainda outras, ao modelo que o projetista ou o sistema tem do usuário. Alguns autores preferem usar o termo modelo mental como o modelo que o usuário tem do sistema.

As pessoas constroem modelos mentais do mundo para darem suporte a suas ações. Se uma determinada ação torna a estrutura inconsistente, ela é automaticamente reformulada até tornar-se consistente novamente, atualizando o modelo mental de forma a corrigir o erro da estrutura mental dos dados.

Desta forma, parece importante a compreensão de que cada indivíduo possui algum conhecimento prévio sobre determinado assunto, quando demonstra interesse por este. A experiência que cada um vai acumulando ao longo dos anos contribui para a elaboração dos modelos mentais, que, por sua vez, tornam possíveis as ações e tomadas de decisões. As ações simples ou complexas necessitam de um modelo mental para se efetivarem.

De acordo com Senge *et al.*, citados por Sinzato (2007), modelos mentais são imagens, pressupostos e histórias que as pessoas trazem em suas mentes, acerca delas mesmas, das outras pessoas, das instituições e de todos os aspectos da vida. Em outras palavras, são simplificações da realidade. Normalmente tácitas, existem abaixo do nível de consciência, o que dificulta a sua observação e o seu exame.

Sinzato (2007) afirma que é comum nas organizações a morte das ideias inovadoras por serem conflitantes com a maneira de pensar de seus membros. É preciso falar sobre elas com o mínimo de espírito defensivo para entender o impacto sobre a vida das pessoas e para criar novos modelos mentais que sirvam melhor ao momento.

Vilela (2007) define mapas mentais como sendo diagramas hierárquicos (em árvores) que representam informações e conhecimentos de forma: textual, ilustrada ou ambas; sintética; organizada e nivelada. Assegura que algumas pessoas “estranham” um mapa mental ao vê-lo pela primeira vez, o que se deve à forma de olhar para ele e tentar entendê-lo. Assim como não olhamos um texto como um todo e sim vamos lendo uma palavra ou trecho de cada vez, a melhor forma de compreender um mapa mental novo para nós é ler um tópico de cada vez, começando pela raiz. O ritmo em que isso é feito depende do nosso conhecimento do conteúdo e, conseqüentemente, do tempo de resposta da compreensão: assuntos familiares são reconhecidos mais rapidamente, enquanto que temas novos ou menos conhecidos requerem mais dedicação a cada bloco. Quando olhar pela

primeira vez para um mapa mental, verifique também se há alguma sequência nos tópicos. Se o mapa estiver virado para um lado, será de cima para baixo. Se for radial (direita e esquerda), tipicamente o primeiro tópico estará acima do lado direito, continuando do lado esquerdo, no sentido horário, ou no alto.

No mapa mental, note o seguinte:

- Um mapa mental é formado de *tópicos* ligados por *linhas*.
- Cada tópico pode conter texto, uma ilustração ou ambos.
- Há um tópico central, também chamado título ou raiz, que possui subtópicos conectados ao tópico-raiz pelas linhas. Cada subtópico, por sua vez, pode ter seus próprios subtópicos, resultando em uma organização hierárquica ou em árvore (daí os nomes raiz, ramos e folhas, que são os tópicos sem subtópicos).
- Os tópicos formam níveis com graus crescentes de detalhamento e especificidade: o tópico central é o mais genérico, e as folhas são mais específicas. A formatação apoia essa organização: as linhas vão ficando mais finas e as fontes, menores.

Note também:

- A minimização de preposições, artigos e outros símbolos linguísticos com finalidade apenas sintática e não essenciais para a compreensão.
- A categorização ou agrupamento das ideias em “compartimentos” (“Para servir”, “Diversões”), que definem níveis de ideias, permitindo a contextualização do pensamento e preservando as relações com o restante. Essa não é uma característica exclusiva dos mapas mentais; qualquer conteúdo pode ser colocado em blocos e nivelado em categorias e idéias organizadoras. Mas os mapas mentais constituem uma estrutura natural e apropriada para se fazer isso.

Segundo o autor, a aplicabilidade dos mapas mentais pode ser vista sob vários enfoques: espaços-problema – Excesso de conhecimento a ser tratado, sensação de sobrecarga e falta de controle sobre o conhecimento; fragmentação de conhecimento; desestruturação e desorganização de conhecimento, com subsequente perda ou esquecimento. Para esses casos, um mapa mental permite e estimula a estruturação e a síntese, possibilita a visão de todos os elementos relacionados em um mesmo campo visual e facilita a evocação de conhecimento.

Áreas:

- Planejamento
- Organização
- Ensino (como recurso de preparação ou apresentação)
- Aprendizagem (por exemplo, para revisão e como método de estudo)
- Redação (por exemplo, para pré-estruturação de textos)
- Criatividade (por exemplo, como ferramenta de *brainstorming*)
- Documentação (por exemplo, procedimentos em empresas).

O mapa conceitual é uma estrutura esquemática para representar um conjunto de conceitos imersos numa rede de proposições, afirma Tavares (2007). O mapa é considerado como um estruturador do conhecimento, na medida em que permite mostrar como o conhecimento sobre determinado assunto está organizado na estrutura cognitiva de seu autor, que assim pode visualizar e analisar a sua profundidade e a extensão. Ele pode ser entendido como uma representação visual utilizada para partilhar significados, pois explicita como o autor entende as relações entre os conceitos enunciados.

A função mais importante da escola é dotar o ser humano de uma capacidade de estruturar internamente a informação e transformá-la em conhecimento. A escola deve propiciar o acesso à meta-aprendizagem, o saber aprender a aprender. Nesse sentido, o mapa conceitual é uma estratégia facilitadora da tarefa de aprender a aprender. A meta-aprendizagem torna possível ao estudante a compreensão da estrutura de determinado assunto. Aprender a estrutura de uma disciplina é compreendê-la de um modo que permita que muitas outras coisas com ela significativamente se relacionem. Em outras palavras, conhecer uma estrutura é saber como as coisas se ligam entre si. O ensino e a aprendizagem da estrutura, ao contrário do simples domínio dos fatos e técnicas, são o centro do clássico problema de transferência. O que importa não é a transferência de uma habilidade, mas de uma noção, que pode ser usada como base para reconhecer problemas subsequentes, como casos especiais da ideia inicialmente dominada (TAVARES, 2007).

3.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009), as organizações veem-se cada vez mais obrigadas a investir em tecnologia, em conhecimento e nas pessoas. Apontam o surgimento da gestão por competência, como estratégia para melhorar o desempenho global da organização por meio do incremento do desempenho individual dos funcionários. Em termos gerais, pode-se dizer que alguém é competente quando tem capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade para realizar algo. Competência pode ser definida como o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos. Além disso, ser competente significa mobilizar recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Os autores distinguem competência organizacional de competência individual e falam do surgimento da gestão por competências.

As competências organizacionais estão formadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada no seu campo de atuação. Essas competências causam impacto no seu desempenho e contribuem para os seus resultados. Assim pode-se dizer que a organização possui diversas competências organizacionais localizadas em diversas áreas e nos vários indivíduos que buscam a sustentabilidade da organização (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Já as competências individuais representam um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo ou das equipes de trabalho, que irão gerar diferencial competitivo para a empresa. Trata-se não só de competências técnicas, mas também comportamentais. No meio empresarial é comum ouvir falar em CHA para designar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, nas quais:

a) Conhecimentos: são as informações necessárias para a realização de alguma tarefa, podem ser adquiridas pela experiência profissional, pela educação formal ou por treinamento no trabalho. É o saber acumulado do indivíduo.

b) Habilidades: referem-se à proficiência na utilização de ferramentas e equipamentos de trabalho. Traduzem-se na aplicação produtiva do conhecimento. Normalmente são comprovadas por meio de provas, certificados, etc. Podem ser adquiridas em cursos técnicos, leituras e estudos diversos, ou no próprio trabalho,

informalmente, como a conclusão de um curso de informática.

c) Atitudes: referem-se à forma como o indivíduo atua diante das circunstâncias, sua conduta em relação ao trabalho, às situações e às pessoas (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009, p.187).

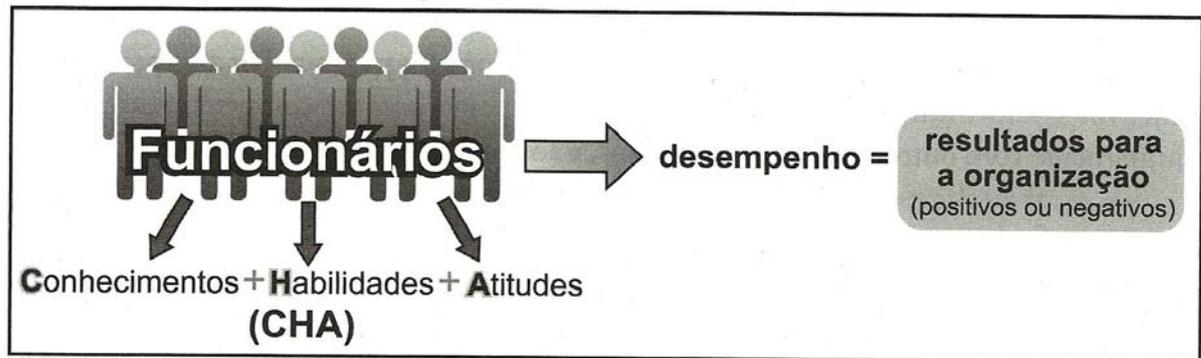


Figura 05 – O impacto das competências individuais nas organizações

Fonte: Vilas Boas *et al.*(2008)

Para os autores, a gestão por competência é usada para indicar a orientação dos esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias (individuais e organizacionais) à consecução dos objetivos da empresa. No entanto, é comum o uso das expressões gestão de competência, gestão de pessoas baseada em competências, gestão de desempenho baseada em competências ou gestão baseada em competências, para indicar essa mesma forma de gerenciar.

Brandão e Guimarães (2001) discutem até que ponto a gestão de competência e gestão de desempenho se constituem em tecnologias gerenciais distintas ou partes interdependentes de um mesmo construto.

É importante, segundo os autores, diferenciar os termos gestão de competência e gestão por competências. Gestão de competência diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio. A gestão por competência sugere que a organização divida o trabalho de suas equipes segundo as competências. A primeira pode ou não incluir a segunda.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), diversas empresas têm utilizado modelos de gestão de competências, visando a planejar, captar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio. O processo de identificação do gap¹ consiste em estabelecer os objetivos e metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na organização. Os passos seguintes compreendem o planejamento, captação, desenvolvimento, e avaliação de competências, visando a minimizar a referida lacuna, o que pressupõe a utilização de diversos subsistemas de recursos humanos, entre os quais recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, e gestão de carreira.

Vilas Boas e Andrade (2009) referem-se ao gap de competências como sendo a identificação da discrepância entre competências necessárias e competências reais.

Para este estudo, creio ser importante a identificação das competências que fundamentam a atividade do árbitro de futebol, com base no modelo de Vilas Boas e Andrade.

Segundo os autores, competências necessárias são aquelas que as empresas e os funcionários devem possuir. Constitui a definição de um comportamento ou desempenho esperado. É a indicação do que o profissional ou a empresa deve ser capaz de realizar; e competências reais correspondem a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades por ele realizadas, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

A gestão de desempenho surgiu nos últimos anos como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para avaliação do desempenho humano nas organizações. Desde a antiguidade se utilizava a avaliação como mecanismo de controle dos trabalhadores. Com o desenvolvimento da teoria administrativa, a avaliação de desempenho evoluiu das metodologias de controle dos tempos e movimentos, propostas no início do século XX, para processos que consideram o empregado e o seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.7), etapas de

¹ gap de competências: significa a identificação da discrepância entre competências necessárias e competências reais.

um modelo integrado de gestão de desempenho.

De acordo com Vilas Boas e Andrade (2009), as competências individuais foram relacionadas ao comportamento das pessoas e podem ser traduzidas em capacidades ou habilidades em liderança, inter-relacionamento pessoal, orientação para resultados, iniciativa, foco no cliente, criatividade, visão sistêmica, negociação, atuação estratégica e capacidade de decisão. Os autores afirmam que as competências individuais podem ser divididas em categorias: competências técnicas, intelectuais, cognitivas, relacionais, sociais e políticas, didático-pedagógicas, metodológicas e de liderança. As competências profissionais podem ser definidas como saber agir, saber mobilizar, saber comunicar, saber aprender, saber comprometer-se, saber assumir responsabilidades e ter ótica estratégica.

Os autores definem gestão por competências como um sistema gerencial que busca impulsionar os funcionários rumo à competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes. O gerenciamento baseado em competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes na eficácia profissional (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Vilas Boas e Andrade (2009) apresentam modelos de gestão de pessoas por competências. Um deles, desenvolvido por Gramigna, em 2002, é composto de quatro blocos de intervenção: definição de perfis, avaliação de potencial e formação de banco de talentos, capacitação e gestão das competências com avaliação 360 graus.

Segundo os autores, o modelo de gestão por competências não é algo predeterminado, cabe a cada empresa aquele que atenda às suas necessidades.

As principais etapas de um modelo de gestão por competências podem ser visualizadas na figura a seguir:

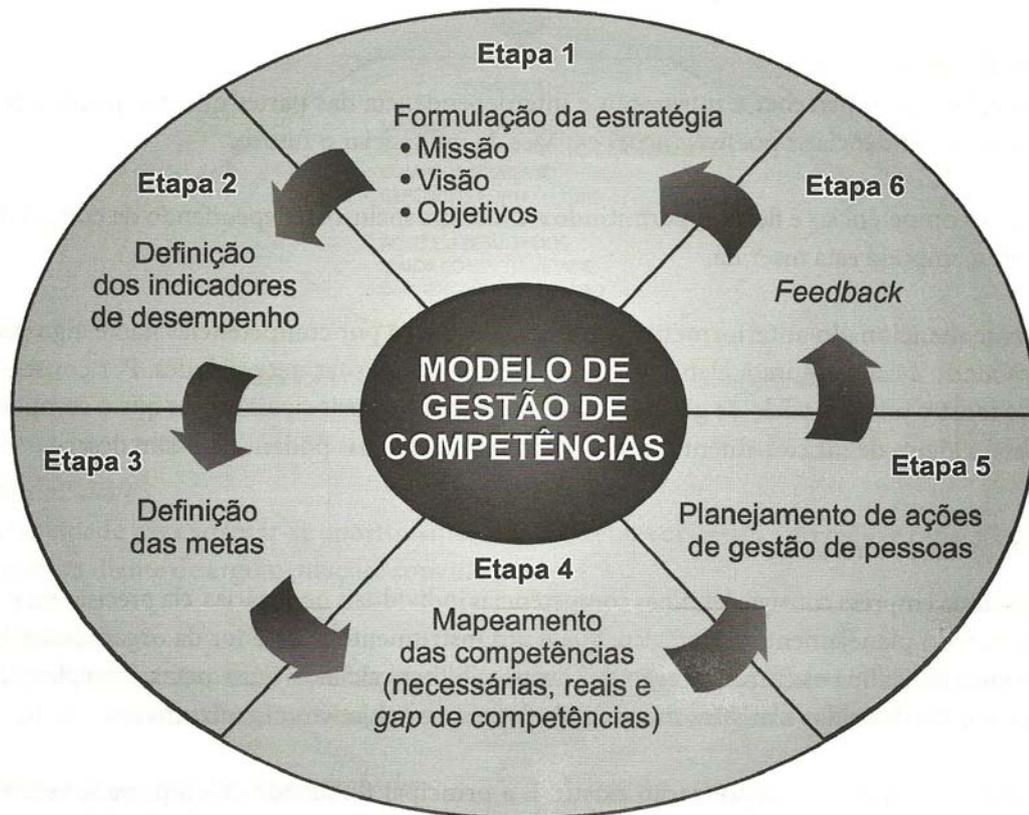


Figura 06 – Etapas do modelo de gestão por competências.

Fonte: Vilas Boas *et al.* (2007, p. 75)

De modo geral, a lógica de funcionamento da gestão por competência pode ser descrita nas etapas que seguem:

Etapa 1. Formulção da estratégia: para a empresa definir as competências individuais necessárias, ela precisa, em primeiro lugar, elaborar seu planejamento estratégico, que é um instrumento norteador da organização.

Etapa 2. Definição dos indicadores de desempenho: representam os elementos que irão indicar como está o andamento da empresa, visando à consecução de seus objetivos. Cada organização deverá identificar seus próprios conjuntos de capacidades ou recursos.

Etapa 3. Definição de metas: A empresa deve fixar os padrões de resultado e os pontos de chegada para que todos saibam o direcionamento que se espera de cada um.

Etapa 4. Mapeamento das competências: nessa fase a empresa identifica

clara e objetivamente as competências reais, aquelas de que ela dispõe no momento, e traça um mapa de competências. Esse mapeamento permite identificar o gap ou lacuna existente entre as competências necessárias e as competências reais. A partir dessa identificação, é possível tomar atitudes para reduzi-lo, como, por exemplo, contratar novos profissionais com o perfil adequado para o cargo em questão (competência individual), realizar treinamento (competência individual) ou investir em pesquisa (competência organizacional). Definição de competências necessárias - consiste em identificar as competências que os funcionários e as empresas devem possuir. A descrição das competências constitui a definição de um comportamento ou desempenho esperado. É a indicação do que o profissional ou a empresa deve ser capaz de realizar.

Os autores apresentam algumas técnicas utilizadas na descrição das competências:

- Análise dos documentos da empresa: documentos que constituem o planejamento estratégico da empresa;
- Entrevista: com funcionários com maior conhecimento sobre a empresa de um modo geral;
- Questionário: permite aos respondentes avaliarem o grau de importância das competências apresentadas.

Definição de competências reais: após definidas as competências necessárias, faz-se o levantamento das competências existentes, com o objetivo de identificar o gap das competências. Para avaliar as competências humanas, em geral utiliza-se a avaliação de desempenho. Como o próprio nome leva a deduzir, significa avaliar a performance, a atuação dos funcionários no que diz respeito à consecução dos objetivos da empresa. Corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades por ele realizadas, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Gap de competências: após o levantamento das competências necessárias e das competências reais, será possível identificar a discrepância entre elas.

Etapa 5. Planejamento de ações de gestão de pessoas: aqui são tomadas as decisões com o objetivo de minimizar ou eliminar o gap de competências identificado na etapa anterior. Os resultados apurados na etapa de mapeamento de competências permitirão que a organização planeje ações com o objetivo de desenvolver as competências necessárias para a satisfação de seus objetivos.

Algumas ações podem ser: desenvolvimento de competências internas - a elaboração de treinamento (competências individuais) e os investimentos em pesquisa (competência organizacional); captação de competências externas: no caso de competências humanas, por exemplo, a contratação de novos funcionários; e no caso de competências organizacionais; podem-se fazer parcerias estratégicas com outras empresas; movimentação interna de pessoas: pode-se providenciar a transferência de um indivíduo para outro setor ou efetuar alguma promoção de cargo.

Etapa 6. Feedback: aqui são apurados os resultados, verificando ações adotadas pela empresa na etapa anterior, se foram bem sucedidas, ou seja, se promoveram o desenvolvimento das competências desejadas. Após essa etapa, reinicia-se o ciclo do modelo de gestão por competências. A gestão de pessoas por competências tem por finalidade gerenciar o gap de competências existentes, tentando minimizá-lo ou, preferencialmente, eliminá-lo, fazendo com que o rol de competências reais seja o mais próximo possível das competências necessárias para que a empresa atinja seus objetivos.

Para Zarifian (1996), competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, paralelamente ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.

Já Durand (1998) afirma que competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.

O dicionário Webster (1981, p. 63) define competência, na língua inglesa, como: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”. Esta definição, bastante genérica, menciona dois pontos principais ligados à competência: conhecimento e tarefa. O dicionário de língua portuguesa Aurélio enfatiza, em sua definição, aspectos semelhantes: capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade. E introduz outro: capacidade legal para julgar pleito (FLEURY; FLEURY, 2001).

Segundo os autores, o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core*

competences) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências).

De acordo com estes autores, o debate sobre competências na França nasceu nos anos setenta, exatamente para questionar o conceito de qualificação e o processo de formação profissional, principalmente técnica. O conceito de competência que emerge na literatura francesa dos anos noventa foca haver mudanças principais do mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competências para gestão nas organizações: as noções de incidente, comunicação e serviço. Assim, o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.

No Brasil, o debate fundamenta-se na literatura americana, pensando-se competência como algo que o indivíduo tem.

Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem competência como sendo “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Brandão (2007) realizou pesquisa sistemática cujo objetivo foi revisar criticamente a produção científica nacional sobre competências no trabalho. Foram analisados relatos de pesquisas empíricas sobre o tema, publicados no período de 1996 a 2004 em periódicos brasileiros das áreas de Psicologia e Administração. O autor reporta que, no final da Idade Média o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a uma pessoa ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Já nas últimas décadas, em virtude do surgimento e difusão do modelo de gestão por competências, o interesse pelo tema estimulou o debate teórico e a realização de estudos organizacionais a respeito. O autor identifica a existência de duas grandes correntes teóricas: a primeira, norte-americana, entende competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permitem a ela realizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação; a segunda, francesa, associa a competência não a um conjunto de atributos da pessoa, mas sim a suas realizações em determinado contexto.

Brandão (2007) identifica também uma terceira vertente nos últimos anos, aquela que define competências a partir da junção de concepções das duas

correntes identificadas. Assim, a competência é entendida não só como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer certa atividade, mas também como o desempenho da pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes (CARBONE *et al.*, 2005).

Para Santos *et al.* (2001), competência engloba o conhecimento real, a habilidade, a experiência, os julgamentos de valor e as redes sociais. É o elo entre conhecimento e estratégia. Não pode ser copiada com exatidão, é transferida pela prática. Competência, ainda, é a capacidade de gerar resultados observáveis, necessários ao alcance dos objetivos (de negócios e culturais) definidos no posicionamento estratégico da empresa e no propósito de manutenção e desenvolvimento de sua ideologia essencial. É um conceito pelo qual se define quais são as atitudes, as habilidades e os conhecimentos necessários para alcançar resultados diferenciados, o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de performance.

Está associada às realizações das pessoas, àquilo que elas produzem e/ou entregam. Assim considerada, a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, e nem é resultado de treinamento. Competência é, na verdade, colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto. Há competência apenas quando há competência em ação.

Lustri, Miura e Takahachi (2005), ao analisarem as definições de competência, observaram que elas se complementam e convergem para um ponto essencial: as competências organizacionais não têm existência concreta até que se materializem através das pessoas e suas ações competentes. Assim, a organização deve identificar e desenvolver as competências individuais para a formação de suas competências.

Fleury e Fleury (2001) reportam ainda sobre como desenvolver as competências em uma organização. Para responder a esta questão, é necessário percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual para a aprendizagem em grupo e para a aprendizagem na organização. Iniciando com o indivíduo, a questão que se coloca é: como eu aprendo? Esta questão implica uma viagem interior, que recupera momentos em que o conhecimento se mistura com a emoção, sinalizando situações positivas e situações tensas e angustiantes. A aprendizagem é um processo neural complexo, que leva à construção de memórias. Aquilo que se

aprende e depois se esquece é como se nunca tivesse acontecido; o conjunto de coisas de que nos lembramos constitui a nossa identidade.

Aprendo lendo, ouvindo, errando, na prática, vivenciando a situação na minha cabeça, observando os outros. Inúmeras são as formas de aprender e cada pessoa se vê única nesse processo. As emoções e os afetos regulam o aprendizado e a formação de memórias. As pessoas se lembram melhor daquilo que lhes despertou sentimentos positivos do que daquilo que lhes despertou sentimentos negativos, e se lembram mal daquilo que as deixou indiferentes. As emoções contribuem fortemente na motivação para a pessoa aprender; parecem dar cor e sabor ao que se aprende (FLEURY; FLEURY, 2001).

Aprendizagem pode ser, assim, pensada como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que pode vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa. Os psicólogos enfatizam a necessidade de distinguir entre o processo de aprendizagem, que ocorre dentro do organismo da pessoa que aprende, e as respostas emitidas por esta pessoa, as quais podem ser observáveis e mensuráveis. Duas vertentes teóricas sustentam os principais modelos de aprendizagem: o modelo behaviorista e o modelo cognitivista (FLEURY; FLEURY, 2001).

O modelo behaviorista tem seu foco principal no comportamento, pois este é observável e mensurável; partindo do princípio de que a análise do comportamento significa o estudo das relações entre eventos estimuladores e as respostas, planejar o processo de aprendizagem implica estruturar este processo em termos passíveis de observação, mensuração e réplica científica.

O modelo cognitivo pretende ser um modelo mais abrangente do que o behaviorista, explicando melhor os fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas; procura utilizar tanto dados objetivos e comportamentais como dados subjetivos, levando em consideração as crenças e percepções do indivíduo que influenciam seu processo de apreensão da realidade (FLEURY; FLEURY, 2001).

Brandão (2007) relata o estudo realizado por Leite e Porsse (2003), em um banco público na identificação e disseminação de boas práticas gerenciais, como estratégia para compartilhamento do conhecimento e desenvolvimento de competências. Combinando observação participante, análise documental e entrevistas semiestruturadas, esses autores investigaram o processo de

identificação, seleção, validação e disseminação de 500 práticas gerenciais de excelência. Ao analisarem esse processo - o qual foi conduzido pelos próprios gestores da organização estudada - e seus efeitos, concluíram que o debate em torno das melhores práticas gerenciais constituiu estratégia para transformação de conhecimento tácito em explícito, permitindo o desenvolvimento e a alavancagem de competências profissionais. Esses autores comentam que, sob a perspectiva da abordagem multidimensional das competências, o processo por eles estudado revela que os gestores participantes desenvolveram uma nova e fundamental competência: a de registrar, extrair, disseminar e utilizar novos conhecimentos nas situações profissionais com as quais se deparam.

Brandão (2007), em sua pesquisa sistemática, analisou o artigo de Del Prette *et al.* (1998), que investigaram a questão da competência na atuação do professor em sala de aula. Através do estudo de caso examinaram como uma professora do ensino fundamental transferia, para o contexto de sala de aula, as habilidades sociais desenvolvidas em um treinamento. As competências desejadas da professora, nesse caso, não foram descritas sob a forma de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas sim por meio de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos observáveis no trabalho. Os autores registraram, por meio de vídeo-gravação em sala de aula, o desempenho dela antes e depois do curso. Em seguida, por meio de protocolos de análise, examinaram o conteúdo das filmagens e compararam a frequência com que diversos comportamentos - os quais caracterizavam as competências profissionais - foram manifestos pela professora antes e depois do treinamento realizado. Os resultados indicaram importantes mudanças no comportamento da professora, evidenciando a contribuição do treinamento para o desenvolvimento das competências de controlar o tempo de execução de atividades didáticas, de supervisionar os alunos e de oferecer *feedback* verbal ao aprendiz.

Bitencourt (2004) realizou estudo comparativo entre seis empresas (três brasileiras e três australianas), buscando identificar práticas de aprendizagem organizacional que podem contribuir para o desenvolvimento de competências gerenciais. Utilizou entrevistas semi-estruturadas com profissionais das áreas de recursos humanos (RH) e de estratégia e gestores das empresas. Verificou que, nas empresas brasileiras, a competência gerencial é tratada com base em um perfil ideal de elementos constitutivos de competências, tendo-se como principal preocupação a

redução das lacunas entre o perfil atual e o desejado. Nas empresas australianas, por sua vez, as competências referem-se à formação e à ação, refletindo a necessidade de tratá-las como práticas observadas no trabalho. Os gestores entrevistados destacaram, entre as práticas que contribuem para o desenvolvimento de suas competências, a adoção de modelos matriciais e de práticas de participação e *feedback*, nas empresas brasileiras; o relacionamento interpessoal (compartilhamento de conhecimentos) e a realização de programas e parcerias com universidades, nas empresas australianas.

A pesquisa sistemática realizada por Brandão (2007) indicou a predominância do estudo da competência a partir de seus elementos constitutivos: conhecimentos, habilidades e atitudes. São mais comuns as pesquisas que buscam identificar competências relevantes a certos papéis ocupacionais, e aquelas que examinam a contribuição de processos de aprendizagem para o desenvolvimento de competências. A maioria dos estudos analisados relatava pesquisas com desenho, sendo *survey* o tipo mais comum. Os resultados sugerem também a existência de pluralismo metodológico, ou seja, a utilização e combinação de variadas técnicas de pesquisa.

Os resultados do estudo indicaram que o tema ainda carece de investigações empíricas. Sugere que organizações e pesquisadores se dediquem a:

(a) investigar as efetivas relações entre conhecimentos, habilidades e atitudes, elementos tidos como componentes ou dimensões da competência profissional;

(b) identificar competências relevantes para o futuro, em função de tendências de introdução de tecnologias no trabalho e de mudanças na natureza das ocupações;

(c) identificar estímulos e barreiras ao desenvolvimento de competências no trabalho;

(d) analisar como as competências podem mediar as relações entre os estímulos presentes no ambiente organizacional e o comportamento adotado no trabalho;

(e) investigar que características do contexto de trabalho, da equipe e da organização podem restringir ou facilitar a expressão de competências profissionais;

(f) verificar como a expressão de competências no trabalho, por parte do indivíduo, pode introduzir mudanças em sua equipe e na organização, ou seja,

examinar como a competência se propaga da pessoa para outros níveis organizacionais;

(g) utilizar a avaliação por múltiplas fontes no diagnóstico de competências, visando a aumentar a precisão das estimativas sobre a relevância e o domínio de competências;

(h) realizar investigações sobre competências relevantes a categorias profissionais ainda pouco estudadas, sobretudo no setor primário da economia; e

(i) examinar se a aplicação de competências no trabalho gera valor, seja ele econômico ou social, para o indivíduo e para a organização em que ele atua.

3.5 LIDERANÇA SERVIDORA

Sinzato (2007), em sua tese de doutorado sobre a maestria intrapessoal de líderes, aborda as lideranças espiritual, servidora e consciente.

A autora, em seu estudo, enfoca uma liderança mais criativa, amorosa e visionária, quando espiritual; mais humilde, dedicada e responsável, quando servidora; mais atenta e reflexiva, quando consciente.

Fala da necessidade de mudança, abordada por Senge *et al.* (2003) como mudança profunda que implica a organização, além do nível externo (processos, estratégias, práticas e sistemas), também o interno (valores, aspirações e comportamentos).

Afirma que, em organizações onde o processo de aprendizagem ocorre, é por conta das pessoas que realizam algo novo, constroem capacidade de mudança constantes e profundas.

Considera a existência dos líderes que atuam no contexto das organizações em diversos graus hierárquicos.

De acordo com Senge *et al.* (2003), a idéia de um líder lá em cima dirigindo pessoas é uma ilusão. Pode-se dirigir um carro ou uma máquina, mas não o crescimento de uma planta ou de um filho adolescente. Assim, líderes também não conseguem dirigir organizações, pois estas são comunidades humanas, sistemas vivos.

Para Sinzato (2007), liderança é uma formação constante, tem a ver com

quem se é, com aquilo que se faz, é um processo de dentro para fora, onde a pessoa, com o tempo, aprende sobre si mesma (seus pontos fortes e fracos, seus desejos, valores e princípios) e age no mundo de acordo com esses alicerces interiores.

Segundo a autora, a expressão Liderança servidora foi usada pela primeira vez em 1970, por Robert K. Greenleaf. Cowan, citado por Sinzato (2007), relata que Greenleaf era um pesquisador de administração da AT&T (American telephone and telegraph corporation), identificado por executivos como um rebelde interno e um homem fácil de amar. A teoria de liderança servidora de Greenleaf nasceu da leitura do livro de Herman Hess, Uma jornada para o Oeste. Sob uma visão mítica, sua teoria trouxe uma dimensão nova e válida ao papel de líder, o Líder servidor, e continua influenciando pensadores sobre liderança.

De acordo com Spears (1998), há uma profunda fome na sociedade por um mundo onde as pessoas se importem umas com as outras, de um tratamento humanitário e de ajuda mútua, onde os líderes sejam confiáveis para servir as necessidades de todos. O modelo de liderança baseia-se no trabalho em grupo, em comunidade e no comportamento ético e de cuidado. Na visão de Araújo (2001), o modelo pressupõe a existência de um líder que sirva a coletividade, em contraponto àquele que a domina. Assegura que o ato de servir exige do líder um aprendizado profundo, pois requer autocontrole, algo mais desafiador do que o controle sobre os outros.

Sinzato (2007) relata que são necessárias outras posturas ao líder servidor, apresentadas por Spears, por meio das seguintes características:

- **Consciência:** O líder servidor tem o compromisso de aumentar o nível de consciência de si mesmo. Ao mesmo tempo em que traz força ao líder, o emergir de si mesmo pode ser assustador, pois não se sabe qual será a descoberta. Mesmo assim, ajuda a ver as situações de forma mais integrada e holística.
- **Percepção:** O líder servidor desenvolve a capacidade de ver o que acontecerá. Essa possibilidade de visão – do passado, presente e futuro – está fortemente relacionada com o exercício da intuição.
- **Conceituação:** O líder servidor, com disciplina e prática, nutre sua habilidade de sonhar, exercitando seu pensamento para ter uma base conceitual mais ampla. A capacidade de olhar um problema de uma perspectiva conceitual

significa pensar além da realidade do dia a dia. Diferentemente da maioria dos gerentes que estão consumidos pela necessidade de alcançar metas operacionais no curto prazo, o líder servidor busca o equilíbrio entre a perspectiva operacional e conceitual.

- Escuta: O líder servidor identifica a vontade de um grupo e ajuda a clarificar essa vontade. Sua escuta envolve o dito e o não-dito. Envolve, ainda, a escuta da voz interior, buscando entender o que é o corpo, o espírito e a mente da pessoa que está comunicando.
- Empatia: o Líder servidor busca ter empatia com os outros. Reconhece as pessoas por suas habilidades e talentos únicos, e não as rejeita quando não pode aceitar seus comportamentos e sua performance. O líder servidor de maior sucesso é o habilidoso ouvindo empático.
- Cura: O líder servidor tem potencial para curar a si mesmo e aos outros. Aprender a curar é uma força poderosa para a transformação e integração. Muitas pessoas têm fragmentado espíritos e sofrido de dores emocionais. Líderes servidores ajudam a integrar o todo novamente.
- Comprometimento: O líder servidor está profundamente comprometido com o crescimento de cada indivíduo, reconhecendo a responsabilidade de fazer tudo dentro de seu poder para nutrir o crescimento pessoal, profissional e espiritual das pessoas. Acredita que as pessoas têm valores intrínsecos, além de suas contribuições tangíveis como trabalhadores.
- Abertura e persuasão: Enfatiza o uso da abertura e da persuasão ao invés do controle. Sua meta é construir comunidades de trabalho coletivo, por isso busca conhecer as pessoas e é efetivo em construir o consenso.

Para ajudar as pessoas a desenvolverem plenamente seu potencial, o líder servidor começa esse processo em si mesmo. Exercita o sacrifício e a humildade no ato de servir, pratica o autocontrole e o autoconhecimento, aumentando o nível de consciência de si mesmo (SINZATO, 2007).

Segundo Lowney (2006), líderes que tomam consciência de suas fraquezas e cultivam o hábito de refletirem sobre si e aprender, prosperam, por compreenderem quem são e o que valorizam.

Ao final da abordagem sobre liderança espiritual, servidora e consciente, Sinzato (2007) ressalta o papel do líder em desenvolver a semente da maestria em

si mesmo e nas pessoas com quem se relaciona.

Fialho *et al.* (2006), ao se referirem à liderança em seu livro sobre gestão do conhecimento e aprendizagem, dizem que um líder deve ser capaz de gerar espírito de equipe, automotivar-se e estimular seus funcionários à aprendizagem contínua. Precisa saber se comunicar-se de forma eficiente, estabelecendo uma relação de parceria com sua cadeia de valor, ouvindo e dando espaço para que seus clientes, colaboradores e fornecedores possam participar do negócio de forma conjunta e cooperativa, direcionando suas atividades aos objetivos da organização, com o intuito de mantê-la competitiva na economia do conhecimento globalizado.

3.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento trata da prática de agregar valor à informação e distribuí-la, tendo como tema central o aproveitamento dos recursos existentes na empresa (FIALHO *et al.*, 2006). Esses autores afirmam que, “em linhas gerais, trata-se de uma ferramenta gerencial para administrar a informação, agregar-lhe valor e distribuí-la, para que possa se transformar em conhecimento. Ao processá-la, a gestão do conhecimento ajuda os profissionais a conseguirem o tipo de informação de que necessitam para tomar decisões” (p. 85).

Enquanto os ocidentais enfatizam o conhecimento explícito, os japoneses tendem a enfatizar o conhecimento tácito. Na visão de Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento tácito e explícito não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares. Interagem e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com os outros. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais.

O conhecimento é criado pela síntese do que aparenta ser oposto, o

conhecimento tácito e explícito. Além disso, o ambiente turbulento, incerto e complexo está inserido no conhecimento tácito. De acordo com o paradigma de administração-conhecimento, somos parte do ambiente e o ambiente é parte de nós. Segundo os autores, o que as empresas em movimento necessitam é de um novo paradigma de administração, baseado na criação do conhecimento. Ele é mais bem equipado para lidar com as turbulências, as incertezas, as inconsistências, as contradições e os paradoxos. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.37).

O cerne da abordagem japonesa é o reconhecimento de que a criação do novo conhecimento não se refere simplesmente ao processamento da informação objetiva. Ao contrário, depende da exploração do *insight* tácita e, com frequência, altamente subjetiva das intuições e dos palpites dos empregados individuais e de torná-los disponíveis para teste e uso pela empresa como um todo. A chave para este processo é o compromisso pessoal, a sensação de identidade dos empregados com o empreendimento e com sua missão.

A empresa criadora do conhecimento subsiste tanto sobre ideais quanto sobre ideias. E isso é o combustível para a inovação: a essência da inovação é recriar o mundo de acordo com uma visão ou um ideal determinado. Criar novos conhecimentos significa recriar a empresa e todos nela em um processo de auto renovação pessoal e organizacional sem interrupções.

Na espiral do conhecimento apresentada por Nonaka e Takeuchi (2008), o novo conhecimento começa sempre com o indivíduo. Um operário extrai de anos de experiência uma inovação em um processo novo, um pesquisador brilhante tem um *insight* que leva a uma nova patente. Em cada caso, o conhecimento pessoal de um indivíduo é transformado em conhecimento organizacional para a empresa como um todo. Tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora do conhecimento.

A distinção entre conhecimento tácito e explícito sugere quatro padrões básicos para a criação do conhecimento em qualquer organização:

- De tácito para tácito: algumas vezes o indivíduo compartilha o conhecimento tácito diretamente com o outro. Quando Ikuko Tanaka se tornou aprendiz do padeiro chefe no Osaka International Hotel, aprendeu que suas habilidades tácitas podem ser aprendidas através da observação, imitação e prática, tornando-se parte de sua própria base de conhecimento tácito. Isoladamente, a socialização é uma forma bastante limitada de criação do

conhecimento.

- De explícito para explícito: o indivíduo também pode combinar partes distintas do conhecimento explícito em um novo todo. Quando o auditor de uma empresa coleta informações de toda a organização e a junta em relatório financeiro, este relatório é o novo conhecimento no sentido de que sintetiza informações de muitas fontes diferentes. Mas esta combinação não amplia a base de conhecimento já existente na empresa.
- De tácito para explícito: quando Ikuko Tanaka é capaz de articular os fundamentos de seu conhecimento tácito sobre fazer pão, ela o converte em conhecimento explícito, permitindo assim que ele seja compartilhado com sua equipe de desenvolvimento de projeto. Parte do quadro teórico se relaciona à distinção entre tarefa e atividade.
- De explícito para tácito: além do mais, à medida que o conhecimento explícito é compartilhado pela organização, outros empregados começam a internalizá-lo, usam-no para ampliar, estender e reformular seu próprio conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.43).

Na empresa criadora de conhecimento, os quatro padrões existem em interação dinâmica, em um tipo de espiral do conhecimento.

Na verdade o conhecimento tácito inclui os modelos mentais e as crenças além do *know how*, passar do tácito para o explícito é realmente um processo de articulação da visão pessoal do mundo – o que é e o que deveria ser. Quando os empregados inventam um novo conhecimento, eles também estão reinventando a si próprios, a empresa e, até mesmo, o mundo.

Converter o conhecimento tácito em explícito significa encontrar uma forma de expressar o inexpressável. As empresas japonesas usam a linguagem figurativa e simbolismos para extrair e articular intuições e *insights*, em todas as fases do processo de desenvolvimento do produto.

Os termos metáfora, analogia e modelo são tipos ideais, difíceis de distinguir: mesmo assim, os três termos captam o processo pelo qual a organização converte conhecimento tácito em conhecimento explícito. Primeiro vinculando as coisas ou ideias contraditórias através de metáforas, depois resolvendo essas contradições pela analogia e, por fim, cristalizando os conceitos criados e incorporando-os em um modelo, que torna o conhecimento disponível para o resto da empresa. (NONAKA, 2008, p.49).

Na empresa criadora de conhecimento, nenhum departamento ou grupo de especialistas tem responsabilidade exclusiva pela criação do conhecimento. A criação do novo conhecimento é o produto de uma interação dinâmica entre três papéis. Os executivos-seniores, os administradores intermediários e os empregados da linha de frente desempenham cada um a sua parte.

Nonaka e Takeuchi (2008, p.60) enfatizam que:

os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem sua arte não através da linguagem, mas da observação, da imitação e da prática. A chave para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Sem alguma forma de experiência compartilhada é extremamente difícil que uma pessoa se projete no processo de raciocínio de outro indivíduo. A mera transferência de informação, frequentemente tem pouco sentido, se for abstraída das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências estão inseridas.

A chave para a criação do conhecimento reside na mobilização e na conversão do conhecimento tácito.

A teoria dos autores Nonaka e Takeuchi (2008) para criação do conhecimento leva em consideração duas dimensões - epistemológica e ontológica - da criação do conhecimento.

A essência da teoria reside na descrição de como emerge esta espiral. Os modos de conversão do conhecimento, que são criados quando o conhecimento tácito e o explícito interagirem um com o outro, são quatro: socialização, externalização, combinação e internalização.

São quatro modos de conversão do conhecimento descritos por Nonaka e Takeuchi (2008), socialização – de tácito para tácito; externalização – de tácito para explícito; combinação – de explícito para explícito; internalização – de explícito para tácito.

Na figura nº 07, encontra-se a espiral da criação do Conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (2008, p. 70), analisado sob duas dimensões: uma epistemológica e outra ontológica.

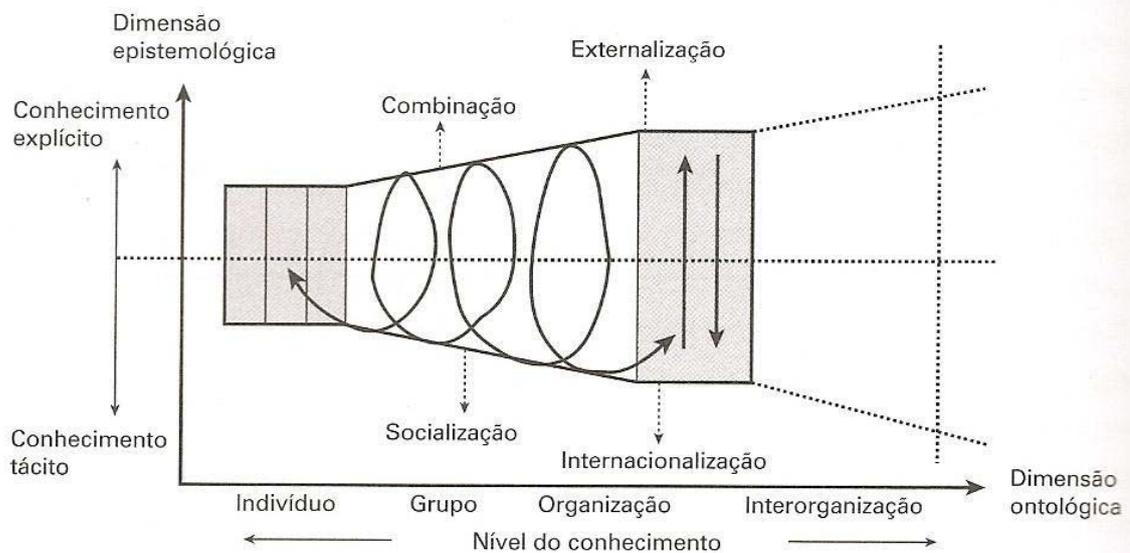


Figura 07 – Espiral do Conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 70)

Para os autores, a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito, assim como o conhecimento tácito dos indivíduos é a base da criação do conhecimento organizacional.

Na dimensão epistemológica, a criação do conhecimento é centrado nos modelos mentais dos participantes da organização, que serão externalizados em ambientes propícios aos diálogos até chegar a uma combinação, gerando um novo conhecimento que, por sua vez, vai ser posto em prática e, com isso, poderá ser internalizado, aprendido. Nesta dimensão o conhecimento perpassa um nível individual.

Na dimensão ontológica, a interação do conhecimento tácito e do conhecimento explícito está diretamente relacionada com os altos níveis ontológicos. O conhecimento tácito é organizacionalmente ampliado nos quadrantes da socialização, externalização, combinação e internalização, cristalizando-se a partir do momento que alcança os níveis ontológicos mais altos da organização.

Ichijo (2008) afirma que o conhecimento deve ser gerado em um ambiente integrador e harmonioso, onde as pessoas envolvidas estejam interessadas por experiências genuínas.

Reportando-se à dicotomia corpo/mente, Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que o foco da organização que aprende é claramente o aprendizado com a mente, não com o corpo.

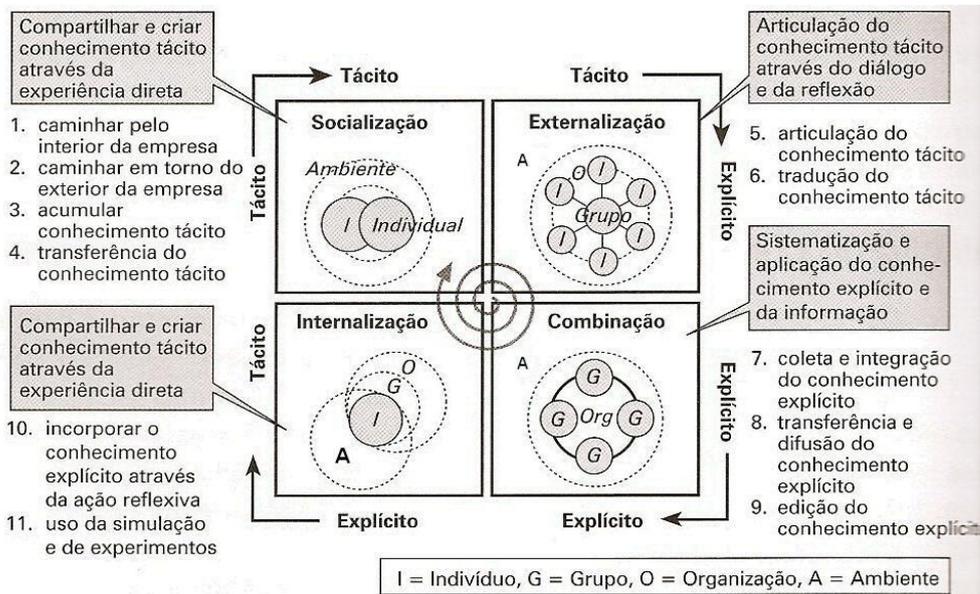


Figura 08 - Modelo SECI de criação do conhecimento

Fonte: Nonaka e Toyama (2008, p.96)

No primeiro quadrante, socialização, o conhecimento é compartilhado através das vivências práticas, ou simplesmente através de observações dos participantes.

No segundo quadrante, é apresentada a externalização ou a conversão do conhecimento tácito em explícito. Os modelos mentais precisam ser expressos através de conceitos, hipóteses. Para Martineli (2001, p.49), a externalização “é tida como processo de criação do conhecimento perfeito, considerando-se que a forma explícita é expressa por metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos”.

Na arbitragem são realizadas reuniões semanais, em alguns estados, como expresso na fala do presidente da comissão do Rio Grande do Sul, e os encontros servem para discutir e explorar os acontecimentos dos jogos do fim de semana para fins de aprendizado (a participação e discussões em reuniões são fundamentais para provocar o início da externalização do conhecimento). Este quadrante também é chamado de conhecimento conceitual.

O terceiro quadrante apresenta a conversão do conhecimento explícito em explícito, ou seja, a combinação do conhecimento. Aqui os diálogos são fundamentais, pois cada integrante troca seus conhecimentos utilizando os recursos tecnológicos disponíveis, tais como documentos eletrônicos, telefonemas, fax, sistemas de áudio e vídeo, ou simplesmente através de escritos em textos convencionais. O uso das TICs são importantes para a difusão das informações. Ocorre assim a sistematização dos conhecimentos.

No quarto quadrante encontra-se a conversão do conhecimento explícito em tácito, ou seja, a internalização do conhecimento. As discussões, a troca de conhecimento com árbitros integrantes das equipes de trabalho, as informações trocadas com árbitros mais experientes contribuem para a aquisição de novos modelos mentais, surgindo o conhecimento operacional.

Os documentos, as gravações em áudio e vídeo são importantes para a disseminação do conhecimento para novos grupos e, principalmente, para outras discussões capazes de ir gerando novos conhecimentos.

Vieira (2005) comenta que o conhecimento só é produzido nas mentes que estejam sempre ligadas, apuradas, em constante trabalho. Afirma a autora: “ele é uma mistura fluida de experiências, valores, informação contextual e insight experimentado, o qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações” (p. 141).

Segundo Fialho *et al.* (2006, p. 69), “a informação e o conhecimento são as armas competitivas de nossa era. O conhecimento é mais valioso que qualquer outro fator de produção. O conhecimento é a espinha dorsal do desempenho de sociedades e organizações contemporâneas. Sociedades do conhecimento, economia baseada em conhecimento, redes de conhecimento e trabalhadores do conhecimento são expressões que começaram a fazer parte do nosso cotidiano”.

Os autores asseveram que a informação é a disposição dos dados de uma forma que possuam um significado, criando padrões e ativando significados na mente das pessoas. Para que os dados se transformem em informação, é fundamental que as correlações entre os vários fatos e suas implicações para os indivíduos e para a organização sejam evidenciados, tornando-se visíveis e explícitos. A informação armazenada não tem utilidade nenhuma. Ela deve ser vista como um fluxo de mensagens das quais se extrai e cria o conhecimento.

Uma das principais causas da dificuldade de se especificar o que é

conhecimento está no fato de que ele depende muito do contexto. O conhecimento de uma pessoa pode ser apenas dado para outra pessoa. Assim, os limites entre dado, informação e conhecimento não são rígidos porque dependem do contexto em uso (FIALHO *et al.*, 2006).

Os autores mencionam que o conhecimento por sua natureza racional, pode ser:

- Proposicional: saber o quê;
- Procedural: saber como;
- Descobridor: saber por quê;
- Contextual: saber quem.

Por sua complexidade, pode ser formado por fatos, conceitos, regras, heurísticas e sabedoria. A principal característica do conhecimento comum e incontestável para ambas as correntes, é a intangibilidade; por esta razão, a dificuldade em compreendê-lo, pois não é tarefa das mais fáceis lidar com algo imaterial, abstrato. Outra característica comum é que o conhecimento independe de espaço, já que não possui existência física. Permite ao homem uma capacidade infinita de armazenamento. O conhecimento possui também a capacidade de se propagar, ele é difundível e se autorreproduz. Além disso, é substituível, transportável e compartilhável (FIALHO *et al.*, 2006).

Outra característica singular do conhecimento é que, diferentemente dos bens e serviços, que são valorizados com a escassez, o conhecimento é valorizado com a abundância.

O conhecimento distingue-se dos bens tangíveis: quando é vendido, ele continua com quem o detinha. Contrariando os princípios contábeis no que tange à depreciação, diferentemente dos bens tangíveis, que se depreciam com o uso, além de não se desvalorizar com a aplicação, quanto mais usado, mais vivo o conhecimento se torna. Quando compartilhado, cresce a partir da divisão. Ele está em constante mutação e é extremamente sensível ao tempo, mais ainda do que os ativos físicos (FIALHO *et al.*, 2006).

Tanto informação quanto conhecimento são específicos ao contexto e relacionais por dependerem da situação, sendo criadas dinamicamente na interação social entre as pessoas.

Os autores destacam a existência de várias abordagens sobre a questão da aprendizagem. No âmbito dos negócios, o conhecimento é relacionado à eficiência

competitiva e à capacidade de inovação, enfatizando basicamente os resultados provenientes da gestão do conhecimento. As teorias organizacionais e de psicologia enfatizam essencialmente o processo de aprendizagem e geração do conhecimento. Na área de administração e negócios, o gerenciamento do conhecimento e da aprendizagem é visto como uma procura pela competitividade, produtividade e inovação. E os economistas enxergam a aprendizagem como uma forma abstrata de resultado positivo decorrente da utilização do conhecimento.

Conforme Fialho *et al.* (2006), há várias hipóteses que contribuem para a compreensão da aprendizagem, das formas de representação, e para a utilização do conhecimento na compreensão da linguagem e de histórias. As diferenciações entre essas formas de compreender se dão na forma de esquemas, de uma rede conceitual, de modelo mental e rede hipertextual.

Sobre barreiras à criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2008) dividem em individuais e organizacionais. A criação do conhecimento no nível individual envolve a capacidade de lidar com novas situações, eventos, informações e contextos.

O ambiente complexo, o campo de jogo onde transita o árbitro de futebol a cada partida, é uma nova oportunidade de aprendizado, de criação do conhecimento.

Durante os jogos, o árbitro catalisa as reações dos atletas, torcedores, dirigentes, imprensa e todas as pessoas envolvidas no espetáculo. Há interpretações das situações de jogo por parte de todos, muitas vezes diferentes daquelas realizadas pelo árbitro e, por isso, ele deve estar ciente de que sua atuação depende também de sua interação profissional com todos os integrantes da equipe (DE ROSE JUNIOR *et al.*, 2002).

2.7 COMPLEXIDADE

Na estrutura de referência proposta por Axelrod e Cohen (2000), são mencionados conceitos e mecanismos que podem influenciar significativamente numa organização como sistema complexo. São eles: agentes, populações que, a partir de estratégias e artefatos, através de mecanismos de variação, interação e

seleção, podem obter o sucesso ou não da própria organização. Um “agente” pode ser uma pessoa, um negócio ou mesmo um país. Ele tem capacidades de interagir com outros agentes; reagir com o que está acontecendo à sua volta, e se adaptar ao meio ao qual está inserido.

O agente pode estar relacionado à localização onde ele opera; a capacidades, como ele atua e modifica o mundo; e à memória, que impressões traz de seu passado. O estudo da complexidade permite que a cada releitura o agente possa ser visto de forma diferente.

Um agente possui como características interação, localização, capacidade e memória, podendo ser influenciado de maneira a convergir com suas estratégias e habilidades.

As interações entre os agentes num sistema adaptativo complexo podem ser dramaticamente alteradas, simplesmente como consequência de mudar a probabilidade da atividade do agente. Uma estratégia que um agente pode usar para alterar o seu padrão de interação é seguir algum sinal detectável, movendo-se em direção a localidades que têm valor superior.

A estrutura de referência proposta por Axelrod e Cohen (2000) aplica-se a qualquer sistema complexo e é composta de doze conceitos básicos:

- Estratégias: um padrão de ação condicional que indica o que fazer, em quais circunstâncias.
- Artefato: um recurso material que tem uma localização definida e pode responder a ações dos agentes.
- Agente: um conjunto de propriedades (especialmente localização), estratégias e capacidades para interagir com artefatos e outros agentes.
- População: um conjunto de agentes ou, em algumas situações, um conjunto de estratégias.
- Sistema: um conjunto maior, incluindo uma ou mais populações de agentes e, possivelmente, também de artefatos.
- Tipo: todos os agentes (ou estratégias) numa população que tem algumas características em comum.
- Variedade: a diversidade de tipos dentro de uma população ou sistema.
- Padrão de interação: as regularidades recorrentes do contato entre os tipos de agentes dentro do sistema.

- Espaço físico: a localização no espaço geográfico e no tempo, de agentes e artefatos.
- Espaço conceitual: a localização num conjunto de categorias estruturadas de forma que agentes próximos tenderão a interagir.
- Seleção: processos que conduzem a um acréscimo ou decréscimo na frequência de vários tipos de agentes ou estratégias.
- Critérios de sucesso ou medida de desempenho: um score/pontuação usado por um agente ou designer para atribuir crédito na seleção de estratégias ou agentes com sucesso relativo.

De acordo com Coelho (2001), os sistemas complexos são sistemas com múltiplos componentes em interação, cujo comportamento não pode ser inferido a partir do comportamento das partes.

Segundo Fernandes *et al.* (2008), em um jogo de alto rendimento o público - presente e distante - tem o foco da atenção em alguns agentes que fazem acontecer o espetáculo, como os atletas, árbitros, técnicos, como também a torcida presente. Em uma linguagem sistêmica, diriam que estão observando apenas a ponta do Iceberg onde se situam esses agentes. A maioria dos espectadores muitas vezes não consegue visualizar a outra parte submersa, onde se encontram outros agentes que, juntamente com os já enunciados, o constroem.

Neste sentido, é importante mencionar a Teoria Geral dos Sistemas que surgiu aproximadamente por volta de 1920, com o biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy (1977), e traz como base de sustentação a interação entre vários elementos (ou subsistemas) para que um maior possa acontecer. Os autores Zadeh e Polak (apud ALVES, 2006, p. 20) “consideram um sistema como sendo uma coleção de objetos unidos por alguma forma de interação ou interdependência”. Para Morin, “um sistema é uma unidade global organizada de inter-relações entre elementos, ações e indivíduos” (1977, p.132).

A equipe de arbitragem interage em um subsistema complexo, que é o campo de futebol. Este, por sua vez, faz parte, junto com outros subsistemas, de um grande sistema que é o clube de futebol. Assim, sua interferência em um jogo movimenta vários outros subsistemas, influenciando ou sendo influenciado. Os agentes (jogadores, técnicos, preparadores físicos, médicos, massagistas, diretoria, funcionários do clube) utilizam uma variedade de artefatos (materiais e equipamentos, planos e estratégias, técnicas e táticas), buscam selecionar as

melhores estratégias visando a obter sucesso em suas ações, que normalmente estão relacionadas à conquista de um resultado preestabelecido, uma vitória que trará felicidade a torcedores, atletas, dirigentes, comissão técnica, um estado, um país.

Alguns jogos se configuram com grande nível de complexidade por motivos variados: a posição da equipe na tabela, acesso ou descenso, características do técnico e jogadores, condições climáticas, gramado molhado, cobrança dos torcedores.

Os estudos desenvolvidos por Axelrod e Cohen (2000) identificaram que algumas organizações podem ser entendidas como sistemas adaptativos complexos. Esta identificação acontece pela dificuldade de haver uma previsibilidade em suas ações, em decorrência de o meio em que estão inseridas sofrer constantemente modificações. Os autores apontam que nestes sistemas há três processos-chave essenciais para que as organizações possam agir diante desta imprevisibilidade imposta pelo meio: variação, interação e seleção.

Na estrutura de referência proposta por Axelrod e Cohen (2000) são mencionados conceitos e mecanismos que podem influenciar significativamente numa organização como sistema complexo. São eles: agentes, populações que, a partir de estratégias e artefatos, através de mecanismos de variação, interação e seleção, podem obter o sucesso ou não da própria organização.

Um “agente” pode ser uma pessoa, um negócio ou mesmo um país. Ele tem as seguintes capacidades: de interagir com outros agentes; de reagir com o que está acontecendo a sua volta e de se adaptar ao meio ao qual está inserido. Um agente tem a propriedade de localização, onde opera; de capacidades, o modo como pode modificar o seu meio; e de memória, o adquirido em experiências passadas.

Quando se fala em “população” trata-se de um grupo de agentes. Estes, por sua vez, podem ser classificados por características individuais, formando então uma variedade de tipos. Pode haver, em uma organização, uma infinidade de tipos de agentes atendendo as suas necessidades por meio de estratégias. Esta forma de intervenção, segundo Axelrod e Cohen, é “a maneira pela qual um agente reage ao seu meio e persegue seus objetivos”, (2000, p. 04)

E jogo o que seria? O jogo é fruto da cultura dos homens, mais particularmente da cultura de movimento, atendendo necessidades subjetivas e objetivas. Irradia-se de forma contagiante tanto entre seus praticantes como nos

assistentes. Suas repercussões transcendem a esfera individual e influenciam o comportamento de grupos sociais. Portanto, é uma situação real, um SISTEMA, onde agentes de diversas características interagem, portando estratégias dentro de vários limites, além da influência de fatores ambientais e de artefatos (FERNANDES *et al.*, 2008).

Segundo os autores, um jogo institucionalmente constituído ocorre pela via do confronto entre, no mínimo, duas equipes. Quando há mais de duas equipes, os jogos adquirem uma conotação de campeonato ou torneio que, ao final de um determinado período e sistema de disputa, apontará os vencedores. É esta estrutura institucionalizada - Sistema Esportivo (Confederações/federações/ligas) - que gerencia os jogos e passa a determinar metas, objetivos para as organizações se prepararem na busca do reconhecimento social.

Através do estudo os autores entenderam o jogo como um Sistema Adaptativo Complexo (SAC), e focaram sua análise na população de agentes que mais se evidenciam no espetáculo. As estratégias num jogo são resultados do trabalho de diversos agentes - os diretamente envolvidos no jogo, jogadores, e aqueles que estão fora da quadra - que com suas características diferenciadas de intervenção, contribuem para a busca do sucesso. Pelo trabalho deste diversificado grupo, percebe-se a influência dos diferentes tipos de agentes potencializando variações na execução, propiciando uma melhor análise da situação aos jogadores com os quais se trabalha e também acerca da equipe contra a qual se jogará.

Num jogo materializam-se e avaliam-se as diferentes contribuições de agentes. Na interação interna destacam-se, entre tantas, as estratégias escolhidas pelo técnico; a atitude mental que se pretendeu incorporar aos jogadores frente às situações de estresse/pressão; o trabalho físico desenvolvido, facilitando a manutenção de elevados níveis de desempenho técnico; até o roupeiro que contribui com a manutenção dos uniformes dentro das características exigidas pelos jogadores.

Também incluído neste contexto, fazendo parte do sistema adaptativo complexo, encontra-se o árbitro, que possui a responsabilidade de manter a harmonia e fazer valer as regras do jogo. Em Cruz, citado por Pereira *et al.* (2007), encontra-se a afirmação: os árbitros, junto com os jogadores e treinadores, são imprescindíveis em competições esportivas. A atuação deles em muitos esportes é o ponto-chave para o espetáculo, mas para que tenham boa atuação necessitam não

só de preparo técnico, como também de boa preparação psicológica; uma realidade de que muitos profissionais da Psicologia do Esporte ainda não se deram conta, o que justifica a escassez de material bibliográfico.

IV DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A tarefa de ensinar exige segurança, competência profissional e generosidade (FREIRE, 2002). Referindo-se à formação do professor, Freire (2002, p. 103) enfatiza que: “o professor que não leve a sério a sua formação, que não estude, que não se esforce para estar à altura de sua tarefa, não tem força moral para coordenar as atividades de sua classe” (p.103). Esse raciocínio se estende à formação geral dos indivíduos, por consequência, à formação do árbitro.

A formação do árbitro, no seu contexto geral, significa o conjunto de atividades que visam à aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidas para o exercício das funções próprias de sua atividade. Esta formação pode ser feita de várias formas e tem como objetivo dar a conhecer ou atualizar os conhecimentos do indivíduo acerca de um tema, no caso deste estudo, a arbitragem do futebol.

Os árbitros, atualmente, necessitam de formação específica diferenciada, escolaridade mínima - ensino superior, domínio de mais uma língua, postura de atleta, formação psicológica e rede de relacionamento social adequadamente planejada, além do conhecimento técnico, caracterizado pelo domínio e aplicação das regras do jogo.

Nesse sentido, percebe-se que os cursos existentes no Brasil precisam padronizar seus currículos para que os árbitros recebam informações e tenham a possibilidade de criar um corpo de conhecimento comum em questões básicas como por exemplo: a aplicação das regras do jogo.

No país existem vinte e sete Federações. Destas, apenas cinco estados: São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina, promovem cursos regulares para formação do árbitro de futebol. Duas destas federações estão vinculadas a Instituição de Ensino Superior de alguma forma. Sendo assim, percebe-se que a maioria das escolas de formação de árbitros do País não possui acompanhamento de Instituição de Ensino e não funcionam com regularidade.

A escola de formação de árbitros no Estado de Santa Catarina, atualmente, funciona com regularidade, mas é possível observar, no quadro abaixo, que alguns árbitros que fazem parte do quadro da Federação Catarinense de Futebol (FCF), realizaram o curso de formação com duração de um dia, dois dias, ou mesmo um

final de semana. Esse fato não combina com o nível de exigência e responsabilidade que recai sobre ele em uma partida de futebol. Significa dizer que, em Santa Catarina, na temporada 2010, atuaram nos campeonatos promovidos pela FCF, árbitros com formação de apenas um dia.

Regiões	Nenhuma formação	1 - 7 dias	3 - 6 meses	1 - 2 Anos	Total
Florianópolis		2	32		34
Itajaí		28	23		51
Criciúma	4	22	1	1	28
Litoral		5	13		18
Chapecó		26	11		37
Total	4	83	80		168

Quadro 3 - Tempo de duração da formação em arbitragem de futebol.

Recentemente um encontro no Rio de Janeiro (2010) reuniu diretores de escolas de dezessete Federações. Foram discutidos assuntos relativos ao currículo mínimo para o funcionamento das escolas no Brasil, apresentadas propostas sobre carga horária mínima a ser observada, quantidade de disciplinas e distribuição do número de horas por disciplina, duração mínima em meses e critérios básicos para realizar o curso de formação de árbitros de futebol nos estados brasileiros.

Ao final do evento, estabeleceu-se como padrão para os cursos de formação de árbitros no Brasil, ter carga horária mínima de 220 horas e oferecer as seguintes disciplinas:

- Regras do jogo de futebol (RJF);
- Preparação Física e Avaliações (PFA);
- Prática de Arbitragem (PA);
- Árbitro Assistente (AA);
- Redação de Súmulas e Relatórios (RSR);
- Legislação e Código Esportivo (LCD);
- Noções de Primeiros Socorros (NBS);
- Psicologia Aplicada à Arbitragem de Futebol (PSIC);
- Prática Supervisionada (PS);
- Estágio Prático (EP).

Os critérios básicos a serem observados são:

- idade mínima (dezessete anos); máxima (trinta anos);
- Escolaridade: ensino médio completo ou a completar no ano do curso;
- População-alvo: desportistas interessados de ambos os sexos;
- Tempo de duração do curso: mínimo de seis meses.

Quanto à escolaridade, as respostas aos questionários aplicados em Santa Catarina apontaram que, dos trinta e três alunos participantes do curso de formação de árbitros de futebol em 2009, na sede da FCF, oito concluíram o ensino médio, onze estão cursando faculdade e quatorze concluíram curso superior. Todos concluíram o curso de formação em quatro meses, e todos declararam treinar de duas a quatro vezes por semana. Alguns acharam pouco tempo para a formação, sugeriram mais aulas práticas e o desenvolvimento efetivo da disciplina de Psicologia, pois esta estava prevista e não foi ministrada. Sentiram falta da rotina pré-jogo e de mais contato com experiências de árbitros FIFA e CBF.

Regiões	Superior completo	Superior incompleto	Ensino médio	Total
Florianópolis	29	-	05	34
Itajaí	35	-	16	51
Criciúma	19	-	09	28
Litoral	13	02	03	18
Chapecó	22	03	12	37
Curso	14	11	08	33
Total	132	16	53	201

Quadro 4 - Escolaridade dos árbitros em Santa Catarina

Ainda a respeito do nível de escolaridade, conforme mostra o quadro 2, percebe-se que cento e quarenta e oito árbitros possuem curso superior ou estão cursando faculdade, enquanto cinquenta e três cursaram apenas o ensino médio. Analisando por região, pode-se perceber que, na capital, por exemplo, dos trinta e quatro respondentes, apenas cinco não possuem curso superior. Este é um dado importante, pois para ingresso nos quadros da CBF e da FIFA, os árbitros precisam ter concluído o curso superior.

Da Silva (2005) afirma que são recentes e escassos os estudos científicos envolvendo árbitros de futebol, e que a comunidade científica passou a estudar sobre esse profissional notadamente para fundamentar sua preparação física e mental, considerando sua importância em uma partida de futebol.

Considerando o exposto, apresentamos a seguir as categorias resultantes dos dados analisados deste estudo, visando a contribuir para a discussão sobre as competências necessárias à formação e ao desenvolvimento da carreira do árbitro de futebol:

- 1ª Gestão de Carreira: autonomia do árbitro;
- 2ª Aquisição do Conhecimento: resultado da formação;
- 3ª Disseminação do Conhecimento: formação continuada;
- 4ª Gestão por Competências: habilidades adquiridas.

Gestão de Carreira: autonomia do árbitro

Enquanto a gestão do conhecimento trata o gerenciamento do conhecimento ativo, buscando sua disseminação, preservação e crescimento, a gestão por competência focaliza a aplicação desse conhecimento associada aos processos dentro da organização (FIALHO *et al.*, 2006, p.76).

No mapa a seguir, apresentam-se os códigos ou subcategorias que emergiram das entrevistas na categoria gestão de carreira.

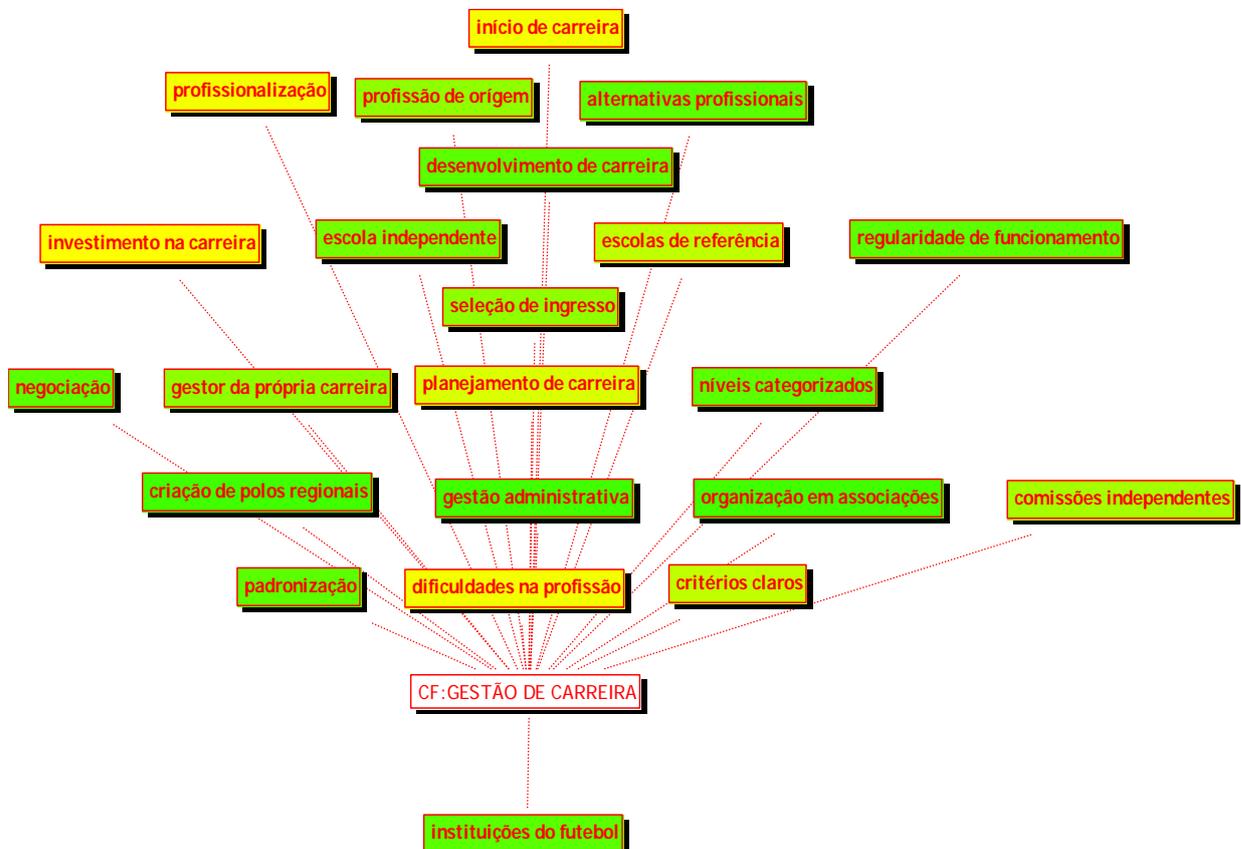


Figura 09 – Subcategorias da categoria Gestão de Carreira

Observamos que as subcategorias mais evidenciadas no mapa foram: profissionalização; início de carreira; dificuldades encontradas; investimento na carreira; escolas independentes e critérios claros.

Quanto à Profissionalização, Fidalgo (2006) enfatiza alguns atributos a serem considerados para que a ocupação ascenda à categoria de profissão:

1. Passar de atividade amadora a ocupação de tempo inteiro;
2. Comportar regras para a sua atividade (assegurando funcionamento autônomo);
3. Pressupor uma formação científica e escolas especializadas;
4. Possuir organização profissional que assegure a aplicação das regras e que faça a gestão dos conflitos, internos e externos ao grupo, na relação com grupos limítrofes;
5. Garantir uma proteção legal do monopólio da sua atividade;
6. Estabelecer um código deontológico que possa fazer prova do ideal de serviço.

De acordo com a legislação esportiva, parágrafo único do artigo 88, lei 9.615 de 1998, a arbitragem não é considerada uma profissão. Os árbitros e seus auxiliares não terão qualquer vínculo empregatício com as entidades desportivas diretas onde atuarem, e sua remuneração como autônomos exonera tais entidades de quaisquer outras responsabilidades trabalhistas, securitárias e previdenciárias. Considerando que o indivíduo, para ser árbitro, precisa ter uma profissão de origem, procurou-se identificar nas entrevistas as dificuldades encontradas pelos árbitros no gerenciamento desta atividade e o desenvolvimento de sua carreira profissional.

O indivíduo, ao iniciar a carreira, precisa estar inteirado de que, além de pretender ser árbitro de futebol, necessita ter uma profissão, haja vista que a arbitragem se configura apenas como uma ocupação. O indivíduo consciente desse fato pode organizar-se para a escolha de uma profissão que lhe permita realizar duas atividades concomitantes: profissão de origem, que deve atender as suas necessidades, representar seu sustento e permitir-lhe vislumbrar uma projeção profissional, e a atividade paralela que é a arbitragem de futebol. O depoimento do participante A6 corrobora esta afirmativa:

Optei por uma atividade profissional que me permitisse ter tempo para investir no treinamento e na continuação dos estudos visando crescer na arbitragem. Iniciei na arbitragem quando acadêmico em Educação Física e, desde então, priorizo o desenvolvimento na

arbitragem. Penso muito neste sentido, e minha vida está toda programada para cumprir todas as exigências no sentido de ser um bom profissional na arbitragem e chegar à FIFA. Apesar de ter feito esta escolha, encontro dificuldades relacionadas ao cumprimento da rotina de treinamentos e a disciplina que preciso exercer no dia a dia para manter-me preparado para cumprir bem as escalas. Conciliar família, vida social, trabalho, treinamento, estudo de línguas e a espera pela escala tornam alguns momentos bastante tensos. A7

Sobre a **profissionalização** da atividade do árbitro, os entrevistados não acreditam ser possível acontecer, pelo menos a curto prazo.

Eu não acredito, não acredito na profissionalização do árbitro. Alemanha, Itália e Espanha, tentaram fazer isso, e agora a Inglaterra está fazendo isso. De que formas fizeram? Normalmente são escolhidos alguns árbitros, os árbitros internacionais, está acontecendo na Inglaterra que escolheu dez árbitros e dez assistentes, eles foram profissionalizados durante dois anos de atividade. A princípio, pediram dispensa de seus trabalhos e passaram a receber todos os direitos pela Federação Inglesa. Só que para desenvolver profissionalismo não dá para ser só para uma fração do grupo, tem que ser pra toda fração do grupo e o custo de aposentadoria e de recolhimento de impostos é muito alto. Então não acredito a curto e médio prazo, na profissionalização, acredito que vai haver, sim, uma evolução e é necessária, porque para exercer esta atividade, ele precisa de muitas atividades paralelas, para realizar, por exemplo: atividade física vai ocupar bom tempo do seu dia de trabalho, que é recomendada que seja realizada diariamente, na parte da manhã ou da tarde. Assim algumas pessoas vão ter problemas no exercício do seu trabalho, mas, em minha opinião, nos próximos dez ou vinte anos não acredito que haja profissionalização. A5

A tentativa de profissionalizar é uma briga do sindicato nacional, mas a primeira tarefa seria regulamentar. O árbitro pode começar aos dezoito e trabalhar até os cinquenta, aí teria mais oito anos, questões trabalhistas seriam sustentadas pelo seu trabalho, desvinculado da federação, o árbitro ganharia por produção. A6

Parece unanimidade entre os entrevistados que a profissionalização está distante da realidade por conta das questões trabalhistas. Acreditam ser importante uma adaptação aos moldes que se apresentam. Os profissionais liberais terão mais facilidade de desenvolver sua carreira na arbitragem, enquanto os trabalhadores com horários fixos a serem cumpridos, terão mais dificuldades.

Não acredito na profissionalização do árbitro porque não tem como pagar a conta, o árbitro se aposenta com quarenta e cinco anos e depois, a não ser se tiver uma estrutura. Bem, primeiro não tem

como profissionalizar todo mundo, esse grupo deve ser feito um trabalho pensando não só no árbitro, mas no pós árbitro. Esse camarada ganha ao longo da carreira uma estrutura para ser um educador, para ser um instrutor, para ser um observador, para que a conta não comece a ser paga por uma entidade com quarenta e cinco anos. Ele vai contar mais o tempo dele de profissão, com certeza com uma taxa menor. A8

Há de se pensar na perspectiva de continuidade na atividade. A recomendação é procurar a formação de instrutor, observador, ou alguma função que lhe permita continuar no meio após o encerramento da carreira aos quarenta e cinco anos, para não se fixar na idéia de aposentadoria aos quarenta e cinco anos.

Da Silva (2005) lembra que, em virtude de ter aumentado a exigência na preparação física do árbitro para conduzir uma partida de futebol moderno, e objetivando melhorar o nível dos árbitros internacionais, em 1990, durante a realização da Copa do Mundo, a FIFA determinou que a idade máxima para um árbitro integrar seu quadro cairia de cinquenta para quarenta e cinco anos.

A Copa do Mundo de futebol realizada na África do Sul em 2010 despertou comentários sobre a exigência da FIFA quanto à capacidade física do árbitro, em detrimento dos aspectos técnicos. Arnaldo César Coelho, comentarista de arbitragem da Rede Globo de Televisão, em amistoso do Brasil com a Seleção do Irã, afirmou que a FIFA exige que o árbitro seja um corredor, e então ele esquece de pensar. O comentário² surgiu ao ser perguntado sobre a idade de término da carreira do árbitro, considerando que o árbitro do jogo com quarenta e cinco anos de idade estava encerrando sua carreira de dez anos na FIFA naquela partida de futebol. Ele comentou também que, na sua época, corria seis km; atualmente se corre de treze a quatorze km por jogo.

Outro ponto de reflexão deve ser a questão do sustento através da atividade. O árbitro não deve criar a ilusão de que a arbitragem poderá sustentá-lo. O orçamento familiar deve ser realizado sem considerar o ganho no futebol.

O aspecto que mais chama a atenção é o financeiro, as pessoas acham que o árbitro de futebol ganha muito bem [...] nunca usei a arbitragem para pagar conta nenhuma da minha vida. O árbitro tem que ter uma profissão e o futebol é uma atividade profissional. Então, por si só, se a bola dividir, eu recomendo que fique com a profissão. Eu comprei um apto maior, eu troquei de carro [...] viajei à Europa [...]

² Comentário dia 07/10/10, Rede Globo de TV.

pelo Brasil [...] tudo isso por causa do futebol. [...] esse dinheiro nunca entrou no orçamento familiar mensal. [...] boa parte do dinheiro que eu ganhei com o futebol, eu guardei [...] o dinheiro que eu ganhei na copa do mundo eu ainda nem mexi, mas tem que ter uma estrutura profissional para você poder fazer isso, pois senão você começa a usar esse dinheiro e vai indo. A8

Nas reflexões surgiram também as sugestões para que a arbitragem se estabeleça por produção desvinculada das Federações, das comissões. A alternativa seria o árbitro estar vinculado a uma associação independente ou a um sistema de cooperativa. Dependeria da iniciativa e força de vontade de cada um. Os árbitros internacionais – FIFA, por exemplo, podem ser considerados profissionais porque se dedicam quase com exclusividade à atividade.

Percebeu-se, entre os entrevistados, que a carreira teve início por meio do curso de formação realizado em seu estado de origem e, a partir deste, foram projetando sua trajetória, organizando suas vidas, realizando adaptações capazes de conjugar a profissão que já exerciam e a atividade na arbitragem.

Com relação às **dificuldades** encontradas para atuarem na arbitragem e se desenvolverem profissionalmente em seu trabalho de origem, dois árbitros relataram não ter encontrado problemas nesta conjugação. Sendo um deles funcionário público, declarou que o seu caso é tranquilo, pois possui flexibilidade de horários, bom relacionamento com a chefia, e quando necessita sair para trabalhar na arbitragem, compensa as horas não-trabalhadas em horários diferentes do expediente normal. O outro entrevistado declarou não ter problemas para conciliar as atividades, pois é autônomo, estabelece seus horários, e desenvolve com tranquilidade as duas atividades.

As dificuldades encontradas pelos demais entrevistados são relatadas a seguir: A5 menciona que, por se tratar de uma atividade pública onde cumpria expediente, sair no horário de trabalho exigia negociação, reposição de horas não-trabalhadas, pois as saídas aconteciam para o exercício de outra atividade que, embora não-profissional, era remunerada, como podemos perceber na fala do entrevistado:

Eu era militar da Aeronáutica, vim de uma atividade pública, e a corporação nacional vê isso como uma preocupação, já que você cumpre expediente, se você é escalado na quarta, precisa viajar na terça e retorna na quinta, praticamente vai trabalhar só dois dias e meio dos cinco que teria que trabalhar na semana. A5

Outro entrevistado relatou ter enfrentado muita dificuldade nesta união: profissão de origem versus arbitragem de futebol. Apontou, ainda, outros aspectos pertinentes e alvos de cuidados dos envolvidos neste meio, alertando sobre a notoriedade e a visibilidade que o árbitro pode representar para a instituição, órgão ou empresa onde trabalha. Destaca, também, a grande responsabilidade que o árbitro carrega mesmo estando fora de campo e no seu ambiente de trabalho.

Muita dificuldade, porque durante muitos anos eu lecionei, hoje sou da parte de gestão, sou diretor de escola, lecionei em colégios particulares, e lógico havia sempre uma barreira uma grande dificuldade, porque você precisa cumprir horas [...] e além de você existem outros tantos funcionários [...] dentro da empresa que observam e percebem que se você tiver algum tipo de regalia, há uma cobrança e é natural, isso gerava algumas barreiras importantes. Ser árbitro de futebol, principalmente quando você chega ao primeiro nível [...] apitar grandes jogos, você passa a ser além de pessoa pública, um expoente, e isso traz para a empresa em que você trabalha uma notoriedade, porque quando você vai para as entrevistas por exemplo, vamos falar aqui com o árbitro [...] que é professor de tal colégio. E passa a ter ali uma propaganda gratuita. Agora, nem todos entendem assim, e aí eu tive bastante dificuldade para cumprir minhas escalas, procurava cumprir a escala e estar o maior tempo possível no local de trabalho. E a maior dificuldade era a escala nacional, pois requer viagem, deslocamento no dia anterior, permanência em outra cidade, maior tempo fora do trabalho. As escalas regionais eram mais tranquilas, mais fáceis. A2

Para o entrevistado A6, o árbitro precisa administrar esta questão, precisa ter convicção, saber o que quer. Relatou que foi demitido com dezoito anos de banco, e o motivo principal foram suas saídas para o cumprimento de escalas na arbitragem de futebol. Nesta fala fica evidenciada a persistência do árbitro em se manter na atividade:

Inclusive a minha saída do banco com dezoito anos de banco, um dos motivos é que não estavam mais me liberando para apitar futebol. A agência vivia de produção, eu era remunerado por produção e o gerente geral também. O gerente achava que, pra ele, seria prejuízo me liberar para apitar jogos. Aparentemente quem é professor de Educação Física parece estar mais afeto à profissão, mas a vantagem é só no pilar Físico. O profissional liberal ganha pelo que trabalha. A6

Ainda merece destaque a declaração de outro árbitro que aponta dificuldades não só para conciliar atividade na arbitragem e profissão de origem, mas lembra

que, além disso, precisa prever tempo e horário para o treinamento e as atribuições familiares.

O problema de conciliar é porque antigamente nem tanto, mas hoje em dia, com o nível de exigência, de profissionalismo que a gente tem, é difícil tu conciliar, a necessidade de treinamento, requer que se tenha algum horário para treinar, a gente treina oito, dez da noite, não tem horário fixo, porque a gente tem também a família, o trabalho, e um monte de atividades para dar conta, esta é a grande dificuldade, falta de condição que não é dada para que se tenha uma performance profissional. (A3)

O **investimento na carreira** apresenta algumas características identificadas. O primeiro investimento é no curso de formação, que necessita da dedicação de tempo e do investimento monetário propriamente, já que os cursos, no Brasil, são pagos. A seguir a disciplina no treinamento, o estudo da regra, o curso de idiomas, a preparação para os testes realizados nas ligas e nas federações que irão credenciá-los a atuar em suas competições e, ainda a espera pela escala e o início do processo no campo de jogo.

Um árbitro de ponta precisa fazer um investimento alto na sua carreira, e os que iniciam o processo precisam logo entender que o investimento é sério e pessoal. A2

Para se tornar um árbitro CBF, com maturidade, precisa em torno de dez anos, e o tempo útil no topo é em torno de dez anos, tendo dez anos de investimento. A3

Eu levei em torno de cinco anos para ter algum retorno com a arbitragem, isso que entrei logo na CBF. Há muito tempo não temos um árbitro de ponta, referência no futebol mundial. A7

O investimento pessoal precisa contar com boas escolas, escolas independentes desvinculadas das federações, cuja preocupação seja a formação do árbitro, sem qualquer interferência das instituições do futebol, como podemos perceber nos depoimentos.

A escola e as comissões devem ser independentes, para evitar apadrinhamentos. A3

Ainda, para a formação de qualidade, as escolas também carecem de regularidade, existem no Brasil apenas cinco escolas que funcionam com

regularidade, e apenas duas vinculadas a universidades.

A escola funciona dentro da federação e não deveria funcionar lá, precisaria ser independente, funcionar dentro das universidades. A4

Em Santa Catarina os cursos são regulares, ocorrem desde 2009 de forma oficial na sede da Federação Catarinense de Futebol, em parceria com o Sindicato Estadual dos Árbitros de Futebol. Conta com instrutores capacitados e alguns professores do Centro de Desportos da Universidade Federal de Santa Catarina.

O curso, em 2009, durou quatro meses, com quinze encontros, carga horária total de 236 horas aulas, divididas em trinta e seis horas de aulas teóricas, quarenta horas de treinamento prático, quarenta horas destinadas a relatórios de partidas oficiais e cento e vinte horas para o estágio supervisionado. Os objetivos foram: formar árbitros para o quadro da Federação Catarinense de Futebol e ligas afiliadas; promover a análise das regras do jogo, interpretação e sua aplicabilidade, estudo da regulamentação e legislação inerentes a sua prática; fazer uma abordagem dos aspectos éticos, psicológicos, de preparação física do árbitro, noções de confecção de súmulas e relatórios, primeiros socorros, relação do árbitro com a imprensa e organização de competições esportivas.

As disciplinas constantes do programa foram: Ética Profissional, Legislação Desportiva, Confecção de Súmulas e Relatórios, Psicologia na Arbitragem, Preparação Física para Árbitros, Prática de Arbitragem, Introdução a Primeiros Socorros, Regras do Jogo, Organização de Competições Esportivas. Para avaliação foram consideradas a presença e a participação nas disciplinas, e nota sete no mínimo para aprovação em cada disciplina e no curso. Como metodologia de ensino foram utilizadas aulas expositivas, aulas práticas e estágio supervisionado. O curso de 2010 já teve duração de seis meses e seguiu o currículo estabelecido na convenção ocorrida no Rio de Janeiro, em 2009.

Outra sugestão, enfatizada por um entrevistado, refere-se à criação de polos regionais visando a ampliar a formação dos árbitros no estado.

A escola funciona na Federação Catarinense de Futebol, mas deve ter polos regionais nas várias regiões do Estado; em Florianópolis, no oeste, no sul, norte, etc. E os instrutores devem ser os mesmos, credenciados pela escola. A7

Assim como as escolas que são responsáveis pela formação do árbitro de futebol, as comissões de arbitragem, normalmente conhecidas como quem escala os árbitros para os jogos, também são responsáveis pelo aprimoramento, reciclagem e acompanhamento da carreira dos indivíduos que estão à sua disposição para concorrerem à escala. Estas comissões também podem funcionar com autonomia, sendo independentes das federações, como acontece no Rio Grande do Sul, onde foi implantado um sistema de rodízio dentro das categorias a que pertence o árbitro. Dessa forma, todos terão chances iguais de participação no sorteio.

Eu confio na comissão totalmente independente da federação, os integrantes deveriam ser indicados por associação de clubes, Tribunal de Justiça, federação, sindicato, associação de jogadores. Isso seria uma forma de tornar a arbitragem neutra e comissão também, com todos os indicados sendo ex-árbitros, porque precisam entender do ofício. Seria uma forma de ter uma arbitragem independente, como acontece no Tribunal de Justiça Desportiva, que a cada quatro anos, ao mudar a presidência da federação, muda também a comissão. Caso queiram reconduzir é possível, mas não acredito que a comissão deva permanecer mais de quatro anos, pois vai se envolvendo, criando simpatias e antipatias por alguns árbitros, o que não é saudável, passa para a questão pessoal. A3

Acredito que tenha muita ingerência entre comissão e escola de formação, são interferências conflitantes. Nas federações, a comissão de arbitragem e a formação se confundem. A5

A Federação Gaúcha de Futebol (FGF), através de seu Departamento de Árbitros e Comissão Estadual de Árbitros de Futebol (CEAF/RS), promoveu, de julho a outubro de 2009, curso de formação de novos árbitros de futebol de campo, cujos objetivos foram: formar conhecimentos relacionados com as atividades de árbitros de futebol, habilitando-os para o exercício das funções de arbitragem de futebol de campo; desenvolver comportamentos relacionados à qualidade técnico-profissional necessária ao árbitro de futebol de campo; dar condições para que o futuro profissional se empenhe no aperfeiçoamento do esporte/ futebol, agindo de maneira técnica, imparcial e justa; criar no futuro profissional uma visão mais abrangente de mundo, com uma nova postura diante do esporte; melhorar, renovar e suprir vagas de árbitros de futebol de campo, os quais poderão trabalhar nas diversas competições existentes no país; desenvolver, junto aos alunos, as regras oficiais de jogo e modernas técnicas de arbitragem. O curso teve duração de três meses, com cinquenta e três encontros que aconteceram em três dias da semana, sendo a carga

horária total de 150 horas-aula, com vagas para 65 alunos.

As disciplinas constantes do programa do curso do CEAF/RS foram: Regras do Jogo, Preparação Física, Técnica de Arbitragem, Legislação Desportiva, Súmulas e Relatórios, Normas Administrativas, Prática de Arbitragem, Medicina Esportiva, Tribunal de Justiça Desportiva. Para avaliação durante o curso foram planejadas provas com questões objetivas e descritivas sobre os temas abordados, foram realizados testes de avaliação física com índices numéricos estabelecidos pela CEAF/RS, provas teóricas finais com índice mínimo de 70% de aproveitamento para a aprovação, e foram cobrados relatórios de observação do desempenho em práticas de arbitragem. Foi exigida frequência mínima de 80% nas aulas teóricas e práticas. Como metodologia de ensino foram utilizadas aulas expositivas, aulas práticas, trabalhos em grupo e áudio visuais.

Funcionam com regularidade as escolas dos três Estados do sul, Rio de Janeiro e São Paulo. A9

No Rio é a EFEERJ - Escola de Arbitragem da Federação de Futebol do Rio de Janeiro. Pertence à Federação que, no caso, é o diretor da escola. A escola não é mais em parceria com a Universidade, foi em um período recente, mas agora não mais. Agora está na própria escola. Eu não acompanhei este período na universidade, mas lá é a casa do árbitro do Rio de Janeiro. A EFEERJ tem o espaço, lá existe um auditório, tem uma estrutura, tem uma sala de professores, tudo bem confortável cadeiras confortáveis, acho que é ideal. Quando eu fiz o curso, era feito pelo sindicato, foi a primeira turma depois de muitos anos formada pela Federação e, a partir daí o Sindicato morreu e passou a ser feito pela Federação do Rio, já houve época em que foi feita uma parceria com a universidade, mas agora é feito pela própria EFEERJ. A8

Compreender a complexidade que é lidar com a formação e a tentativa de padronizar procedimentos em um país com a extensão territorial e as diferenças regionais encontradas no Brasil, parece mesmo um desafio. No mapa pode-se observar o número de estados e regiões que compõem o país.



Figura 10 – Mapa dos estados brasileiros

Fonte: Site <<http://geografiaparatodos.com.br>>

Temos vinte e sete federações, vinte e sete escolas de formação, se tivéssemos em cada escola instrutores capacitados à docência e no conhecimento pleno do que faz, ele estaria formando bem, quando forma bem ajuda no processo. No Brasil nós não temos instrutores em todos os estados, que consigam levar os conhecimentos uniformes de todos os conteúdos. O que está acontecendo, vamos ter formação em termos de competência igual, ou seja, todos são árbitros de futebol formados, com diploma, com notas e tudo mais. Outra coisa é como ele foi formado, qual produto está sendo gerado (árbitro de futebol). O árbitro é formado em características

específicas, o árbitro de futebol não é igual. Em outras atividades é possível um índice de equívoco, sem envolver grandes instituições; na atividade do árbitro o equívoco precisa ser pequeno, o acerto precisa ser próximo a 100 %, um erro pode provocar uma grande comoção no estádio de futebol. Há a preocupação com uma boa formação e acompanhamento, teríamos que ter uma formação nacional de instrutores, formar uma média de quatro por estado, 108 instrutores para o exercício nas escolas. Estes seriam monitorados pela comissão de ensino com os instrutores CBF. A5

Outro aspecto que o árbitro deve levar em consideração no desenvolvimento de sua carreira é o planejamento que precisa ter para atingir os níveis possíveis com a competência requisitada e no tempo adequado, haja vista que deve entender que seu grande mérito estará ligado à sua ascensão, respeitando os degraus a serem alcançados.

Precisam ser mais bem orientados, a gente precisa deixar claro pra eles que ele deve ficar entre os primeiros, fazer um bom trabalho, que vai crescendo. Quando eu comecei na formação, eles queriam que eu apitasse, mas graças à boa orientação que tive de colegas mais experientes que me observaram trabalhando tanto como árbitro bem como assistente, eu fui orientado para optar por ser assistente, eu tenho um perfil para ser um bom assistente. Como árbitro, tu vais ser um árbitro comum, agora pela forma de ser, pelo meu perfil de ser mais tranquilo, sereno, de não intervir, não ser agressivo com o jogador. É o que o assistente precisa, ser calmo, tranqüilo, sereno, não vai bater boca com o jogador, não vai discutir. nessa questão, falta quem oriente. A7

Também é pertinente mencionar que o árbitro, se tiver consciência de galgar degrau a degrau seu desempenho e desenvolvimento, e se souber que pode contar com um corpo administrativo composto por comissões sérias e independentes, que tenham como princípios pautarem-se por critérios claros e justos na observação e valorização do trabalho bem realizado, terá maior facilidade de afirmação profissional.

Reúno de quinze em quinze dias os árbitros e os assistentes, procuro não sobrecarregar eles. Sou contra muita carga horária, não posso estafar os árbitros, não me peçam escalas, eu não vou atender, eu tenho critérios claros e eles acompanham. A9

Na fala do entrevistado A9 percebemos, também, que é possível trabalhar

com critérios claros para atuação dentro dos níveis estabelecidos, contribuindo assim, para a ascensão na carreira. Estes níveis, ao serem criados, criam também a cultura de que se inicia pelo nível C, depois passa a atuar no nível B, e, por último, no nível A, que representa o campeonato principal dos estados, ou a série A do campeonato nacional.

O primeiro curso foi em 2006. Começaram a trabalhar em 2007, o grupo bom, passamos oito dos melhores para a letra B, estão lá dois anos e vão ficar no mínimo mais um ano. Ele precisa rodar no interior, como a gente trabalha com rodízio, eu vou observando se ele consegue desatar o nó, o desempenho dele lá naquela dificuldade é que vai credenciá-lo pra subir de nível. Da letra C para B até pode ser um ano apenas, se for bom, da B para A vai levar três, quatro anos, no mínimo. A9

Estes critérios devem ser incorporados pelas instituições responsáveis pela formação e aprimoramento do árbitro, considerando que o futebol está organizado por instituições, como é possível perceber na fala a seguir:

A arbitragem é dividida em instituições, temos a FIFA, que é o órgão maior que comanda o futebol no mundo, ao qual estão incorporados os árbitros principais de cada país. No caso do Brasil, temos as federações, os árbitros ficam partes do ano vinculados às federações estaduais, parte do ano a federações nacionais e, ainda, o árbitro internacional à FIFA. A5

Com todos estes cuidados na gestão da carreira, as instituições do futebol poderão ficar tranquilas que as partidas de futebol estarão sendo conduzidas por árbitros competentes e conscientes de sua responsabilidade.

Aquisição do Conhecimento: resultado da formação

Os cursos de formação têm como objetivo a produção de conhecimento e a acessibilidade destes conhecimentos para todas as pessoas da sociedade. Este conhecimento é definido por Davenport e Prusak (2003, p. 6) como sendo uma “mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores”.

Para Fialho *et al.* (2006) o conhecimento se dá a partir da evolução conjunta

da prática e da teoria estando tal simbiose está sempre presente onde quer que ocorra o conhecimento.

O conhecimento para Nonaka e Takeuchi (2008) pode ser explícito e tácito. O conhecimento explícito é formal e sistemático, pode ser facilmente comunicado e compartilhado. Já o conhecimento tácito é altamente pessoal, é difícil de formalizar e comunicar aos outros. O conhecimento tácito está profundamente enraizado na ação e no comprometimento das pessoas em um contexto específico.

De acordo com Richard, citado por Fialho *et al.* (2006), há duas formas de aquisição do conhecimento: a aprendizagem por descoberta diz respeito às aquisições feitas no decurso da realização de tarefas, não somente de execução, mas também de resolução de problemas, produzindo principalmente conhecimentos do tipo tácito. Ela ocorre como resultado da prática da experiência crítica, produzindo uma mudança relativamente permanente no comportamento, e da aprendizagem por instrução, que decorre principalmente da reflexão. Na aprendizagem por descoberta tem-se o que vai do saber fazer que é o conhecimento tácito, em direção ao saber caracterizado como conhecimento explícito. Na aprendizagem por instrução o processo se dá no sentido contrário: diz respeito à aquisição de conhecimentos a partir de informações simbólicas vinculadas aos textos, produzindo principalmente conhecimentos declarativos, do tipo explícito.

A seguir será apresentado o mapa conceitual das subcategorias incorporadas à categoria aquisição do conhecimento.

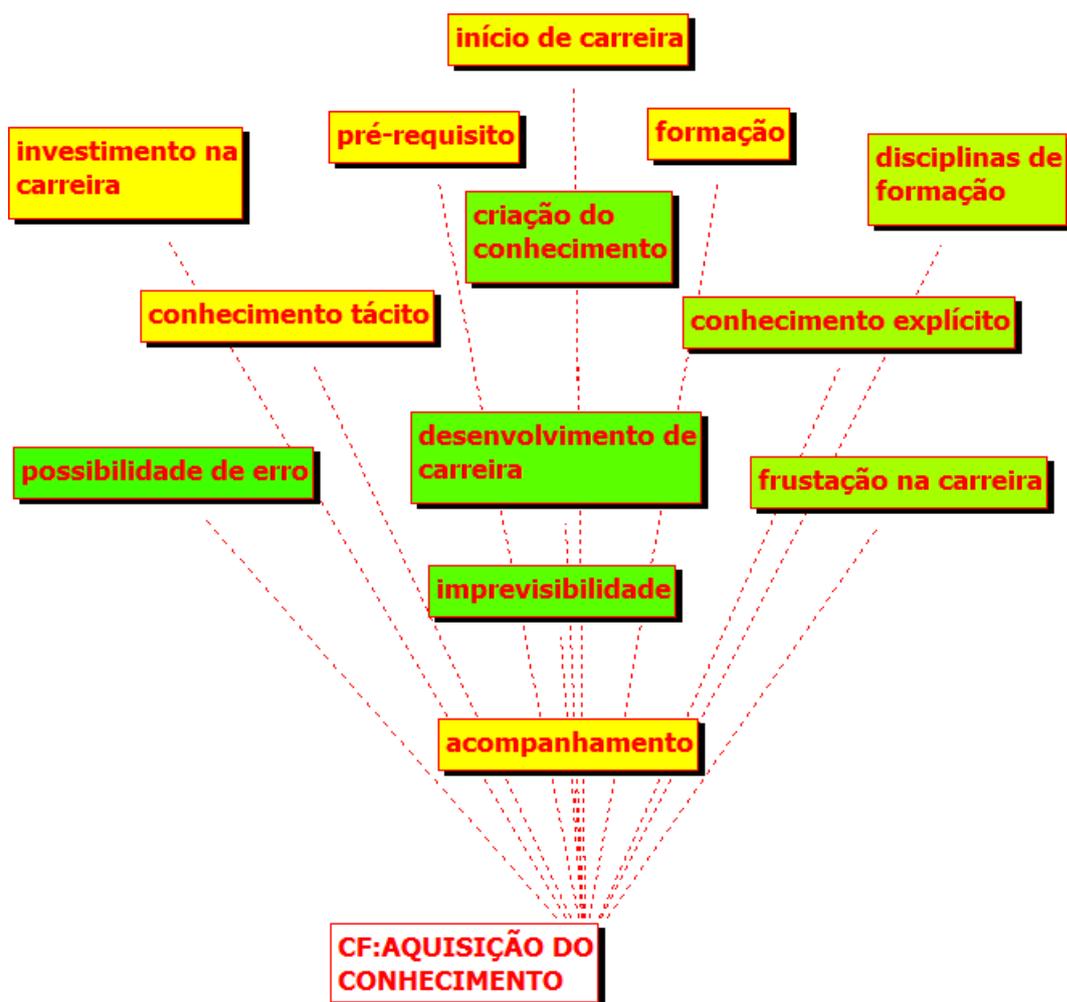


Figura 11 – Subcategorias da categoria Aquisição do Conhecimento.

Na subcategoria **pré-requisitos** para ser árbitro de futebol, foram enumeradas algumas competências básicas indispensáveis, como: formação familiar bem orientada; período longo de treinamento; compleição física; traços de personalidade que denotem idoneidade moral; caráter; controle psicológico; cultura; valores e ética. É necessário demonstrar, ainda, dedicação, determinação, persistência e identificação com a atividade, gostar muito do que vai fazer, e ter afinidade com o desporto, de preferência ter jogado futebol.

O caráter da pessoa tem que ser nato, aquilo que a gente traz de berço, tu não te vende, tu tem teus princípios, o árbitro tem que ser exigente, tem que ser sério. Não pode ser ganancioso, tem que ter objetivos na vida sem ser ganancioso, não pode imaginar o que não seja possível, dentro dos princípios da arbitragem, ele é um cara que não sairia de um trilho dentro da ética da moral, ele ganha respeito com o passar do tempo em qualquer profissão. A6

Sobre dedicação, determinação, persistência e identificação com a atividade, gostar do que vai fazer, são princípios a serem considerados na escolha de toda profissão, e na escolha da arbitragem ainda mais, pois ele enfrentará não somente o desafio de tornar-se um profissional da arbitragem, ele enfrentará contrariedades das mais diversas ordens, como: a persistência, dedicação, foco, objetivo, esperança de que um dia vai mudar e eu vou conseguir chegar. Pela conjuntura, precisa acreditar. O nível cultural, padrão corporal, porte físico, características físicas são importantes, as exigências do jogo são a cada dia mais fortes. Também o indivíduo precisa ser de caráter, o exemplo do Edilson pode ser citado, mas de quinze jogos conseguiu alterar três, então não é fácil também se manter desta forma. A4

O comportamento no curso já sinaliza para o que se pode esperar do indivíduo que pretende ser árbitro. A personalidade, o respeito, a responsabilidade e o comprometimento ao assumir o compromisso com o jogo são fundamentais.

O árbitro, para estar em campo na hora do jogo e dar início à partida, têm uma longa rotina a cumprir, toma conhecimento da escala do jogo, verifica dia horário e local onde será realizada a partida. Entra em contato com seus assistentes, combina de que forma farão o deslocamento para o jogo, avisa no seu local de trabalho que viajará para o jogo. Chegando à cidade onde vai acontecer a partida, é recebido pelo quarto árbitro que o conduz para o estádio, onde deve chegar com duas horas de antecedência. Acaba o jogo, as equipes cumprem seu destino de retorno, a torcida vai embora, e o árbitro continua no estádio por mais duas horas aproximadamente. Faz o relatório da partida, encaminha para o órgão competente e só então estará liberado para regressar a sua casa.

Primeiro passo para entrar para a arbitragem gaúcha é o cara ser íntegro, ter responsabilidade, e cumprir os prazos iniciais. Na matrícula você já começa a ver, se o cara já vier dizendo que entrega depois. Para entregar os documentos, existe data, local e horário para serem cumpridos, e se não entregar no prazo, sinto muito, infelizmente não vai poder entrar. Você precisa aprender que compromisso é compromisso. Assim, se desde o início você começa com este negócio de prorrogação, como vou ter confiança de te escalar, como vou saber que tu vais ao jogo? Daqui a pouco cinco minutos antes, você me liga dizendo que não pode ir. A9

A instituição familiar, com seus valores morais e éticos, contribui na formação do caráter dos indivíduos. A importância desta instituição na formação do árbitro também foi evidenciada nos depoimentos de alguns participantes:

Fundamental é a formação familiar, dali é que se forma um cidadão, o árbitro primeiro de tudo precisa ser um cidadão pleno de seus direitos e principalmente de seus deveres. A partir do momento em que um cara já vem com desestruturação familiar e financeira, que tem dificuldades, isto é difícil de consertar. O que é possível consertar é no campo de jogo, a parte técnica; agora, o jovem precisa ter berço, integridade, ser calmo, ter organização familiar legal e a parte de disciplina também. A3

Acredito que o cara que é equilibrado, tem uma vida social onde ninguém tem nada para falar dele, tem boa base familiar. O árbitro pode não ser bom jogador de futebol, mas pode ser um bom líder, ter autoridade e assim ter o perfil para ser um bom profissional. A7

Fundamental é amar, gostar, ter uma identificação forte, ninguém é maluco de ir pra lá, ser xingado, correr o risco de ser agredido, submeter-se às críticas da imprensa, não levar em conta que tem uma família, é um ser humano. Então, tem que amar. A4

A ética é fundamental na atuação do árbitro. Ser ético, nesta função, é exercer com imparcialidade a tarefa, de acordo com as situações concretas que vierem a surgir durante o desenvolvimento do jogo, ou seja: a sua postura antes do jogo (na sua concentração), durante o jogo (nas tomadas de decisões), depois do jogo (nos relatos) e fora de campo (pessoa íntegra em todos os momentos).

Para ser árbitro, o cara tem que ser íntegro, é o que eu quero que ele seja. Agora, se o árbitro tiver alguma coisa que desabone a sua conduta, eu vou ser sincero com ele, olha aqui, procura outra coisa pra fazer, aqui não vai dar. A9

Primeiro precisa ter coragem pra mergulhar neste mundo louco, porque se abre mão de um monte de coisas: precisa ter persistência e disciplina, porque o árbitro aplica disciplina no campo de jogo, tem que ser uma pessoa disciplinada, não pode ser uma pessoa descontrolada na sua vida social, nem na sua vida profissional. Então, se ele não consegue se controlar, como vai controlar vinte e dois dentro de campo? O cara não pode ser influenciável, eu tenho consciência de que se eu beber, fumar, vou comprometer o meu organismo no que se refere ao desempenho que tenho que ter no jogo. Ser ético passa por isso, personalidade, caráter. Eu quero ser árbitro para aplicar a regra do jogo de forma correta, neutra, isenta, não importa quem vai ganhar, o que importa é que prevaleçam as regras do jogo e vença o melhor. A7

Preencher os pré-requisitos parece fundamental para que a formação aconteça com qualidade, pois mesmo com todas estas características mencionadas, o árbitro precisará investir na formação inicial e continuada, onde a criação e

aquisição do conhecimento estarão se desencadeando o tempo todo.

Fialho *et al.* (2006), quando descrevem a aprendizagem nas organizações, reportam-se a Laird, que afirmava ser preciso fazer para aprender, pois quem faz aprende. Esses autores afirmam que a aquisição do conhecimento começa com a prática, ele é adquirido por meio desta e, de uma maneira ou de outra, a ela se reverte. É obtido por meio da ação.

Na arbitragem de futebol o aprendizado ocorre da forma descrita, e, concordando com os autores, o conhecimento se dá a partir da evolução conjunta teoria e prática. Por conta disso, há necessidade de escolas com conteúdos que contemplem as exigências enfrentadas no campo de jogo.

Na nossa escola tem um pouco mais de horas que o previsto na convenção nacional, mas é o mínimo. Creio que o que falta pra nós é ver o árbitro atuando na prática. Neste aspecto poderíamos copiar um pouco de São Paulo, um ano em sala de aula e um ano em estágio, e só no final do segundo ano receberia o diploma. Porque é notório que o aluno na teoria foi muito bem, mas precisa da prática, então também a gente teria dois anos para corrigir a parte técnica, física, tática e psicológica. Ele acaba criando confiança e o terceiro pilar acaba sendo trabalhado também. O maior desânimo é pela má gestão e a política na arbitragem. Trabalha não quem produz, mas os amigos do rei. A6

O entrevistado, no seu depoimento, enfatiza a escola Paulista de Arbitragem, sendo esta referência no Brasil. Na década de quarenta foram ministrados os primeiros cursos para árbitros de futebol no Brasil. Em 1947, a FIFA realizou, em Londres, um Curso de Formação de Instrutores para Árbitros, do qual participou um enviado brasileiro. Em 1949, foi oficialmente criada a Escola de Árbitros em São Paulo. Em 1953 foi realizado o primeiro curso regular da escola, com formatura em 1954. A partir de então, é realizado todos os anos o Curso de Arbitragem na sede da Federação Paulista de Futebol, com a duração de vinte e quatro meses. Terminado o período das aulas teóricas e práticas, correspondente ao primeiro ano de formação, o aluno faz um estágio supervisionado por um ano. O estagiário atua em partidas das categorias de base. O atual curso de árbitros em São Paulo iniciou em abril de 2009 e encerra em abril de 2011 (FPF, 2009).

Na escola de SP, tem um processo de pré-seleção. Os jovens passam por entrevistas, passam por testes que perpassam pelos quatro pilares. Baseado nisso há um relatório individualizado que o acompanha durante todo o processo, e caso ele não atinja os níveis esperados para iniciar o processo, ele é comunicado por

profissionais que possuem competência para isso, para decidir se vai investir ou não em uma carreira. As nossas escolas são absolutamente diferenciadas no que tange aos currículos. Há necessidade de um currículo básico comum, há um trabalho que as entidades, sobretudo a entidade maior, que é a CBF, necessita cuidar. É algo que embora saibamos ser um processo, é sabido pela nova direção da CBF, na sua diretriz maior que é a comissão de ensino. O que falta é institucionalizar, porque uma coisa é existir, a outra coisa é ter o reconhecimento. Como o processo está caminhando acredito que logo tenhamos este órgão regulador. Estamos caminhando, já reconhecemos, já sabemos as nossas limitações, necessidades e carências, estamos buscando a evolução no sentido da uniformização das habilidades e competências da formação. A2

A função das escolas é fomentar a formação de novos árbitros e o aprimoramento das competências destes novos árbitros seria realizado pelas comissões de arbitragem. [...] a comissão de ensino é contida na atividade e não reconhecida plenamente na própria instituição, no sentido de fazer o elo de ligação com as vinte e sete escolas para terem diretrizes a serem distribuídas e cobradas nas escolas. Facilitando o reconhecimento das escolas. A5

Segundo Vieira *et al.* (2003), o processo de codificação do conhecimento tácito nas organizações é normalmente limitado a localizar alguém que possua esse tipo de conhecimento, encaminhar o interessado para aquela pessoa e incentivar ambos a interagir. Uma das formas de localizar as pessoas rapidamente é criar um mapa, que mostra aos membros das organizações aonde ir quando precisarem do conhecimento. Na arbitragem esta busca é constante e a procura é pelos árbitros mais experientes, que já tiveram suas trajetórias, vivências, erros e acertos, história construída. A ideia é aproveitar a experiência dos ex-árbitros e prepará-los para serem os instrutores nos estados.

No dia a dia do árbitro e em todo o processo de desenvolvimento de suas habilidades, esse tipo de conhecimento encontra-se presente. Observa-se nas falas dos entrevistados a importância do conhecimento tácito:

Tem que ser um cara muito positivo psicologicamente, que ele seja totalmente desprendido das decisões que vai tomar, simplesmente baseado naquilo que aprendeu com a regra e experiência no jogo, dentro da exigências CBF, FIFA. É um cara que domina a regra [...] bom árbitro é aquele que recebe a escala, vai pro jogo com a certeza que fará um bom jogo. A6

As outras federações não têm isso, mas tem coisas que ele só vai aprender no campo. Como em qualquer outra profissão, o oficial da PM, como é o meu caso, fiquei lá na academia durante três anos

recebendo “trocentas” mil informações, não sei quantas horas aula, aí chego lá no batalhão e vou aprender as coisas do dia a dia, que às vezes não são iguais as que estão no aspecto teórico, mas sem a teoria também não é possível fazer a prática. A8

Cadeira de técnica de arbitragem, árbitros experientes porque vivenciaram, possuem uma história no campo de jogo. Regras do jogo a minha comissão, ex-árbitros que saibam se comunicar, não adianta ter sido bom árbitro e não conseguir se comunicar. A9

Na análise das falas identificou-se que as situações vivenciadas pelo árbitro podem ser reconhecidas como criação do conhecimento, pela interação entre o conhecimento tácito e explícito. Vale destacar a *socialização*, que é um dos aspectos de conversão do conhecimento – do tácito para o tácito. Em Alvarenga Neto e Drummond (2008) encontra-se que a socialização é um processo de compartilhamento de experiências que cria conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. A socialização pode ser identificada na relação de um aprendiz com seu mestre por meio da observação, da imitação e da prática. Ichijo (2008) descreve que o processo de aquisição do conhecimento acontece quando os membros da equipe se reúnem para compartilhar o que sabem.

No processo de formação, aprimoramento, e em todo o desenvolvimento de sua trajetória o árbitro necessita da teoria aprendida da forma convencional em sala de aula, do estudo da regra do jogo, da observação de seus colegas, imitando algumas práticas assumidas como adequadas. Precisa da vivência prática em campo, assistir e acompanhar muitos jogos e, ainda, participar dos treinamentos, reuniões, onde são discutidas situações novas, compartilhadas atitudes e procedimentos, como sugerido por Nonaka e Toyama (2008) no modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização) para criação do conhecimento.

Os instrutores precisam ser árbitros, ter a vivência, teoria e prática, não necessariamente numa pessoa só. Tem prioridade quem tenha conhecimento teórico, mas o ideal é ter sido árbitro. Devem possuir capacitação na arbitragem e formação específica. A4

Nas nossas reuniões técnicas, eu reúno todos e chamo o árbitro e digo pra ele, eu tenho o vídeo seu aqui, de um jogo em que você não foi bem, posso por aqui pra gente discutir e aprender. O árbitro senta na frente e os outros estão olhando, aprendendo com os erros daquele árbitro. Só tem uma coisa, o primeiro que rir ou fizer uma gracinha, vai sair da sala, sem constrangimento nenhum, vai sair

mesmo, estamos aqui pra nos ajudar e precisamos nos respeitar. Se hoje ele está botando a cara pra bater, é pra ajudar a todos. A9

Com relação à externalização, que é a conversão do conhecimento tácito para o explícito, segundo Nonaka e Toyama (2008, p. 97), “o conhecimento tácito é tornado explícito, para que possa ser compartilhado com outros e se torne a base de um novo conhecimento, como os conceitos, imagens e documentos escritos”. Normalmente é percebido por meio da educação e do treinamento formal em escolas. No caso da arbitragem esta situação está refletida nas escolas de formação e nos cursos para formação de árbitros de futebol.

As nossas escolas são absolutamente diferenciadas no que tange aos currículos. Há necessidade de um currículo básico comum, há um trabalho que as entidades, sobretudo a entidade maior, que é a CBF, necessita cuidar, e é algo que embora saibamos ser um processo, é sabido pela nova direção da CBF, na sua diretriz maior que é a comissão de ensino. O que falta é institucionalizar, porque uma coisa é existir, a outra coisa é ter o reconhecimento. Como o processo está caminhando acredito que logo tenhamos este órgão regulador. Estamos caminhando, já reconhecemos, já sabemos as nossas limitações, necessidade e carências, estamos buscando a evolução no sentido da uniformização das habilidades e competências da formação. A2

Já na internalização - conversão do conhecimento explícito para o tácito, segundo Alvarenga Neto e Drumond (2008), a absorção do conhecimento explícito em conhecimento tácito está intimamente relacionada ao aprendizado pela prática.

Sendo assim, fica clara a importância da atenção a ser dada também a esta conversão do conhecimento, haja vista que a tarefa do árbitro acontece exatamente utilizando o aprendizado pela prática nos jogos. Esta é uma questão enfatizada no questionário realizado, quando a grande sugestão foi que, já na formação, as aulas práticas sejam realizadas em maior número ou com maior ênfase.

A prática da vida vai ser composta de teoria e pratica, você vai fazer esta junção e o seu jogo de cintura e o seu bom senso que devem prevalecer em todas as profissões para gerenciar a sua vida. Aí que entra a diferença do profissional. Você acompanhou as instruções que são universais, público, é para todo mundo, agora quem assimilar melhor e aplicar o que está sendo falado aqui, na pratica, com a sua sensibilidade e com bom senso, vai ser melhor profissional que aquele que não tem esta mesma leitura. De repente tem um aluno mais aplicado, mas só não consegue transformar aquilo nas suas decisões, entra também aí a personalidade, caráter,

um é nato, o outro é adquirido ao longo da vida. Entram também aspectos de cultura geral, é uma somatória. Precisa de uma seqüência para os garotos para que eles possam seguir, sem seqüência fica difícil. A8

Assim o conhecimento tácito e o conhecimento explícito são utilizados no dia da dia da tarefa do árbitro. No desenvolvimento de sua carreira, enfrentará dificuldades que o levarão a aprender. Fazem parte do corpo de aprendizado do árbitro, assim como as frustrações na carreira, as possibilidades de erro e a imprevisibilidade, típicas de uma partida de futebol.

O treinamento, o estudo, a meta, o alvo naquele lugar, mas é claro que você não consegue durante todo o tempo estar motivado. Chega um momento em que dá vontade de largar tudo, passar a mão no telefone e ligar pra alguém e dizer o que você acha, me mando daqui, sou novo, tenho outras coisas pra fazer na vida, mas aí você pensa, é toda uma caminhada e a possibilidade que ainda há. Caso não chegue no projeto original, e aí é angustiante! Vejo que algumas pessoas que começaram depois de mim estão me passando, e eu preciso continuar. A7

Vai decidir mais fácil aquele que estiver sobrando fisicamente e o árbitro mais experiente e próximo ao lance. O jogo é completamente imprevisível. E a parte disciplinar precisa estar de acordo com a sensibilidade do árbitro, que precisa fazer a leitura do jogo. Se o jogo já começa violento, as atitudes do árbitro são fundamentais e imediatas, e o controle do jogo estará em suas mãos. A6

Ter acompanhamento, como fator de continuidade na formação de árbitros, objetivando a formação continuada, foi mencionado por muitos dos entrevistados.

Na FPF existe uma empresa que é contratada terceirizada para acompanhar, cuidar da parte física, existe a formação continuada. Dentro da preparação física já se trabalha o físico técnico, desde o início ele é trabalhado para entender que o processo de treinamento físico dele deve estar aliado ao técnico. Ele precisa entender que a preparação não se dá apenas para os testes físicos, mas para a atuação dele em campo. Lá existem os COFES, monitoramento corporal e físico feito um plano de preparação física e nutricional. É feito um trabalho para identificar se ele está desenvolvendo o plano individual que ele recebe já no curso, casando a parte física, técnica e nutricional. E preocupa-se com a continuidade. Um jovem que chega e revela que só come lanche, terá uma dificuldade muito grande e terá que mudar os hábitos alimentares. A2

É importante já na formação saber que tem que ser persistente, paciente. Você vai ter algumas portas fechadas, mas deve ir buscar outra aberta, se você acredita que tem condições, e assim a escola

precisa ter uma complementação, um trabalho de acompanhamento, que precisa acontecer através da escola, do sindicato, da comissão. Os próprios árbitros que estão na ativa, conversar, orientar, falar pra eles nos treinamentos semanais, que precisam persistir, continuar, treinar, e que eles precisam continuar insistindo, precisam do treinamento continuado. A7

A ideia do acompanhamento como forma de motivar, incentivar, orientar o árbitro sobre o seu desempenho em campo, e a necessidade de ir adquirindo experiência jogo a jogo, sem atropelar etapas, é fundamental.

Eu vejo que falta acompanhamento, vejo que estamos perdendo valores importantes, bons árbitros, porque às vezes ele vê companheiros que saíram do curso e que estão indo rápido, e ele não, e ele acha que aquilo é normal, quando o processo dele que é o normal, subir degrau por degrau, se tiver alguém que chegue e diga pra ele “calma, continua, este ano você vai fazer juvenil, ano que vem juniores, se a cada ano subir um degrau está no caminho certo, não importa o que outro chegou na frente. As pessoas se preocupam muito com os outros, ele chegou e eu não, calma, sua vez chegará”. A7

Mesmo o acompanhamento psicológico que é realizado em São Paulo, não vai ser capaz de identificar tudo o que é possível, e que acontece. Há coisas que só serão identificadas quando no dia a dia, o árbitro demonstra confiança no seu trabalho exercido por sua competência, sem precisar torcer contra o colega para se dar bem. A3

Quando os árbitros atingissem o quadro nacional, esse acompanhamento seria feito pela entidade nacional, chegaria próximo ao que a comissão nacional objetiva. Hoje recebe os árbitros formados com cargas e conteúdos diferentes e sem contemplar os quatro pilares. A5

Os depoimentos dos entrevistados permitiram refletir sobre os avanços da modalidade como um todo. Os aspectos incorporados ao futebol moderno, que ganhou em força, velocidade, poder de marcação e dinamismo nos últimos anos, resultaram em maiores exigências também para a equipe de arbitragem. Nesse sentido, a equipe precisa correr mais para acompanhar as jogadas, buscar novos posicionamentos com a bola em jogo e fora de jogo, obter a visualização completa dos lances e, assim, controlar adequadamente as ocorrências da partida, estando preparada para a tomada de decisão. Dessa forma, o acompanhamento do treinamento específico fará a diferença.

Na minha época o treinamento era menos rigoroso que é hoje. Havia uma diferença, pois a forma de se jogar futebol, a exigência da condição física do árbitro naquele momento, embora fosse absolutamente necessária, a gente passava até por testes físicos, ela não tinha a mesma cobrança de hoje, porque a dinâmica do jogo de futebol era diferenciada. Eu apitei em jogos que eu corria de quatro a seis quilômetros por jogo. Hoje ele corre em média dez até doze km, em alguns jogos até quatorze km, dependendo do desenvolvimento do jogo, e isso requer do árbitro uma dedicação muito mais exclusiva à atividade do que na minha época. A2

O acompanhamento em forma de aprimoramento e atualização é componente indispensável a qualquer área de conhecimento e ponto fundamental para o sucesso de qualquer organização, sendo outro aspecto enfatizado nos depoimentos.

Assim as comissões teriam gestão de profissionais da área, pois o aprimoramento só pode ser feito por profissionais técnicos, que já tiveram lá, possuem a experiência. Deveriam ter pessoas que já foram árbitros, porque tem o conhecimento técnico para poder contribuir. A5

A necessidade de se ter ferramentas para o acompanhamento do desempenho do árbitro no campo de jogo, foi apontada nas entrevistas. Atualmente, são utilizadas nas federações e confederações apenas dois tipos de ferramentas. Para acompanhar a parte técnica se utilizam os relatórios dos observadores, que fornecem alguns dados estatísticos, denotando acertos e erros nos jogos observados. Para a parte física são realizados testes físicos com a intenção de credenciar o árbitro a atuar na competição que se aproxima. Contudo, não são realizados testes periódicos, objetivando fornecer elementos para a elaboração do programa específico de treinamento para o árbitro, tampouco para checar as metas alcançadas no programa de treinamento estabelecido.

Existem ferramentas para acompanhar a parte técnica. E estas ferramentas poucas federações tem. Na verdade a paulista está começando agora. Outras, acredito que não façam. A CBF não tem esse acompanhamento técnico, faz análise através dos relatórios dos observadores, mas não amplia esta metodologia de desempenho e avanço das atividades do árbitro, tem dados estatísticos que apontam falhas e acertos, e para acompanhar plenamente a evolução não temos. [...] Neste aspecto, o que se faz também na parte física seria para liberar ele para a competição. Testes o habilitam pra atuar nas competições, mas deveriam ser realizados testes que, além de habilitar para as competições, servissem de parâmetros para a evolução de como ele começou e terminou o ano.

E esta avaliação vai possibilitar a elaboração de um melhor programa de treinamento para o ano seguinte. A5

A necessidade do acompanhamento de uma equipe multidisciplinar de assessoramento a todos os componentes do desenvolvimento da carreira do árbitro de futebol, também foi possível identificar nas entrevistas.

Só persiste quem tem um objetivo forte traçado, porque trabalhar num período e treinar no outro, quem trabalha o dia todo, treinar à noite, estudar, como recuperar, treinar novamente todos os dias, mesmo com dores, além do investimento em profissionais, fisioterapeuta, médico, um profissional de Educação Física. Eu não tinha, hoje tenho mais condições e já tenho o acompanhamento de um fisioterapeuta, tenho uma orientação para a recuperação mais rápida, um nutricionista, na forma que devo melhorar a suplementação alimentar pra permitir uma melhor recuperação. A7

Sem dúvida, quanto mais profissionais, quanto mais a equipe for multidisciplinar, a formação será melhor, agora não basta ser apenas na formação tem que ser ao longo de sua carreira. [...] agora tem outros profissionais entrando, fisiologistas, psicólogos, professor de línguas, para o cara que não quer ter o horizonte curto. A única vez em que eu vi a CBF fazendo isso, foi quando estava me preparando para a copa do mundo. Então, desde janeiro de 2006 até a copa nós tivemos uma equipe multidisciplinar. A8.

Ficou evidenciado nas falas dos entrevistados que os árbitros carecem do acompanhante da equipe multidisciplinar para o pleno exercício de sua função.

Disseminação do Conhecimento: a formação continuada

As escolas de formação são as responsáveis pela criação e disseminação do conhecimento para todas as pessoas da sociedade.

A cada atividade desenvolvida surgem novas iniciativas, novos conhecimentos. Este processo contínuo de construção e reconstrução do saber foi definido por Nonaka e Takeuchi (1997, 2008) como espiral do conhecimento.

Em Nonaka e Takeuchi (1997) encontra-se que o conhecimento tácito é o mais precioso dentro de uma organização e também o mais difícil de ser decodificado. Segundo os autores, esse conhecimento é adquirido pelo indivíduo através de sua experiência. No ambiente onde atua o árbitro, este tipo de

conhecimento é bastante presente, pois é no campo de jogo, é atuando que ele vai adquirindo competência para arbitrar.

No mapa apresentado a seguir, encontram-se os códigos que suscitaram a discussão para fundamentar esta categoria.

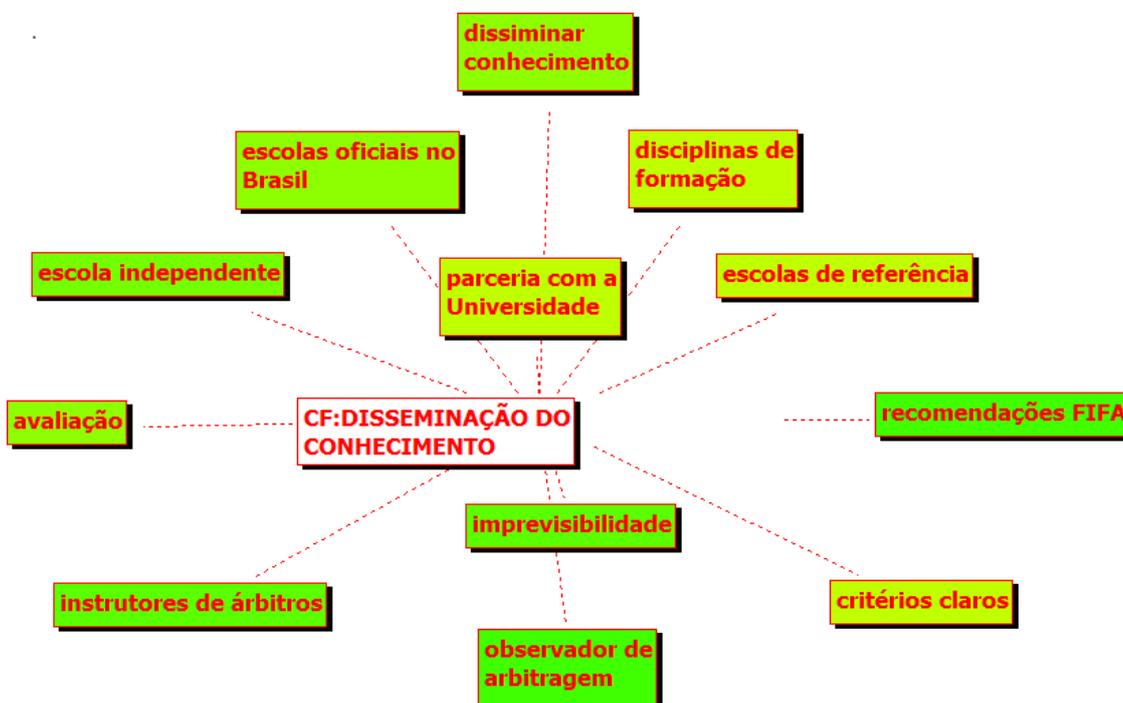


Figura 12 – Subcategorias da categoria Disseminação do Conhecimento.

A disseminação do conhecimento ocorre fundamentalmente nas escolas de formação, sendo estas o ambiente mais adequado para o desenvolvimento deste processo. Contudo, as escolas de formação de árbitros existentes no Brasil não possuem diretrizes básicas a seguir, desenvolvem conteúdos distintos, sem uniformidade, não seguindo o mesmo padrão. Dessa forma, ao entrarem para o quadro CBF, os árbitros trarão a base observada em seus estados, o que em alguns casos vai dificultar sua atuação em cidades ou em determinados jogos envolvendo clubes de outros estados. Estes necessitam de nivelamento, pois estarão submetidos a trabalhar em qualquer cidade, de qualquer estado do país.

Depois da pré-seleção, ele inicia o curso, existem as disciplinas afins, tem a específica, que é o conhecimento das regras do jogo, e vão tendo as outras disciplinas como línguas(espanhol e inglês), Psicologia, Legislação e Medicina Esportiva, Súmulas e Relatórios, Educação Financeira, Processo Decisório. A2

Feito seis meses, com média sete, as disciplinas são Regras do Jogo, Técnica de Arbitragem, Psicologia, Marketing, Relacionamento com a imprensa, com a brigada, Súmulas e Relatórios, Tribunal de Justiça, Primeiros Socorros. Na capital as aulas acontecem terças, quintas e sábados. No interior aos sábados, o dia todo. A9

Outro aspecto levantado pelos entrevistados, foi o das escolas independentes. Estas, segundo os entrevistados não devem estar instaladas dentro das federações, ocupando o mesmo espaço físico, e não devem ser subordinadas aos presidentes de federações.

As federações são conhecidas como instituições conservadoras, gerenciadas pelo mesmo presidente durante anos, com uma política baseada em princípios e valores já ultrapassados. Em Nonaka e Takeuchi (2008, p. 119), consta que os indivíduos podem relutar ou mesmo não aceitar novas lições, *insight*, ideias ou observações devido às suas barreiras individuais e à criação do conhecimento. Além disso, as organizações podem ser arenas desafiadoras para a criação do novo conhecimento, devido às barreiras organizacionais.

No caso da formação, as declarações dos entrevistados apontam para a independência das escolas em prol de uma maior autonomia dos dirigentes destas, para se adequarem às exigências básicas pedidas pelo Ministério da Educação. Por consequência, deve haver maiores investimentos na própria escola e formação desatrelada das políticas institucionais.

No Rio é a EFEERJ - Escola de Arbitragem da Federação de Futebol do Rio de Janeiro. Pertence à Federação que, no caso, é o diretor da escola. A escola não é mais em parceria com a Universidade, foi em um período recente, mas agora não mais. Agora está na própria escola. Eu não acompanhei este período na universidade, mas lá é a casa do árbitro do Rio de Janeiro. A EFEERJ tem o espaço, lá existe um auditório, tem uma estrutura, tem uma sala de professores, tudo bem confortável cadeiras confortáveis, acho que é ideal. Quando eu fiz o curso, era feito pelo sindicato, foi a primeira turma depois de muitos anos formada pela Federação e, a partir daí o Sindicato morreu e passou a ser feito pela Federação do Rio, já houve época em que foi feita uma parceria com a universidade, mas agora é feito pela própria EFEERJ. A8

As entrevistas sugerem o caminho mais promissor, que seria a parceria com a Universidade, como garantia de uma educação de qualidade e continuidade.

O Rio Grande do Sul tem três árbitros FIFA, mais um assistente, mais o [...] que é padrão FIFA. Em Santa Catarina estamos em crise, não temos árbitros de ponta, mas temos escola regular. O reflexo do trabalho se observa no campo, e este resultado só acontece com acompanhamento. A7

As escolas de referência em nível mundial citadas pelos entrevistados foram: na América do Sul, a Argentina; e na Europa; Inglaterra, Portugal e Espanha.

A Escola espanhola tem acompanhamento presente com os árbitros, eles são treinados e acompanhados pela comissão nacional nas regiões. Há uma organização por níveis e a progressão é clara. A Argentina é uma das referências na América do Sul. A7

Na Argentina, país que possui uma escola referência na América do Sul, os árbitros são submetidos à divisão em categorias. De acordo com sua competência e desempenho dentro das categorias, ascendem à próxima categoria e ao quadro nacional. O diferencial é que, estando no quadro nacional, o árbitro será escalado de acordo com seu desempenho, o ranking em que se encontra e a importância do jogo em questão. Não existe atrelamento à cidade de origem, ou restrição em relação a estar escalado em uma partida onde uma das equipes tenha como sede sua cidade de origem.

Aqui na América do Sul é a Argentina. Ele vem de sua região, infantil, juvenil, quando ele entra no quadro nacional, a AFA tira o camarada que agora é do quadro nacional. Se ele for o melhor pra apitar o jogo, não importa se ele é daquela região ou não. O que importa é que ele seja o melhor naquele momento. Mundial, a espanhola que tem dois instrutores de árbitros na FIFA da escola Espanhola, a Inglesa, e a Portuguesa. A8

Em Portugal, para tornar-se árbitro é necessário inscrever-se em um dos cursos promovidos pelas associações de futebol distritais. Concluído o curso, o árbitro passa a estagiário, denominação que mantém durante um ano, até estar em condições de subir à 2ª categoria distrital/regional, conquistada através da aprovação em provas de acesso. Já a entrada nos quadros nacionais requer um mínimo de dois anos de permanência nesta categoria. Uma vez alcançado o terceiro escalão nacional da arbitragem, o trabalho do árbitro começa a ser avaliado por observadores e a promoção é ou não concedida em função dos relatórios

elaborados. Para chegarem aos grandes palcos nacionais e mesmo internacionais, os árbitros têm que passar por um constante processo de formação. O treino físico e técnico, bem como o conhecimento das últimas diretivas e recentes decisões do *International Board* (órgão que regulamenta as regras do futebol), são elementos essenciais para a ascensão na carreira.

Depois de formado o árbitro quer agora é trabalhar. Para tanto, precisa passar pela avaliação física e teórica que as federações realizam para verificar se o árbitro está apto para atuar no campo de jogo.

Implantei sistema de trabalho, teste físico duas vezes no ano, não passou, volta com 30 dias e refaz, não passou, fica o semestre fora. Assim eles passaram a caprichar mais. [...] todos os anos eles são reavaliados, vai pra cima ou pra baixo, de acordo com seu desempenho, cada um estabelece a sua letra. Têm critérios, na C pode ter só segundo grau, na B precisa estar cursando universidade, na letra A precisa ter curso superior. [...] Final do ano tem reclassificação. O cara rodou quatro vezes no teste físico, teste, reteste, teste e reteste, foram dois semestres, rebaixa de letra. Estava na A, vai pra B. Ficou um ano sem trabalhar, perdeu pique, raciocínio, chegando lá vai passar por um teste teórico, vai passar pelos testes físicos normais e recomeça. E o cara da C, se rodar nos quatro testes, passa para assistente. A9

Percebe-se nas falas dos entrevistados que a criação e disseminação do conhecimento ocorrem nas escolas, mas sua visibilidade se reflete nas atitudes em campo de jogo, por meio de sua atuação competente.

Gestão por Competências: habilidades adquiridas

Brandão e Guimarães (2001) esclarecem sobre a diferença entre gestão por competência e gestão de competência. A gestão de competência diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio, enquanto que gestão por competência sugere que a organização divida o trabalho de suas equipes segundo as competências.

Entende-se como competência a tríade: conhecimento, habilidade e atitude. Pode-se dizer que o conhecimento, quando apreendido, torna-se primeiro uma competência, mas dependendo da atitude que tomamos em relação a ele, nossos valores e as estratégias empregadas, pode-se tornar conhecimento útil para nós e para a organização em que trabalhamos (FIALHO *et al.*, 2006).

Os novos conhecimentos são baseados em conhecimentos que já possuímos. O conhecimento formal independe de quem o criou, ao contrário da competência, que é sempre pessoal. A competência não pode ser copiada com exatidão, todos nós desenvolvemos nossa própria competência por meio do treinamento e da prática (FIALHO *et al.*, 2006).

Sobre o desenvolvimento da competência do árbitro de futebol conquistada com muito empenho através do treinamento e da prática, são apresentamos a seguir as subcategorias que compõem esta categoria.



Figura 13 – Subcategorias da categoria Gestão por Competências.

Conforme consta na regra do jogo, cada partida de futebol será dirigida por um árbitro que terá autoridade total para fazer cumprir as regras do jogo naquela partida (CBF, 2010).

Da Silva (2005), em seu estudo sobre o nível de aptidão física do árbitro de futebol, destaca que, por muito tempo o árbitro de futebol foi considerado figura secundária no esporte. Com o passar dos anos, reconheceu-se que o árbitro é também a pessoa que pode interferir no resultado da partida, pois uma decisão precipitada ou equivocada pode retirar da competição uma equipe com todos os

seus investimentos.

A condução da bola com a mão pelo atacante francês em partida pelas eliminatórias da Copa de 2010 é um exemplo. O lance não foi marcado pelo árbitro, gerou o gol que classificou a França para ir à Copa e, conseqüentemente, desqualificou a outra equipe, que não foi à Copa. O lance configura-se como uma falha grave da equipe de arbitragem, incidindo principalmente sobre a questão do posicionamento do árbitro que, por se encontrar com visão encoberta, não viu a infração.

A FIFA deseja, já na formação, o preenchimento dos quatro pilares - físico, técnico, mental e social, por entender que seu desenvolvimento é fundamental para a construção e sucesso na carreira do árbitro.

O lance mencionado anteriormente faz parte da competência técnica. É na técnica de arbitragem que o árbitro aprende e treina posicionamentos, deslocamentos, leitura do jogo e das jogadas.

Segundo Cruz (1997), os árbitros, junto com os jogadores e treinadores, são imprescindíveis em competições esportivas. Sua atuação em muitos esportes é o ponto chave para o espetáculo. Mas, para que tenham boa atuação, necessitam não só de preparo técnico, como também de boa preparação psicológica.

Pereira *et al.* (2007), em artigo que trata da arbitragem de futebol: estresse como produto de controle coercitivo, afirmam que a tarefa do árbitro resulta em levar a partida até o final com competência, procurando não perder nenhum lance, mesmo que sua atuação esteja submetida a uma forte pressão. Para lidar com estas situações, o árbitro necessita de autocontrole e adequada autoconfiança, para conseguir a imparcialidade.

Na **competência técnica** estão incluídos o conhecimento e a compreensão das regras do jogo, constantes em livro editado e atualizado todos os anos pelo *International Football Association Board*, que, com autorização da FIFA, é reproduzido e traduzido para todos os países (CBF, 2010). O conteúdo da regra deveria ser trabalhado em todas as escolas de maneira uniforme, pois a compreensão e o pleno domínio das regras do jogo devem ser de entendimento comum a todos os praticantes da modalidade, principalmente ao árbitro, que é o responsável por fazer cumprir a regra. No entanto, se falarmos apenas dos estados brasileiros, ainda não se alcançou a almejada padronização.

A gente está mudando os pilares para trabalhar, primeiro só se exigia

a parte física. Aí se observou que o árbitro não estudava, passou a exigir a prova teórica e física. A6

A formação que a Fifa deseja é exatamente nas quatro competências. Os pilares técnicos são trabalhados nas escolas de formação, já que as escolas trabalham basicamente no conhecimento, na compreensão e no pleno domínio das regras do jogo. Isto está sendo feito, eu acredito que em algumas escolas é bem feito, em outras talvez não tão bem feito, em detrimento dos próprios instrutores. Este é um problema do Brasil, não podemos negar, percebermos isto pela comissão de ensino da CBF, que o nível não é uniforme. A a gente percebe isso quando avalia os árbitros que se incorporam ao quadro nacional. A5

Em Pereira *et al.* (2007) encontra-se que, sobre as exigências da função do árbitro, é necessário um bom preparo tanto físico quanto psicológico, para que eles possam tomar decisões importantes em pouco tempo e ainda sob pressão.

Silva (2005), em artigo que aborda a aptidão física do árbitro de futebol da FPF, afirma que se elevou o nível de exigência da preparação física para se conduzir uma partida de futebol moderno. Considerando que, para conduzir hoje uma partida o árbitro corre entre doze e quatorze km, parece imprescindível a atenção aos componentes da condição física do árbitro que, estando bem fisicamente, sente diminuídas as possibilidades de decisões equivocadas.

Sobre a necessidade de estar bem fisicamente, parece não haver dúvidas, é unanimidade entre os estudiosos. Nos últimos anos alguns estudos vêm sendo realizados abordando parâmetros da aptidão física como intensidade e desempenho no campo de jogo. Pesquisadores como Da Silva e Rodrigues-Añez, 1999;2002, D'Otávio, Castagna, 2001, descreveram as ações motoras do árbitro e dos assistentes durante a partida, com as respectivas distâncias percorridas. Rodrigues-Añez e Da Silva, 2001; Da Silva e Rodrigues-Añez, 2003; através de medidas de frequência cardíaca, obtiveram a intensidade da atividade física do árbitro e do árbitro assistente durante a partida. Da Silva *et al.* (2010) analisaram as demandas fisiológicas de árbitros de handebol, em estudo realizado em Santa Catarina.

Na competência física é onde se encontram indicadores capazes de selecionar os árbitros que farão parte das ligas municipais, federações estaduais, nacionais e confederações internacionais, para atuarem nos jogos promovidos por essas entidades.

A **competência física** vem sendo trabalhada, está se adequando às

exigências incorporadas ao futebol moderno. Há vinte anos o árbitro acreditava que, para estar bem fisicamente, bastava correr. Agora isso não resolve, precisa aliar parte física à técnica de arbitragem, e de que forma? Através de treinamento específico para a tarefa a ser executada.

Iniciei quando eu tive uma fratura na perna e quis continuar dentro do futebol, optei por ser árbitro de futebol em função de, na época, não haver necessidade da condição física ser tão forte; se fosse nos dias de hoje talvez eu não fosse árbitro de futebol, porque na época eu não poderia mais jogar bola, mas poderia ser árbitro de futebol. Hoje, com este teste que está aí, acho que não seria mais. A3

O árbitro precisa de porte físico adequado, tem que ter foco, dedicação, persistência, gosto pela atividade e objetivos claros. A4

Com relação às competências físicas, posso responder por São Paulo, onde também leciono. SP já trabalha dentro dos seus conteúdos programáticos, a parte física. Agora a FIFA estabeleceu um programa de treinamento em que vamos tentar inserir o conhecimento dele para o exercício da atividade. A5

Esta competência tem chamado a atenção e levado as pessoas à discussão nos últimos anos, e talvez seja a que mais vem sendo trabalhada, aliada à competência técnica, considerando-se que, por anos, tem sido por essa competência que são selecionados os árbitros para integrar os quadros das federações estaduais, confederações nacionais e da confederação internacional. O temido teste físico sofreu alterações que culminaram em 2006 com o teste que avalia velocidade através da corrida lançada de quarenta metros, realizada em seis repetições; depois a prova de resistência, que consiste em vinte piques de cento e cinquenta metros, com caminhada de cinquenta metros de intervalo, perfazendo, no total, dez voltas na pista oficial de atletismo.

O teste anterior incluía como componente aeróbico o teste de Cooper, com sequência de dois tiros de cinquenta metros e dois tiros de duzentos metros.

As exigências aumentaram, haja vista que o árbitro precisa realmente correr mais para acompanhar a dinâmica dos jogos; o que ainda é falho é o sistema de apoio e acompanhamento no treinamento.

Por jogo, hoje o árbitro corre em média dez até doze km, em alguns jogos até quatorze km, dependendo do desenvolvimento do jogo, e isso requer do árbitro uma dedicação muito mais exclusiva à atividade do que na minha época. A2

O desempenho dos árbitros do Estado do Paraná no teste físico, conforme relata Da Silva (2005), sofreu uma queda após cessar o acompanhamento realizado por profissionais de Educação Física para o desenvolvimento das sessões de treinamento específicas para o árbitro de futebol naquele Estado, sendo este provavelmente um dos fatores geradores da queda no desempenho. Este relato nos leva a crer que os profissionais da arbitragem necessitam de acompanhamento de uma equipe multidisciplinar para o desenvolvimento de suas potencialidades e competências.

A competência **Mental** está diretamente ligada à (comportamento) tomada de decisão em situações de conflito, onde a intervenção do árbitro é fundamental. Segundo Bispo e Cazarini (1998), uma decisão precisa ser tomada sempre que estamos diante de um problema que possui mais de uma alternativa para a sua solução. Mesmo quando se tem uma única ação a tomar, tem-se a alternativa de tomar ou não esta ação. Não nos damos conta da quantidade de decisões rotineiras que tomamos diariamente. Para o árbitro, lidar com decisões antes durante e após a partida de futebol faz parte de sua rotina de trabalho.

A competência, calma e coragem para a realização de nossas ações dependem das escolhas que realizamos no decorrer de nossas vidas (MORITZ; PEREIRA, 2006). As nossas decisões têm consequências e envolvem riscos, mas, uma vez processada a escolha não há volta. Por causa disto, o processo de tomada de decisão é sempre estressante e, após a decisão, acontece um relaxamento geral no organismo do decisor. Em algumas pessoas o estresse provocado pelo processo decisório é marcado por manifestações psicossomáticas, tais como dores de cabeça, sono, perturbações gástricas, manifestações de euforia ou depressão (PEREIRA; FONSECA, 1997).

O árbitro de futebol, que toma várias decisões por minuto dentro do jogo, precisa se valer de um preparo mental que lhe permita combater estas manifestações, lidar com o estresse, pressões, chegar ao final do jogo com a serenidade, a calma e o equilíbrio para as decisões que ainda terão de ser tomadas. O acerto vai depender exatamente da preparação realizada com antecedência e de sua competência.

Considerando que a partida de futebol tem duração de, no mínimo, noventa minutos, e o árbitro em média toma cento e oitenta decisões por jogo, ele irá tomar em média duas decisões por minuto. Caso o jogo se configure como uma disputa

acirrada, serão várias grandes decisões a serem tomadas.

No manual do observador encontra-se descrito o que seriam estas grandes decisões: marcar pênaltis, expulsar, impedir clara oportunidade de gol, assinalar ou anular gol, marcar ou não os impedimentos. Grandes decisões são todas as decisões que interfiram no resultado final da partida, na marcação de um gol irregular ou anulação indevida de um gol normal (CBF, 2010). Elas servem de parâmetros definidores da nota que o árbitro recebe no jogo por sua atuação.

Pode servir como exemplo o lance ocorrido na Copa de 2010: na partida entre Alemanha e Inglaterra, o árbitro deixou de validar um gol legal da equipe Inglesa, quando a bola bateu trinta centímetros além da linha de meta, portanto dentro do gol. Tratava-se de uma grande decisão que, neste caso, foi tomada equivocadamente.

Outra situação recente, com projeção nos jornais internacionais, foi o lance do pênalti marcado no atacante Ronaldo Nazário na partida decisiva do campeonato brasileiro envolvendo Corinthians e Cruzeiro. O árbitro marcou corretamente a penalidade decisiva para o jogo que terminou com o placar de um x zero, com gol marcado a partir da discutida penalidade.

Pereira *et al.* (2007) afirmam que o estresse surge quando a quantidade de exigências e de tensões é excessiva para a resistência da pessoa. Também apresentam relação com a resistência às pressões, com habilidades de lidar com demandas e mudanças do ambiente.

De Rose Junior *et al.* (2002), estudando oficiais de basquetebol, afirmam que apesar do incrível poder do esporte em desequilibrar emocionalmente os indivíduos, o único que não pode perder a cabeça é o árbitro.

Os árbitros, em muitas áreas, são cobrados excessivamente e, apesar disso, eles devem ser precisos e objetivos, pois sua atuação pode definir o espetáculo esportivo. Para que o trabalho do árbitro se dê de forma imparcial e justa, existem alguns fatores que devem ser considerados, como o estado emocional, que pode estar sendo influenciado pelo público, por treinadores ou, ainda, pelos jogadores. A tarefa do árbitro resulta em levar a partida até o final com competência, procurando não perder nenhum lance, mesmo que sua atuação esteja submetida a uma forte pressão. Para lidar com estas situações, o árbitro necessita de autocontrole e adequada autoconfiança, para conseguir a imparcialidade (PEREIRA *et al.*, 2007).

Com base no esquema³ apresentado pela FIFA em 2007, fazem parte da **competência mental** concentração, atenção e equilíbrio emocional. As falas a seguir enfatizam estes aspectos:

Com respeito à parte mental está muito aquém das necessidades dos árbitros que chegam em nível de ponta estar preparados para tomar grandes decisões em situações de conflito. Eu acredito que nós teremos que ter disciplinas paralelas e que estejam atendendo este pilar, acredito que temos que avançar um pouco neste pilar que é o do comportamento, que a Fifa identifica como sendo o pilar mental. Eu acredito que disciplinas como a Psicologia Social seja a principal, também Ética e Comportamentos. A área da Psicologia Social vai identificar os princípios e valores adquiridos na infância. A5

Agora o foco precisa ser mantido, pois amanhã posso estar em uma escala, eu tenho que ir pro campo e mostrar que eu posso estar onde eu quero estar. Agora, se a escala não vem, o trabalho mental tem que ser para manter o foco. A7

Depois se observou que o cara era medroso e surgiu a necessidade do trabalho psicológico. A6

Boschilia e Junior (2008) salientam que, a exemplo do esporte, para o bom funcionamento da sociedade e harmonia entre aqueles que a constituem, são necessárias regras que definam determinados comportamentos e condutas. No esporte estas regras são universais, o que, de certa forma, opõe-se à característica de diversidade das sociedades. Cada país possui peculiaridades e diferenças culturais muitas vezes não-compreendidas por aqueles que não tiveram a oportunidade de vivenciá-las.

O árbitro, como ser social e integrado na sociedade estará atento aos hábitos, crenças, costumes e à cultura das pessoas que compõem as equipes oriundas de uma região, estado ou país.

O futebol evoluiu de uma disputa popular pouco ou nada regrada, considerada não-civilizada, para uma modalidade esportiva dotada de regras, códigos e condutas, tribunais esportivos e outros punitivos e controladores. Durante a realização de uma partida, cabe única e exclusivamente ao árbitro e seus assistentes o controle e aplicação das regras (BOSCHILIA; JUNIOR, 2008).

De Rose Junior *et al.* (2002) em estudo com árbitros de basquetebol, afirmam que, para arbitrar, também é necessário entender sobre jogadores, ter

³ Este esquema encontra-se na página 14.

responsabilidade e estar consciente sobre o que faz com que um jogador se irrite e o que pode vir a comprometer sua atuação.

Sendo uma pessoa pública, o árbitro precisa de competência social: saber que há dificuldades a vencer, que vai precisar administrar a vida em família, administrando a falta em casa, e também nos lugares que ele frequenta. Há também a questão do deslumbramento, entender que o início é no amador, jogo de pouca expressão, onde inicia a experiência. Depois, aos poucos, vai realizar jogos de mais importância e visibilidade, contudo de maior responsabilidade.

O árbitro é um ser social, ele é uma pessoa que convive na sociedade como qualquer pessoa, tem namorada, namorados, noivas, esposas, esposos, pais, filhos, enfim, é do meio, suscetível a pressões, porque lida diretamente com pressões. A partir do momento em que ele opta por esta carreira, há a necessidade de uma mudança de hábitos e comportamentos porque é uma atividade diferenciada. Ele passa a ser uma pessoa pública, quanto mais aparece em jogos de primeiro nível, ele pode ter algumas características que os identificam, por ex. temos um Eber Roberto Lopes, que tem cabeça raspada, esta é uma marca, o Paulo César de Oliveira é um árbitro negro que se destaca, estas marcas os tornam mais conhecidos que alguns outros mais comuns. Logicamente que não combinam com esta função noitadas, envolvimento mais complexos, porque há uma cobrança da sociedade. A2

No pilar Social o árbitro é um homem público. Embora no começo da carreira ele trabalhe em partidas de menor importância, em bairros, favelas, eu trabalhei em partidas nos presídios, aquilo nos deu a noção de que não íamos chegar a grandes jogos sem passar por este estágio. O árbitro vai crescendo com estas dificuldades. E a grande preocupação hoje é o arbitro. Quando está no ápice em que ele acha que possa fazer tudo e frequentar qualquer lugar, à medida que vai chegando ao alto nível menor poderá ser a sua frequência em locais públicos, onde possa comprometer a autonomia da aplicação das leis do jogo, e ele não tem uma vida social igual a de outras pessoas, por exemplo: ele não tem fim de semana, já que as competições acontecem no fim de semana e às vezes no meio de semana. Se ele viaja para cumprir escala, a sua família fica sozinha, isso provoca um problema social. Árbitro que vai atuar no domingo já no sábado ele tem horário reduzido porque precisa descansar, isso provoca problema social tanto interno com a família, como externamente, com respeito como o outro vê o árbitro neste conceito social. É outro pilar que precisa ser pensado como alguma disciplina, para que o árbitro saiba que isso vai ser utilizado e cobrado dele depois de formado. A5

A propensão à propina é outro ponto que incide diretamente no desenvolvimento da carreira do árbitro. Isso mostra falhas de caráter e determina

que o indivíduo não pode continuar na atividade, sob o risco de interferir seriamente no sistema, que, desta forma, se mostrará vulnerável.

O que se identifica logo é se o cara já chega querendo saber o que ele precisa fazer para crescer logo, com status, não liga para a situação momentânea. Esse cara não está preocupado com a formação dele, com o grupo, e quer se dar bem a qualquer custo. Este fará qualquer coisa para agradar, este pode ser o corruptível.
A3

Acho difícil, hoje em dia, pela exigência do futebol, querer a gente pronto pro dia seguinte. Eu treino hoje, amanhã preciso estar pronto, não é sempre. Porque a gente tem família emprego, e precisa arrumar tempo pra tudo, hoje tem que estudar línguas, é muito difícil, é muita disciplina. Eu me considero um pessoa disciplinada e, mesmo assim vejo que é difícil, acordar cedo todos os dias, quando as pessoas ainda estão dormindo, volta para casa quando as pessoas já estão indo dormir de novo. A7

Avaliação é um aspecto importante que vem sendo aprimorado, contudo parâmetros/indicadores claros só são observados na parte física, aliás é o teste físico que credencia os árbitros para atuarem nas partidas que são organizadas pelas instituições responsáveis pelo futebol. Os testes físicos são utilizados pelas federações, confederações e pela FIFA como definidores dos integrantes destes organismos. Para as temporadas que se aproximam, ou mesmo para competições específicas, do tipo torneios, que são eventos onde se utiliza um sistema de disputa eliminatório, e se caracteriza como uma competição de curta duração, com tempo e local definidos para acontecer de forma relativamente rápida. Para este tipo de competição, a seleção dos integrantes da arbitragem também é específica, ou seja, o árbitro precisa ser FIFA no caso de competições internacionais; além disso, fará o teste físico novamente para provar que se encontra em dia fisicamente para enfrentar aquela exigência.

Assim, para a Copa do Mundo, por exemplo, os árbitros depois de terem sido indicados, realizarão o teste físico e caso aprovados estarão credenciados para lá estarem. Durante o período que antecede a competição são recrutados e submetem-se a treinamento intensivo.

Da Silva (2005) afirma que, para conduzir a partida de futebol de nível profissional, o árbitro deve apresentar um bom nível de preparação física, pois seu esforço físico é semelhante ao dos jogadores.

Implantei sistema de trabalho, teste físico duas vezes no ano, não

passou, volta com 30 dias e refaz, não passou, fica o semestre fora. Assim eles passaram a caprichar mais. Todos os anos eles são reavaliados, vai pra cima ou pra baixo, de acordo com seu desempenho, cada um estabelece a sua letra. Têm critérios, na C pode ter só segundo grau, na B precisa estar cursando universidade, na letra A precisa ter curso superior. A9

Pereira *et al.* (2006), em estudo que investigou as causas que levam alguns árbitros a desistirem da carreira, constataram que o principal motivo está ligado à falta de pagamento após arbitrar uma partida. Depois a incerteza de serem ou não escalados novamente gera forte pressão psicológica nos árbitros, que vão para o campo de jogo preocupados com outras questões além da aplicação das regras, comprometendo sua atuação. E, ainda, a falta de critérios para ascensão ao quadro nacional (CBF) os desestimula de prosseguir na carreira.

Em alguns casos, então, a carreira é interrompida precocemente. Além dos motivos relatados acima, vale lembrar as questões que apareceram no mapa conceitual, que seriam a propensão à propina, frustração na carreira e dificuldades para exercer a profissão de origem.

Superados todos os obstáculos, o árbitro estará pronto para chegar ao topo da carreira, ser árbitro internacional, figurar no quadro da FIFA.

O treinamento, o estudo, a meta, o alvo naquele lugar, mas é claro que você não consegue durante todo o tempo estar motivado. Chega um momento em que dá vontade de largar tudo, passar a mão no telefone e ligar pra alguém e dizer: o que você acha? me mando daqui, sou novo, tenho outras coisas pra fazer na vida. Mas aí você pensa, é toda uma caminhada e a possibilidade que ainda há. A7

E árbitro internacional no Brasil, na minha época, eram somente sete. Eu tive a oportunidade de ser indicado duas vezes para ocupar essa função, mas a CBF ou a FIFA optaram por outros nomes, mas eu diria que dentro de minha expectativa faltou ser um árbitro internacional, porque o árbitro internacional não só tem uma carreira no exterior, como depois pode se tornar um instrutor internacional, e isso eu só obtive depois de certo tempo, mas acredito que atingi aquilo que foi possível. A5

Nos últimos anos vai caindo, cansando da atividade, pelas frustrações das expectativas, vai te frustrando, porque num campeonato vai ficar contente quem chega na reta final, serão três ou quatro. Num universo de 200 árbitros como temos em Santa Catarina, serão três contentes e 197 com expectativas frustradas. E o acúmulo das frustrações vai se tornando pesado e cansativo. A3

Os entrevistados reportaram-se ao nível de exigência, que aumentou nos dias de hoje, eles expuseram claramente as diferenças na dinâmica de jogo, refletidas na parte física.

No desenvolvimento da carreira do árbitro, uma das principais características observadas e necessárias é a autonomia. Desde o início de sua carreira ele gerencia sozinho todas as questões: a preparação física, a preparação técnica e a psicológica, envolvendo o social. Atualmente, o árbitro tem consciência de que necessita de uma equipe multidisciplinar para assessorar-lhe no desenvolvimento de sua carreira. Contudo, como é de sua responsabilidade o gerenciamento de sua própria carreira, ele nem sempre consegue contar com esta equipe de assessoramento. Em função disso, há necessidade de se pensar na questão da regulamentação da atividade do árbitro.

V PROPOSTA DO MODELO

O objetivo desta tese foi propor um modelo de formação para árbitros de Futebol. Neste momento, passaremos a elencar algumas conclusões a partir dos mapas conceituais que representam a proposta do modelo que emergiu da pesquisa aplicada com especialistas.

A categoria **gestão de carreira** destacou alguns aspectos que devem ser assumidos como fundamentais para o indivíduo tornar-se árbitro de futebol:

1. A atividade exercida em campo pelo árbitro de futebol não é profissão, configura-se como ocupação. Assim, para exercer esta ocupação, o árbitro necessita de uma profissão de origem, esta sim deve assegurar-lhe o sustento. Consciente da necessidade de desenvolver duas atividades, o árbitro deve escolher uma profissão que lhe permita o exercício de ambas.

2. O desenvolvimento de uma carreira com perspectivas de sucesso requer alguns investimentos pessoais, a começar pelo curso de formação, que é pago, no Brasil. O indivíduo que almeja ser árbitro deve: procurar uma escola que funcione com regularidade e esteja comprometida com o cumprimento do currículo mínimo estabelecido pela convenção nacional para as escolas de arbitragem no país; que tenha um corpo docente reconhecido, de preferência com ex-árbitros capacitados fazendo parte; que tenha o compromisso com a formação independente das federações e esteja ligada ao ensino das universidades.

3. O árbitro de futebol, sendo o gestor da própria carreira, precisa ser uma pessoa articulada, buscar incessantemente o conhecimento, incorporar conhecimentos de outras áreas, como gestão e administração para planejar não somente o pré-jogo, mas sua vida e carreira.

4. As dificuldades apresentadas vão desde a falta de habilidade inicial de lidar com o deslumbramento pela atividade, que parece a chance de permanecer no meio do futebol; a realidade dura apresentada pelos finais de semana distante das famílias; a modificação da rotina social; o convencimento de si próprio e dos seus, de que a busca é por um ideal; desenvolvimento do gosto pela atividade, para superar a rotina dos treinamentos e o rigor que representa uma vida regrada; os cuidados com alimentação balanceada e sono adequado.

Como dificuldade, ainda, foi identificada a questão da união: profissão de

origem x ocupação na arbitragem. Ficou evidente que, para o acompanhamento do futebol moderno, onde as exigências para o exercício da atividade são elevadas, aumenta também a necessidade de o indivíduo escolher uma profissão que lhe permita horários para treinar e saídas para apitar.

5. A criação e disseminação do conhecimento em ambientes sólidos, organizados, com atitudes transparentes e critérios claros para ingresso nas escolas de formação; na realização do curso; na seleção para inclusão nos níveis categorizados para início do trabalho em campo. Estas são atitudes administrativas de responsabilidade dos dirigentes esportivos, sejam eles presidentes de federações, de comissões de arbitragem ou diretores de escolas.

Quanto à segunda categoria, **aquisição do conhecimento**, foi possível identificar que o árbitro não pode mais ser tão somente um integrante do grande público que admira e vai ao campo assistir a uma partida de futebol. Ele é chamado para intervir em uma situação onde não houve acordo entre os jogadores e precisa estar preparado para as diversas situações que irá encontrar no decorrer da partida.

1. Alguns pré-requisitos para ser árbitro de futebol foram identificados: a propensão a um período longo de treinamento, preparação e desenvolvimento; compleição física; traços de personalidade que denotem idoneidade moral; caráter; controle psicológico; temperamento não medroso, nem indeciso, tampouco autoritário; cultura, valores, ética, formação familiar bem orientada, trazida de berço, integridade, disciplina, controle emocional. Terá que demonstrar dedicação, determinação, persistência e identificação com a atividade, gostar muito do que vai fazer e ter afinidade com o desporto, de preferência, ter jogado futebol.

2. Atualmente uma partida de futebol não inicia sem o trio de arbitragem, e esses indivíduos terão, por meio de um curso de formação bem realizado, a possibilidade de criar um corpo de conhecimento capaz de assegurar-lhes uma atuação competente no jogo. Em apenas um dia ou um final de semana, não é possível formar o árbitro.

3. As disciplinas básicas a uma boa formação foram identificadas como sendo:

- Regras do Jogo de Futebol (RJF);
- Preparação Física e Avaliações (PFA);
- Prática de Arbitragem (PA);
- Árbitro Assistente (AA);

- Redação de Súmulas e Relatórios (RSR);
- Legislação e Código Esportivo (LCD);
- Noções de Primeiros Socorros (NBS);
- Psicologia Aplicada à Arbitragem de Futebol (PSIC);
- Prática Supervisionada (PS);
- Estágio Prático (EP).

4. No campo de jogo, considerando todos os recursos, equipamentos (apito, cartões, bandeiras, moeda), o que representa verdadeiro auxílio para a realização da partida é a utilização dos conhecimentos tácito e explícito que irão dar suporte à tomada de decisão adequada ao lance apresentado na partida.

5. O desenvolvimento da carreira estará pautado no aprendizado oriundo da conjugação do conhecimento teórico e da prática exercida em campo, assim como o aprendizado com o erro e a postura competente na imprevisibilidade.

6. O grande hiato identificado na pesquisa refere-se à falta de acompanhamento no desenvolvimento da trajetória do árbitro para a função escolhida. Apesar de reconhecerem que é livre a escolha, identificados os talentos e as possibilidades de crescimento, a atenção dos órgãos responsáveis (federações e comissões de arbitragem) deveriam voltar-se para a promoção dos treinamentos visando à aquisição e aprimoramento das competências, haja vista que necessitam de bons árbitros para arbitrar as partidas de seus campeonatos.

Com relação à terceira categoria, **disseminação do conhecimento**, acredita-se ser através do conhecimento disseminado nas escolas de formação que o árbitro vai adquirindo competências para conduzir a partida de futebol.

1. Compreendendo que o conhecimento é disseminado inicialmente nas escolas de formação, verificamos que, no Brasil, apenas cinco escolas de formadores de árbitros são oficiais. Há também uma escola nacional ainda se estruturando para promover um curso em nível nacional. Mesmo as federações que não têm escolas regulares e oficiais, formam árbitros. Assim, diferentes formações refletem a falta de padronização e uniformidade na observação dos procedimentos.

2. Identificou-se no estudo a necessidade de serem estabelecidas parcerias com as universidades e de se buscarem escolas independentes das federações, preocupadas tão somente com a criação, aquisição e disseminação do conhecimento, sem interferência de interesses políticos.

3. Critérios claros para a avaliação também precisam ser criados, para contribuir no acompanhamento dos procedimentos que levarão os árbitros aos níveis mais elevados de suas carreiras e a comunidade que aprecia futebol a acreditar na sua atuação competente. Isso poderá incentivar a criação de uma nova cultura de respeito e consideração ao ser humano. No Rio Grande do Sul, semanalmente, os árbitros se reúnem, conversam, discutem, assistem a jogos com foco voltado para alguns lances. Dialogam, padronizam atitudes e procedimentos, disseminando o conhecimento.

4. As funções dos observadores e instrutores de arbitragem foram criadas para estes serem os grandes disseminadores de conhecimentos da arbitragem.

Quanto à quarta categoria, **gestão por competência**, emergiram as competências físicas, técnica, mental e social:

1. A competência física tem sido a mais trabalhada ao longo dos anos, e sobre ela recaía a responsabilidade das atuações das arbitragens nas décadas passadas. Ainda é através da competência física representada pelo teste físico que o árbitro confirma sua permanência no quadro das federações ou confederações e a aptidão para atuação em suas competições. Atualmente, não basta ao árbitro correr; precisa incorporar agilidade, velocidade, alternância nos deslocamentos, sempre visando à maior amplitude de visualização para as jogadas e melhor leitura dos lances para a tomada de decisão.

2. Por competência técnica entende-se compreensão plena e domínio das regras do jogo. É na técnica de arbitragem que o árbitro apreende e treina posicionamentos, deslocamentos, leitura do jogo e das jogadas. Atualmente a FIFA recomenda que seja realizado treinamento integrado: técnico e físico.

3. Com relação à competência mental, os árbitros são cobrados excessivamente, pois eles devem ser precisos e objetivos na sua atuação. Para que o trabalho do árbitro se dê de forma imparcial e justa, o fator emocional precisa ser considerado. O árbitro não poderá se deixar influenciar pelo contexto do jogo: os jogadores e a comissão técnica; e também pelo contexto externo ao jogo, como, por exemplo, a torcida. Ele é o responsável pela condução da partida até o final. Assim, deve manter a calma, o equilíbrio e a serenidade o tempo todo.

4. Quanto à competência social, o árbitro precisa saber que há dificuldades a vencer, e ele vai precisar administrar a vida social, a vida em família e, também, nos lugares que frequenta. A questão do deslumbramento é outro aspecto que precisa

ser considerado, entendendo que, no início de sua carreira, a atuação é no campeonato de nível amador, jogo de pouca expressão, mas é aí que inicia a sua experiência. À medida que vai tendo mais experiências, vai atuando em jogos de mais importância e visibilidade, contudo de maior responsabilidade.

Finalmente, foi evidenciado que, para o indivíduo ser bom árbitro, necessita possuir personalidade forte, ser persistente, estar disposto a conhecer e aplicar as regras do jogo, iniciar cedo, resistir à pressão e estar seguro do investimento no processo longo que enfrentará.

VI CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste estudo permitiu-nos conhecer as competências básicas que fundamentam a formação do árbitro de futebol, que emergiram a partir da construção das categorias analisadas e apresentadas pelos mapas conceituais: Gestão de carreira, Aquisição do conhecimento, Disseminação do conhecimento e Gestão por competência.

Quanto ao diagnóstico da formação dos árbitros no Brasil, observamos que das vinte e sete federações existentes no país, as escolas formadoras de árbitros funcionam com regularidade em apenas cinco estados. Apenas duas escolas possuem vínculos com universidades, mesmo assim funcionam junto às federações, sendo subordinadas a elas. A escola paulista é a mais antiga do país; as instalações são apropriadas, a duração do curso é de dois anos, sendo o primeiro ano para o desenvolvimento do conteúdo básico e o segundo ano destinado ao estágio supervisionado.

Os outros estados onde as escolas funcionam com regularidade são: Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina. Sendo assim, percebe-se que a maioria das escolas de formação de árbitros do País não possui acompanhamento de Instituição de Ensino e não funciona com regularidade. A Escola Brasileira de Futebol-EBF, criada em 2005, até o momento não ofereceu cursos de formação para árbitros em nível nacional. Outro aspecto identificado foi que no Brasil os cursos são pagos enquanto que na Europa – Itália, Inglaterra e Portugal os cursos são gratuitos.

É importante salientar, também, que as escolas de formação de árbitros existentes no Brasil, não seguem diretrizes básicas, desenvolvendo conteúdos distintos, sem uniformidade, não seguindo o mesmo padrão.

Com relação ao acompanhamento do curso de formação de árbitros no Estado de Santa Catarina, foi possível identificar que este, em 2009, durou quatro meses, com quinze encontros que aconteciam nas sextas à noite e nos sábados pela manhã e tarde. A carga horária foi de 236 horas-aula divididas em: trinta e seis horas de aulas teóricas; quarenta horas de treinamento prático; quarenta horas destinadas a relatórios de partidas oficiais; e cento e vinte horas para o estágio supervisionado.

Quanto à escolaridade, dos trinta e três alunos participantes do curso de

formação em 2009, oito concluíram ensino médio, onze estavam cursando faculdade e quatorze já haviam concluído o curso superior. Todos concluíram o curso de formação em quatro meses e todos declararam treinar de duas a quatro vezes por semana. Alguns acharam pouco tempo para a formação, sugerindo mais aulas práticas e o desenvolvimento de todas as disciplinas previstas. Sentiram falta da rotina pré-jogo e de mais contato com experiências de árbitros FIFA e CBF.

A escola de formação de árbitros no Estado de Santa Catarina, atualmente, funciona com regularidade, mas ainda há no quadro da Federação Catarinense de Futebol (FCF), árbitros que realizaram o curso de formação com duração de um dia, dois dias ou um final de semana. Este fato não vai ao encontro do nível de exigência e da responsabilidade que recaem sobre ele em uma partida de futebol.

Com relação ao conteúdo fundamental à formação de um árbitro, foi possível identificar nas disciplinas apontadas como essenciais à realização dos cursos de formação, os seguintes conteúdos:

- Regras do Jogo de Futebol (RJF);
- Preparação Física e Avaliações (PFA);
- Prática de Arbitragem (PA);
- Árbitro Assistente (AA);
- Redação de Súmulas e Relatórios (RSR);
- Legislação e Código Esportivo (LCD);
- Noções de Primeiros Socorros (NBS);
- Psicologia Aplicada à Arbitragem de Futebol (PSIC);
- Prática Supervisionada (PS);
- Estágio Prático (EP).

Os critérios básicos a serem observados são: idade mínima (desessete anos); máxima (trinta anos); escolaridade: ensino médio completo ou a completar no ano do curso; população-alvo: desportistas interessados de ambos os sexos; Tempo de duração do curso: mínimo de seis meses.

Quanto à competência básica para a formação do árbitro de futebol, ficou evidente nas falas das entrevistas, que as opiniões mesmas vão ao encontro do que é preconizado pela FIFA, tais como: competência física, técnica, mental e social. Estas estão sendo trabalhadas pelos instrutores da FIFA e pelos instrutores da CBF, porém tem sido dada a maior ênfase ao conhecimento e à aquisição das

competências física e técnica. Por outro lado, as competências mental e social carecem de maior aprofundamento e procedimentos para sua efetivação.

Sendo assim, acreditamos que a proposta de modelo sugerida neste estudo poderá ser aproveitada nas escolas de formação de árbitros de futebol, contribuindo para concretizar novos procedimentos baseados na aquisição e disseminação do conhecimento das competências básicas da ocupação do árbitro.

Acreditamos também que, através de novas posturas e da competência mostrada em campo, a tarefa do árbitro estará sendo reconhecida, respeitada e valorizada como parte integrante de um grande espetáculo esportivo, que é a partida de futebol.

Temos consciência de que esta pesquisa representa o tiro de saída. Muitos passes, retomadas de bola, visualização das jogadas e estratégias terão que ser pensadas, colocadas em prática para que o campo e os valores individuais sejam aproveitados, e para que neste universo maravilhoso, inexplorado, possamos vislumbrar novos estudos, colegas bem posicionados, que poderão, na conjugação de forças, chegar a melhores condições para validar o GOL.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo.** São Paulo: Saraiva, 2008.

ALVES, João B. da Mota. **Teoria geral de sistemas.** São Paulo: Preprint, 2006.

AMARAL, F.F. FERREIRA, A. **Estudo da relação entre a teoria da tomada de decisão e a teoria dos perfis de comportamento humano organizacional.** Disponível em: <<http://www.ulbra.br/pesquisa/docs/prodcientif2006.pdf>> Acesso em: 07 julho 2010.

ANGELONI, M.T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ci. Inf.**, v. 32, n. 1, jan./apr. 2003.

ARAUJO, W. Ética: a Nov arca-de-noé. In: CREMA, R.; ARAÚJO, W. **Liderança em tempo de transformação.** Brasília: Letrativa, 2001.

AUSUBEL, D.P. **Aquisição e retenção de conhecimentos: uma perspectiva cognitiva.** Lisboa: Plátano Edições Técnicas, 2003.

AUSUBEL, D.P.; NOVAK, J.D.; HANESIAN, H. **Psicologia educacional.** Rio de Janeiro: Interamericana, 1980.

AXELROD, Robert; COHEN, Michael D. **Harnessing Complexity: organizational implications of a scientific frontier.** New York: The Free Press, 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70,. 1977.

BARROSO, Mario L.; KREBS, Ruy J.; VELHO, Nivia M. *et al.* Fatores que geram violência no futebol: uma análise psicológica na região sul do Brasil. **Revista Brasileira de Cineantropometria e Desempenho Humano**, v. 9, n. 2, p. 154-158, 2007.

BAZZO, Walter A.; PEREIRA, Luiz T. V. **Introdução à Engenharia.** 6. ed. Florianópolis: UFSC, 2006.

BELL, Paul A.; FISHER, Jeffrey D.; BAUM, Andrew *et al.* Cognição Ambiental. In: **Environmental Psychology.** 3^a ed .Fort Worth. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.. p. 57-85

BERTALANFFY, Von L. **Teoria geral dos sistemas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1977.

BISPO, C.A.F.; CAZARINI, E.W. **A evolução do processo decisório.** Acesso em Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP_1998_ART094.pdf>. Acesso em: 19 julho 2010.

BOSCHILIA, Marchi Júnior. Futebol, democracia e arbitragem. **Esporte e Sociedade**, ano 3, n. 8, 2008.

BRANDÃO, H.P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estud. psicol.**, v. 12, n. 2, May/Aug. 2007.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **Revista de Administração de Empresas**, EAESP/FGV, São Paulo. v. 41, n. 1, 8-15, 2001.

BRANDÃO, M.R.F.; CASAL, H.M.V.; MACHADO, A. A. *et al.* Futebol, esporte internacional e identidade nacional. Estudo 1: uma comparação entre Brasil & Japão. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, v.12, 1, p. 57-61, 2004.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Código Brasileiro de Justiça Desportiva**: comentários e legislação: em defesa da ética e da qualidade do esporte. Brasília: Assessoria de Comunicação Social, 2004.

BITTENCOURT, C.C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de administração de empresas**, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria da Administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

COELHO, Christianne. C.S.R. **Complexidade e sustentabilidade nas Organizações**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CERVO, Amaral; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CORREIA, J.C. Media, desporto e identidades: percurso de análise. **Revista Media & Jornalismo**, n. 4, p. 3, 2004.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **Regras do jogo de futebol 2008/2009**. São Paulo: CBF, 2009.

_____. **Regras do jogo de futebol 2009/2010**. São Paulo: CBF, 2010.

_____. **Sinais de trânsito do árbitro de Futebol**. São Paulo: CBF, 2005.

_____. **Manual do Observador 2009/2010**. São Paulo: CBF, 2010.

COMO SE TORNAR ÁRBITRO EM PORTUGAL. Disponível em:
<<http://www.arbitrosportugal.com>>. Acesso em: 01 setembro 2009.

CRUZ, J. **Psicologia Del arbitraje y El juicio deportivo**. Madrid: Editorial Sintesis, 1997.

DA SILVA, A. I.; RODRIGUEZ-AÑEZ, C. R. Ações motoras do árbitro de futebol durante a partida. **Treinamento Desportivo**, Londrina, v. 4, n. 2, p. 5-11, 1999.

DA SILVA, I.A; RODRIGUES AÑEZ, C.R.; FROMETA E.R. O árbitro de futebol: uma abordagem histórico-crítica. **Revista de educação Física**. Maringá, v.13, n.1. p. 39-45. 2002.

DA SILVA A.I, RODRIGUEZ-AÑEZ C.R. Níveis de aptidão física e perfil antropométrico dos árbitros de elite do Paraná credenciados pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF). **Rev Port Cien Desp.**, v, 3, n. 3, p. 18-26, 2003.

DA SILVA, A. I.; RODRIGUEZ AÑEZ, C. R.; PEREZ, R. P. *et al.* **Bases científicas e metodológicas para o treinamento de árbitros de futebol**. Curitiba, 2005. 184p.

DA SILVA, A. I. Aptidão Física do árbitro de futebol aplicando-se a nova bateria de testes da FIFA. **R. da Educação Física/UEM**, Maringá, v.16, n.1, p.49-57, 2005.

DA SILVA, J.F; CASTAGNA, C.; CARMINATTI, L.C. *et al.* Physiological de demands of Team-Handball Referees during games. **Journal of Strength and Conditioning Research**. National Strength and Conditioning Association, 2010.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DE ROSE JUNIOR, D.; PEREIRA, F.P.; LEMOS, R.F. Situações Específicas de Jogo Causadoras De "STRESS" em Oficiais de Basquetebol. **Rev. paul. Educ. Fís.**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 160-73, jul./dez. 2002.

D'OTTAVIO, S.; CASTAGNA, C. Analysis of match activities in elite soccer referees during actual match play. **J Srength Cond Res.**, v. 15, n. 2, p. 167-171, 2001.

DUARTE, O. **Futebol: história e regras**. São Paulo: Makron Books, 1997.

DURAND. **Forms of incompetence**. Trabalho apresentado na 'Conference of Management of Competence', Oslo, 1998.

FEDERAÇÃO PAULISTA DE FUTEBOL. Disponível em: <<http://www.futebolpaulista.com.br>>. Acessado em: 06 julho 2009.

FEDERAÇÃO PARANAENSE DE FUTEBOL. **Formação de árbitros de futebol**. Disponível em: <<http://www.omoradoronline.com.br/index.php>> Acesso em: 06 julho 2009.

FEDERATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION. **Estatutos de la FIFA**. Edición agosto de 2009. Suiza: 2009.

FERNANDES, Luciano. L; BENEDET, Ângela M.; ROCHA, Júlio. C. S. *et al.* **Jogo** – um sistema adaptativo complexo. Foz do Iguaçu, jan, 2008.

FIALHO, Francisco A.P. MACEDO, Marcelo, SANTOS, Neri *et al.* **Gestão do conhecimento e aprendizagem**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FIDALGO, Joaquim Manoel Martins. **O lugar da ética e da auto-regulação na identidade profissional dos jornalistas**. Tese (Doutorado em Ciência da Comunicação) Universidade de Minho, Instituto de Ciências Sociais, Portugal, 2006.

FIFA - FEDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION. Disponível em: <<http://pt.fifa.com/>> Acesso em: 21 julho 2010.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, edição especial, p. 183-196, 2001.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional, In: FLEURY, M. T. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

GATTÁS, Maria L. B. & FUREGATO, Antonia R. F. Interdisciplinaridade: uma contextualização. **Acta**, 2006. Disponível em <<http://www.portalbvsenf.eerp.usp.br/pdf/ape/v19n3/a11.pdf>>. Acessado em: 12 setembro 2007.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Mary R.; ODELIUS, Cecília C.; FERREIRA, Mario C. Do trabalho prescrito ao trabalho real: a transformação da informação em notícia de rádio. **Revista brasileira de ciências da comunicação**, São Paulo, v.XXIV, n.2, dez. 2001.

GROTH, Otto. Tarefas da pesquisa da ciência da cultura. In. MAROCCO, B.; BERGER, C. **A era glacial do jornalismo**: teorias sociais da imprensa. Porto Alegre: Sulina, 2006. p. 182-306.

GOMES, L. F.; GOMES, C.F.S.; ALMEIDA, A.T. **Tomada de decisão gerencial**: um enfoque multicritério. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ICHIJO, Kazuo. Da administração à produção do conhecimento. In: TAKEUCHI, H; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

INACREDITÁVEL – A batalha dos aflitos. Produção de Beto Souza. São Paulo: G7 Cinema, 2006. Videocassete (87 min.): VHS, son., color. Port.

JUSTICIA, J. M. **Análisis cualitativos de datos textuales com Atlas TI**. Espanha. Universidade Autônoma de Barcelona, 2004. Versión 4.

LAKATOS, Eva M. & MARCONI, Amaral de A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa científica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4a. ed. São Paulo: Atlas, 1992

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2006.

LEONCINE, M.P. e DA SILVA, M.T. **Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>>. Acesso em: 15 outubro 2006.

LEI 9615/98 – Justiça Desportiva. Acesso em 30/11/2010. Disponível em: <<http://www.justicadesportiva.uol.com.br/jdlegislacao>>. Acesso em: 30 novembro 2010.

LEITE, J. B. D.; PORSSSE, M. C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, edição especial, p. 121-144, 2003.

LOWNEY, C. **Liderança heróica: as melhores práticas de liderança de uma companhia com mais de 450 anos**. Lisboa: Editorial verbo, 2006.

LUSTRI, D.; MIURA, I.K; TAKAHACHI, S. Gestão do conhecimento desenvolvendo competências. **Revista inteligência empresarial**, n. 25, p. 20-27, 2005.

LIMA, C.; PETROSKI, E. L.; VELHO, N. M. *et al.* Avaliação física dos árbitros 1998. In: **VI Semana de Pesquisa da UFSC**. Florianópolis, SC. v.1. p.491 – 491, 1998.

LIMA, C.; PETROSKI, E. L.; PETROSKI, E. C. *et al.* Percepção da forma corporal de árbitros de futebol. In: **XXI Simpósio Internacional de Ciências do Esporte**. São Paulo, SP. v.1. p.82 – 82, 1998.

MAGUIRE, J. Pontos e questões chave do complexo desporto-media globais. **Revista Media & Jornalismo**. n. 4, 3, 2004.

MARTINELLI, Rosa M. F. **Tecnologia da informação na construção do conhecimento: uma abordagem a partir do modelo de Nonaka & Takeuchi**. 2001. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.

MELO, Luiz E. V. **Gestão do conhecimento: conceitos e aplicações**. São Paulo. Érica, 2003.

MELO FILHO, A. **Direito desportivo**. Belo Horizonte: Del Rey, 2004.

_____. **Novo regime jurídico do desporto**. Brasília: Brasília Jurídica, 2001.

_____. **Nova lei do desporto comentada**. Rio de Janeiro: Forense, 1994.

_____. **Lei Pelé: comentários à Lei n. 9.615/98**. Brasília: Brasília Jurídica, 1998

MORAES, A. M.; MONT'ALVÃO, C. **Ergonomia, conceitos e aplicações**. Rio de Janeiro: 2 AB, 2000.

MORITS, G.O.; PEREIRA, F.M. **Processo decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

NORMAN, D. **The Design of Everyday Things**. New York (New York), Currency Doubleday. 1990. 257p.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko. Criação do conhecimento como processo sintetizador. In: TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PEREIRA, N., F.; SANTOS, R. G. M.; CILLO, E.N.P. Arbitragem de futebol de campo: estresse como produto de controle coercitivo. **Revista brasileira de Psicologia do esporte**, v.1, n.1, São Paulo, dez, 2007. Disponível em: <<http://www.pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php>> Acesso em: 05 julho 2010.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão: As Mudanças de Paradigmas e o Poder da Decisão**. São Paulo, Makron Books, 1997.

PORTET, Ginesta. X. **Comunicacion corporativa y futbol en la era de las TIC: los casos del FC Barcelona, Sevilla FC y RC recreativo de huelva**. 2008.

YALLOP, D.A. **Como eles roubaram o jogo: segredos dos subterrâneos da FIFA**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

YIN, ROBERT K. **Estudo de caso: planejamento e metodos**. 3 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, ROBERT K. **Applications of case study research**. 2ª ed.. thousand Oaks, CA: Sage, 2003.

RELATÓRIO FINAL DO PLANO DE MODERNIZAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas e Confederação Brasileira de Futebol, 2000.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RODRIGUEZ-AÑEZ, C. R.; SILVA, A. I. A frequência cardíaca e a intensidade da atividade física do árbitro durante a partida de futebol. In: Congresso Internacional de Educação Física. **Anais...**Foz do Iguaçu: [s.n.], p. 143 – 148, 2001.

RODRIGUES, Maria.L. **Sociologia das profissões**. Lisboa: Celta, 2002.

SANTOS, Luciana P.; WAGNER, Ricardo. **Processo decisório e tomada de decisão**: um dualismo. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos07/265>>. Acesso em: 21 novembro 2010.

SANTOS, A. R.; PACHECO, F. F.; PEREIRA, H. J. *et al.* A. Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In: _____. **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

SILVA FILHO, Candido F.; SILVA, Lucas F. **Tecnologia da informação para a gestão do conhecimento**. Campinas/SP: Alínea Editora, 2005.

SPEARS, L.C. Servant-leadership. **Executive Excellence**, v.15, n.7, p.11, 1998.

SUTCLIFFE, A. G. **Hampshire human-computer interface design**. 1995. Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br>>. Acesso em: 24 maio 2006.

SCHWINGEL, A. C., MICHES, G., PETROSKI, Edio L., VELHO, N. M. Análise comparativa da composição corporal de jogadores e árbitros de futebol de campo. In: **XXI Simpósio Internacional de Ciências do Esporte**, São Paulo, v. 1, p. 77, 1998.

SCHWINGEL, A. C.; PETROSKI, Edio Luiz; VELHO, N. M. Comparação da aptidão física dos árbitros e assistentes que atuaram no campeonato catarinense de futebol. In: **Semana de Pesquisa da UFSC**, Florianópolis, SC. v.1. p.494, 1998.

SIMON, Herbert A. **A capacidade de decisão e liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SINZATO, C.I.P. **Conheça-te a ti mesmo**: uma proposta de desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes. Tese (Doutorado) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

TAVARES, Romero. Construindo mapas conceituais. *Ciências & Cognição*, <<http://www.cienciasecognicao.org>> **Ciências & Cognição**, v. 12, p. 72-85, 2007.

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

VELHO, N. M.; PETROSKI, E.L.; MONTE, A. A. M. *et al.* Composição Corporal de Árbitros de Futebol. In: VI SEMANA DE PESQUISA DA UFSC, Florianópolis, SC. **VI SEMANA DE PESQUISA DA UFSC**. v.1. p.501 – 501, 1998.

VELHO, N. M.; PETROSKI, E.L.;SCHWINGEL, A. C. Índice de massa corporal (IMC) em árbitros da FCF. In: **XXI Simpósio Internacional de Ciências do Esporte**. São Paulo, SP. v.1. p.96 – 96, 1998.

VILELA, V.V. **Mapas mentais: árvores ilustradas para maior produtividade**. 2007.

VIEIRA, Alexandre T. Sistemas de informação e comunicação: apoio à aprendizagem coletiva na escola. In: VIEIRA, A. T.; ALMEIDA, Maria E. B; ALONSO, Myrtes. **Gestão educacional e tecnológica**. São Paulo: Avercamp, 2005.

VILAS BOAS, A. A. DE ANDRADE, R.O.B. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VITRINE OU VIDRAÇA? O que o Brasil espera na Copa? Disponível em: <<http://www.copa2014.org.br/noticias/Noticia.aspx?noticia>>. Acesso em: 14 dezembro 2009.

URIS, A. **O livro de mesa do executivo**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

WEBSTER. **Webster's third newinternational dictionary of the english language, unabridged**. Springfield : G. & C. Merriam, 1981.

APÊNDICES

Protocolo Prática de Arbitragem

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL

Nome do Observador:

Competição Série A() Série B() Série C() Série D() Copa do Brasil() Outros()

Partida realizada em (cidade) / (data) / (horário)

Estádio

Resultado Final Em favor de

1 - EQUIPE DE ARBITRAGEM

Árbitro:

Categoria:

Estado:

Média Final:

A. Assist. 1:

Categoria: Estado: Média Final:

A. Assist. 2:

Categoria: Estado: Média Final:

4º Árbitro:

Categoria: Estado: Média Final:

5º Árbitro:

Categoria: Estado: Média Final:

2 EXATIDÃO E UNIFORMIDADE AO TOMAR DECISÕES

2.1 - Interpretação correta e uniformidade, aplicação das regras e do espírito das mesmas.

2.2 - Aplicação da "LEI DA VANTAGEM".

3 CONTROLE DO JOGO -

3.1 - Advertências e expulsões sempre que necessárias - disciplinar

3.2 - Postura, personalidade, imparcialidade, sinalização e decisões claras.

4 CONDICIONAMENTO, MOVIMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO

4.1 - Resistência, velocidade e aceleração sempre que necessárias.

4.2 - Posicionamento em campo (bola em jogo e fora de jogo).

5 TRABALHO EM EQUIPE

5.1 - Efetivo trabalho de equipe com os Árbitros Assistentes.

5.2 - Reação rápida ou lenta aos sinais dos Árbitros Assistentes.

Grau de Dificuldade do Jogo

Fácil

Difícil

Muito Difícil

Sugestões para melhorar a arbitragem.

AA1 Comentários:

AA2 Comentários:

Entrada em campo para o início da partida e para início do segundo tempo - do quarteto e das equipes

Número de faltas cometidas e marcadas pelo trio

Advertências aplicadas

Gols legais ou não

Lances de competência dos assistentes

Observa-se toda dinâmica do jogo sob a lente do árbitro de futebol

Data: Nome do Observador:

Assinatura: Tel.:

Questionário**Universidade Federal de Santa Catarina****Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento****Federação Catarinense de Futebol****Protocolo para coleta de dados da pesquisa.**

Favor responder

Minha liga é

Nasci em/...../.....

Profissão: Formação: () ensino médio () superior.....

Sou () árbitro () árbitro assistente

Trabalho com arbitragem há () meses, () anos.

Sou federado desde (ano)

Realizei meu curso de arbitragem em.....(ano), na cidade....., estado.....

O curso teve duração de () dias () meses.

Na sua opinião foi suficiente para uma boa formação?

.....

O conteúdo trabalhado foi:() conhecimento da regra () preparação física () técnica de arbitragem() confecção de súmulas e relatórios() ética profissional() psicologia

.....

Em sua opinião que outro conteúdo deveria ser incluído na formação do árbitro de futebol?

.....

Você realiza treinamento físico () sim () não

Se sim, quantas vezes por semana () uma, () duas, () três, () quatro

Para você o que é mais importante: () preparação física, () conhecimento da regra, () preparo psicológico, () relacionamento social.

Você tem ideia, em quantos jogos já atuou?

ENTREVISTA 1

1. Como foi seu início e desenvolvimento de sua carreira?

Eu fiz o curso de árbitros, logo depois de ter me formado sargento da aeronáutica. Eu fiz o curso em São Paulo em 1980 e atuei até 2000, então 20 anos. Atuei em 1073 partidas, um número razoável. Na realidade, em São Paulo a carreira é um pouco difícil. Para você atingir ser um árbitro de ponta, o que é ser arbitro de ponta, é um arbitro que consegue galgar no seu estado a primeira divisão, depois atingir o quadro nacional apitando jogos de alto nível e, posteriormente ser aspirante à FIFA ou um árbitro FIFA. Tive a oportunidade, nestes 20 anos, de atingir estes objetivos. Depois de oito anos já me tornei árbitro principal em São Paulo. Sou trigésimo sétimo árbitro que mais apitou na história nos últimos 100 anos de São Paulo. Dois anos depois eu atingi o quadro nacional, também apitei finais do campeonato brasileiro da primeira divisão, logo depois me tornei aspirante à FIFA com o objetivo maior de ser árbitro internacional. E árbitro internacional no Brasil, na minha época, eram somente sete, eu tive a oportunidade de ser indicado duas vezes para ocupar essa função, mas a CBF ou a FIFA optaram por outros nomes. Mas eu diria que, dentro de minha expectativa, faltou ser um árbitro internacional, porque o árbitro internacional não só tem uma carreira no exterior como depois pode se tornar um instrutor internacional, e isso eu só obtive depois de certo tempo, mas acredito que atingi aquilo que foi possível.

2. Como administrou profissão de origem X atividade na arbitragem ?

A profissão atrapalha, causa dificuldades?

Eu era militar da aeronáutica, vim de uma atividade pública, e a corporação nacional vê isso como uma preocupação, já que você cumpre expediente, se você é escalado na quarta, precisa viajar na terça e retorna na quinta, praticamente vai trabalhar só dois dias e meio dos cinco que teria que trabalhar na semana. À medida que vai atingindo graus mais altos na arbitragem, vai sendo escalado muito no meio de semana e no final de semana. Com isso tive alguns problemas a ponto de trocar ausências por períodos de férias, e em algumas unidades que eu servi, eles fizeram acordo comigo, à medida que eu ia pedindo dispensa eles iam acumulando os dias e eu acabei perdendo esses dias quando fui tirar a licença especial.. Tive problemas de comando, muitos comandos não aceitavam o fato de eu ter como atividade principal ser militar e, ao mesmo tempo, desenvolver uma atividade que embora não profissional era remunerada. Procurei ao longo dos 20 anos, fazer uma troca entre a atividade com os direitos adquiridos na vida militar.

3. Acredita na possibilidade de profissionalização?

Eu não acredito, não acredito na profissionalização do árbitro. Alemanha, Itália e Espanha, tentaram fazer isso, e agora a Inglaterra está fazendo isso. De que forma fizeram? normalmente são escolhidos alguns árbitros, os árbitros internacionais. Na Inglaterra escolheram 10 árbitros e 10 assistentes, eles foram profissionalizados durante dois anos de atividade. A princípio, pediram dispensa de seus trabalhos e passaram a receber todos os direitos pela Federação Inglesa. Só que, para desenvolver profissionalismo não dá para ser só para uma fração do grupo, tem que

ser pra toda fração do grupo e o custo de aposentadoria e de recolhimento de impostos é muito alto. Então não acredito, a curto e médio prazo na profissionalização, eu acredito que vai haver, sim uma evolução e é necessária, porque para exercer esta atividade ele precisa de muitas atividades paralelas. Para realizar, por exemplo, atividade física, vai ocupar bom tempo do seu dia de trabalho, que é recomendada que seja realizada diariamente, na parte da manhã ou da tarde, assim algumas pessoas vão ter problemas no exercício do seu trabalho. Em minha opinião nos próximos dez ou vinte anos não acredito que haja profissionalização. A arbitragem é dividida em instituições, temos a FIFA que é o órgão maior que comanda o futebol no mundo, no qual estão incorporados os árbitros principais de cada país. No caso do Brasil temos as federações, os árbitros ficam parte do ano vinculados às federações estaduais, parte do ano a federações nacionais e, ainda, o árbitro internacional à FIFA. Quem pagaria seu salário e quem daria as indenizações e seguros? quem arcaria com estes encargos?

4. Em sua opinião, quais os pré-requisitos para ser árbitro?

Acredito que as escolas de formação das federações que fomentam a formação, terão que criar alternativas na gestão de competências com relação a conteúdos programáticos e o tipo de atividade em que o árbitro poderia fazer inscrição, entre elas seria aquela que possibilite o árbitro exercer atividade de meio período. Só que o árbitro de futebol é diferente de todas as atividades, uma criança de 5 anos tem vontade de ser médico, dentista, policial, e não vai falar em ser árbitro. Se desde criança ela já pensasse nisso, ficaria mais fácil uma projeção. Ele poderia optar por uma carreira que em meio período lhe garantisse uma renda fixa e no outro período exercer plenamente a atividade arbitragem. Já que para o exercício da atividade hoje, neste momento e no futuro, ele precisa tirar de 10 a 12 horas semanais para a atividade de preparação para o jogo, vai ter esta disponibilidade. Nós vamos passar por um período de transição, nos próximos anos entre 2010 e 2030, e neste período temos que encontrar o melhor caminho, melhor perfil para definir o árbitro do futuro.

5. Para você qual seria o perfil do árbitro: Os quatro pilares são trabalhados na formação?

A formação que a Fifa deseja é exatamente nas 4 competências, os pilares técnicos são trabalhados nas escolas de formação, já que as escolas trabalham basicamente no conhecimento, na compreensão e no pleno domínio das regras do jogo, isto está sendo feito, eu acredito que em algumas escolas é bem feito em outras talvez não tão bem feito, em detrimento dos próprio instrutores. Este é um problema do Brasil, não podemos negar, percebemos isto pela comissão de ensino da CBF, que o nível não é uniforme, a gente percebe isso quando avalia os árbitros que incorporam no quadro nacional.

Com relação às competências físicas, posso responder por São Paulo, onde também leciono. SP já trabalha dentro do seu conteúdos programáticos, a parte física, agora a FIFA estabeleceu um programa de treinamento, em que inclusive vamos tentar inserir isso também como conhecimento dele para o exercício da atividade, porque até então ele imaginava que bastava ter um viés para a competência na parte física e na verdade são seis valências que ele precisa

trabalhar, então precisa de uma complementação na carga horária no pilar que trata da parte física.

Com respeito à parte mental, está muito aquém das necessidades dos árbitros que chegam em nível de ponta, estarem preparados para tomar grandes decisões em situações de conflito, eu acredito que nós teremos que ter disciplinas paralelas e que estejam atendendo este pilar. Acredito que temos que avançar um pouco neste pilar que é o do comportamento, que a Fifa identifica como sendo o pilar mental. Eu acredito que disciplinas como a Psicologia Social seja a principal, também Ética e Comportamentos. A área da Psicologia Social vai identificar os princípios e valores adquiridos na infância.

Acho que na hora da inclusão, seleção, poderia se pensar em fazer entrevistas visando identificar o perfil da personalidade. Para uma criança que não teve uma infância normal, vinculado isso ao exercício da arbitragem, as leis de futebol dão muitos direitos ao árbitro, no exercício de sua autoridade, seus deveres e poderes. Deve-se policiar o exercício desta atividade, porque às vezes extrapolam, e utilizam mais autoritarismo que autoridade.

No pilar social o árbitro é um homem público. Embora no começo da carreira ele trabalhe em partidas de menor importância, em bairros, favelas. Eu trabalhei em partidas no presídios, aquilo nos deu a noção que não íamos chegar a grandes jogos sem passar por este estágio, o árbitro vai crescendo com estas dificuldades. E a grande preocupação hoje é o árbitro quando está no ápice, ele acha que possa fazer tudo e frequentar qualquer lugar, à medida que vai chegando ao alto nível, menor poderá ser a sua frequência em locais públicos, que possam comprometer a autonomia da aplicação das leis do jogo. E ele não tem uma vida social igual a outras pessoas, por exemplo, ele não tem fim de semana, já que as competições acontecem no fim de semana e às vezes no meio de semana, se ele viaja para cumprir escala a sua família fica sozinha, isso provoca um problema social. O árbitro que vai atuar no domingo já no sábado ele tem horário reduzido porque precisa descansar, isso provoca problema social tanto interna, com a família, como externamente com respeito como o outro vê o árbitro neste conceito social. É outro pilar que precisa ser pensado como alguma disciplina para que o árbitro saiba que isso vai ser utilizado e cobrado dele depois de formado, acredito que Sociologia um e dois resolveria esse problema.

Nesta disciplina os princípios da Sociologia poderiam dar a ele a noção do que é ser um homem público, como que é ser um homem social, como lidar com isso, desenvolver atividade envolvendo um grande público, ele é visto e cobrado por inúmeras pessoas e ele é um ser humano.

Nós temos a formação básica teórica dos quatro pilares e depois a aplicação prática dos quatro. Exemplo como trabalhar na prática o pilar social, você, ao chegar ao ápice da carreira, é convidado a participar de alguns eventos e precisa expressar alguns comportamentos. Um árbitro internacional quando vai para as competições não representa só a arbitragem representa o seu país. Há vinte anos ele não era cobrado além de sua língua, hoje ele já é cobrado, precisa, ao representar seu país, se comunicar naquele país onde se encontra. Vai participar de um jantar onde precisa se comunicar na língua que prepondera naquele lugar onde se encontra. Ele precisa ser informado de que precisa ter conhecimento de línguas, no mínimo Inglês e Espanhol para se comunicar em qualquer lugar onde esteja. São conceitos que

precisam ser difundidos na formação que não termina ali, ele precisa seguir estudando e melhorando sua formação para não ser pego de surpresa.

6. Como deve ser o acompanhamento da carreira do árbitro? Seriam ferramentas de acompanhamento da arbitragem?

Existem ferramentas para acompanhar a parte técnica, e estas ferramentas poucas federações têm, na verdade a paulista está começando agora, outras acredito que não façam, a CBF não tem esse acompanhamento técnico, faz análise através dos relatórios dos observadores, mas não amplia esta metodologia de desempenho e avanço das atividades do árbitro. Tem dados estatísticos que apontam falhas e acertos, e para acompanhar plenamente a evolução, não temos.

Neste aspecto a que se faz também na parte física seria para liberar ele para competição. Testes habilitam ele pra atuar nas competições, mas deveriam ser realizados testes que, além de habilitar para as competições, sirvam de parâmetros para a evolução de como ele começou e terminou o ano, e esta avaliação vai possibilitar a elaboração de um melhor programa de treinamento para o ano seguinte.

7. Quais escolas no BRASIL são oficiais?

Temos 27 federações, 27 escolas de formação, se tivéssemos em cada escola instrutores capacitados à docência e no conhecimento pleno do que faz, ele estaria formando bem, quando forma bem ajuda no processo. No Brasil nós não temos instrutores em todos os estados, que consigam levar os conhecimentos uniformes de todos os conteúdos. O que está acontecendo, vamos ter formação em termos de competência igual, ou seja, todos são árbitros de futebol formados, com diploma, com notas e tudo mais. Outra coisa é como ele foi formado, qual produto está sendo gerado (árbitro de futebol). O árbitro é formado em características específicas, o árbitro de futebol não é igual, em outras atividades é possível um índice de equívoco, sem envolver grandes instituições, na atividade do árbitro o equívoco precisa ser pequeno, o acerto precisa ser próximo a 100 %, um erro pode provocar uma grande comoção no estádio de futebol. A preocupação com uma boa formação e acompanhamento, teríamos que ter uma formação nacional de instrutores, formar uma média de quatro por estados, 108 instrutores para o exercício nas escolas. Estes seriam monitorados pela comissão de ensino com os instrutores CBF.

O caminho é criar regiões de ensino, sudeste, sul, centro-oeste, norte, nordeste, teríamos coordenadores de região, que estariam vinculados aos instrutores formados, fariam a supervisão sobre carga horária, conteúdos, para tentar unificar a formação.

Quando os árbitros atingissem o quadro nacional, esse acompanhamento seria feito pela entidade nacional, chegariam próximo ao que a comissão nacional objetiva. Hoje recebe os árbitros formados com cargas e conteúdos diferentes e sem contemplar os quatro pilares.

A comissão de ensino é contida na atividade e não reconhecida plenamente na própria instituição, no sentido de fazer os elos de ligação com as 27 escolas para ter diretrizes a serem distribuídas e cobradas nas escolas, facilitando o reconhecimento destas.

Acredito que tenha muita ingerência entre comissão e escola de formação, são interferências conflitantes. Nas federações a comissão de arbitragem e a formação se confundem. Nas federações as comissões devem ser comissões, as escolas devem ser escolas.

A função das escolas é fomentar a formação de novos árbitros e o aprimoramento das competências destes novos árbitros seria realizado pelas comissões de arbitragem.

Assim as comissões teriam gestão de profissionais da área, pois o aprimoramento só pode ser feito por profissionais técnicos, que já estiveram lá, possuem a experiência, deveriam ter pessoas que já foram árbitros, porque têm o conhecimento técnico para poder contribuir.

O caminho deve ser como direcionou a Federação Catarinense de Futebol e a Federação Paranaense de Futebol, com parcerias com instituições de ensino superior, nas universidades teriam estrutura, organização e ambiente adequado, além da proximidade de interesses dos departamentos de Educação Física. Locais apropriados e, na parte técnica, continuariam os técnicos atuais das Federações. Vincular a formação de árbitros com as universidades é o caminho.

8. Quais escolas são referências mundiais?

Existem duas escolas reconhecidos pelos ministérios de educação em seus países, Na América do Sul, a escola Argentina é reconhecida pelos órgãos de educação no país, e no Chile a formação do profissional em gestão esportiva tem dois enfoques, pode ser na gestão ou na arbitragem.

Na Europa, as instituições possuem verbas para a formação; eles são formados na base para não ter conflitos de interesses. Os países possuem verba para formação e qualificação do árbitro, investem na base.

9. Em sua opinião, quais são os pré-requisitos para o corpo docente das escolas?

Pré-requisitos para serem professores da escola, capacitação na arbitragem e formação específica. Vincular as escolas a universidades, por exemplo, Santa Catarina e Paraná.

10. Como funciona em seu estado a escola de formação?

Escola paulista

ENTREVISTA 2

1. Como foi seu início e desenvolvimento de sua carreira?

Eu sou professor de língua e literatura, sou pedagogo, iniciei minha atividade na arbitragem em 1979 até 1999 eu estive como árbitro em São Paulo. A partir de 2000 eu fui para a comissão de arbitragem da FPF, no ano de 2002 assumi a escola paulista de arbitragem até 2009, e retornei agora para a comissão, desenvolvendo um trabalho que é técnico e na linha de instrução. É muito importante que na escola de formação se tenha profissionais que possibilitem desenvolver um trabalho tanto da área pedagógica como na arbitragem e ter estado no campo de jogo e desenvolvido uma carreira que eu encerrei em nível nacional, que me possibilitou trazer toda esta experiência para a escola de formação de árbitros. Agora é lógico que, aliada a esta questão da prática, de ter estado no campo de jogo, tenho a parte da formação pedagógica que me ajudou bastante.

2. Como administrou profissão de origem X atividade na arbitragem?

Muita dificuldade, porque durante muitos anos eu lecionei, hoje eu sou da parte de gestão, sou diretor de escola, lecionei em colégios particulares, e lógico, havia sempre uma barreira, uma grande dificuldade, porque você precisa cumprir horas, você tem uma carga horária a ser cumprida, e além de você existem outros tantos funcionários, outros tantos professores dentro da empresa que observam e percebem que, se você tiver algum tipo de regalia, há uma cobrança e é natural, isso gerava algumas barreiras importantes. Ser árbitro de futebol, principalmente quando você chega ao primeiro nível, as divisões maiores, apitar grandes jogos, você passa a ser além de pessoa pública, um expoente, e isso traz muita vezes para a empresa que você trabalha uma notoriedade, porque quando você vai para as entrevistas, por exemplo, vamos falar aqui com o árbitro Roberto Perassi que é professor de tal colégio. E passa a ter ali uma propaganda gratuita, que também é importante. Agora nem todos entendem assim, e aí eu tive bastante dificuldade para cumprir minhas escalas, eu procurava cumprir a escala e estar o maior tempo possível no local de trabalho. E a maior dificuldade era a escala nacional, pois requer viagem, deslocamento no dia anterior, permanência em outra cidade, maior tempo fora do trabalho. As escalas regionais eram mais tranquilas, mais fáceis.

Na minha época o treinamento era menos rigoroso que é hoje, havia uma diferença, pois a forma de se jogar futebol, a exigência da condição física do árbitro naquele momento, embora fosse absolutamente necessária, a gente passava até por testes físicos, ela não tinha a mesma cobrança de hoje, porque a dinâmica do jogo de futebol era diferenciada. Eu apitei em jogos em que eu corria de quatro a seis quilômetros por jogo. Hoje ele corre em média 10 até 12 km, em alguns jogos até quatorze km, dependendo do desenvolvimento do jogo, e isso requer do árbitro uma dedicação muito mais exclusiva à atividade do que na minha época.

Um árbitro de ponta precisa fazer um investimento alto na sua carreira, e os que iniciam o processo precisam logo entender que o investimento é sério e pessoal.

3. Acredita na possibilidade de profissionalização?

Eu penso que isso seja algo distante da nossa realidade, porque há uma série de impecilhos em relação inclusive à legislação do país. Há possibilidades, entre elas as empresas que tiverem no seu quadro, árbitros de futebol, terem algum tipo de isenção por parte do governo, que permitisse ao árbitro realizar o desenvolvimento de seu treinamento físico, técnico, mental e social. Seria um caminho, seria uma semi profissionalização, pois temos profissionais liberais que tem um pouco mais de liberdade, maior maleabilidade para exercer a atividade na arbitragem e gerenciam bem estas questões, mas temos também policiais, professores, funcionários públicos e outras profissões que precisam desenvolver suas atividades e cumprir sua carga horária em seu trabalho. O gosto pela atividade é fundamental.

A profissionalização, ou legalização, porque se formos pensar, ele desenvolve uma atividade profissional interiorizado, no que diz respeito às competências e habilidades que ele precisa ter, a questão é mais legal.

4. Em sua opinião, quais são os pré-requisitos para ser árbitro?

Hoje estamos num caminho sem volta para a busca da excelência, dentro dos quatro pilares. As escolas de formação necessitam de uma reformulação, reformatação no recebimento e acolhida do jovem para a escola, ele precisa ser recebido e passar por várias etapas de seleção, no sentido de saber se ele realmente tem aptidão para ser árbitro, sua seleção precisa ser o mais individualizada possível.

Na escola de SP, tem um processo de pré-seleção, os jovens passam por entrevistas e por testes que perpassam pelos quatro pilares. Baseado nisso há um relatório individualizado que o acompanha durante todo o processo, e caso ele não atinja os níveis esperados para iniciar o processo, ele é comunicado por profissionais que possuem competência para isso, para decidir se vai investir ou não em uma carreira.

A ideia é identificar tendências, desvios, patologias, e o processo é realizado por profissionais credenciados pra isso.

Em São Paulo a corregedoria de arbitragem, que investiga a vida do árbitro no aspecto social, vai buscar informações sobre a conduta civil do jovem. Saber se existe algum desvio de conduta que sirva para desaboná-lo para iniciar o curso.

Depois da pré-seleção, ele inicia o curso, existem as disciplinas afins, tem a específica, que é o conhecimento das regras do jogo, e vai tendo as outras disciplinas, como línguas: Espanhol e Inglês, Psicologia, Legislação e Medicina Esportiva, Súmulas e Relatórios, Educação Financeira, Processo Decisório. Durante o curso tem uma psicóloga que realiza entrevistas individuais, visando um acompanhamento psicológico. Ele passa por entrevistas constantes durante o curso para identificar as características, procura-se identificar o perfil do jovem, Caso se identifique ali que o indivíduo é colérico, seria uma pessoa que vai usar mais o autoritarismo do que exercer a sua autoridade, passa a ser um jovem que vai ser observado também nesta característica, e caso ele não apresente indícios de mudança, é recomendado a ele que procure outra atividade. Com a mudança do curso para dois anos, a tentativa de conhecer o jovem, e caso identificar que ele não

deve continuar, comunicá-lo que, para aquela atividade específica, ele não vai dar certo, é melhor não prosseguir.

E hoje há uma preocupação da FIFA com o nível de contusões que os árbitros desenvolvem ao longo do tempo por conta do treinamento errado. Há um treinamento feito só na grama, em solo duro, na bicicleta da academia, há árbitros que só correm, só desenvolvem o aeróbico, ou o anaeróbico. Tudo isso é passado pra este jovem dentro do processo de formação e dentro do processo de continuidade, de maneira que a expectativa é que eles façam e produzam pelo menos fisicamente, tecnicamente, mentalmente e socialmente o que se trabalha na escola.

É evidente que tudo isso vem sendo aprimorado, a busca é constante. Estamos analisando a possibilidade de acompanhamento por um psicólogo.

Temos uma divisão que é o árbitro de todos os níveis, o intermediário e o iniciante, aquele que trabalha no processo de crescimento. Dentro de cada nível há uma planificação de trabalho específico, tanto no técnico, no físico, mental e social.

5. Para você, qual seria o perfil do árbitro: Os quatro pilares são trabalhados na formação?

O árbitro é um ser social, ele é uma pessoa que convive na sociedade como qualquer pessoa, tem namorada, namorados, noivas, esposas, esposos, pais, filhos, enfim é do meio, suscetível a pressões, porque lida diretamente com pressões, e tem um comportamento que a partir do momento em que ele opta por esta carreira, há a necessidade de uma mudança de hábitos e comportamentos, porque é uma atividade diferenciada, ele passa a ser uma pessoa pública quanto mais aparecendo em jogos de primeiro nível. A sua figura, ele pode ter algumas características que os identificam, por exemplo, temos um Eber Roberto Lopes, que tem cabeça raspada, esta é uma marca, o Paulo César de Oliveira, é um árbitro negro que se destaca, estas marcas os tornam mais conhecidos que alguns que são mais comuns. Logicamente que não combinam com esta função noitadas, envolvimentos mais complexos, porque há uma cobrança da sociedade, mesmo que na linha da hipocrisia, elas existem, isso cria algumas dificuldades, então já no início da atividade ele precisa entender que está entrando para uma atividade diferenciada e o seu modo de vida precisa mudar, pensar muito no que vai fazer de sua vida.

6. Como deve ser o acompanhamento da carreira do árbitro? Seriam ferramentas de acompanhamento da arbitragem?

Na FPF existe uma empresa que é contratada terceirizada para acompanhar, cuidar da parte física, existe a formação continuada.

Dentro da preparação física já se trabalha o físico-técnico, desde o início ele é trabalhado para entender que o processo de treinamento físico dele esteja aliado ao técnico. Ele precisa entender que a preparação não se dá apenas para os testes físicos, mas para a atuação dele em campo. Lá existem os Cofes, monitoramento corporal e físico feito que seria um plano de preparação física e nutricional. É feito um trabalho para identificar se ele está desenvolvendo o plano individual que ele recebe já no curso, casando a parte física, técnica e nutricional. E preocupa-se com

a continuidade. Um jovem que chega e revela que só come lanche, terá uma dificuldade muito grande e terá que mudar os hábitos alimentares.

7. Quais escolas no BRASIL são oficiais?

As nossas escolas são absolutamente diferenciadas no que tange a currículo. Há necessidade de um currículo básico comum, há um trabalho que as entidades, sobretudo a entidade maior, que é a CBF, necessita cuidar e é algo que embora saibamos, é um processo, mas é sabido pela nova direção da CBF, na sua diretriz maior, que é comissão de ensino. O que falta é institucionalizar, porque uma coisa é existir, a outra coisa é ter o reconhecimento. O que falta é justamente, como o processo está caminhando, acredito que logo tenhamos este órgão regulador.

Estamos caminhando, já reconhecemos, já sabemos as nossas limitações, necessidade e carências, estamos buscando a evolução no sentido da uniformização das habilidades e competências da formação.

8. Quais escolas são referências mundiais?

Na América nós temos a escola argentina, que tem toda uma estrutura de formação, é oficializada. E a escola chilena, que tem inclusive uma formação em gestão esportiva com viés para árbitro de futebol, também é um exemplo para a formação.

Na Europa temos a escola espanhola, que tem uma linha muito boa, temos a inglesa, a italiana, que possuem diretrizes de formação muito avançadas.

9. Em sua opinião quais pré-requisitos para o corpo docente das escolas?

Você precisa desenvolver as competências, e há uma diversidade de formadores, isso depende muito de quem forma, há que se tomar muito cuidado com os formadores. Talvez tivéssemos que iniciar o processo no caminho inverso, você precisa ter formadores, pessoas que tenham o conhecimento e o domínio. Aí, dentro das áreas afins, você tem lá quem domina as regras do jogo, a prática, a técnica, o mental, o social, o psicológico, cada um em suas competências. Acoplar todas estas diretrizes na escola de formação seria o caminho ideal.

A arbitragem brasileira esteve muito tempo no ostracismo, não era reconhecida pela FIFA, com relação ao que era desenvolvido no Brasil, em termos de formação. Hoje temos instrutores internacionais, ainda um grupo pequeno de instrutores nacionais, dos quais tenho orgulho de fazer parte, que ainda não é suficiente, mas já é um caminho, um avanço, e um caminho sem volta. O que precisamos agora é aumentar, crescer, avançar. Dentro deste avanço, temos instrutores que atuam ali, nesta lacuna, vácuo existente entre o ser e o fazer, onde há uma distância que precisa ser diminuída, e só será possível através de um processo macro de formação em todos os níveis.

Digo sempre na escola, se não saírem árbitros, que saiam homens e mulheres de bem. Tudo isso não garante a formação de grandes árbitros, mas é um avanço.

Na parte médica, já foram identificadas patologias como câncer e problemas cardíacos.

10. Como funciona em seu estado a escola de formação?

Em São Paulo tem matérias como Ética, Clima e Processo Decisório na escola, que são diferenciais.

Na escola de SP, tem um processo de pré-seleção, os jovens passam por entrevistas e testes que perpassam pelos quatro pilares. Baseado nisso há um relatório individualizado que o acompanha durante todo o processo, e caso ele não atinja os níveis esperados para iniciar o processo, ele é comunicado por profissionais que possuem competência para isso, para decidir se vai investir ou não em uma carreira.

A ideia é identificar tendências, desvios, patologias, e o processo é realizado por profissionais credenciados pra isso.

Em São Paulo a corregedoria de arbitragem, que investiga a vida do árbitro no aspecto social, vai buscar informações sobre a conduta civil do jovem. Saber se existe algum desvio de conduta que sirva para desaboná-lo, para iniciar o curso.

Depois da pré-seleção ele inicia o curso, existem as disciplinas afins, tem a específica que é o conhecimento das regras do jogo, e vai tendo as outras disciplinas como línguas(Espanhol e Inglês), Psicologia, Legislação e Medicina Esportiva, Súmulas e Relatórios, Educação Financeira, Processo Decisório. Durante o curso tem uma psicóloga que realiza entrevistas individuais, visando a um acompanhamento psicológico, ele passa por entrevistas constantes durante o curso para identificar a características, procura-se identificar o perfil do jovem. Caso se identifique ali que o individuo é colérico, seria uma pessoa que vai usar mais o autoritarismo do que exercer a sua autoridade, passa a ser um jovem que vai ser observado também nesta característica, e caso ele não apresente indícios de mudança, é recomendado a ele que procure outra atividade. Com a mudança do curso para dois anos, há tentativa de conhecer o jovem. E caso identificar que ele não deve continuar, comunicá-lo que, para aquela atividade específica, ele não vai dar certo, melhor não prosseguir.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Informações para pesquisa

Prezado Senhor (a)

Sou Nivia Marcia Velho, professora do Departamento de Educação Física da UFSC e doutoranda do curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina, orientada pelo professor Dr. Eduardo Barreto Vianna Meditsch. Estamos desenvolvendo a pesquisa: **Modelo de Formação para Árbitros de Futebol.**

Este estudo tem por objetivo desenvolver um modelo de formação para árbitros de futebol. Para isto, gostaríamos de contar com o seu consentimento para realizar uma entrevista gravada. A realização da entrevista poderá ter uma duração de 120 minutos. Sua colaboração nesta pesquisa é muito importante para o sucesso do estudo.

Se você estiver de acordo em participar, podemos afirmar que as informações fornecidas serão mantidas em sigilo, garantindo a sua privacidade quanto aos dados e que não haverá nenhum risco nesta pesquisa. Também garantimos que não haverá qualquer despesa para você. Os resultados da pesquisa serão publicados na comunidade científica da área. Como forma de manifestar seu consentimento solicitamos que o Sr(a) assine este documento.

Desde já colocamo-nos à disposição para maiores esclarecimentos ou dúvidas através dos telefones: 32066599 ou 99123455, ou EGC 37217121

Atenciosamente,

Nivia Márcia Velho
Florianópolis, janeiro de 2010.

Consentimento pós-informação

Eu, _____, fui esclarecido (a) sobre a pesquisa Modelo de Formação para Árbitros de Futebol e concordo com a minha participação. Tenho conhecimento de que os resultados deste estudo serão trabalhados exclusivamente pela equipe de pesquisadores e utilizados para divulgação em revistas científicas da área, sendo que a minha identidade não será revelada.

Florianópolis, _____ de _____ de 2010.

RG: _____

Assinatura ou marca digital: _____